



موسسه تحقیقات مدیریت  
مدرسه مدیریت دانش

## Understanding the Behavioral Model of Strategic Decision-Making in Howza' Organizations

**Morteza Soltani**

Associate Professor, Business Management Department, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran.

**Kamal Barzegar Bafrouei\***

PhD Student in Public Administration, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran.

**Hassan Zarei Matin**

Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran.

**Mohsen Manteghi**

Assistant Professor, Management Department, Imam Khomeini Education and Research Institute, Qom, Iran.

Received: 19/02/2022

Accepted: 06/06/2022

### Abstract:

The aim of this research is to discover and understand the behavioral model of strategic decision-making in Howza' organizations. This study is developmental in terms of its purpose and is considered field study in terms of data collection method. The statistical population of this research is the Howza' organizations of Iran, out of which 6 organizations were studied. In this study, the strategy of database theory was used to build the theory. After analyzing 30 interviews with managers of Howza organizations' experts, 292 primary codes, 231 secondary codes, 89 concepts, 26 subcategories and 6 main categories were obtained. Finally, "strategic decision-making" was identified as a central phenomenon and became the axis of the paradigmatic model. In the assessed paradigm model, "organizational antecedents and drivers" as causal conditions, "Howza' organizational culture" as actions and interactions (strategies), "intra-organizational factors" as intervening conditions, and "extra-organizational factors" as context conditions which cause strategic consequences. The strategic consequences include the categories of jihadi management, centralized management, the need to pay attention to strategy implementation and the need to pay attention to strategic control, which requires changing the pattern and type of behavior aimed at strategic decision-making in some circumstances by top managers of the organization.

**Keywords:** Strategic Decision-Making, Howza' Organizations, Behavioral Strategy, Grounded Theory.

---

Corresponding Author, Email: kbarzegar@ut.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2022.330390.1358

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

## فهم الگوی رفتاری تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی

### مرتضی سلطانی

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

### کمال برزگر بفرویی\*

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

### حسن زارعی متین

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

### محسن منطقی

استادیار گروه مدیریت، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)، قم، ایران

دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۳۰ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۱۶



**چکیده:** این پژوهش می‌کوشد الگوی رفتاری تصمیم‌گیری استراتژیک را در سازمان‌های حوزوی کشف و فهم کند بنابراین، پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای بوده و از نظر روش گردآوری داده‌ها، میدانی است. جامعه آماری این پژوهش، سازمان‌های حوزوی عمومی کشور هستند که از بین آن‌ها ۶ سازمان مطالعه شدند. در این پژوهش، برای ساخت نظریه از استراتژی نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. با تحلیل مضمون ۳۰ مصاحبه با مدیران سازمان‌های حوزوی، ۲۹۲ کد اولیه، ۲۳۱ کد ثانویه، ۸۹ مفهوم، ۲۶ طبقه فرعی و ۶ طبقه اصلی به دست آمد. در نهایت، «تصمیم‌گیری استراتژیک» به عنوان پدیده محوری شناسایی و به مرکز ثقل مدل پارادایمی تبدیل شد. در مدل پارادایمی احصا شده، «پیشایندها و محرک‌های سازمانی» به عنوان شرایط علی، «فرهنگ سازمانی حوزوی» به عنوان کنش‌ها و تعاملات (راهبردها)، «عوامل درون سازمانی» به ان شرایط مداخله‌گر و «عوامل برون سازمانی» به عنوان شرایط زمینه‌ای پیامدهای استراتژیک را موجب می‌شوند؛ پیامدهای استراتژیک شامل مقوله‌های مدیریت جهادی، مدیریت تمرکزگرا، لزوم توجه به پیاده‌سازی استراتژی و لزوم توجه به کنترل استراتژیک است که توجه به آن‌ها، مدیریت عالی سازمان را ملزم می‌کند در برخی شرایط، الگو و نوع رفتارهای معطوف به تصمیم‌گیری استراتژیک را تغییر دهد.

**واژگان کلیدی:** تصمیم‌گیری استراتژیک، سازمان‌های حوزوی، استراتژی رفتاری، نظریه داده‌بنیاد.

\* نویسنده مسئول: kbarzegar@ut.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2022.330390.1358

شاپا چاپی: ۲۶۷۶-۲۵۵۶

شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X

## مقدمه

از آنجا که منشأ استراتژی اساساً رفتاری است (Learned et al., 1965: 3) در ۱۰ سال اخیر، موضوع «استراتژی رفتاری» در رتبه نخست فهرست عناوین مطالعات مدیریت استراتژیک قرار گرفته است (Bromiley & Rau, 2014; Gavetti, 2012; Levinthal, 2011; Powell et al., 2011). از یک طرف، این مفهوم اخیراً، با دنبال کردن رشته‌هایی که در گذشته با نگاهی رفتاری مطالعه می‌شدند (مانند اقتصاد رفتاری، مالی رفتاری، و حسابداری رفتاری) نسبتاً تثبیت شده و از طرف دیگر، از زمانی که مفهوم استراتژی به منصفه ظهور رسید، فرضیات، تئوری‌های نظری و مطالعات تجربی‌ای که مربوط به قلمرو استراتژی رفتاری می‌شوند همچنان در حال توسعه و پیشرفت هستند (Augier et al., 2018: 1-2).

پس از انقلاب اسلامی در کشور، ضرورت ایجاد نهادها و سازمان‌هایی که بتوانند هریک به‌نوعی ترویج‌کننده آرمان‌های فرهنگی و دینی و باورهای فکری رهروان امام خمینی(ره) و پیروان اسلام در جامعه اسلامی باشند به‌صورت بی‌وقفه مدنظر مقامات ارشد کشور قرار گرفت. در این راستا، دیری نپایید که با فرمان امام خمینی(ره) نهادهای انقلابی و حوزوی یکی پس از دیگری شکل گرفتند و به ارائه خدمات محوله مشغول شدند. مراکز بسیاری با هدف تبلیغ و آموزش دین و تولید علوم ایرانی - اسلامی از جمله مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، سازمان تبلیغات اسلامی، مرکز خدمات حوزه‌های علمیه، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی(ره)، دانشگاه ادیان و مذاهب، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه و... در حاشیه حوزه‌های علمیه تأسیس شدند که از جمله وظایف آن‌ها می‌توان به این موارد اشاره کرد: الف) سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، هدایت، سازمان‌دهی، پشتیبانی و نظارت بر تبلیغات دینی - مردمی ب) انجام مطالعات راهبردی و بررسی‌های کاربردی در زمینه نیازهای فرهنگی اقشار مختلف جامعه به‌ویژه جوانان و طراحی برنامه‌ها و شیوه‌های تبلیغی نوین و اصلاح و احیای روش‌های سنتی در تبلیغات اسلامی ج) مدیریت و برنامه‌ریزی امور مربوط به حوزه‌های علمیه سراسر کشور د) تربیت مدرسان و مربیان متعهد و متدین در تمام زمینه‌های دینی ه) تقویت نهضت پاسخ به شبهات و کرسی‌های نقد و گفتگو در عرصه اشتراکات و اختلافات مذاهب و دفاع علمی و منطقی از اسلام و تشیع و تقویت روحیه خودباوری در برابر تهاجم فرهنگ‌های بیگانه و رفع وابستگی‌های علمی و فرهنگی کشور ز) تقویت تولید علوم بومی (ایرانی - اسلامی) و نگاه انتقادی - علمی به نظریه‌ها و متون ترجمه‌ای شرق و غرب. از آنجا که این سازمان‌ها اولاً، مستقیم یا غیر مستقیم با حوزه‌های علمیه کشور مرتبط بوده‌اند و به‌نوعی ماهیت و

هویتشان با حوزه پیوند خورده است و ثانیاً، اکثر مدیران و کارکنان آن‌ها از قشر طلاب و روحانیون هستند در این پژوهش از آن‌ها با عنوان «سازمان‌های حوزوی» یاد می‌شود. از آنجا که فلسفه وجودی و رسالت اصلی سازمان‌های حوزوی، ژرفاندیشی و گسترش باورها و هنجارهای دینی در بین اقشار مختلف جامعه است در ادبیات موضوعی مدیریت، این نوع سازمان‌ها در شمار سازمان‌های دینی قرار می‌گیرند. سازمان‌های دینی، سازمان‌هایی هستند که منحصرأً برای اهداف دینی شکل گرفته و فعالیت می‌کنند و وظیفه آن‌ها این است که به صورت فعال دین و مذهب را گسترش دهند (Forester, 2003). سازمان‌های دینی، نوعی از سازمان‌های ارزش‌بنیاد هستند که برای بسیاری از اعضای آن‌ها، حقیقت، مسئله مهم بنیادین محسوب می‌شود (سرابی و خوش‌آمدی، ۱۳۹۷). در اینجا ممکن است این پرسش به ذهن خواننده بیاید که چرا این پژوهش سعی دارد از میان انواع مختلف سازمان‌ها، سازمان‌های حوزوی را بررسی و مطالعه کند. در نگاه اول به دو دلیل می‌توان انتظار داشت که مدیریت و تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی از الگوی رفتاری خاصی تبعیت کند؛ اول اینکه، سازمان‌های حوزوی به دلیل برخورداری از یک فرهنگ خاص، با عنوان فرهنگ سازمانی حوزوی، دارای نوع ویژه‌ای از رفتارهای سازمانی استراتژیک هستند چرا که فرهنگ به عنوان یک خصوصیت ویژه هر سازمان به مدیریت سازمان امکان پیش‌بینی آمادگی سازمان را برای واکنش در برابر موقعیت‌های گوناگون می‌دهد. فرهنگ سازمانی بر مسیر اعضای سازمان، تفکر، احساس و عمل اعضا در چهارچوب آن سازمان تأثیر می‌گذارد و آن را تنظیم می‌کند تا آنجا که هرسی،<sup>۱</sup> بلانچارد<sup>۲</sup> و جانسون<sup>۳</sup> در سال ۱۹۹۸، بیان می‌کنند که فرهنگ سازمانی زیربنای تحول سازمانی و اجرای استراتژی است (قدمی و علی‌نیای لاکانی، ۱۳۹۴) دوم، با توجه به اینکه ماهیت و هویت سازمان‌های حوزوی با حوزه‌های علمیه پیوند خورده است؛ جامعه و مردم از این نوع سازمان‌ها همان توقعات و انتظاراتی را خواهند داشت که از حوزویان و روحانیون دارند بنابراین، مدیران و کارکنان سازمان‌های حوزوی که عموماً از قشر طلبه هستند در گزینش‌ها، تیم‌سازی‌ها، رفتارها و اقدامات استراتژیک به گونه‌ای عمل می‌کنند که نتیجه نهایی عملکردشان آن چیزی نباشد که مایه ناامیدی و دلسردی مردم از شأن و منزلت حوزه و در کل دین و ارزش‌های اسلامی باشد. بی‌تردید این امر، سازمان‌های حوزوی را ملزم می‌کند از الگوی رفتاری خاصی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک تبعیت کنند.

با توجه به مطالب گفته شده موضوع اصلی این پژوهش رسیدن به یک فهم عمیق و درست از الگوی رفتاری تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی است؛ بدیهی است این الگوی

1. Hersey
2. Blanchard
3. Johnson

رفتاری شامل همه رفتارهایی است که در هریک از مراحل مدیریت استراتژیک؛ یعنی تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی مشاهده می‌شود زیرا هر کدام از این مراحل نیازمند تصمیم‌گیری‌های استراتژیک هستند. پژوهش حاضر می‌کوشد با توجه به فواید مکتب کثرت‌گرایی و عناصر تصمیم‌گیری استراتژیک با دیدی تلفیقی و همه‌جانبه به محیط تصمیم‌گیری در سازمان‌های حوزوی نظر کرده و همه ابعاد و زوایای مختلف رفتارهایی را که منجر به تصمیم‌گیری استراتژیک می‌شوند کنکاش و بررسی کند.

### مروری بر ادبیات نظری پژوهش

در اینجا، ابتدا رفتارهای معطوف به تصمیم‌گیری استراتژیکی بررسی می‌شود که «استراتژی رفتاری» نام دارد و سپس به تعدادی از مطالعات انجام گرفته در این زمینه اشاره می‌شود.

### استراتژی رفتاری

در ادبیات موضوعی مدیریت، «استراتژی رفتاری» مفهومی است که به رفتارهای معطوف به تصمیم‌گیری استراتژیک اشاره دارد. استراتژی رفتاری، حوزه‌ای از مطالعات استراتژیک است که روان‌شناسی شناختی و اجتماعی را در محدوده نظر و عمل مدیریت استراتژیک به کار می‌گیرد. هدف آن، این است که مدیریت استراتژیک را براساس فرضیات واقع‌بینانه درباره شناخت انسان، احساس و تعامل اجتماعی بنا نهد. این موارد سرانجام به غنی‌سازی بیش از پیش مباحث مدیریت استراتژیک از جنبه تئوری، مطالعات تجربی و نمونه‌های واقعی می‌انجامد. به استراتژی رفتاری به سه علت توجه می‌شود: الف) مدیریت استراتژیک هنوز نتوانسته خود را با فعالیت‌های رفتاری در موضوعات مالی و اقتصادی هماهنگ کند. ب) به بحث روان‌شناسی در مطالعات مدیریت استراتژیک کم‌توجهی شده است. ج) در صورت ترکیب استراتژی با روان‌شناسی می‌توان پیشرفت‌هایی را در مدیریت استراتژیک انتظار داشت (Powell et al., 2011). برای نمونه، در راستای تأکید بر علت سوم باید گفت پژوهش‌های استراتژی رفتاری بیانگر این نکته هستند که ممکن است سازمان‌ها از جانب مزیت رقابتی‌ای آسیب ببینند که به دست آورده‌اند؛ یعنی مزیت رقابتی‌شان به نوعی بالای جانشان شود. مطالعات در این زمینه نشان داده‌اند که موفقیت‌های گذشته، از حاصل‌خیزترین زمینه‌های سوگیری‌های فردی و اجتماعی، مانند غرور بی‌جا، خوش‌بینی توهمی، اعتماد بیش از حد، بی‌توجهی به رقابت، عادت به پرهیز از دوراندیشی، تفکر گروهی، بی‌حرکی سازمانی و رکود فرهنگی را پرورش می‌دهند به این معنا که ممکن است مزیت‌های رقابتی بذرهای روانی نابودی خود را به همراه داشته باشند (Powell, 2017).

طراحی استراتژی، فرایندی است که در آن، شناخت و عاطفه دو نیروی تأثیرگذار در شکل دادن به نتایج رفتاری و تصمیم‌گیری هستند (Elorriaga-Rubio, 2018: 14). مفهوم متداول استراتژی تا حد زیادی مبتنی بر یک نوع درک پوزیتیویستی و نئوکلاسیکی از واقعیت است؛ واقعیتی که رفتار انسان را در همهٔ زمان‌ها و در همهٔ فرهنگ‌ها بدون تغییر و ثابت می‌داند در صورتی که استراتژی رفتاری، این تعریف از واقعیت را نمی‌پذیرد و در عوض بر این باور است که انسان، ظرفیت‌های شناختی و قدرت پردازش اطلاعات محدودی دارد و ممکن است سوگیری‌هایی در قضاوت‌ها داشته باشد چرا که این قضاوت‌ها مبتنی بر ذهنیات و حدسیات هستند (Mangaliso & Ndanga, 2017: 5). همچنین در رابطه با تأثیر عاطفه و هیجان بر تصمیم‌گیری باید گفت که این دو عامل، اغلب پیش از تصمیم‌گیری در حین و پس از آن، دارای اهمیت هستند. هیجان‌ها می‌توانند از دو راه به تصمیم‌گیرنده در تمایز قائل شدن بین بدیل‌های موجود کمک کنند: اول، تصمیم‌گیرنده را به تفکر یا اقدام به منظور حمایت از گزینه انتخاب شده و مقابله با بدیل‌های انتخاب نشده سوق دهد. دوم، تصمیم‌گیرنده، در طول فرایند تصمیم‌گیری می‌تواند احساس خوبی درباره تصمیم اتخاذ شده داشته باشد یا می‌تواند احساس اضطراب یا ترس از این داشته باشد که در آینده چه اتفاقی خواهد افتاد و ممکن است احساس پشیمانی کرده و حتی به عقب بازگردد و دوباره تصمیم‌گیری کند (Kemdal & Montgomery, 2002).

استراتژی رفتاری با مدیریت استراتژیک از منظر روان‌شناختی آگاهانه برخورد کرده و آن را با جنبه‌های احساسی ادغام می‌کند. وضعیت‌های استراتژیک را می‌توان با سطح بالایی از عدم قطعیت و براساس ماهیت غیر قابل پیش‌بینی آینده و ماهیت متناقض‌نما، انتخاب‌های به‌ظاهر متناقض، تعیین کرد که هر دوی این‌ها، واکنش‌های احساسی مانند ترس و اضطراب را شامل می‌شوند (Nagel, 2017: 46). به اعتقاد پاول<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، به هر میزان که تصمیم‌گیران در معرض خطاهای شناختی در سطح فردی، حواشی سیاسی و بی‌حرکی در سطح سازمانی و عدم قطعیت‌های مختلف قرار می‌گیرند؛ به همان میزان تأکید بیش از حد بر تصمیم‌های عقلی و تحلیلی، غیر واقعی و ناکارآمد است.

### مدل‌های تصمیم‌گیری

**مدل عقلانی (کلاسیک) تصمیم‌گیری:** در تئوری کلاسیک تصمیم‌گیری، فرض است که تصمیم‌گیرنده، اطلاعات برای تصمیم‌گیری و کنترل کامل روی تصمیم دارد. پس تئوری کلاسیک در واقع مدلی برای تصمیم‌گیری در شرایط معلوم است زیرا تصمیم‌گیرنده در موقعیتی

است که می‌تواند به‌طور دقیق، عواقب ناشی از تصمیمات خود را پیش‌بینی کند. این توانایی تصمیم‌گیرنده، ناشی از رابطه مستقیم تک‌به‌تکی است که میان نتیجه و نتیجه تصمیم در مدل‌های تصمیم‌گیری در شرایط معلوم فرض شده است (سعادت، ۱۳۷۲: ۱۴۰). یک فرد تصمیم‌گیرنده عقلایی، کاملاً منطقی و واقعی خواهد بود. او به‌دقت مشکل را تعریف می‌کند و هدف معین و روشنی دارد. همچنین، مراحل فرایند تصمیم‌گیری همیشه منجر به انتخاب گزینه‌ای خواهد شد که رسیدن به هدف را تسریع می‌کند (رایینز<sup>۱</sup> و دی‌سنزو<sup>۲</sup>، ۱۳۷۹: ۱۳۴). براساس مدل تصمیم‌گیری عقلایی، فرایند تصمیم‌گیری عبارت است از: شناسایی و تدوین مسئله، ارزیابی کامل اطلاعات مربوطه، تولید گزینه‌های مختلف، بررسی منافع و معایب هر یک از گزینه‌ها و درنهایت، انتخاب یک گزینه منطقی (Elbanna, 2006). در مدل‌های عقلایی، فرد همیشه گزینه‌ای را انتخاب می‌کند که برای او بیشترین مطلوبیت را دارد. فرد براساس مدل صحیح برگرفته از محیط اقدام کرده و به‌صورت خودکار عمل نمی‌کند، بلکه به‌صورت مستمر، نسبت به تمامی گزینه‌های ممکن آگاهی داشته و در تمامی اوقات، بهترین را برمی‌گزیند. مجموعه ادبیاتی که اجزای مدل‌های عقلایی را رد می‌کنند رو به افزایش است. آشکارترین آن‌ها، ادبیات مربوط به نظریه رفتاری تصمیم‌گیری است (Bromiley, 2005: 9-20).

**مدل رفتاری تصمیم‌گیری (عقلانیت محدود):** هربرت سایمون<sup>۳</sup> نظریه عقلانیت محدود خود را برای نخستین بار در سال ۱۹۵۰، ارائه کرد. مبنای اصلی این نظریه، بر تجدید نظر در مفهوم فرد اقتصادی و در نظر گرفتن تأثیر محیط بر انتخاب افراد قرار گرفته بود (Rubinstein, 1998: 12). عقلانیت محدود به این معنا است که در هنگام تصمیم‌گیری، افراد از دو ناحیه تحت فشار هستند؛ قابلیت‌های پردازش اطلاعات<sup>۴</sup> و منابع (مانند زمان) از این‌رو، ما اغلب به‌دنبال تصمیمات بهینه<sup>۵</sup> نیستیم، بلکه در پی اتخاذ تصمیماتی هستیم که به حد کافی خوب<sup>۶</sup> باشند (یعنی تصمیماتی که به کمک آن‌ها به اهداف خود دست پیدا می‌کنیم) مثلاً، تعداد اندکی از ما درباره تمام چیزهایی می‌دانیم که ممکن است برای سلامتی‌مان مناسب باشند. درک و فهم ما نسبت به سلامتی‌مان و یافته‌های علمی‌ای که به سالم بودن ما کمک می‌کنند پیوسته در حال افزایش است. همچنین ممکن است، دانش، پیچیده باشد؛ آنچه که شیوع یک بیماری را کاهش

1. Robbins
2. De Cenzo
3. Simon, Herbert.
4. Information processing capabilities
5. Optimal
6. Good

می‌دهد امکان دارد سبب افزایش یک بیماری دیگر شود بنابراین، ما باید به درک محدود خود اذعان داشته باشیم. حتی اگر علل سلامتی را بدانیم تعداد کمی از ما همه آن چیزهایی را مراعات می‌کنیم که ممکن است برای سلامتی‌مان سودمند باشند. این موضوع در سازمان‌ها نیز باعث مشکلات زیادی می‌شود. در واقع، با توجه به پیچیدگی تعاملات و فرایندهای سازمانی احتمالاً سازمان‌ها در مقایسه با افراد دلایل خیلی بیشتری برای توجیه این مسئله دارند که چرا همه آن چیزهایی را اجرا نمی‌کنند که می‌دانند برایشان عملکرد بیشتری به ارمغان می‌آورد ( Bromiley & Rau, 2018: 200).

**عدم عقلانیت (عقلانیت کنش):** نیلز برانسون<sup>۱</sup>، نظریه پرداز سوئدی تئوری سازمان، مکتب تصمیم‌گیری را به علت محدود کردن کانون تمرکز بر تصمیم‌ها (که به ادعای وی کاملاً پدیده‌هایی شناختی هستند) نقد می‌کند. به اعتقاد او، خود تصمیم‌ها دغدغه اصلی و عمده عمل مدیران نیستند، بلکه کنش یا اقدام<sup>۲</sup>، دغدغه محوری آن‌ها است. برانسون قرار دادن تصمیم‌ها در بستر کنش یا اقدام را پیشنهاد می‌دهد، اما می‌گوید انجام چنین کاری مفهوم عقلانیت تصمیمی<sup>۳</sup> را زیر سؤال می‌برد. به گفته برانسون «تصمیم‌های عقلایی همیشه مبنای خوبی برای کنش (اقدام) مناسب و موفقیت‌آمیز فراهم نمی‌کنند». در عوض، برانسون «عقلانیت کنش»<sup>۴</sup> را مطرح می‌کند. به ادعای وی، زمانی که عقلانیت کنش حائز اهمیت می‌شود مفید بودن عدم عقلانیت<sup>۵</sup> در فرایند تصمیم‌گیری روشن می‌شود. به نظر برانسون، ارزیابی راهکارها براساس معیارهای از قبل تعیین شده آن‌طور که مدل عقلایی پیشنهاد می‌دهد غیر عملی است. این بدان علت است که همان‌طور که سایمون و دیگر صاحب‌نظران طراح مدل ائتلافی اظهار داشته‌اند اهداف غالباً ناسازگار هستند. در این شرایط، تلاش برای به‌کارگیری معیارهای فرموله شده قبلی محکوم به فنا است زیرا چنین معیارهایی صرفاً می‌توانند میان تصمیم‌گیرندگان که پی می‌برند اطلاعات لازم وجود ندارد یا جهت‌های متناقض‌نمایی را نشان می‌دهند نوعی بحث استدلالی و سردرگمی ایجاد کند (هچ<sup>۶</sup>، ۱۳۸۵:۴۴۸).

1. Brunsson, Nils.
2. Action
3. Decisional rationality
4. Action rationality
5. Irrationality
6. Hatch



## پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر، پژوهش در حوزه استراتژی رفتاری و مباحث مرتبط با آن به شدت افزایش پیدا کرده است به طوری که با یک جستجوی ساده در مجلات مدیریت استراتژیک با استفاده از کلیدواژه‌های شناخت، روان‌شناسی، رفتار و احساسات می‌توان دریافت که طی ۶ سال اخیر، بیش از ۱۴۵ درصد رشد در تعداد مقالات منتشر شده در این حوزه اتفاق افتاده است ( Sibony et al., 2017). در اینجا، تعدادی از مطالعاتی که تاکنون در زمینه استراتژی رفتاری در داخل و خارج از کشور انجام شده است در قالب جدول ۱ نشان داده می‌شود.

جدول ۱: خلاصه‌ای از پیشینه پژوهشی استراتژی رفتاری

ردیف	پژوهشگر (پژوهشگران)	سال	موضوع	یافته‌ها
۱	وچیاتو <sup>۱</sup>	۲۰۱۹	نقش برنامه‌ریزی سناریو در پویایی شناختی و تصمیمات سرمایه‌گذاری استراتژیک در محیط متغیر	سناریوهای شرکت شیل نتوانسته بودند برخی از اتفاقات مهمی را پیش‌بینی کنند که در بازار آشفته انرژی روسیه رخ داده بودند؛ در عین حال، سناریوها به اهمیت روزافزون نقش گاز، ارتباط استراتژیک زیرساخت‌های حمل‌ونقل گاز و نقش مداخله‌جویانه دولت روسیه اشاره کرده بودند.
۲	برومیلی <sup>۲</sup> و رائو <sup>۳</sup>	۲۰۱۸	عدم امکان ارائه یک تئوری جهانی در رابطه با استراتژی کسب‌وکار	از دیدگاه تجویزی، پژوهش‌های استراتژی می‌توانند انواع مختلفی از تئوری‌ها را ارائه و توسعه دهند و سه موضوع را پیشنهاد می‌کنند: الف) درک ساختارها و فرایندهایی که در بطن سازمان‌ها و بازارها نهفته است. ب) ارائه روش‌هایی کاربردی برای قالب‌بندی و تحلیل مشکلات. ج) ارائه درس‌هایی که می‌توان از استراتژی‌های موفق گرفت.

1. Vecchiato
2. Bromiley
3. Rau

ادامه جدول ۱: خلاصه‌ای از پیشینه پژوهشی استراتژی رفتاری

ردیف	پژوهشگر (پژوهشگران)	سال	موضوع	یافته‌ها
۳	Elorriaga - Rubio <sup>۱</sup>	۲۰۱۸	مبانی رفتاری تصمیم‌گیری استراتژیک با رویکردی زمینه‌ای	مشخص کردن زمینه‌هایی که موجبات دستیابی به نتایج رفتاری استراتژیک را در تصمیم‌گیری فراهم می‌آورند.
۴	Sibony <sup>۲</sup>	۲۰۱۷	طبقه‌بندی تصمیم‌های استراتژیک بر مبنای دو بُعد «تمایز» و «قاب‌بندی» به شش دسته تقسیم کرده و سپس برای هر دسته، دام‌ها و راه‌های برون‌رفت از آن‌ها را ارائه دادند.	تصمیم‌های استراتژیک را بر مبنای دو بُعد «تمایز» و «قاب‌بندی» تقسیم کرده و سپس برای هر دسته، دام‌ها و راه‌های برون‌رفت از آن‌ها را ارائه دادند.
۵	Reypens <sup>۳</sup> و Levine <sup>۴</sup>	۲۰۱۸	طراحی مجموعه‌ای از ابزارها و تکنیک‌ها برای شبیه‌سازی محیط‌های تصمیم‌گیری و درک رفتارهای تصمیم‌گیری و سپس بررسی فرایندهای شناختی نهفته در آن با استفاده از تحلیل پروتکل و تحلیل متن	این دو پژوهشگر معتقد هستند که با کمک این ابزارها و تحلیل‌ها می‌توان به‌طور هم‌زمان مقدمات، نتایج، فرایندها و مکانیسم‌ها را درک کرد به‌طوری که آن‌ها دو موضوع کلیدی در مدیریت استراتژیک؛ یعنی تجارت اکتشاف - بهره‌برداری و ریسک‌پذیری استراتژیک را با استفاده از همین ابزارها و تحلیل‌ها مطالعه کردند و داده‌های رفتاری غنی‌ای به‌دست آوردند. به‌کارگیری این مجموعه از روش‌ها با جایگزینی مفروضات با داده‌ها و ارائه یک دیدگاه دقیق‌تر از تصمیم‌گیری استراتژیک به‌ویژه در توصیف رفتار واقعی آن‌گونه که هست، نه آن‌طور که باید باشد، مفید است.

1. Elorriaga-Rubio
2. Sibony
3. Reypens
4. Levine

ادامه جدول ۱: خلاصه‌ای از پیشینه پژوهشی استراتژی رفتاری

ردیف	پژوهشگر (پژوهشگران)	سال	موضوع	یافته‌ها
۶	نیگل <sup>۱</sup>	۲۰۱۷	بررسی استراتژی رفتاری و بنیان‌های خرد قابلیت‌های پویا به‌منظور مواجهه هرچه بهتر با عدم اطمینان و انتخاب‌های متناقض‌نما در مدیریت استراتژیک	پژوهشگر با استفاده از تئوری قابلیت‌های پویا (درک کردن، بهره‌برداری و پیکربندی مجدد) چهارچوبی را برای ایجاد فرایند ساخت استراتژی فراهم آورده است که در آن، قابلیت‌های پویا می‌توانند اصلاح و تکمیل شوند.
۷	کالابرتا <sup>۲</sup> و همکاران	۲۰۱۷	نقش شهود و عقلانیت در تصمیم‌گیری استراتژیک	پژوهشگران با کمک ویژگی‌های شهودی و عقلانی تصمیم‌گیری یک‌سری فعالیت‌ها را پیشنهاد می‌دهند که اقدام‌کنندگان می‌توانند با استفاده از آن‌ها در مواجهه با تنش شناختی دوگانه شهود - عقلانیت به‌طور موفقیت‌آمیزی عمل کنند.
۸	نجمایی <sup>۳</sup>	۲۰۱۷	هوش فرهنگی مدیران ارشد اجرایی در استراتژی رفتاری	ارائه جهت‌گیری‌های پژوهشی که پژوهشگران با کمک آن‌ها می‌توانند وجه فرهنگی استراتژی رفتاری را در پارادایم‌های تقلیل‌گرایی، کثرت‌گرایی و مفهومی توسعه دهند.
۹	سیبونی و همکاران	۲۰۱۷	سوگیری‌های رفتاری در تصمیم‌گیری	پژوهشگران با شناسایی سه فرایند تصمیم‌گیری سازمانی، چگونگی مواجهه این سه فرایند را با سوگیری‌های رفتاری در سطح فردی و گروهی خاطر نشان کرده و مدلی ارائه دادند که مدیران با کمک آن می‌توانند این فرایندها را برای شکل دادن به استراتژی در سطح سازمان طراحی کرده و به‌کار بگیرند.

1. Nagel
2. Calabretta
3. Najmaei

ادامه جدول ۱: خلاصه‌ای از پیشینه پژوهشی استراتژی رفتاری

ردیف	پژوهشگر (پژوهشگران)	سال	موضوع	یافته‌ها
۱۰	پاول	۲۰۱۷	استراتژی مبتنی بر تلاش مستمر	پژوهشگر می‌کوشد به کمک پژوهش‌های رفتاری و تجربه‌های استراتژی محور، رویکردی از استراتژی را با عنوان استراتژی مبتنی بر تلاش مستمر ارائه دهد. این رویکرد، روشی است کاربردی برای تدوین و اجرای استراتژی در سازمان و اینکه نشان دهد چگونه مدیران در قرن ۲۱، می‌توانند از فناوری و علم مدیریت استفاده کرده و به موفقیت‌های تجاری دست پیدا کنند.
۱۱	عزیزی و همکاران	۱۳۹۸	فهم ذات و جوهره پدیده پشیمانی استراتژیک	با استفاده از رویکرد تغییرات تخیلی هوسرل، از بین تم‌های شناسایی شده ۱۰ ویژگی ذاتی استخراج شد که تبیین‌کننده جوهره پدیده پشیمانی استراتژیک بود.
۱۲	ندافی و همکاران	۱۳۹۷	بررسی مدل‌های ذهنی مدیران در فرایند تفکر استراتژیک	مدیران یک شرکت از مدل ذهنی مشترکی در فرایند تفکر استراتژیک استفاده می‌کنند که این شباهت می‌تواند به دلیل ارتباطات و تجربه کاری مشترک آن‌ها باشد. همچنین، با مقایسه مدل ذهنی مشترک در دو شرکت شباهت معناداری در فرایند تفکر آن‌ها پیدا نشد، اما میان ساختارهای ذهنی مدیران دو شرکت شباهت‌هایی وجود دارد.

گفتنی است با توجه به اینکه مسئله اصلی پژوهش حاضر، بحث تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی است و در این زمینه تاکنون، هیچ پژوهش میدانی‌ای صورت نگرفته است؛ در اینجا تنها به دو مطالعه کتابخانه‌ای و یک نشست علمی اشاره می‌شود که موضوع مدیریت استراتژیک در حوزه‌های علمیه و سازمان‌های حوزوی را بررسی کرده‌اند:

موسوی (۱۳۹۳)، در مقاله‌ای تحلیلی تحول حوزه‌های علمیه را در پرتو مدیریت راهبردی در مقطع زمانی دوره پنجم شورای عالی حوزه‌های علمیه (۱۳۸۷-۱۳۹۱) بررسی و ارزیابی کرد.

رحمانی (۱۳۹۰)، در مقاله‌ای با عنوان «ضرورت‌های مدیریت استراتژیک فرهنگی در حوزه‌های علمیه در عصر جهانی شدن» کوشید تا با شناخت دقیق فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی حوزه‌های علمیه در بعد فراملی الزامات و راهبردهای متناسب با شاخصه‌های سازمانی را برای افزایش اثربخشی این نهاد به‌منظور حضور تأثیرگذار در سطح جهانی ارائه کند. نتایج حاصله از

این پژوهش که به روش کتابخانه‌ای و با مراجعه به اسناد و مدارک علمی انجام شد بیانگر آن است که به‌کارگیری اصول و روش‌های مدیریت راهبردی در حوزه‌های علمیه در فرایند جهانی شدن یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر به‌شمار می‌رود.

پرکان (۱۳۹۴)، در نشست علمی «آسیب‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های حوزوی» ضمن اشاره به اینکه مدیریت سازمان‌های حوزوی چیزی فراتر از مدیریت یک سازمان معمولی است؛ برنامه‌ریزی مسئله‌محور با رویکرد تحلیلی و برخورداری از نگاه ملی، فراملی و یکپارچه را از ضرورت‌های مدیریتی این نوع سازمان‌ها می‌داند.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود تاکنون، مطالعه‌ای میدانی و منسجم درباره تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی انجام نگرفته است و این پژوهش می‌کوشد این خلا پژوهشی را پر کرده و از جنبه رفتاری این موضوع را بررسی کند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای بوده و از نظر روش گردآوری داده‌ها، از نوع میدانی است چرا که داده‌ها و اطلاعات خود را از تحلیل متن مصاحبه با افرادی به‌دست می‌آورد که مرتبط با پدیده مدنظر هستند. در این پژوهش، برای ساخت نظریه از استراتژی نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. به‌دلیل تأکید بر دقت روش‌شناختی از یک‌سو، و نیز تلاش برای کشف و فهم الگو از سوی دیگر، رویکرد اشتراوس<sup>۱</sup> و کوربین<sup>۲</sup> (طرح نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد) انتخاب شده است. این رویکرد نسبت به میدان در دست مطالعه بی‌طرف نیست و با ذهن فعال پژوهشگر مبتنی بر پرسش‌های نظام‌مند سعی دارد اصول معرفت‌شناختی خود را دنبال کند که برخلاف رویکردهای دیگر نظریه داده‌بنیاد (رویکرد گلیر<sup>۳</sup> و رویکرد ساخت‌گرا) سعی در احصاء استخراج الگو و چگونگی حادث شدن پدیده اصلی در یک وضعیت خاص دارد.

داده‌های این پژوهش از روش‌های زیر جمع‌آوری شده است: الف) بررسی اسناد و مطالعات کتابخانه‌ای؛ در این پژوهش از مطالعات کتابخانه‌ای به‌طور گسترده‌ای استفاده شد که این مطالعات شامل بررسی پایان‌نامه‌ها و پژوهش‌های موجود و مرتبط با موضوع، مطالعه مقالات و کتب لاتین و فارسی مرتبط و همچنین استفاده از اینترنت برای دستیابی به یافته‌های جدید و... است. ب) مصاحبه: مصاحبه یکی از ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها به‌شمار می‌رود. این ابزار گردآوری

1. Strauss  
2. Corbin  
3. Glaser

داده‌ها امکان برقراری تماس مستقیم با مصاحبه‌شونده را فراهم می‌آورد و با کمک آن می‌توان ادراکات، نگرش‌ها، علایق و آرزوهای آزمودنی‌ها را ارزیابی عمیق‌تری کرد. از سوی دیگر، مصاحبه ابزاری است که امکان بررسی موضوع‌های پیچیده، پیگیری پاسخ‌ها یا پیدا کردن علل آن‌ها و اطمینان از درک سؤالات از سوی آزمودنی‌ها را فراهم می‌کند. مصاحبه را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد: الف) سازمان‌یافته ب) نیمه‌سازمان‌یافته ج) سازمان‌نیافته (سرمد و همکاران، ۱۴۰۰). در پژوهش حاضر از مصاحبه‌های نیمه‌سازمان‌یافته استفاده شد.

از آنجا که در این پژوهش، استراتژی نظریه داده‌بنیاد به کار گرفته شد و در این استراتژی پژوهشی، تعمیم‌پذیری به شکل پژوهش‌های کمی معنا ندارد تعریف جامعه و نمونه آماری مدنظر نیست. جامعه آماری این پژوهش، سازمان‌های حوزوی عمومی کشور هستند که از بین آن‌ها مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)، دانشگاه ادیان و مذاهب، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم و جامعه المصطفی‌العالمیه به‌عنوان شش مورد از سازمان‌های حوزوی فعال مطالعه شدند. این شش سازمان در یک ویژگی، مشترک هستند و آن اینکه همگی به‌عنوان نهادهای عمومی فرهنگی، تبلیغی، آموزشی و پژوهشی نقش واسط بین حوزه‌های علمیه و نظام اسلامی و نیازهای دینی جامعه ایفا می‌کنند.

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش از بین مدیران سازمان‌های حوزوی در دست مطالعه انتخاب شدند و به‌منظور انجام نمونه‌گیری، از نمونه‌گیری نظری استفاده شد. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی یاری می‌کند که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حال تکوین به اثبات رسیده است. در پژوهش حاضر، افراد مدیر باید حداقل دارای دو شرط از شرایط زیر می‌بودند تا امکان انتخاب شدن به‌عنوان مصاحبه‌شونده را پیدا می‌کردند:

- سابقه حداقل ۳ سال خدمت در سطوح عالی سازمان؛
- سابقه حداقل ۵ سال خدمت در واحدهای طرح و برنامه سازمان؛
- سابقه حداقل ۱۰ سال خدمت در سازمان؛
- تحصیلات کارشناسی ارشد یا دکتری؛
- تحصیلات سطح ۳ حوزوی یا بالاتر.

در این مرحله از پژوهش، مصاحبه‌هایی رودررو و عمیق انجام شد که با طرح پرسش‌هایی باز، بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه به طول می‌انجامید. مصاحبه‌ها ضبط می‌شد تا با مرور گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح شده مشارکت‌کنندگان انجام شود. نمونه‌گیری

نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه پیدا کرد؛ اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن، داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی پیدا می‌کند و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شوند. هم‌زمان با گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه، کدگذاری آن‌ها نیز انجام می‌شد. در این پژوهش، پس از مصاحبه با ۳۰ نفر از مدیران اشباع نظری پدید آمد.

### سوالات پژوهش

برای تنظیم سوالات پژوهش داده‌بنیاد دو شیوه وجود دارد: الف) شیوه رویه‌ای ب) شیوه موضوعی (Creswell, 2005: 138-139) که در این پژوهش، از شیوه رویه‌ای بهره گرفته شده است. در این شیوه، یک سؤال اصلی و چند سؤال فرعی براساس مدل پارادایمی (طرح نظام‌مند یا سیستماتیک) ارائه می‌شود.

#### سؤال اصلی:

چه نظریه‌ای الگوی رفتاری تصمیم‌گیری استراتژیک را در سازمان‌های حوزوی تبیین می‌کند؟

#### سوالات فرعی:

- ماهیت پدیده محوری در این نظریه چیست؟
- فرایند شکل‌گیری این نظریه چگونه است؟
- طبقه‌های تشکیل‌دهنده این نظریه کدام هستند؟
- قضایای نظری این نظریه کدام هستند؟

### ۵. یافته‌های پژوهش

با تحلیل مضمون ۳۰ مصاحبه با مدیران سازمان‌های حوزوی، ۲۹۲ کد اولیه استخراج شد. با دسته‌بندی و تجمیع داده‌ها درنهایت، ۲۳۱ کد ثانویه، ۸۹ مفهوم و ۲۶ طبقه فرعی به‌دست آمد. پس از تعیین ۲۶ طبقه فرعی، نوبت به مرحله ساخت طبقه‌های اصلی نظریه رسید که ۶ طبقه را شامل می‌شود.

جدول ۲ بیانگر کدهایی است که به‌عنوان شرایط علی بر تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی تأثیر می‌گذارد.

جدول ۲: شرایط علی تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی

کد منابع	تعداد کدها	طبقه‌های فرعی	طبقه اصلی
MZ02, ASh02, MA05, MA06, MA07, PT08, DP01, - DP03	۸	مطالبات و منویات رهبری درباره سبک اداره سازمان‌های حوزوی	پیشایندها و محرک‌های سازمانی
MM04, MM40, MM05, MM10, ASh01, AGh08, PF12, PF13, AZ01, MA08, DKh01, DA11, PA04, JR09, JR10, JR11, JP01, JP03, JP06, JP12, JP14, PG02, PG03	۲۳	بدنه سازمانی آشنا و دخیل در استراتژی	
MZ03, MA04, MA10, MA11, MM01, MM02, MM03, MM06, ASh14, AGh06, AB01, AB15, MA01, MA03, MA04, MA16, ED08, DKh02, DA07, DA08, JP04, - JP05, PG11	۲۳	شایع بودن جریان برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های ایرانی	
ET01, ET05, ED01, ED03, MP09, MP10, DA01, DA02, DA03, DA04, DA05, - DP02, ED02, DA03	۱۴	نظم و تدبیر در امور	

در این پژوهش، شرایط علی با عنوان «پیشایندها و محرک‌های سازمانی» نامگذاری شده است که سبب شکل‌گیری رفتار تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی می‌شود. یکی از مؤلفه‌هایی که در این طبقه از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است «مطالبات و منویات رهبری درباره سبک اداره سازمان‌های حوزوی» است. از آنجا که فلسفه وجودی و رسالت اصلی سازمان‌های حوزوی، ژرفاندیشی و گسترش باورها و هنجارهای دینی در بین اقشار مختلف جامعه است؛ مقام رهبری همواره نگاه ویژه‌ای به این نوع سازمان‌ها داشته و همواره پیگیر کارها و فعالیت‌های آن‌ها بوده و هست به‌طوری که حتی ممکن است بنا بر نظر ایشان یک‌سری تغییرات در روال برنامه‌های سازمان‌های حوزوی ایجاد شود.

مفاهیمی که مقوله «مطالبات و منویات رهبری درباره سبک اداره سازمان‌های حوزوی» را پشتیبانی



می‌کنند عبارت‌اند از: مطالبات رهبری، تبعیت از نظام جمهوری اسلامی و انجام تکالیف دولتی. موضوع دیگری که در اینجا مطرح است «بدنه سازمانی آشنا و دخیل در استراتژی» است. سازمان‌های حوزوی با سه مضمون اصلی مشارکت، خرد جمعی و مشورت این بدنه را در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک خود دخالت می‌دهند.

«شایع بودن جریان برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های ایرانی» مؤلفه دیگری است که به رفتار تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی می‌انجامد. مضامین به‌دست آمده از مصاحبه‌ها شامل فهم دقیق‌تر سازمان، توجه بیشتر بر مباحث استراتژیک، لزوم توجه به رقابت سازمانی، تمرکز بیشتر بر قاعده‌مندی رقابت، عدم رقابت‌پذیری سازمان‌های حوزوی و رقیب‌سازی برای رشد سازمانی گویای این مطلب است.

موضوع دیگری که جزو مؤلفه‌های شرایط علی به‌شمار می‌رود «نظم و تدبیر در امور» است. تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که نظم و تدبیر در سازمان‌های حوزوی و هر آنچه که بدان مربوط می‌شود از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. مفاهیمی که پشتیبان این موضوع هستند بدین قرارند: قوانین و مقررات، نظام کارشناسی و نظم و تدبیر.

جدول ۳ بیانگر کدهایی است که پدیده‌محوری این پژوهش؛ یعنی تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی را توصیف می‌کند.

جدول ۳: پدیده‌محوری پژوهش

کد منابع	تعداد کدها	طبقه‌های فرعی	طبقه اصلی
AGh01, AF02, AF15, PF04, PF05, ED01, MP01, MP02, MP03, MP04, MP05, MP06, MP08, MP13, MP14, MP15, PT03, DKh05, DA10, DSh01, DSh02, PA01, DP08, DP10, DP11, DP13, DP14, DP17, DP20, DP21, DP22, DP23, DP24, DP25, DP27, - DP28	۳۶	اعتماد به خواص	تصمیم‌گیری استراتژیک
MZ01, AGh07, - ED09, MN03	۴	غایت‌اندیشی	
ASh08, AF11, MA12, MA14, - MN02, MN07, ED06	۷	مصلحت‌گرایی	

پدیده‌محوری، اتفاق یا رویدادی اصلی است که سلسله کنش/کنش متقابل به‌سوی آن رهنمون می‌شود تا آن را اداره یا با آن به‌صورتی برخورد کند یا اینکه سلسله رفتارها به آن‌ها مرتبط است. چون هدف اصلی در این پژوهش، فهم الگوی رفتاری تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی است. پدیده اصلی در دست مطالعه، «تصمیم‌گیری استراتژیک» در نظر گرفته شده است.

یکی از مقوله‌ها در این طبقه «اعتماد به خواص» است. در سازمان‌های حوزوی، به‌شدت به بحث اعتماد اهمیت داده می‌شود به طوری که اگر مدیری به فرد یا افراد خاصی اعتماد داشته باشد می‌توان گفت که آن مدیر، همه شرایط و امکانات لازم را برای موفقیت او یا آن‌ها فراهم می‌آورد. در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک نیز وضع به همین منوال است؛ در سازمان‌های حوزوی، مدیر که معمولاً یک حوزوی است یا اینکه تجربه تحصیل در حوزه علمیه را دارد یا حتی، تجربه حضورش با حوزویان را داشته یا دارد اگر اعتمادش نسبت به فرد یا افرادی جلب شود بنا به شخصیت و روحیات یا تجارب حوزوی خود، تمام اختیارات لازم را برای اتخاذ جهت‌گیری‌ها و تصمیمات استراتژیک به او یا آن‌ها واگذار می‌کند. مفاهیمی که پشتیبان این موضوع هستند بدین قرارند: اعتماد مدیر به یک فرد خاص، تأثیرگذاری افراد محوری و مهم در سازمان، فضل‌محوری و وزانت حوزوی.

«غایت‌اندیشی»، یکی دیگر از مؤلفه‌هایی است که نقش اساسی در تصمیم‌گیری استراتژیک دارد. به سبب اقتضای کار سازمان‌های حوزوی که دین و فرهنگ است به تدریج نگاه بلندمدت و کلی‌نگر داشتن و همچنین، بهره‌گیری از فرصت‌ها سنت رفتاری این نوع سازمان‌ها شده است. تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که «مصلحت‌گرایی» نیز از مقوله‌هایی است که در پدیده-محوری این پژوهش؛ یعنی تصمیم‌گیری استراتژیک نقش مهمی ایفا می‌کند. مصلحت‌گرایی، رویکردی است که منشأ آن را می‌توان در آموزه‌های اسلامی جستجو کرد. در بسیاری از احادیث و روایات به لزوم توجه به مصلحت در کارها و امور روزمره اشاره شده است. این رویکرد همچنان که در رفتار و منش حوزویان دیده می‌شود در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در سازمان‌های حوزوی هم به چشم می‌خورد. مصلحت‌اندیشی، محافظه‌کاری و ملاحظه‌کاری از پیامدهای مصلحت‌گرایی در این نوع سازمان‌ها به‌شمار می‌رود.

جدول ۴ بیانگر کدهایی است که کنش‌ها و تعاملات (راهبردهای) تصمیم‌گیری استراتژیک را در سازمان‌های حوزوی نشان می‌دهد.

جدول ۴: راهبردهای تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی

کد منابع	تعداد کدها	طبقه‌های فرعی	طبقه اصلی
MZ06, MZ40, MA05, MA09, PMz02, PF01, PF02, PF06, PF07, MA13, DP18, JP11	۱۲	حوزوی‌سازی	فرهنگ سازمانی حوزوی
PMz01, PM01, PM02, MN01, PT06, PSh04, PA02, PA03, PG14	۹	لزوم توجه به پیچیدگی‌های سازمانی	
PM04, AZ07, MA21, MA22, MA27	۵	بهره‌گیری از قدرت	
MA06, AB06, MA25, MN08, MN10	۵	لزوم توجه به شفاف‌سازی	
AF03, AF04, AF05, AF07, AF08, AF12, PM07, AB10, AB13, ED02, ED03, ED04, ED05, JR15	۱۴	بهره‌گیری از علم سیاست در سازمان	

تحلیل مصاحبه‌ها بیانگر این موضوع است که کنش‌ها و تعاملات در سازمان‌های حوزوی که در پژوهش حاضر از آن با عنوان «فرهنگ سازمانی حوزوی» یاد می‌شود راهبردی است که پیامدهای تصمیم‌گیری استراتژیک را سبب خواهد شد.

فرهنگ سازمانی حوزوی، فرهنگ خاصی است که فقط در سازمان‌های حوزوی شکل می‌گیرد. مقوله‌های این نوع فرهنگ که پیامدهای استراتژیک را رقم می‌زنند عبارت‌اند از: حوزوی‌سازی، لزوم توجه به شفاف‌سازی، بهره‌گیری از علم سیاست در سازمان، لزوم توجه به پیچیدگی‌های سازمانی و بهره‌گیری از قدرت.

مقوله «حوزوی‌سازی» شامل مفاهیم هنجارهای حوزوی، تکلیف‌مداری، متناسب‌سازی، مسئله‌محوری، حفظ شأن روحانیت و عدم توجه به تحصیلات غیر حوزوی است.

مقوله «لزوم توجه به شفاف‌سازی» شامل مفاهیم توجه بیشتر به فضای شفاف کاری، لزوم تمرکز بر خودکوشدگی و لزوم توجه به ارتباطات شفاف است.

مقوله «بهره‌گیری از علم سیاست در سازمان» به استفاده از رفتارهای سیاسی برای پیش‌برد اهداف شخصی یا یک گروه خاص اشاره دارد. تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که مفاهیم علم سیاست در عمل، ائتلاف سیاسی و نقش سیاست در سازمان حمایتگر این مقوله در سازمان‌های حوزوی هستند.

مقوله دیگری که در فرهنگ سازمانی حوزوی به چشم می‌خورد «لزوم توجه به پیچیدگی‌های سازمانی» است. می‌توان گفت که مدیران سازمان‌های حوزوی طی سال‌ها برخورداری از تجربه‌زیسته طلبگی به‌نوعی با ساده گرفتن زندگی و کنار آمدن با مشکلات و مسائل روزمره خو گرفته‌اند و همین خوی و منش در فعالیت‌های سازمانی آن‌ها نیز جاری بوده و هست بنابراین، تصمیم‌گیری فوری و نادیده‌انگاری دو مؤلفه‌ای است که در سازمان‌های حوزوی مشاهده می‌شود. مقوله دیگر، مقوله «بهره‌گیری از قدرت» است که نقش و اهمیت قدرت و تفاوت‌های قدرت در آن نقش به‌سزایی دارد.

جدول ۵ بیانگر کدهایی است که شرایط مداخله‌گر را در تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی نشان می‌دهد.

جدول ۵: شرایط مداخله‌گر در تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی

کد منابع	تعداد کدها	طبقه‌های فرعی	طبقه اصلی
MM09, ASh03, ASh11, AF10, AF13, AF14, PM05, PM06, PF08, PF09, PF10, PF11, AZ08, AB03, AB14, DKh04, DN02, DN03, DSh04, PA05, DP04, DP05, DP06	۲۳	تفاوت‌های شخصیتی و رفتاری مدیران	عوامل درون‌سازمانی
PSh01, PSh02	۲	لزوم توجه به ادغام سازمانی	
MA07, PA06, PA07, PA08, PA10, JP08, JP09, JP10	۸	تمرکز حداکثری بر سازمان	
ASh05, ASh10, ET06, MN05, MN06, DN05	۶	لزوم توجه به مدیریت منابع انسانی	
MZ05, MA01, MA02, MA03, PT01, PT05, PT13	۷	لزوم توجه به انعطاف‌پذیری سازمانی	
ASh15, AGh03, PMz04, PF03, MA17, MA18, MA19, MA20, MA29, MA30, MA31, ET07, ED02, ED05, ED06, MN04, MN11, MP16, DA06, DA09, PSh05, JT01, JT02, JT03, JR01, JR02, JR03	۲۷	فرهنگ دینی غالب در سازمان	
ASh04, DN04	۲	کمبود منابع مالی	

در این پژوهش، شرایط مداخله‌گر با عنوان «عوامل درون‌سازمانی» نام‌گذاری شده است. تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که یک‌سری از مقوله‌ها شامل لزوم توجه به انعطاف‌پذیری

سازمانی، تمرکز حداکثری بر سازمان، تفاوت‌های شخصیتی و رفتاری مدیران، کمبود منابع مالی، لزوم توجه به مدیریت منابع انسانی، فرهنگ دینی غالب در سازمان و لزوم توجه به ادغام سازمانی عوامل درون‌سازمانی‌ای هستند که بر فرهنگ سازمانی حوزوی تأثیر می‌گذارند. لزوم توجه به تحول، حرکت بطئی و کند و تصمیمات ساختاریافته بیانگر «لزوم توجه به انعطاف‌پذیری سازمانی» در سازمان‌های حوزوی است چرا که نگاه‌های حوزوی بر این نوع سازمان‌ها حکمفرما است.

مقوله دیگری که بر کنش‌ها و تعاملات (فرهنگ سازمانی حوزوی) تأثیر می‌گذارد تمرکز حداکثری بر سازمان است. این عامل باعث شده است که سازمان‌های حوزوی، خود را مستقل، محدود، پیشگام و حساس تلقی کنند.

مقوله «تفاوت‌های شخصیتی و رفتاری مدیران» یکی دیگر از مؤلفه‌هایی است که شخصیت، توان، درک مدیریتی و سلیقه‌های شخصی مدیران را در بر می‌گیرد.

مقوله دیگری که کم‌وبیش همه سازمان‌ها و به تبع آن، سازمان‌های حوزوی با آن مواجه هستند، «کمبود منابع مالی» است. از دلایل این موضوع می‌توان به شرایط بد اقتصادی کشور و عدم ورود جدی این نوع سازمان‌ها به فعالیت‌های اقتصادی اشاره کرد.

«لزوم توجه به مدیریت منابع انسانی» یکی دیگر از عوامل درون‌سازمانی است که بر فرهنگ سازمانی حوزوی تأثیر می‌گذارد. تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که مفاهیم تمرکز بیشتر بر تأمین نیروی انسانی باتجربه، لزوم توجه به مدیریت نیروی انسانی و لزوم دقت در گزینش افراد شایسته از ویژگی‌های این مقوله است.

یکی از مقوله‌های مهم در این طبقه، «فرهنگ دینی غالب در سازمان» است که کنش‌ها و تعاملات؛ یعنی بر فرهنگ سازمانی حوزوی تأثیر می‌گذارد. فرهنگ غالب در سازمان به آن فرهنگی اطلاق می‌شود که اکثریت اعضای سازمان از آن تبعیت و پیروی می‌کنند. تحلیل مصاحبه‌ها بیانگر این موضوع است که مؤلفه‌های ایدئولوژی، حق‌الناس، دین‌مداری، لزوم توجه به تربیت عقلانی، ارزش‌های اخلاقی، ارزش‌های اسلامی، توجه به ظواهر، تعهد سازمانی بالا، اخلاق فردی، لزوم توجه به تربیت‌آموزی و وظیفه‌گرایی از خصوصیات مقوله «فرهنگ غالب در سازمان» است.

آخرین مقوله در این قسمت، مقوله «لزوم توجه به ادغام سازمانی» است که سازمان‌های حوزوی با آن مواجه هستند. به دلیل رسالت و فلسفه وجودی تقریباً یکسان این نوع سازمان‌ها هرازگاهی صحبت ادغام دو یا چند سازمان از سوی مقامات ارشد حکومتی و دولتی کشور مطرح می‌شود.

جدول ۶ بیانگر کدهایی است که شرایط زمینه‌ای را در تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی نشان می‌دهد.

جدول ۶: شرایط زمینه‌ای در تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی

کد منابع	تعداد کدها	طبقه‌های فرعی	طبقه اصلی
AZ06	۱	بافت فرهنگی شهر قم	عوامل برون‌سازمانی
PMz03, ED10, PT09, PT10, PT40	۵	تعاملات بین سازمانی	
AF16	۱	دیدگاه‌های بخش‌های سنتی حوزه‌های علمیه	

در پژوهش حاضر، این شرایط با عنوان «عوامل برون‌سازمانی» برچسب‌گذاری شده‌اند. عوامل برون‌سازمانی‌ای که بر فرهنگ سازمانی حوزوی تأثیر می‌گذارند عبارت‌اند از: دیدگاه‌های بخش‌های سنتی حوزه‌های علمیه، تعاملات بین سازمانی و بافت فرهنگی شهر قم. تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد مقوله «دیدگاه‌های بخش‌های سنتی حوزه‌های علمیه» که برخاسته از نحله سنت‌گرایی در بین اقدار مذهبی جامعه است می‌تواند مشکلات و مسائلی را برای سازمان‌های حوزوی ایجاد کند.

مقوله دیگری که در این طبقه، اهمیت دارد مقوله «تعاملات بین سازمانی» است. سازمان‌های حوزوی همواره با دیگر سازمان‌ها (حوزوی یا غیر حوزوی) در ارتباط بوده و همین مناسبات سازمانی نقش به‌سزایی در فرهنگ سازمانی حوزوی دارند. همکاری و تعامل سازمانی شکل‌دهنده این تعاملات است.

«بافت فرهنگی شهر قم» مقوله دیگری است که می‌تواند بر جهت‌گیری‌های کلی سازمان‌های حوزوی تأثیرگذار باشد.

جدول ۷ بیانگر کدهایی است که نتایج تصمیم‌گیری استراتژیک را در سازمان‌های حوزوی نشان می‌دهد.

جدول ۷: نتایج تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی

کد منابع	تعداد کدها	طبقه‌های فرعی	طبقه اصلی
JR06, JR07, JR08, JR13, JR16, JR17, JR17	۷	مدیریت جهادی	پیامدهای استراتژیک
ASh06, ASh09, AF01, AF06, AF09, PMz05, AZ02, AZ03, AZ05, AZ09, AB07, AB08, AB09, AB21, PMz40, AB22, MA10, ED07, MN09, PT04, DKh06, JR14, DP07, DP09, DP12, DP15, DP16, DP19, DP26, PG01, PG04, PG05, PG06, PG07, PG08, PG09, PG12, PG13, PG40	۳۹	مدیریت تمرکزگرا	
MZ04, AB11	۲	لزوم توجه به پیاده‌سازی استراتژی	
MM07, AB11	۲	لزوم توجه به کنترل استراتژیک	

در این پژوهش با توجه به موضوع در دست مطالعه، طبقه نتایج باعنوان «پیامدهای استراتژیک» نام‌گذاری شده است.

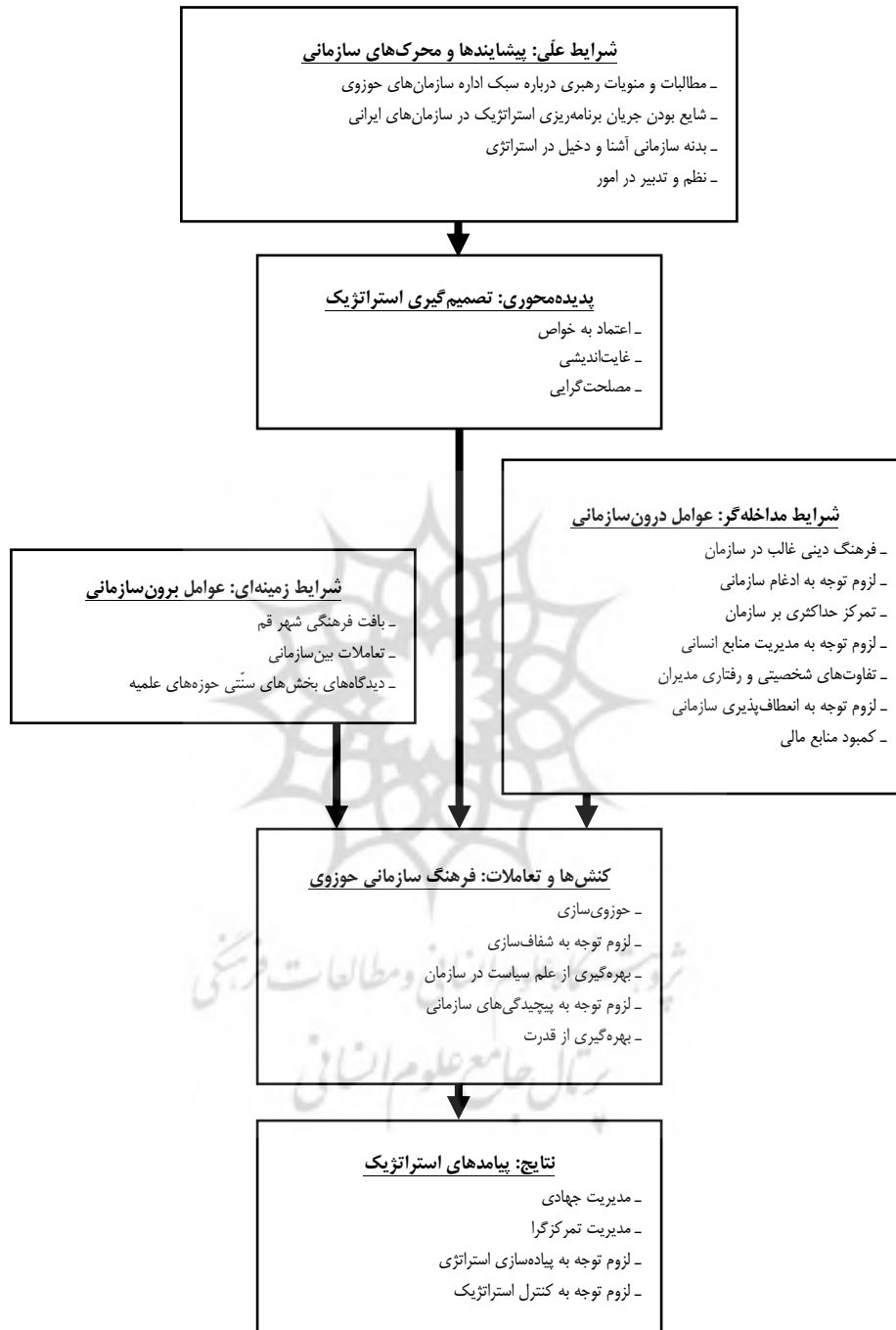
مقوله‌های شناسایی شده در این طبقه شامل مدیریت جهادی، مدیریت تمرکزگرا، لزوم توجه به پیاده‌سازی استراتژی و لزوم توجه به کنترل استراتژیک هستند.

در رابطه با مقوله «مدیریت جهادی» باید گفت تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که مدیریت جهادی در سازمان‌های حوزوی دارای ویژگی‌هایی است که عبارت‌اند از: تصمیم‌گیری فردی مدیر جهادی، لزوم تبعیت همه افراد از تصمیم فردی مدیر جهادی، عدم ورود به عرصه فسادخیز مدیریت جهادی، لزوم توجه به کارشناسی دقیق امور در مدیریت جهادی، خلاقیت در مدیریت جهادی و نوآوری در مدیریت جهادی.

«مدیریت تمرکزگرا» دیگر پیامد استراتژیک است که از الگوی رفتاری تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران در سازمان‌های حوزوی سرچشمه می‌گیرد. این سیستم مدیریتی، ویژگی‌هایی دارد که شامل تصمیم‌گیری متمرکز، عدم ورود به عرصه خودرأیی در مدیریت، لزوم توجه به ترس کارکنان، اطاعت‌پذیری، پاسخ‌گویی و کنترل حداکثری بر کارکنان است.

مقوله بعدی، «لزوم توجه به پیاده‌سازی استراتژی» است که می‌توان گفت بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها از آن رنج می‌برند؛ سازمان‌های حوزوی هم از این امر مستثنا نیستند و تحلیل مصاحبه‌ها هم گویای این مطلب است. لزوم دقت در برنامه‌ریزی استراتژیک و لزوم توجه به پیاده‌سازی مناسب استراتژی از مفاهیم احصا شده این مقوله است.

آخرین پیامد استراتژیک، مقوله «لزوم توجه به کنترل استراتژیک» است که سازمان‌های حوزوی (هم‌چون اغلب سازمان‌ها) دچار آن هستند. مفاهیم لزوم توجه به رصد اسناد استراتژیک و لزوم دقت در برنامه‌ریزی استراتژیک نشان‌دهنده این موضوع در سازمان‌های حوزوی است.



شکل ۱. کدگذاری محوری براساس مدل پارادایمی



## ۶. روایت پژوهش (نظریه الگوی رفتاری تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی)

تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی، ابتدا به‌عنوان هسته و مرکز بحث این پژوهش مطرح شد و توجه به فهم و کشف الگوی رفتاری آن و شناسایی مؤلفه‌ها و نوع ارتباطات آن فکر پژوهشگر را به‌خود جلب کرد. نظریه الگوی رفتاری تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی، چستی و چگونگی تصمیم‌گیری استراتژیک در این نوع سازمان‌ها را شرح می‌دهد. درواقع، سؤال اصلی پژوهشگر در این پژوهش این بود که چه نظریه‌ای این الگوی رفتاری را تبیین می‌کند. برای پاسخ به این سؤال «تصمیم‌گیری استراتژیک» به‌عنوان پدیده‌محوری شناسایی و به مرکز ثقل مدل پارادایمی تبدیل شد. در مدل پارادایمی احصا شده «پیشایندها و محرک‌های سازمانی» به‌عنوان شرایط علی، «فرهنگ سازمانی حوزوی» به‌عنوان کنش‌ها و تعاملات (راهبردها)، «عوامل درون‌سازمانی» به‌عنوان شرایط مداخله‌گر و «عوامل برون‌سازمانی» به‌عنوان شرایط زمینه‌ای، پیامدهای استراتژیک را موجب می‌شوند.

## ۷. قضایای نظری

براساس نظریه الگوی رفتاری تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی و روایت پژوهش که پیش‌تر ارائه شد در این قسمت، تعداد شش قضیه نظری برای پژوهش حاضر مطرح می‌شود:

**قضیه ۱:** مطالبات و منویات رهبری درباره سبک اداره سازمان‌های حوزوی، بدنه سازمانی آشنا و دخیل در استراتژی، شایع بودن جریان برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های ایرانی و نظم و تدبیر در امور موجب تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی می‌شوند.

**قضیه ۲:** تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی شامل اعتماد به خواص، مصلحت‌گرایی و غایت‌اندیشی موجب نوع خاصی از کنش‌ها و تعاملات در این نوع سازمان‌ها باعنوان فرهنگ سازمانی حوزوی می‌شود.

**قضیه ۳:** فرهنگ دینی غالب در سازمان، تفاوت‌های شخصیتی و رفتاری مدیران، لزوم توجه به ادغام سازمانی، تمرکز حداکثری بر سازمان، لزوم توجه به مدیریت منابع انسانی، لزوم توجه به انعطاف‌پذیری سازمانی و کمبود منابع مالی باعث بروز و گسترش فرهنگ سازمانی حوزوی می‌شوند.

**قضیه ۴:** عوامل برون‌سازمانی شامل بافت فرهنگی شهر قم، تعاملات بین سازمانی و دیدگاه‌های بخش‌های سنتی حوزه‌های علمیه است که بر فرهنگ سازمانی حوزوی تأثیر

می‌گذارد.

**قضیه ۵:** فرهنگ سازمانی حوزوی، شامل بهره‌گیری از علم سیاست در سازمان، حوزوی‌سازی، لزوم توجه به پیچیدگی‌های سازمانی، لزوم توجه به شفاف‌سازی و بهره‌گیری از قدرت موجب پیامدهای استراتژیک می‌شود.

**قضیه ۶:** پیامدهای استراتژیک در سازمان‌های حوزوی، نتیجه و پیامد فرهنگ سازمانی حوزوی است. به عبارت دیگر، مدیریت جهادی، مدیریت تمرکزگرا، لزوم توجه به پیاده‌سازی استراتژی و لزوم توجه به کنترل استراتژیک به دنبال فرهنگ سازمانی حوزوی به وجود می‌آیند.

## ۸. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش، کشف و فهم الگوی رفتاری تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی بود به این منظور، برای ساخت نظریه پژوهش از استراتژی نظریه داده‌بنیاد کمک گرفته شد. از بین سازمان‌های حوزوی عمومی کشور، شش سازمان مطالعه شدند و مصاحبه‌هایی با ۳۰ نفر از مدیران آنها انجام شد و در نهایت با تحلیل داده‌ها، نتایج و یافته‌ها در شش طبقه اصلی تدوین شدند. این طبقه‌ها عبارت‌اند از: شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها (کنش‌ها و تعاملات)، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، نتایج و پیامدها.

در مدل احصا شده، طبقه شرایط علی، با عنوان «پیشایندها و محرک‌های سازمانی» شامل مقوله‌های مطالبات و منویات رهبری درباره سبک اداره سازمان‌های حوزوی، شایع بودن جریان برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، بدنه سازمانی آشنا و دخیل در استراتژی و نظم و تدبیر در امور است. پدیده محوری، با عنوان «تصمیم‌گیری استراتژیک» شامل مقوله‌های اعتماد به خواص، غایت‌اندیشی و مصلحت‌گرایی است. مقوله‌های «فرهنگ سازمانی حوزوی» به عنوان طبقه کنش‌ها و تعاملات عبارت‌اند از: حوزوی‌سازی، لزوم توجه به شفاف‌سازی، بهره‌گیری از علم سیاست در سازمان، لزوم توجه به پیچیدگی‌های سازمانی و بهره‌گیری از قدرت. شرایط مداخله‌گر با عنوان «عوامل درون سازمانی» شامل مقوله‌های فرهنگ دینی غالب در سازمان، لزوم توجه به ادغام سازمانی، تمرکز حداکثری بر سازمان، لزوم توجه به مدیریت منابع انسانی، تفاوت‌های شخصیتی و رفتاری مدیران، لزوم توجه به انعطاف‌پذیری سازمانی و کمبود منابع مالی است. مقوله‌های طبقه شرایط زمینه‌ای، با عنوان «عوامل برون سازمانی» عبارت‌اند از: بافت فرهنگی شهر قم، تعاملات بین سازمانی و دیدگاه‌های بخش‌های سنتی حوزه‌های علمیه و آخرین طبقه، با عنوان «پیامدهای استراتژیک» شامل مقوله‌های مدیریت جهادی، مدیریت تمرکزگرا، لزوم توجه به پیاده‌سازی استراتژی و لزوم توجه به کنترل استراتژیک است.

در اینجا، یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های پیشین مقایسه می‌شود. مبنای این مقایسه، یافته‌های این پژوهش است. به عبارت دیگر، این موضوع بررسی می‌شود که کدام یک از مقوله‌های این پژوهش در مطالعات گذشته بررسی شده‌اند:

**مقایسه از لحاظ شرایط علی؛ پیشایندها و محرک‌های سازمانی:** در این پژوهش، مقوله‌های مربوط به پیشایندها و محرک‌های سازمانی تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی عبارت‌اند از: شایع بودن جریان برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، بدنه سازمانی آشنا و دخیل در استراتژی و نظم و تدبیر در امور. در جدول ۸ به برخی از پژوهش‌هایی اشاره شده است که به این مقوله‌ها و مفاهیم وابسته توجه کرده‌اند.

جدول ۸: مقایسه نتایج پژوهش با پژوهش‌های پیشین از لحاظ شرایط علی

مقوله	پژوهش‌های پیشین
بدنه سازمانی آشنا و دخیل در استراتژی	Shilbury et al., (2003); Drucker (2006); Robson & Rew (2010); Singh & Fleming (2010); Gustafsson, Ivner & Palm (2015); Lampaki & Papadakis (2018); Hambrick & Crossland (2018); Saengchote & Sthienchoak (2020); Liu et al., (2021)
شایع بودن جریان برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های ایرانی	در ادبیات موضوع، کمتر به آن توجه شده است.
مطالبات و منویات رهبری دربار‌هسبک اداره سازمان‌های حوزوی	در ادبیات موضوع، کمتر به آن توجه شده است.
نظم و تدبیر در امور	Beer et al., (2005); Sievinen et al., (2020)

**مقایسه از لحاظ پدیده محوری؛ تصمیم‌گیری استراتژیک:** مقوله‌های مربوط به تصمیم‌گیری استراتژیک در این پژوهش، شامل اعتماد به خواص، غایت‌اندیشی و مصلحت‌گرایی است. در جدول ۹ نتایج پژوهش با پژوهش‌های پیشین مقایسه شده است.

جدول ۹: مقایسه نتایج پژوهش با پژوهش‌های پیشین از لحاظ پدیده محوری

مقوله	پژوهش‌های پیشین
اعتماد به خواص	در ادبیات موضوع، کمتر به آن توجه شده است.
غایت‌اندیشی	Poister (2010); Soloduch-Pelc (2015); Durst et al., (2015); Abelson et al., (2021)
مصلحت‌گرایی	در ادبیات موضوع، کمتر به آن توجه شده است.

**مقایسه از لحاظ کنش‌ها و تعاملات (راهبردها)؛ فرهنگ سازمانی حوزوی:** در رابطه با برخی از مقوله‌های فرهنگ سازمانی حوزوی به‌عنوان راهبردها در این پژوهش که شامل حوزوی‌سازی، لزوم توجه به شفاف‌سازی، بهره‌گیری از علم سیاست در سازمان، لزوم توجه به پیچیدگی‌های سازمانی و بهره‌گیری از قدرت است تاکنون، پژوهش‌هایی انجام شده است که در جدول ۱۰ بدان‌ها اشاره کرده‌ایم.

**جدول ۱۰: مقایسه نتایج پژوهش با پژوهش‌های پیشین از لحاظ کنش‌ها و تعاملات (راهبردها)**

مقوله	پژوهش‌های پیشین
حوزوی‌سازی	در ادبیات موضوع، کمتر به آن توجه شده است.
لزوم توجه به شفاف‌سازی	رافعی دهکردی و همکاران (۱۳۹۹)؛ Elbanna (2018)
بهره‌گیری از علم سیاست در سازمان	گوزلزاده و رستم‌زاده (۱۳۹۷)؛ رافعی دهکردی و همکاران (۱۳۹۹)؛ Elbanna (2018)
لزوم توجه به پیچیدگی‌های سازمانی	در ادبیات موضوع، کمتر به آن توجه شده است.
بهره‌گیری از قدرت	رافعی دهکردی و همکاران (۱۳۹۹)؛ Eisenhardt & Zbaracki (1992)؛ Elbanna (2018)

**مقایسه از لحاظ شرایط مداخله‌گر؛ عوامل درون سازمانی:** مقوله‌های مربوط به عوامل درون سازمانی در این پژوهش عبارت‌اند از: لزوم توجه به انعطاف‌پذیری سازمانی، تمرکز حداکثری بر سازمان، تفاوت‌های شخصیتی و رفتاری مدیران، کمبود منابع مالی، لزوم توجه به مدیریت منابع انسانی، فرهنگ دینی غالب در سازمان و لزوم توجه به ادغام سازمانی. در جدول ۱۱ نتایج پژوهش با پژوهش‌های پیشین مقایسه شده است.

**جدول ۱۱: مقایسه نتایج پژوهش با پژوهش‌های پیشین از لحاظ شرایط مداخله‌گر**

مقوله	پژوهش‌های پیشین
لزوم توجه به انعطاف‌پذیری سازمانی	Del Val (2003); Friesl & Kwon (2017)
تمرکز حداکثری بر سازمان	در ادبیات موضوع، کمتر به آن توجه شده است.
لزوم توجه به مدیریت منابع انسانی	رهنورد و همکاران (۱۳۹۲)؛ شاهنوشی و دادخواه (۱۳۹۶)؛ Itam & Ghosh (2020)
لزوم توجه به ادغام سازمانی	Laccoca et al., (2022)
تفاوت‌های شخصیتی و رفتاری مدیران	Mintzberg (1973); Khatri & Ng (2000); Kaiser et al., (2008); Finkelstein et al., (2009); Augier & Teece (2009); Hambrick & Crossland (2018)
فرهنگ دینی غالب در سازمان	Mauro et al., (1999); Gomez & Moore (2006); Mintzberg (2007); Oghojafar et al., (2012); Byford (2017); Rustamadji & Omar (2019)
کمبود منابع مالی	Barton & Matthews (1989); Karadag (2015)

**مقایسه از لحاظ شرایط زمینه‌ای؛ عوامل برون سازمانی:** مقوله‌های مربوط به عوامل برون سازمانی در این پژوهش شامل دیدگاه‌های بخش‌های سنتی حوزه‌های علمیه، تعاملات بین سازمانی و بافت فرهنگی شهر قم است. در جدول ۱۲ نتایج پژوهش با پژوهش‌های پیشین مقایسه شده است.

**جدول ۱۲: مقایسه نتایج پژوهش با پژوهش‌های پیشین از لحاظ شرایط زمینه‌ای**

مقوله	پژوهش‌های پیشین
دیدگاه‌های بخش‌های سنتی حوزه‌های علمیه	در ادبیات موضوع، کمتر به آن توجه شده است.
تعاملات بین سازمانی	Doz (1996); Rusescu & Lupu (2013); Kelvin-Iloafu (2016); Ferenc et al., (2017)
بافت فرهنگی شهر قم	در ادبیات موضوع، کمتر به آن توجه شده است.

**مقایسه از لحاظ نتایج؛ پیامدهای استراتژیک:** در این پژوهش، مقوله‌های مربوط به پیامدهای استراتژیک در سازمان‌های حوزوی عبارت‌اند از: مدیریت جهادی، مدیریت تمرکزگرا، لزوم توجه به پیاده‌سازی استراتژی و لزوم توجه به کنترل استراتژیک. در جدول ۱۳ به برخی از پژوهش‌هایی اشاره شده است که به این مقوله‌ها و مفاهیم وابسته توجه کرده‌اند.

**جدول ۱۳: مقایسه نتایج پژوهش با پژوهش‌های پیشین از لحاظ نتایج**

مقوله	پژوهش‌های پیشین
مدیریت جهادی	در ادبیات موضوع، کمتر به آن توجه شده است.
مدیریت تمرکزگرا	Colignon & Covaleski (1993); Morrison & Milliken (2000); Durbin (2002)
لزوم توجه به پیاده‌سازی استراتژی	شهبازی و همکاران (۱۴۰۰): Koseoglu et al. (2009); Robertson (2011); Pella et al., (2013); Candido & Santos (2019); Alfadli (2019); Eresia-Dlamini et al., (2020)
لزوم توجه به کنترل استراتژیک	اعتمادیان و پرهیزگار (۱۴۰۰): Robertson (2011); Dlamini et al., (2020)

براساس نتایج و یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهادهایی برای بهبود کیفیت تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی ارائه می‌شود:

- یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی، مطالبات و منویات رهبری درباره سبک اداره این نوع سازمان‌ها است. تأکید ویژه رهبری بر لزوم برخورداری حوزه‌های علمیه و سازمان‌های متبوع از تفکر استراتژیک و همچنین لزوم آگاهی از شرایط روز جامعه و تحلیل درست روندها و جریاناتی که آینده را شکل می‌دهند

بیانگر اهمیت و ضرورت بررسی موضوعات استراتژیک در سازمان‌های حوزوی است. پیشنهاد می‌شود مدیران و تصمیم‌گیرندگان اصلی سازمان تمام هم‌وغم خود را صرف بسیج و تجهیز نیروهایی کنند که به کمک آن‌ها این مطالبه رهبری به بهترین نحو ممکن در سازمان‌های حوزوی جاری شود به گونه‌ای که این نوع سازمان‌ها روزی به پرچمداران اصلی تبلیغ اسلام و آموزه‌های شیعی در کشور و جامعه بین‌الملل تبدیل شوند.

اعتماد به خواص، یکی از موضوعات مطرح شده در تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی است به این معنا که اگر مدیری به فرد یا افراد خاصی اعتماد داشته باشد می‌توان گفت که آن مدیر، همه شرایط و امکانات لازم را برای موفقیت او یا آن‌ها فراهم می‌آورد. طبیعتاً این یک رفتار مرسوم و عرفی در مناسبات و تعاملات همه انسان‌ها است، اما تمرکز بر آن بدون توجه به عوامل دیگر ممکن است تبعاتی داشته باشد مثلاً، اگر اعتماد مدیر به یک فرد خاص صرفاً اعتمادی مبتنی بر تجارب زندگی اجتماعی با او باشد و نه زندگی سازمانی و در نظر گرفتن شایستگی‌ها و توانمندی‌های او این امکان وجود دارد که آن فرد با اتخاذ تصمیم‌های نادرست استراتژیک و عملیاتی کردن آن‌ها (با توجه به پشتیبانی و حمایت مدیریت عالی از وی) به رغم مخالفت و اعتراض اطرافیان هزینه‌های جبران‌ناپذیری بر سازمان تحمیل کرده و موجبات انگیزه‌کشی در کارکنان را فراهم آورد؛ بر این اساس، پیشنهاد می‌شود مدیریت عالی تنها با در نظر گرفتن قابلیت‌ها و توانمندی‌های افراد دست به انتخاب زده و برای هر نوع تصمیم‌گیری صرفاً از افراد کارشناس و خبره کمک بگیرد.

حوزوی‌سازی، یکی از مقوله‌هایی است که در سازمان‌های حوزوی به چشم می‌خورد. حوزوی‌سازی را می‌توان به نوعی با جامعه‌پذیری سازمانی هم‌معنا دانست از این‌رو که با حضور روحانیون و حوزویان در سطوح عالی این نوع سازمان‌ها و ورود افراد جدید از حوزه‌های علمیه به تدریج فرهنگ غالب این نوع سازمان‌ها که از فرهنگ اکثریت افراد سازمان سرچشمه می‌گیرد؛ حوزوی شده و ارزش‌ها و هنجارهای حوزوی بر این نوع سازمان‌ها حکمفرما می‌شوند. ناگزیر، هر آنچه که به سازمان‌های حوزوی وارد می‌شود، چه از لحاظ مادی و چه از لحاظ معنوی، رنگ و بوی حوزوی پیدا کرده و با فرهنگ غالب سازمانی منطبق و متناسب می‌شود. این تطابق و جامعه‌پذیری، از یک‌سو، منافع و مزایا و از سوی دیگر، آسیب‌هایی به همراه دارد. یکی از این آسیب‌ها، کنترل‌های بیش از حد و ایجاد فیلترهایی در به‌کارگیری فناوری‌ها و روش‌های نوین مدیریتی است که پیشنهاد می‌شود مدیریت عالی سازمان در هنگام تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک با دیدی باز و همه‌جانبه و بدون هیچ‌گونه تنگ‌نظری و سانسور از همه لوازم و امکانات در دسترس در

- راستای پیش‌برد اهداف سازمانی و مأموریت‌هایش نهایت استفاده را کند.
- لزوم توجه به ادغام سازمانی، یکی از عوامل درون‌سازمانی است که بر تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های حوزوی تأثیر می‌گذارد. پیشنهاد می‌شود این چالش که همواره موجودیت فیزیکی این نوع سازمان‌ها را تهدید می‌کند؛ یکی از دغدغه‌های اصلی هر سازمان حوزوی در هنگام برنامه‌ریزی و تعیین اهداف استراتژیک باشد چراکه این چالش هر زمان ممکن است اتفاق بیفتد و در صورت عدم پیش‌بینی و برنامه‌ریزی سازمان به‌منظور مواجهه با آن به‌طور قطع، مسائل و مشکلات غیر قابل برگشتی، هم برای مدیران و هم برای کارکنان، ایجاد می‌کند.
- تمرکز حداکثری بر سازمان، عامل دیگری است که در این پژوهش در زمره شرایط مداخله‌گر قرار گرفته است. از آنجا که این عامل، مانند دو روی سکه بوده و دارای مزایا و معایبی است، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های حوزوی توجه خود را به هر دو جنبه از این پدیده مبذول دارند چرا که جنبه مثبت آن می‌تواند نوعی فرهنگ اعتمادبه‌نفس و اتکای به خود را در سازمان ایجاد کرده و بهبود و ارتقای مستمر را باعث شود و از طرف دیگر، جنبه منفی آن که خودبزرگ‌بینی و خودبرتربینی است می‌تواند حساسیت‌ها و محدودیت‌های غیر ضروری را برای سازمان ایجاد کرده و مانع رشد و توسعه پایدار آن شود.

## مآخذ

- اعتمادیان، سجاد، پرهیزگار، محمدمهدی (۱۴۰۰). مدل کنترل راهبردی گمرک جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات مدیریت راهبردی*، سال ۱۰، شماره ۴۷، ۲۹۹-۲۷۷.
- پرکان، حسین (۱۳۹۴). *نشست علمی آسیب‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های حوزوی*. قابل دسترسی در: <http://soim.ir/en/node/376> (08/02/2019).
- رابینز، استیفن پی، دی‌سنزو، دیوید ای (۱۳۷۹). *مبانی مدیریت*. ترجمه سیدمحمد اعرابی، محمدعلی حمیدرفیعی، بهروز اسراری ارشاد. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رافعی دهکردی، فریبا، نظری، رسول، رضائی‌نژاد، رحیم (۱۳۹۹). ارائه الگوی رفتار سیاسی در تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران ورزشی ایران. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، سال ۷، شماره ۲۷، ۵۸-۴۵.
- رحمانی، جعفر (۱۳۹۰). *ضرورت‌های مدیریت استراتژیک در حوزه‌های علمیه در عصر جهانی شدن*. *مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی*، سال ۲، شماره ۲، ۴۶-۱۹.
- رهنورد، فرج‌الله، آقاحسینعلی شیرازی، محمود، قیصری، فرهاد (۱۳۹۲). شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری در سطح مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی شهرستان اهواز. *مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)*، سال ۷، شماره ۲۵، ۳۲-۱۵.
- سرایبی، حسن، خوش‌آمدی، مرتضی (۱۳۹۷). *تحولات نظری در سنخ‌شناسی سازمان‌های دینی*. *علوم اجتماعی*، سال ۲۷، شماره ۸۲، ۲۹-۱.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه (۱۴۰۰). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: آگه.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۲). *فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان*. تهران: دانشگاه تهران.
- شاهنوشی، مجتبی، دادخواه، میترا (۱۳۹۶). *موانع تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز از دیدگاه کارشناسان استاندارد سازی فارس*. *جامعه‌شناسی کاربردی*، سال ۲۸، شماره ۳، ۲۱۸-۱۹۵.
- شهبازی، پرهام، خلیل‌نژاد، شهرام، ابراهیمی، مهدی (۱۴۰۰). *موانع اجرای راهبرد در سازمان‌های فرهنگی*. *مطالعات مدیریت راهبردی*، سال ۱، شماره ۴۵، ۱۱۶-۱۰۳.
- عزیزی، شهریار، حاجی‌پور، بهمن، دانایی‌فرد، حسن، قنبرزاده میانه‌ی، رضا (۱۳۹۸). *فهم جوهره پدیده پشیمانی استراتژیک: مطالعه پدیدارشناسانه در حوزه استراتژی رفتاری*. *مدیریت بازرگانی*، سال ۱۱، شماره ۲، ۲۹۸-۲۷۷.



قدمی، محسن، علی‌نیای لاکانی، پریسا (۱۳۹۴). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی با استفاده از مدل گلوب. *مدیریت توسعه و تحول*، سال ۱، شماره ۲۲، ۳۶-۲۹.

گوزل‌زاده، المیرا، رستم‌زاده، نادر (۱۳۹۷). ارائه الگوی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر موفقیت پیاده‌سازی استراتژی در وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی‌گری مشارکت مدیران و عدم اطمینان از ذی‌نفعان. *مطالعات مدیریت ورزشی*، سال ۱، شماره ۵۰، ۲۰۲-۱۸۷.

موسوی، سیدغلامرضا (۱۳۹۳). مدیریت راهبردی و نقش آن در تحول حوزه علمیه. *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، سال ۴، شماره ۱، ۵۶-۳۵.

ندافی، طاهره، ابویی اردکان، محمد، قلی‌پور، آرین (۱۳۹۷). بررسی مدل‌های ذهنی مدیران در فرآیند تفکر استراتژیک. *مدیریت بازرگانی*، سال ۱۰، شماره ۲، ۴۸۶-۴۶۱.

هچ، ماری جو (۱۳۸۵). *تئوری سازمان: مدرن، نمادین و تفسیری پُست‌مدرن*. جلد ۲، ترجمه حسن دانایی‌فرد. تهران: افکار.

- Abelson, E. S., Reynolds, K. M., Manley, P. & Paplanus, S. (2021). Strategic decision support for long-term conservation management planning. *Forest Ecology and Management*, 49(7), 119533-119598.
- Alfadli, M. A. (2019). Obstacles to implementing the strategic action plan in the light of performance evaluation at college of education in jeddah university. *World Journal of Education*, 9(2), 73-89.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(8), 410-421.
- Augier, M., Fang, Ch., & Rindova, V. P. (2018). Introduction-Behavioral strategy: A quick account. *Behavioral Strategy in Perspective (Advances in Strategic Management)*, 39(6), 1-10.
- Barton, S. L., & Matthews, Ch. H. (1989). Small firm financing: Implications from a strategic management perspective. *Journal of Small Business Management*, 27(1), 18-32.
- Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2005). Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. *Long Range Planning*, 38(5), 445-465.
- Bromiley, P. (2005). *The behavioral foundations of strategic management*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Bromiley, P., & Rau, D. (2014). How would behavioral strategy scholarship lead to prescription?. *Journal Business Economics*, 84(15), 5-25.

- Bromiley, P., & Rau, D. (2018). Behavioral strategy and strategy prescription. *Behavioral Strategy in Perspective (Advances in Strategic Management)*, 39(9), 197-207.
- Brunsson, N. (1985). *The irrational organization: Irrationality as a basis for organizational action and change*. Germany: Copenhagen Business School Press.
- Byford, M. C. (2017). Moral hazard in strategic decision making. *International Journal of Industrial Organization*, 55(7), 114-136.
- Calabretta, G., Gemser, G., & Wijnberg, N. M. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: A paradox perspective. *Organization Studies*, 38(3-4), 365-401.
- Candido, C. J. F., & Santos, S. P. (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*, 14(1), 39-57.
- Colignon, R., & Covaleski, M. A. (1993). Centralization of the strategic planning and control process in a high-technology firm: A case study. *Journal of Managerial Issues*, 5(3), 353-372.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conduction and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Del Val, M. P., & Del, P. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(1), 148-156.
- Dlamini, N., Mazenda, A., Masiya, T., & Nhede, N. T. (2020). Challenges to strategic planning in public institutions: A study of the department of telecommunications and postal services, South Africa. *International Journal of Public Leadership*, 16(1), 109-124.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?. *Strategic Management Journal*, 17(3), 55-83.
- Drucker, P. F. (2006). *Brainy quote*. Available at: [http://www.brainyquote.com/quotes/authors/p/peter\\_f\\_drucker.html](http://www.brainyquote.com/quotes/authors/p/peter_f_drucker.html) (accessed April 24, 2020).
- Durbin, P. (2002). *The core of centralized management: Integrating project management with other business processes*. Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio, TX, Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Durst, C., Durst, M., Kolonko, Th., Neef, A., & Greif, F. (2015). A holistic approach to strategic foresight: A foresight support system for the german federal armed forces. *Technological Forecasting and Social Change*, 97(17), 91-104.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(4), 17-37.

- Elbanna, S. (2006). Strategic decision making: process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 1-20.
- Elbanna, S. (2018). The constructive aspect of political behavior in strategic decision-making: The role of diversity. *European Management Journal*, 36(5), 616-626.
- Elorriaga-Rubio, M. (2018). *The behavioral foundations of strategic decision-making: A contextual perspective*. Ph.D. Dissertation, Denmark: Copenhagen Business School.
- Eresia-Eke, C. E., & Soriakumar, A. D. (2021). Strategy implementation barriers and remedies in public sector organisations. *African Journal of Public Affairs*, 12(1), 46-62.
- Ferenc, P., Holubcik, M., & Vodak, J. (2017). Impact of strategic management on cooperation relationships - case study of the slovak environment. *HRM&E: Human Resources Management and Ergonomics*, 5(21), 90-121.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, B. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford: Oxford University Press.
- Forester, D. (2003). *Religious nonprofit organizations and churches*. Available at: <https://www.score.org/resource/religious-nonprofit-organizations-and-churches> (03/10/2019).
- Friesl, M., & Kwon, W. (2017). The strategic importance of top management resistance: Extending Alfred D. Chandler. *Strategic Organization*, 15(1), 100-112.
- Gavetti, G. (2012). Toward a behavioral theory of strategy. *Organization Science*, 23(1), 267-285.
- Gomez, P. Y., & Moore, R. (2006). From strategy of religions to religion of strategy: Comments on Miller's competitive strategies of religious organizations. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 3(3), 199-213.
- Gustafsson, S., Ivner, J., & Palm, J. (2015). Management and stakeholder participation in local strategic energy planning examples from sweden. *Journal of Cleaner Production*, 98(6), 205-212.
- Hambrick, D. C., & Crossland, C. (2018). A strategy for behavioral strategy: Appraisal of small, midsize, and large tent conceptions of this embryonic community. *Behavioral Strategy in Perspective (Advances in Strategic Management)*, 29(8), 23-39.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *Management of organisational behaviour*. London: Prentice-Hall International.
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee experience management: A new paradigm shift in hr thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 39-49.

- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(14), 96-110.
- Karadag, H. (2015). Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: A strategic management approach. *Emerging Markets Journal*, 5(1), 26-40.
- Kelvin-Iloafu, L. E. (2016). The role of effective communication in strategic management of organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 6(12), 93-99.
- Kemdal, A. B., & Montgomery, H. (2002). *Perspectives and emotions in personal decision making*. In R. Ranyard, W. R. Crozier, & O. Svenson (Eds.), *Decision making: Cognitive models and explanations*. 455-511, London & New York: Routledge.
- Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53(1), 57-86.
- Koseoglu, M. A., Barca, M., & Karayormuk, K. (2009). A study on the causes of strategies failing to success. *Journal of Global Strategic Management*, 3(2), 77-91.
- Laccoca, K., Mahar, S., & Wright, D. (2022). Strategic horizontal integration for drug cost reduction in the pharmaceutical supply chain. *Omega*, 108(45), 102589-102621.
- Lampaki, A., & Papadakis, V. (2018). The impact of organisational politics and trust in the top management team on strategic decision implementation success: A middle-manager's perspective. *European Management Journal*, 36(5), 627-637.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. E., & Guth, W. D. (1965). *Business policy: Text and cases*. Homewood, IL: Irwin.
- Levinthal, D. (2011). A behavioral approach to strategy what's the alternative?. *Strategic Management Journal*, 32(6), 1517-1523.
- Liu, F., Jarrett, M., & Maitlis, S. (2021). Top management team constellations and their implications for strategic decision making. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 899-921.
- Lovallo, D., & Sibony, O. (2018). Broadening the frame: How behavioral strategy redefines strategic decisions. *Strategy Science*, 3(4), 658-667.
- Mangaliso, M. P., & Ndanga, L. Z. B. (2017). *Cultural diversity and strategic choices: the role of the repatriated executive*. In T. K. Das (Eds.), *Culture and Behavioral Strategy*. 1-30, UK: Information Age Publishing Inc.
- Mauro, N., Natale, S. M., & Libertella, A. F. (1999). Personal values, business ethics and strategic development. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 6(2), 22-28.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.

- Mintzberg, H. (2007). *Mintzberg on Management*. US: Free Press.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nagel, C. (2017). Behavioural strategy and deep foundations of dynamic capabilities-using psychodynamic concepts to better deal with uncertainty and paradoxical choices in strategic management. *Global Economics and Management Review*, 16(7), 233-251.
- Najmaei, A. (2017). *The case of executives cultural intelligence in behavioral strategy: An introductory essay and a research Agenda*. In T. K. Das, (Eds.), *Culture and Behavioral Strategy*, 31-72, France: Information Age Publishing, Inc.
- Oghojafar, B. E. A., Olayemi, O. O., Oluwatula, O. O., & Okonji, P. S. (2012). Attribution theory and strategic decisions on organizational success factors. *Journal of Management and Strategy*, 3(1), 32-39.
- Pella, M. D. A., Sumarwan, U., Arief Daryanto, A., & Kirbrandoko, T. (2013). Factors affecting poor strategy implementation. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 15(2), 183-204.
- Poister, Th. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 3(4), 198-221.
- Powell, T. C. (2017). Strategy as diligence: Putting behavioral strategy into practice. *California Management Review*, 59(3), 162-190.
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, L., Craig, R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386.
- Reypens, C., & Levine, S. (2018). Behavior in behavioral strategy: Capturing, measuring, analyzing. *Behavioral Strategy in Perspective (Advances in Strategic Management)*, 39(6), 221-246.
- Robertson, A. H. (2011). *An assessment of four key strategic planning barriers and how to mitigate or reduce them and their effects*. Masters of Public Administration, Texas State University: San Marcos, TX.
- Robson, N., & Rew, D. (2010). Collective wisdom and decision making in surgical oncology. *European Journal of Surgical Oncology*, 36(3), 230-236.
- Rubinstein, A. (1998). *Modeling bounded rationality*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Rusescu, Gh. & Lupu, M. M. (2013). Communication, function of the strategic management. *Holistica Journal of Business and Public Administration*, 4(1), 71-79.
- Rustamadji, R., & Omar, C. (2019). The effect of strategic management and organizational commitment on employees' work achievement. *Management Science Letters*, 9(3), 399-412.

- Saengchote, K., & Sthienchoak, J. (2020). Strategic participation in IPOs by affiliated mutual funds: Thai evidence. *Pacific-Basin Finance Journal*, 63(5), 101427-101499.
- Shilbury, D., Quick, S., & Westerbeek, H. (2003). *Strategic sport marketing*. Australia: Allen & Unwin Publisher.
- Sibony, O., Lovallo, D., & Powell, T. C. (2017). Behavioral strategy and strategic decision architecture of the firm. *California Management Review*, 59(3), 5-21.
- Sievinen, H. M., Ikaheimonen, T., & Pihkala, T. (2020). Owners rule-based decision-making in family firm strategic renewal. *Scandinavian Journal of Management*, 36(3), 101-119.
- Simon, H. (1950). Concept of rationality: Boundaries and procedures. *Revista de Economia Política*, 30(3), 455-472.
- Singh, J., & Fleming, L. (2010). Lone inventors as sources of breakthroughs: Myth or reality?. *Management Science*, 56(1), 41-56.
- Soloduchko-Pelc, L. (2015). Searching for opportunities for development and innovations in the strategic management process. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 210(45), 77-86.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Basics of Qualitative Research (3rd ed.): Techniques and procedures for developing grounded theory*. Germany: SAGE Publications, Inc.
- Vecchiato, R. (2019). Scenario planning, cognition, and strategic investment decisions in a turbulent environment. *Long Range Planning*, 52(6), 1-17.