

Critical Studies in Texts & Programs of Human Sciences,
Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)
Monthly Journal, Vol. 21, No. 3, Spring 2021, 97-125
Doi: 10.30465/crtls.2020.28325.1658

Evidence-Based Approach Through a Critical Look at Strategic Management Theories

Vahid Khashei Varnamkhasti*

Elham Sadat Sabour Abvani**

Abstract

Current changes suggest that organizations' efforts to adapt to external conditions for survival have been more natural than Conscious efforts. Strategies are evolving as a result of the urgent need to respond to market changes - the same need that has a role in making organizational hierarchy flat - this elimination of management layers, in turn, affects the ways in which organizational strategies are created. Since the 1990s, following the failure of prescriptive strategic plans, a new paradigm in the field of strategic management and decision-making called evidence-based approach has emerged. This research has been done in the insurance industry and while having a pathological view of strategic decisions that are taken at the head of insurance companies, the researcher has tried to find a model of strategic decision-making based on evidence from the discourses of senior managers of insurance companies. This research is fundamental in terms of purpose and it is among the mixed exploratory studies. In this study, first the evidence-based strategic decision model was designed using the Grounded theory and the Strauss and Corbin paradigm model, and then the fuzzy Delphi method was used in order to determine the importance of the factors identified in the model.

Keywords: Strategy, Evidence-Based Approach, Strategic Decision Making, Critical Evaluation

* Associate Professor Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University Tehran, Iran, vahid.khashei@gmail.com

** PhD of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran (Corresponding Author), Sab.elham8792@gmail.com

Date received: 2020-12-25, Date of acceptance: 2021-04-25

Copyright © 2010, IHCS (Institute for Humanities and Cultural Studies). This is an Open Access article. This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی

رویکرد مبتنی بر شواهد از رهگذر نگاهی انتقادی به نظریه‌های مدیریت استراتژیک

وحید خاشعی و رنامخواستی*

الهام سادات صبور ابوانی**

چکیده

تغییرات جاری، بیانگر آن است که تلاش سازمانها در انطباق با شرایط خارجی برای بقا، بیشتر تکامل طبیعی بوده است تا تلاش هشیارانه. استراتژی بر اثر نیاز مبرم و فزاینده به واکنش نشان دادن به تغییرات بازار در حال تکامل است - همان نیازی که در مسطح کردن سلسله مراتب سازمانی نقش دارد - این حذف لایه های مدیریتی به نوبه خود، بر شیوه های خلق استراتژی های سازمانی اثرگذار است. از دهه ۱۹۹۰ پیرو پاسخگو نبودن طرح های استراتژیک تجویزی، پارادایم جدیدی در حوزه مدیریت استراتژیک و تصمیم گیری با نام رویکرد مبتنی بر شواهد پا به عرصه ظهور گذاشت. پژوهش از نظر هدف بنیادین و در زمره پژوهش های آمیخته اکتشافی است. در این پژوهش محقق ضمن داشتن نگاه آسیب شناسی به تصمیمات استراتژیک که در راس شرکت های بیمه ای گرفته می شود ابتدا مدل تصمیم گیری استراتژیک مبتنی بر شواهد را با استفاده از تئوری داده بنیاد و مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین طراحی و سپس درجه اهمیت عوامل شناسایی شده در مدل به روش دلفی فازی تعیین گردید.

کلیدواژه‌ها: استراتژی، رویکرد مبتنی بر شواهد، تصمیم گیری استراتژیک، ارزیابی تقادانه

* دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران،
vahid.khashei@gmail.com

** دکترای مدیریت بازرگانی، گرایش استراتژی‌های بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه
طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، Sab.elham8792@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۰۵، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۰۵

Copyright © 2018, IHCS (Institute for Humanities and Cultural Studies). This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International, which permits others to download this work, share it with others and Adapt the material for any purpose

۱. مقدمه

تا به امروز دیدگاه‌های مختلفی در عرصه مطالعات حوزه‌ی استراتژی و مدیریت استراتژیک بیان شده‌اند که در خصوص هر یک از آنها انتقاداتی از سوی محققین این حوزه مطرح شده است. اگر قرار باشد روند استراتژی‌پردازی را درک کنیم لازم است که رفتار افراد و پویایی تعامل‌هایشان را درک کنیم. این پرسش که چگونه ما دنیای پیرامون خود را درک می‌کنیم پرسشی دیرینه است. در پاسخ به این پرسش مکاتب مختلفی شکل گرفته‌اند. هر یک از این مکاتب برحسب جایگاه و وزنی که برای واقعیت (پدیدار) لحاظ می‌کنند و رابطه بین استراتژیست و پدیدار از یکدیگر متمایز می‌شوند. از دیدگاه مکتب واقع‌باوری واقعیت بیرون از انسانها و قبل از اینکه آنها به تفسیر آن بپردازند وجود دارد. به عبارت دیگر واقعیت پیشاپیش وجود دارد و این بدان معناست که طبقاتی که افراد مصداق‌های خاص را در آن قرار می‌دهند از پیش در خود پدیدارها وجود داشته‌اند. در اکثر موارد واقع‌باوران هیچ‌گونه محدودیت ذاتی برای توانایی انسان در درک همه واقعیت قائل نیستند. از نظر آنها محدودیت فقط در مورد زمان وجود دارد و هرچه از آن بیشتر بگذرد واقعیت‌های بیشتری برملا می‌شوند. در مقابل واقع‌باوری مکتب دیگری به نام نسبیّت باوری Relativism یا شک‌گرایی Scepticism وجود دارد که امروزه آنرا تحت عنوان پسا‌تجددگرا می‌شناسیم. در این مکتب، طبقه‌هایی که افراد تجربه‌های خود را بر اساس آنها طبقه‌بندی می‌کنند فقط در ذهنشان و نه در واقعیت وجود دارد. بنابراین هرگونه تبیینی که از سوی آنها ارائه می‌شود تنها برون‌فکنی‌ای است از درون ذهنشان. پیروان این مکتب معتقدند هیچ‌گونه واقعیت از پیش مفروضی خارج از ذهن انسان وجود ندارد و آنچه وجود دارد داستان‌هایی هستند که ما به هم می‌گوییم و هیچ‌کدام از این داستانها بر دیگری برتری ندارد. موضع دیگری وجود دارد که از حد افراطی هر دو مکتب واقع‌باوری و شک‌گرایی اجتناب می‌کند و آن مکتب ایده‌باوری است. در این مکتب اعتقاد بر آن است که شیوه تفکر ما الگوی تجربه‌های ما را تعیین می‌کند. دیدگاه‌های دیگری نیز بیان شده‌اند که می‌توانند در گروه ایده‌باوران قرار گیرند. ساخت باوران اعتقاد دارند واقعیت از پیش مفروض نیست و توسط فرد ساخته، وضع و یا انتخاب می‌شود و ساخت باوری اجتماعی معتقد است که واقعیت اجتماعی به صورت جمعی و از مجرای زبان ساخته می‌شود. در این حالت واقعیت‌دنیایی از پیش مفروض که تعیین‌کننده تبیین ما باشد نیست بلکه تبیین ما به صورت جمعی و از طریق برخورد با یکدیگر ساخته می‌شود. این مکتب

رویکرد مبتنی بر شواهد از رهگذر ... (وحید خاشعی ورنامخواستی و الهام سادات صبور ابوانی) ۱۰۱

بر این عقیده است که اتخاذ موضع شاهد عینی امکان پذیر نیست و آن هایی که به داشتن چنین موضعی ادعا دارند اثر مشارکت خود را نادیده می گیرند. (استیسی، ۲۰۱۱، ص ۲۶-۲۸) سازمانی که بر این عقیده است که استراتژی سازمانی انتخابی است که توسط مدیرعامل آن طی فرایندی عقلایی صورت می گیرد، در حقیقت در موضع واقع باوری، ایده باوری استعلایی و یا حتی موضع ساخت باوری قرار دارد. (استیسی، ۲۰۱۱، ص ۳۰) این مقاله سعی دارد ضمن بررسی دیدگاه های مختلف در حوزه استراتژی با نگاه انتقادی، پارادایم جدید در حوزه مدیریت استراتژیک و تصمیم گیری با نام تصمیم گیری مبتنی بر شواهد را به عنوان یکی از بازنمودهای گفتمان غالب عصر حاضر یعنی یادگیری سازمانی تبیین نماید.

۲. نوآوری مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی ارائه شده در این تحقیق یک تفاوت بسیار برجسته با سایر مدل های تصمیم گیری استراتژیک دارد و آن استفاده از رویکرد مبتنی بر شواهد در تصمیم گیری استراتژیک است. ویژگی های اصلی این مدل تصمیم گیری استراتژیک استفاده از مرور نظام مند تحقیقات مرتبط با موضوع تصمیم، ارزیابی نقادانه کلیه گزینه های تصمیم و ارتباط تنگاتنگ آن با برنامه استراتژیک سازمان و برنامه های عملیاتی می باشد. در این شیوه، فرایند تصمیم گیری دیگر یک فرایند بسته نیست و مشاهده کنندگان به راحتی می توانند منطق و شواهدی که در راس تصمیم وجود داشته است دنبال نمایند. همچنین نکته کلیدی این رویکرد به تصمیم گیری استراتژیک استفاده از شواهد به جای اطلاعات و داده است. داده ها اطلاعات واقعی مانند اعداد، درصد و آمار هستند و شواهد، آن دسته از داده هایی هستند که مرتبط هستند و برهان و مدرک را برای پشتیبانی از یک نتیجه (تصمیم) فراهم می کنند. به بیان دیگر شواهد داده هایی هستند که با (زمینه) تصمیم مورد نظر مرتبط بوده و آن را به مدارک اثبات کننده تجهیز می کنند. منظور از شواهد آندسته از اطلاعات، واقعیت ها و داده هایی است که از یک ادعا یا فرضیه پشتیبانی می کند. شواهد ممکن است از تحقیقات علمی نشأت گرفته باشد لکن اطلاعات داخلی یک کسب و کار و یا حتی تجربیات حرفه ای نیز می تواند شواهد محسوب شود. (Keating, 2016)

۳. مرور انتقادی پیشینه تحقیق:

۱.۳ سیر تکامل استراتژی و ظهور مدیریت استراتژیک

بررسی ادبیات استراتژی بیانگر پنج فاز مختلف در تکامل این پارادایم از جنگ جهانی دوم به بعد است. گلاک، کافمن، ووالک (۱۹۸۰) سیر تکامل فرایند مدیریت استراتژیک را در چهار فاز تشریح کرده اند که عبارتند از: فاز ۱) طرح ریزی مالی، فاز ۲) طرح ریزی مبتنی بر پیشبینی، فاز ۳) طرح ریزی بر پایه محیط بیرون، فاز ۴) مدیریت استراتژیک، فاز ۵) تفکر استراتژیک. در فاز اول که در دهه ۱۹۵۰ شکل گرفته است تمرکز طرح ریزی های شرکت، شامل آماده سازی بودجه مالی طی یک افق زمانی که به سختی از ۱۲ ماه فراتر میرفت، بوده است. فاز دوم در دهه ۱۹۶۰ منجر به آن شد که سازمانها از یک افق زمانی گسترده تر تحلیل محیطی، پیشبینی های چندساله و تخصیص منابع به صورت ایستا استفاده کنند. (گالک و همکاران، ۱۹۸۰) در این دوره چندلر (۱۹۶۲) اندروز (۱۹۶۵) و آنسوف (۱۹۶۵) سهم علمی بسزایی در تکامل ادبیات استراتژی داشتند. بویژه اندروز (۱۹۶۵) و آنسوف (۱۹۶۵) نخستین نویسندگانی بودند که به صراحت به جوهره و فرایند استراتژی اشاره داشتند (اندروز ۱۹۶۵، ص ۲۷). با تلفیق مفاهیم استراتژی از دیدگاه چندلر و دراکر، استراتژی را اینگونه توصیف میکند: الگویی از عمده ترین هدفهای عینی، منظورها یا هدفهای کلان، که به گونه ای بیان شده است که بیانگر آن باشد که شرکت در چه کسب و کاری است یا باید باشد، نوع کسب و کار چیست و چه باید باشد. همچنین او برای نخستین بار مفهوم تحلیل قوت، ضعف، فرصت، تهدید: SWOT را برای تلاش در جهت جفت و جور کردن آنچه شرکت قادر است، انجام دهد (قوتها و ضعفهای داخلی) با آنچه شرکت ممکن است انجام دهد (فرصتها و تهدیدات خارجی) مطرح کرد. دهه ۱۹۷۰ در پاسخ به بازار و رقابت شاهد جنبش جدید استراتژی و ورود به فاز سوم با عنوان طرح ریزی بر پایه محیط بیرون بود. در این مقطع طرح ریزی استراتژیک در اوج شهرت قرار داشت. طرح ریزی به این شیوه شامل یک تحلیل جامع وضعیت و بررسی رقابت، ارزیابی استراتژی های مختلف، و تخصیص منابع به صورت پویا بود. (گلاک و همکاران ۱۹۸۰) تکنیکهای تجویزی برای استراتژی طی این دوره بویژه با غالب شدن مکتب طرح ریزی به اوج خود رسیده بود. (میتزبرگ، آلستراند، و لمپل ۱۹۹۸) و چارچوب های ساده شده متعددی برای تحلیل استراتژیک توسط افراد مختلف که به طور عمده از مشاوران صنایع بودند، مطرح

رویکرد مبتنی بر شواهد از رهگذر ... (وحید خاشعی ورنامخواستی و الهام سادات صبور ابوانی) ۱۰۳

شد. این چارچوب ها شامل مواردی از جمله: منحنی تجربه، ماتریس پورتفولیوی گروه مشاوران بوستون، و پروژه تجربی تأثیر سود استراتژیهای بازاریابی (PIMS) بود.

در ادبیات استراتژی مشاهده میشود که الگوهای طرح ریزی این دوره، تبدیل به فرایندی شده اند که انرژی و وقت کارکنان ستادی را صرف خود کرده اند، (ویلسون، ۱۹۹۴، میتزبرگ، ۱۹۹۴) و به رابطه مثبتی با عملکرد مورد انتظار شرکت نینجامیده است. (شریدر، تیلور، و دالتون، ۱۹۸۴. اسکات، میچل، و برنباوم، ۱۹۸۱) کفایت نداشتن رویکردهای تجویزی در تدوین و پیاده سازی استراتژی هنگام مواجهه با یک محیط بی ثبات کسب و کار، (به عنوان مثال: شوکهای اقتصادی عمده مانند شوک اول و دوم اوپک) نشانگر کاستیهای رویکردهای اندروز (۱۹۶۵) و آنسوف (۱۹۶۵) است. در نتیجه این دوره شاهد شروع روند انقباضی بخشهای طرح ریزی استراتژیک در شرکتها و کاهش قدرت سازمانی آنهاست. (استیسی، ۱۹۹۳). در دهه ۱۹۸۰ شرکتها با فاز جدیدی که از آن به عنوان مدیریت استراتژیک یاد می شود، مواجه شدند که عبارت بود از تلفیق منابع شرکت برای دستیابی به مزیت رقابتی. این فاز شامل موارد زیر بود:

۱) یک چارچوب طرح ریزی که مرزهای سازمانی را در می نوردد و تصمیم گیری استراتژیک در رابطه با منابع و گروه های مشتریان را تسهیل می کند. ۲) یک فرایند طرح ریزی که تفکر کارآفرینانه را ترغیب می کند. ۳) یک سیستم از ارزشهای شرکت که تعهد مدیریت به استراتژی شرکت را تقویت می کند. (گلاک و همکاران ۱۹۸۰- ص ۱۵۸) در این مقطع زمانی شاهد انتقال از پیش بینی های کمی به استفاده گسترده تر از تحلیلهای کیفی هستیم. (استیسی ۱۹۹۳) تلاش ها بر ایجاد ماموریت و چشم اندازی برای آینده، تحلیل مشتریان، بازارها، و قابلیت های شرکت متمرکز شد (ویلسون ۱۹۹۴) چارچوب های تحلیلی که پورتر (۱۹۸۰، ۱۹۸۵، ۱۹۹۰) توصیه کرد، از جمله تحلیل پنج نیرو، زنجیره ارزش، مدل الماسی مزیت رقابتی، و استراتژی به عنوان سیستم اجرایی، به ابزارهای ارزشمندی در مدیریت استراتژیک تبدیل شدند که توسط دانشگاهیان و صنعتگران مورد ستایش قرار گرفت. تلاش پورتر در این زمینه، به دلیل باریک بینی مدیریت استراتژیک، توسط میتزبرگ (۱۹۹۰) و بارتلت و قوشال (۱۹۹۱) مورد انتقاد واقع شد. کار پورتر به خاطر تمرکز او بر روی موقعیت استراتژیک موسسه در بازار یا صنعت مربوطه و به دلیل غالب بودن آن در این دهه، توسط میتزبرگ مکتب موقعیت یابی لقب گرفت. کار ارزشمند دیگری که در زمینه های اقتصادی انجام شد، به نویسندگانی مانند:

ورنر فلت (۱۹۸۴) بارنی (۱۹۹۱) و پیتراف (۱۹۹۳) و دیگران بر مبنای کار اولیه پنروز (۱۹۵۹) در ارتباط با تئوری مبتنی بر منابع شرکت برمیگردد. نظریه مبتنی بر منابع، به ضعفهایی در این پارادایم در درک فرایندهای داخلی در کار اول اندروز (۱۹۶۵) اشاره دارد. نقطه قوت آن این است که شرح میدهد، چرا برخی سازمانها نسبت به رقبایشان سودآورتر عمل می‌کنند و چگونه میتوان شایستگی‌های کلیدی را جامعه عمل پوشاند و همچنین در تکوین آن دسته استراتژیهای تنوع که عقلانی اند، کمک موثری کرد. تئوری مبتنی بر منابع به خاطر فقدان یک اتفاق نظر نمایان در رابطه با مفاهیم، عبارات و چارچوبهای کلیدی برای ارزیابی قابلیت‌های شرکت مورد انتقاد واقع شد. در یکسو نویسندگان ادبیات توصیفی و یکپارچه مانند اومایی (۱۹۸۲)، پیترز و واترمن (۱۹۸۲)، میتزبرگ (۱۹۹۴) استراتژی را به عنوان یک هنر مطرح کرده اند و در سوی دیگر نویسندگانی مانند پورتر، اندروز (۱۹۶۵) و آنسوف (۱۹۶۵) که به ادبیات تجویزی تعلق دارند، استراتژی را به عنوان یک علم مطرح کرده اند. گروه دیگری از نویسندگان هستند که لزوم توازن برقرار کردن بین استفاده از شهود و تحلیل را در ادبیات استراتژی مطرح کرده اند (ویلسون، ۱۹۹۴. ریموند، ۱۹۹۶. لیدکا، ۱۹۹۸، هراکلیوس، ۱۹۹۸). میتزبرگ و همکاران (۱۹۹۸) در به روز کردن طبقه بندی مکتب‌های طرح ریزی، اشاره به یک التقاط‌گرایی جدید در این پارادایم دارند که در پرتو پیشرفت‌های اخیر، فرایند استراتژی در صدد فائق آمدن بر نیازهای یک محیط بی ثبات کسب و کار است. از دهه ۱۹۹۰ شاهد آن هستیم که فشارهای متعددی به سازمانها وارد آمده است که از آن میتوان به لزوم انعطاف پذیرتر و قابل تطبیق تر شدن فرایند استراتژی یاد کرد. این فشارها عبارتند از: سطح بالایی از بی ثباتی در محیط فراروی سازمانها (پراهالد و هامل، ۱۹۹۴)، مشکلات مستمر در اجرای استراتژیهای بهبود (ویلسون، ۱۹۹۴، استیسی، ۱۹۹۳. بن کریستودولو، ۱۹۹۶) و اهمیت فزاینده فرهنگ سازمانی و سیاستهای درون سازمانی در تحقق استراتژی اثربخش (ویلسون، ۱۹۹۴) اثبات اینکه طرح ریزی‌های استراتژیک دهه ۱۹۷۰ و فرایندهای مدیریت استراتژیک دهه ۱۹۸۰ قادر به غلبه بر این فشارها نیستند، (استیسی، ۱۹۹۳) منجر به تکامل پارادایم استراتژی شد. در این دوران برخی استراتژیست‌ها اظهار داشتند که اساس استراتژی تجویزی اشتباه است و آنها ادعا کردند که حتی در دوره‌های قطعیت نسبی هم سازمانها به کمک استراتژی‌های تکوینی بهتر عمل می‌کنند (لینچ، ۲۰۱۲، ص ۷۰). در دهه ۹۰ تئوری‌های مبتنی بر دانش و نوآوری که به ادبیات تکوینی تعلق دارند و به ایجاد ایده‌های جدید و به اشتراک گذاری آن‌ها به وسیله دانش به

عنوان مهمترین جنبه های مدیریت استراتژیک تاکید دارند متداول شد. در اینجا نوآوری به معنای توسعه و بهره برداری از هر منبع سازمانی به نحو جدید است. در واقع شیوه و نحوه ای که در آن دانش سازمان برای ایجاد راه حل های بدیع به کار می رود در تدوین استراتژی سهم اساسی دارد و دانش در اینجا به معنای بینش و درک مشترک افراد از سازمان است که گاهی ایجاد آن سالها به طول می انجامد. (لینچ، ۲۰۱۲، ص ۷۷)

۲.۳ خاستگاه تفکر سیستمی

در حقیقت ظهور تفکر سیستمی را باید در تفکرات کانت جستجو نمود. در قرون وسطی افراد در غرب بر این باور بودند که دنیا توسط خدا خلق می شود و آن ها نیز مخلوق و جلوه ای از خدا هستند. هدف طبیعت نمایش عظمت خدا از طریق تبعیت از احکام ابدی و ازلی او بود. این احکام در مورد انسان نیز به کار برده شد. افراد به خودشان بر حسب جایگاهشان در اجتماع می نگریستند نه به صورت افرادی مجزا. در این حالت شکاف وجودی افراد نادیده گرفته می شد، زیرا جایگاه شخص از عضویتش در یک اجتماع حاصل می شد و از بدو تولد تثبیت شده بود. لکن از حدود چهارصد سال پیش تغییر تفکر مردم که در پی تغییرهای تدریجی در ساختارهای اجتماعی و سیاسی ایجاد شده بود منجر به شکل گیری انقلاب علمی و عصر منطقی شد. انقلاب علمی جنبش فکری ای بود که اعتقاد داشت قوانین ابدی و ازلی طبیعت می توانند نه از طریق وحی و الهام بلکه از طریق منطقی شناسایی شوند. در همین دوران و از اوایل قرن شانزدهم میلادی تا اواخر قرن هفدهم دانشمندان زیادی از جمله کوپرنیک، گالیله، نیوتن و لایب نیتز تئوری هایی راجع به قوانین حاکم بر حرکت سیارات ارائه دادند. سرانجام در اواخر قرن هفدهم روش علمی که تفکری شدیداً فردباورانه بود به وجود آمد. محور روش علمی عالمی است که به طور عینی طبیعت را مشاهده می کند، فرضیه هایی درباره قوانین حاکم بر آن مطرح می کند و سپس این قوانین را در برابر داده های کمی می آزماید و بدین ترتیب فهم کامل تری از قوانین پیدا می کند. این قوانین به شکل جهانشمول، لایتناهی، قطعی و پیوندهای علی خطی (اگر... آن گاه...) درمی آیند. کانت دوسوال اساسی در خصوص انقلاب علمی مطرح کرد. اولی به ماهیت معرفت شناسی بشر و دیگری به امکان پذیری انتخاب انسانی بر می گردد. می توان گفت تفکر سیستمی ریشه در پاسخ کانت به این دو سوال دارد. او بر این عقیده بود که ما نمی توانیم واقعیت را به طور مستقیم بشناسیم زیرا معرفت ما از طریق دریافته های حسی

برآمده از دنیای واقعی است ولی ذهن نیز به این داده‌ها نظم می‌دهد. بنابراین وی با شک باوران رادیکال و واقع باوران علمی همراه شد. طبق نظر کانت عالم دارای ذهنی حاوی مقوله‌های زمان، مکان، پیوندهای علی و ظرفیت ایجاد فرضیه‌های "انگاری" است که او را در تدوین فرضیه‌هایی درباره نموده‌های واقعیت و سپس آزمون آنها توانا می‌سازد. وی ناهمسازی بین واقع باوران و معرفت نسبی را با اتخاذ جنبه‌هایی از هرکدام و در کنار هم قرارداد آن‌ها به صورت "هم...هم" مرتفع نمود و به شیوه‌ای از دوگانه انگاری رسید (استیسی، ۲۰۱۱، ص ۵۰-۵۴). با این تفکر دوگانه انگار کانت که طبق آن ناساز نماها حذف می‌شوند نوعی پیروی از منطق ارسطویی است. منطق ارسطویی بیان می‌کند که وجود همزمان دو ایده ناهم‌ساز نشانه نقص تفکر است.

بنابراین کانت ایده باوری استعلایی را به عنوان جایگزینی هم برای واقع باوری و هم برای شک باوری توسعه داد تفکر او ایده باورانه است زیرا اعتقاد داشت که ما از طریق ظرفیت ذهنی میتوانیم واقعیت را بشناسیم و نیز استعلایی است چون مقوله‌هایی که از طریق آنها شناخت به دست می‌آوریم خارج از تجربه‌های مستقیم ما قرار دارند بدین روش کانت توجیه پیچیده‌ای برای روش علمی ارائه می‌دهد.

نکته بسیار مهمی که از چنین ارگانیزمی به دست می‌آید این است این نگاه نمی‌تواند بداعت را تبیین کند یعنی نگاه مذکور نمی‌تواند چگونگی پدید آمدن شکل‌های جدید را توضیح دهد تفکر سیستمی کانت می‌تواند چرخه توسعه را از تولد تا مرگ توجیه کند اما نمی‌تواند به وجود آمدن شکل‌های جدید یا تطور را توجیه کند در چنین شرایطی اگر کسی بخواهد نوآوری خلاقیت و بداعت را درک کند به مشکل برمی‌خورد نکته کلیدی در اینجا این است که علیت به جای تحولی، تکوینی است. به علاوه کانت بیان کرد که تبیین‌های سیستمی درباره کارکرد طبیعت را هرگز نمی‌توان برای انسان به کار گرفت به این دلیل که انسان‌ها مستقل هستند و روح دارند انسان‌ها تا حدودی مختارند و در نتیجه قوانین جبر باورانه طبیعت نمی‌توانند برای کنش عقلایی انسان به کار گرفته شوند.

تفکر کانتی مناقشه‌های فراوانی ایجاد کرد تا به امروز اثر عمده‌ای بر تکامل تفکر غرب داشته است اثر آن را می‌توان در توسعه تفکر سیستمی در قرن بیستم مشاهده کرد. این تفکر منجر به شکل‌گیری پارادایمی جدید گردید یعنی تفکر مکانیکی و تقلیل‌گرای علم که در آن کل برابر با مجموع اجزایش فرض می‌شد و به جای تمرکز بر تعامل‌ها بر اجزاء تاکید می‌شد اعتبار خود را از دست داد در پارادایم جدید کل به مثابه سیستم و اجزای آن به منزله

رویکرد مبتنی بر شواهد از رهگذر ... (وحید خاشعی ورنامخواستی و الهام سادات صبور ابوانی) ۱۰۷

خرده سیستم در نظر گرفته شدند و تصور بر آن بود که کل سیستم چیزی بیش از مجموعه اجزا است. (استیسی، ۲۰۱۱، ص ۵۴-۵۷). تئوری های جدید سیستمی در سه مسیر مختلف که در دوره زمانی یکسانی توسعه یافتند به وجود آمدند تئوری عمومی سیستمها (بولدینگ، ۱۹۵۶، برتالانفی، ۱۹۶۸) سیستم های سایبرنتیک (اشبی ۱۹۴۵، ۱۹۵۲، ۱۹۵۶، بیر ۱۹۷۹، ۱۹۸۱، واینر ۱۹۴۸) پویایی سیستم ها (فارستر ۱۹۵۸، ۱۹۶۱، ۱۹۶۹، گودوین ۱۹۵۱، فیلیس، ۱۹۵۰ آستین ۱۹۵۳). (منبع: اوشانسی، ۲۰۰۱) نکته آن است که تمامی جریان های سیستمی بالا با به کارگیری تفکر سیستمی برای کنش انسان دقیقاً در تضاد با آنچه کانت استدلال کرده بود قرار می گیرند آنها بر این باورند که مشاهده گر سیستم در آن مشارکت نیز می کند و از آن جدا نیست به این نوع نگاه تفکر سیستمی مرتبه دوم گفته می شود. (استیسی، ۲۰۱۱، ص ۶۰)

۳.۳ تصمیم گیری استراتژیک

مدیریت استراتژیک تکوینی نوعی استراتژی است که اهداف نهایی آن نامشخص بوده و عناصر آن در طول اجرای استراتژی مشخص می شوند با توجه به این فرضیه در رویکرد تکوینی که انسانها همیشه منطقی و عقلایی نیستند منتقدان زیادی بی طرفانه و بلند مدت بودن رویکرد تجویزی را زیر سوال بردند. تحقیقات پیرامون چگونگی رشد مدیریت استراتژیک توسط سازمان ها و مدیران مشخص نمودن این فرض که استراتژی ها اغلب عقلایی و منطقی هستند واقعیت تصمیمات مدیریتی را نادیده می گیرد. تحقیقات میتزبرگ، جانسون، پتیگرو و سایر متخصصین به ظهور حوزه جدیدی در استراتژی یعنی افراد منجر شده است بنا بر تحقیقات آنها مدیریت استراتژیک بسیار پیچیده تر از چیزی است که در رویکرد تجویزی در آن اشاره شده است به عبارتی باید عواملی مانند افراد سیاستها و فرهنگ سازمان را در مدیریت استراتژیک سازمان مورد توجه قرار داد و استراتژیست هایی مانند سنجه و آرجیس رویکرد یادگیری را در استراتژی معرفی کردند که بر اساس آن مدیران باید از فرایند آزمون و خطا به منظور انتخاب بهترین استراتژی استفاده کنند این مطالعات اشاره به آن دارد که رویکرد تدوین استراتژی رویکرد تکوینی است. به طور کلی فرایند استراتژی تکوینی به نحو بهتری با فعالیت واقعی سازمانها همخوانی دارد و همگام با تغییرات محیط استراتژیک امکان آزمون ابداع و توسعه استراتژی ها را فراهم می آورد که به انعطاف فرایند منجر خواهد شد. (لینچ، ۲۰۱۲، ص ۵۸) طبقه بندی های گوناگونی از

تصمیم‌گیری بر حسب میزان اطلاعات در دسترس، میزان پیچیدگی تصمیمات، سطوح تصمیم‌گیری، افق زمانی تصمیم و غیره صورت گرفته است. یکی از انواع تصمیمات، تصمیمات استراتژیک هستند. این تصمیمات نوعاً نامتعارف، غیر ساختارمند، دارای درجه بالایی از عدم اطمینان و ریسک زیاد بوده و حجم زیادی از منابع سازمان را به خود اختصاص می‌دهند. بر خلاف انواع تصمیمات رایج، تصمیمات استراتژیک در مدت زمان طولانی‌تر و بر اساس جزئیات اخذ می‌شوند (اوربانا، ۲۰۱۴). علاوه بر این، تصمیمات استراتژیک نقش مهمی در فرایندهای یادگیری سازمانی ایفا می‌کنند. در تصمیمات استراتژیک، مدیران سعی دارند تا قابلیت‌ها و منابع سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدات محیطی هماهنگ کنند. به عبارت دیگر، تصمیمات استراتژیک با محیط و صنعتی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، منابع ملموس و ناملموس که سازمان را شکل می‌دهند و ارتباط و رابطه بین این دو گروه به طور هم‌زمان سر و کار دارند (Essays, UK, 2018). تصمیمات استراتژیک مؤثر نتیجه تجزیه و تحلیل تدریجی و گام به گام اطلاعات هستند. تصمیمات استراتژیک برای ایجاد مزیت رقابتی و تلاش برای تغییر دامنه و جهت کلی شرکت صورت می‌گیرند. آنها برای سلامت و بقای سازمان دارای اهمیت هستند (Nadežda Jankelová, 2017) فاکتورهای گوناگونی بر فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان تاثیر می‌گذارند. این عوامل ممکن است برای سازمان داخلی یا خارجی باشد. دانستن این عوامل برای رسیدن سازمان به موفقیت بسیار حیاتی می‌باشد. رایج‌ترین آنها عبارتند از: ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تجربیات گذشته سازمان/مدیران، اندازه سازمان، زمان و اطلاعات (AdedokunSanmi, 2018)

برخی مدل‌هایی که توسط محققین مختلف ارائه شده است عبارتند از: مدل تصمیم‌گیری استراتژیک آلیسون (۲۰۰۰)، مدل رویشی لیندبلوم (۱۹۵۹)، مدل تصمیم‌گیری متواضع اتزیونی (۲۰۰۱)، مدل آزمون و خطای کالین گریج (۱۹۸۰)، مدل سطل زباله کوهن، مارچ و اولسن (۱۹۷۲)، مدل آهسته روی منطقی کوئین (۱۹۸۰)، مدل فرایندی میتزبرگ (۱۹۷۶)، مدل پیچیده اوربانا (۲۰۱۴)، مدل فرایندی هریسون (۱۹۹۶)، مدل یکپارچه البانا و چایلد (۲۰۰۷) و مدل مبتنی بر انتخاب استراتژیک پایاداکیس، لوکاس و چمبرز (۱۹۹۸). مطالعه الگوهای فوق‌نشان‌دهنده ضعف‌ها و نارسائی‌هایی است که به طور خلاصه به برخی از آنها اشاره شده است:

- در مدل آلیسون تاکید صرف بر خردگرایی، انسان اقتصادی و تلقی تصمیم ها به عنوان محصول عقلایی آگاهانه و بازده فراگردهای سازمانی در حالیکه در عالم واقع تصمیم های سازمانی در سطح استراتژیک نمی توانند صرفا عقلایی باشند و عوامل زیادی از جمله گروه های دارای قدرت و ذینفعان سازمانی بر فرایند تصمیم گیری تاثیر می گذارند. و در جایی دیگر تصمیم ها به عنوان پیامد بازیهای سیاسی یا برآیند مذاکره میان افراد در نظر گرفته شده و به سایر فاکتورهای موثر در تصمیم گیری استراتژیک توجه نشده است.
- مدل راست و ریس کردن، زمانیکه به دنبال تغییرات اساسی و گسترده در سازمان هستیم مناسب نیست و تاکید بر شکل گیری استراتژی به صورت تدریجی و در قالب تغییرات کوچک دارد.
- در مدل تصمیم گیری متواضع اتزیونی باید به اطلاعات در دسترس اکتفا کرده و تصمیم گیری نماییم. در این روش بر سرعت تصمیم گیری تاکید می کند لکن به خود تصمیم و کیفیت تصمیم توجهی نمی کند.
- تصمیم گیری به شیوه آزمون و خطا مناسب تصمیمات حساس استراتژیک نیست زیرا غالبا اشتباه در تصمیم گیری استراتژیک می تواند باعث وارد آمدن آسیب به برند و اعتبار سازمان شده و آن را به سمت ورشکستگی سوق دهد. در این شیوه اشتباه کردن را به منزله یادگیری تلقی می نماید لکن خصوص تصمیمات استراتژیک که حجم زیادی از منابع محدود سازمان را برای اجرایی شدن به خود اختصاص می دهند هزینه اشتباه می تواند بسیار سنگین و جبران ناپذیر باشد.
- مدل سطل زباله تنها برای سازمانهایی مناسب است که دارای نظام سلسله مراتب سستی مسئولیت و اختیار نیستند.
- در مدل تامپسون و تادن تلفیق جنبه های عقلایی و شهودی در تصمیم گیری نادیده گرفته شده است.
- مدل پیچیده تصمیم گیری به ویژگی های فرد تصمیم گیرنده که می تواند بر فرایند تصمیم گیری و انتخاب نهایی تاثیر بگذارد توجهی نکرده است.

۴.۳ تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد

رویکرد سنتی به تصمیم‌گیری یا به طرز وسیعی بر تجربیات شخصی متکی است و یا به صورت کورکورانه از توصیه‌های مندرج در متون کسب و کار و یا مشاوران که اغلب نشأت گرفته از باورهای سنتی و یا شواهد ضعیف می‌باشد پیروی می‌کند. (روسئو، ۲۰۰۶) اعتبار اطلاعاتی که برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک استفاده می‌شود، بر احتمال دستیابی سازمان به مزیت رقابتی و یا بالعکس بر دور شدن سازمان از مزیت رقابتی اش تاثیر گذار است. به علاوه اطلاعات متناقض که از منابع مختلف نشأت گرفته است می‌تواند فرد تصمیم‌گیرنده را با شرایط دشوار مواجه نموده و باعث ایجاد نااطمینانی شود و در تصمیم‌گیرنده انگیزه ایجاد نماید تا به جای تکیه بر اطلاعات در عوض به قضاوت شخصی در تصمیم‌گیری تکیه نمایند. (Collins & Jackson, 2020) در این شرایط مدیرانی که شیوه تفکر آنها مدیریت مبتنی بر شواهد می‌باشد سعی می‌کنند تا به جای عمل کردن بر اساس حدس و گمان و امید بر اساس منطق و شواهد عمل نمایند (ففر و ساتن، ۲۰۰۶). همچنین فن آوری‌های اطلاعاتی منجر به نیاز به فیلتر کردن مقدار زیادی از اطلاعات بی‌ربط یا گمراه‌کننده شده‌اند. این تغییرات فرصت جذب ارزش افزوده و کسب مزیت رقابتی را در اختیار سازمانها قرار می‌دهند، به شرط آنکه بتوانند با تقاضاهای بی‌سابقه پردازش اطلاعات مقابله کنند. (Cheatham et al., 2019; Gupta and George, 2016; World Economic Forum, 2018) اتخاذ تصمیمات آگاهانه و درست مستلزم تدوین سؤالات مناسب برای جمع‌آوری و ارزیابی پیکره در حال رشدی از شواهد می‌باشد. به منظور بهبود تصمیم‌گیری و افزایش شانس نتایج مطلوب در میان چنین پیچیدگی، محققان چارچوب مدیریت مبتنی بر شواهد (EBM) را پیشنهاد کرده‌اند که به موجب آن مدیران از طریق استفاده وجدانی، صریح و قضاوت سلیم از بهترین شواهد موجود تصمیم‌گیری می‌نمایند. (Collins & Jackson, 2020) اجرای مدیریت مبتنی بر شواهد توسط مدیران از عواملی در سطح سازمان و صنعت تاثیر می‌پذیرد. (Criado-Perez et al., 2020) تنها عواملی که روسئو و گونیا (۲۰۱۶) در ادبیات به عنوان توانمندسازهای سطح سازمان معرفی کردند، جو سازمانی و پشتیبانی رهبری است. (Collins & Jackson, 2020).

تعاریف متفاوت و گوناگونی از تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد ارائه شده است. روسئو (۲۰۱۲) تئوری تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را به عنوان فرایند اقدام آگاهانه مبتنی بر شواهد تعریف کرده است. این اقدام از بکارگیری دانش علمی در فرایند تصمیم‌گیری

کمک می‌گیرد. (فرانسیس و دیگران، ۲۰۱۳) بر طبق ماکسیم و همکاران (۲۰۱۵)، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد می‌تواند به عنوان یکی از ابزارهای اثربخش به منظور توجیه منطقی‌تری انتخاب یک رویکرد خاص یا یک برنامه استفاده شود. تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد موضوع جدیدی نیست. بلکه چارچوبی است که برنامه ریزی استراتژیک را با تحلیل هزینه اقتصادی و اجتماعی در یک مدل شفاف کنار هم قرار می‌دهد. تصمیم‌گیری خوب نیازمند آنست که تا جایی که ممکن است با شواهد، تحقیقات و اطلاعات معتبر مطلع شده باشد. به این رویکرد تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد می‌گوییم. (ماکسیم و دیگران، ۲۰۱۵). تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد شامل استفاده از اطلاعات فعلی جهت اخذ تصمیماتی است که دارای پشتوانه تجربی هستند. (کیتینگ، ۲۰۱۶) تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد به عملکرد مدیریت که در آن اخلاق، تخصص حرفه‌ای، تحلیل داده‌ها و اصول نشأت گرفته از تحقیقات رسمی هر یک لحاظ می‌گردد اشاره دارد. (گمبل و جلی، ۲۰۱۴) کمیته ایزو که استانداردهای مدیریت کیفیت را تدوین می‌نماید "تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد" را به عنوان اصل ششم مدیریت کیفیت مطرح می‌نماید و این واقعیت را برجسته می‌کند که تصمیمات اثربخش بر پایه تحلیل و ارزیابی داده‌ها و اطلاعات واقعی استوار هستند. هدف اصلی تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد دستیابی به تصمیمات اثربخش بر پایه تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات است. (بلانچ، ۲۰۱۱) بر طبق ازتر و توماس Eszter Tóth and Tamás کارگیری اصل تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد فواید ذیل را به دنبال خواهد داشت

۱. درک چگونگی گرفته شدن تصمیمات (تصمیمات آگاهانه)

۲. افزایش توانایی در جهت نشان دادن اثربخشی تصمیمات گذشته با نگاه کردن به داده‌های واقعی ثبت شده
۳. توانایی بهتر برای بازبینی عقاید و نظرات و به چالش کشیدن و تغییر آنها و نیز تصمیمات (ازتر و توماس، ۲۰۱۴)

همچنین ساکت و همکاران دلایل لزوم استفاده از این رویکرد را به شرح زیر برشمرده‌اند (ساکت و دیگران، ۲۰۰۰): خطاهای تصمیم‌گیری و تبعات هزینه‌ای مالی و زمانی ناشی از آن (بخش بزرگی از خطاهای مدیران به سبب عدم آگاهی آنان از بهترین شیوه مدیریت است)، علم مدیران (ناشی از مرتبط نبودن رشته تحصیلی مدیران و یا بروز نبودن علم مدیران پس از فراغت از تحصیل)، وجود سوالات بی‌پاسخ هنگام برخورد با مشکلات سازمانی، عدم توانایی مدیران برای نقد صحیح اطلاعات و جداکردن اطلاعات معتبر از غیر

معتبر، طولانی بودن زمان دریافت اطلاعات توسط مدیران، و استفاده از روش‌های متفاوت برای برخورد با یک مشکل خاص (هم‌سان نبودن تصمیمات مدیران در رابطه با یک موضوع خاص). با استفاده هوشیارانه، نظام مند و شفاف از نظام پژوهشی در مدیریت مبتنی بر شواهد می‌توان تا حدود زیادی این خطاها را کاهش داد.

۵.۳ روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف بنیادین است، از منظر ماهیت و روش تحقیق، به دلیل اینکه توانان از رویکرد کیفی - کمی استفاده شده است از نوع آمیخته اکتشافی می‌باشد (دانایی فرد و الوانی، ۱۳۳). در بخش کیفی برای شناسایی معیارهای موثر در زمینه تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و نهایتاً طراحی مدل تصمیم‌گیری استراتژیک مبتنی بر شواهد از رویکرد تئوری داده بنیاد استفاده شده است و بر طبق مدل پارادایمی اشتراووس و کوربین مدل تصمیم‌گیری استراتژیک مبتنی بر شواهد طراحی شد. در بخش کیفی برای گردآوری داده‌ها با ۲۰ نفر از خبرگان صنعت بیمه و تصمیم‌گیری استراتژیک که به روش گلوله برفی انتخاب شده بودند مصاحبه عمیق صورت گرفت و سپس داده‌ها بر اساس رویکرد داده بنیاد تجزیه و تحلیل شدند. در بخش کمی به منظور تعیین اهمیت عوامل شناسایی شده در مدل تصمیم‌گیری از رویکرد دلفی فازی استفاده شد. در این بخش شاخص‌های شناسایی شده جهت طراحی مدل در اختیار ۱۵ نفر از خبرگان قرار داده شد تا بر حسب درجه اهمیت هر شاخص به آن امتیاز دهند.

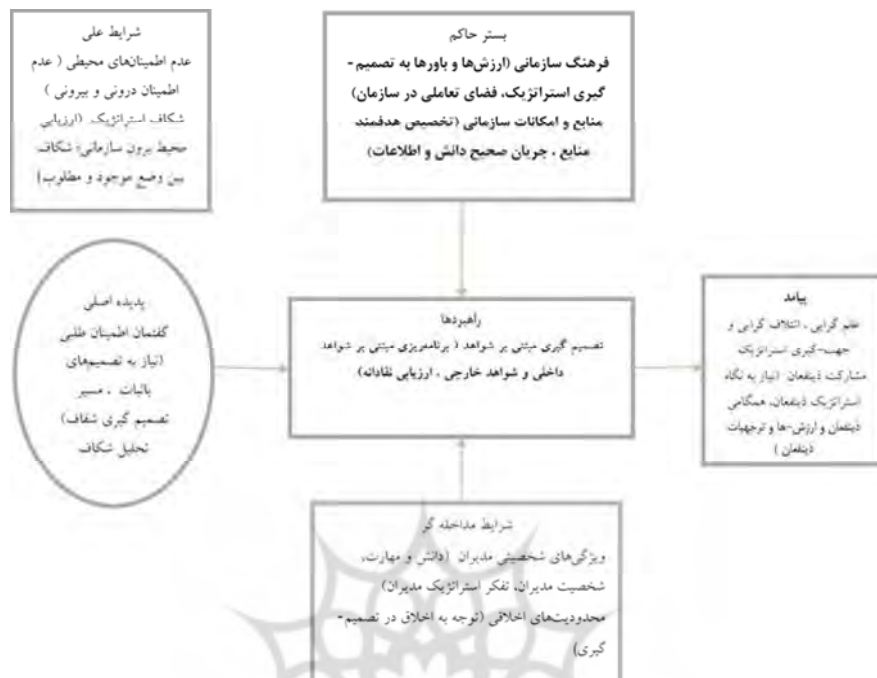
جدول ۱: مقوله‌های خرد و کلان

کد مقوله	مقوله‌های کلی	کد مقوله	مقوله‌های خرد
C1	عدم اطمینان‌های محیطی	B1	عدم اطمینان درونی
		B2	عدم اطمینان بیرونی
C2	ویژگی‌های شخصی مدیران	B3	ویژگی‌های شخصیتی مدیران
		B4	دانش و مهارت مدیران
		B5	تفکر استراتژیک
C3	گفتمان اطمینان طلبی	B6	نیاز به تصمیم‌های باثبات
		B7	مسیر تصمیم‌گیری شفاف
C4	شکاف استراتژیک	B8	ارزیابی محیط برون سازمانی

رویکرد مبتنی بر شواهد از رهگذر ... (وحید خاشعی ورنامخواستی و الهام سادات صبور ابوانی) ۱۱۳

		B9	شکاف بین وضع موجود و مطلوب
C5	فرهنگ سازمانی	B10	ارزش‌ها و باورها به تصمیم‌گیری استراتژیک
		B11	فضای تعاملی در سازمان
C7	محدودیت اخلاقی در تصمیم‌گیری	B12	توجه به اخلاق در تصمیم‌گیری
C8	توجه به موضوعات استراتژیک	B13	شناسایی مباحث استراتژیک
C9	تصمیم‌گیری استراتژیک مبتنی بر شواهد	B14	برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد داخلی
		B15	برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد خارجی
		B16	ارزیابی نقادانه
C10	تحلیل شکاف	B17	شکاف مثبت
		B18	شکاف منفی
C11	مشارکت ذینفعان	B19	نیاز به نگاه استراتژیک ذینفعان
		B20	شناسایی ترجیحات و ارزش‌های ذینفعان
		B21	همگامی ذینفعان
C12	منابع و امکانات سازمانی	B22	تخصیص هدفمند منابع
		B23	جریان صحیح اطلاعات و دانش
C13	علم‌گرایی	B24	علم‌گرایی
C14	ائتلاف‌گرایی	B25	ائتلاف‌گرایی
C15	جهت‌گیری استراتژیک	B26	جهت‌گیری استراتژیک

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



۶.۳ تجزیه و تحلیل داده‌های کمی

۱.۶.۳ غربالگری معیارها بر اساس رویکرد دلفی فازی

در این بخش، محقق بنا دارد با استفاده از رویکرد دلفی فازی به غربالگری و تعیین درجه اهمیت معیارهای شناسایی شده در این پژوهش بپردازد. تعداد خبرگان در این بخش ۱۵ نفر می‌باشند. شاخص‌های ۲۴ گانه زیر که در بخش کیفی شناسایی شده بود در اختیار خبرگان قرار گرفت و نتایج آن در ادامه با شرح نحوه محاسبات نشان داده شد. در جدول ذیل نتایج نظر سنجی از خبرگان در خصوص عوامل الگوی پیشنهادی مشاهده می‌شود. تعداد خبرگان این پژوهش ۱۵ نفر می‌باشد.

جدول ۲. نظرات خبرگان

ردیف	شاخص	خبره ۱	خبره ۲	خبره ۳	خبره ۴	خبره ۵	خبره ۶	خبره ۷	خبره ۸	خبره ۹	خبره ۱۰	خبره ۱۱	خبره ۱۲	خبره ۱۳	خبره ۱۴	خبره ۱۵
1	عدم اطمینان درونی	5	4	5	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	3	4
2	عدم اطمینان بیرونی	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4
3	ویژگی‌های شخصیتی مدیران	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5
4	دانش و مهارت مدیران	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4
5	تفکر استراتژیک	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	5	5	5
6	نیاز به تصمیم‌های باثبات	5	5	4	3	4	5	3	4	4	5	5	4	3	3	4
7	مسیر تصمیم‌گیری شفاف	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5
8	ارزیابی محیط برون سازمانی	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4
9	شکاف بین وضع موجود و مطلوب	4	4	4	3	2	4	5	2	2	4	4	4	4	4	
10	ارزش‌ها و باورها به تصمیم‌گیری استراتژیک	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5
11	فضای تعاملی در سازمان	4	4	3	5	4	3	4	3	4	5	3	2	4	5	3
12	توجه به اخلاق در تصمیم‌گیری	2	4	5	2	2	4	3	5	2	2	5	3	3	2	4

3	3	3	3	2	4	5	4	4	3	2	3	5	4	4	شناسایی مباحث استراتژیک	13
4	3	5	4	3	3	5	3	3	3	3	5	3	2	4	برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد داخلی	14
5	3	3	3	4	3	3	5	3	5	4	5	4	3	3	برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد خارجی	15
3	3	4	2	4	3	3	3	2	4	2	5	2	5	2	ارزیابی نقادانه	16
4	3	3	2	5	5	5	5	3	5	3	5	5	4	4	شکاف مثبت	17
3	4	5	4	2	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	شکاف منفی	18
4	4	4	2	4	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	نیاز به نگاه استراتژیک ذینفعان	19
4	3	3	3	4	4	2	3	4	4	2	3	3	2	3	شناسایی ترجیحات و ارزش‌های ذینفعان	20
3	2	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	همگامی ذینفعان	21
4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	تخصیص هدفمند منابع	22
3	2	3	5	5	2	2	3	5	2	2	3	4	4	5	جریان صحیح اطلاعات و دانش	23
3	4	4	5	3	4	5	5	4	2	3	5	4	4	5	علم گرایی	24
3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	2	4	3	4	4	انتلاف گرایی	25
5	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	جهت‌گیری استراتژیک	26

گام اول: کمترین مقدار از هر معیار را به عنوان LA مشخص می کنیم.
 گام دوم: بیشترین مقدار هر معیار را به عنوان UA مشخص می کنیم.
 گام سوم: با محاسبه میانگین هندسی هر شاخص آن را MA می نامیم.
 گام چهارم: برای مشخص کردن آستانه این پژوهش از آنجا که در پرسشنامه از طیف ۵ گزینه ای لیکرت استفاده کرده ایم، عدد میانه یعنی ۳ را به عنوان آستانه مشخص می کنیم.
 گام پنجم: با استفاده از روش میانگین فازی برای اعداد فازی ساخته شده در هر معیار، میانگین فازی را محاسبه می کنیم.
 گام ششم: با مقایسه آستانه و میانگین فازی در وضعیتی که آستانه > میانگین فازی شاخص، شاخص پذیرفته می شود.

در جدول زیر نتایج حاصل از تحلیل جدول ذیل آمده است:

جدول ۳: غربالگری معیارهای شناسایی شده در حوزه تصمیم‌گیری استراتژیک مبتنی بر شواهد

ردیف	شاخص	L	میانگین هندسی	U	آستانه	میانگین فازی	وضعیت شاخص
1	عدم اطمینان درونی	3	4.068	5	3.000	4.034	1
2	عدم اطمینان بیرونی	4	4.245	5	3.000	4.373	1
3	ویژگی‌های شخصیتی مدیران	3	3.932	5	3.000	3.966	1
4	دانش و مهارت مدیران	3	4.336	5	3.000	4.168	1
5	تفکر استراتژیک	3	4.336	5	3.000	4.168	1
6	نیاز به تصمیم‌های باثبات	3	4.050	5	3.000	4.025	1
7	مسیر تصمیم‌گیری شفاف	4	4.506	5	3.000	4.503	1
8	ارزیابی محیط برون سازمانی	3	4.165	5	3.000	4.082	1
9	شکاف بین وضع موجود و مطلوب	2	3.590	5	3.000	3.545	1
10	ارزش‌ها و باورها به تصمیم‌گیری استراتژیک	3	4.165	5	3.000	4.082	1
11	فضای تعاملی در سازمان	2	3.585	5	3.000	3.542	1
12	توجه به اخلاق در تصمیم‌گیری	2	3.332	5	3.000	3.416	1

1	3.424	3.000	5	3.349	2	شناسایی مباحث استراتژیک	13
1	3.463	3.000	5	3.426	2	برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد داخلی	14
1	3.821	3.000	5	3.641	3	برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد خارجی	15
1	3.236	3.000	5	2.972	2	ارزیابی نقادانه	16
1	3.713	3.000	5.000	3.926	2	شکاف مثبت	17
1	3.599	3.000	5.000	3.699	2	شکاف منفی	18
1	3.189	3.000	4.000	3.378	2	نیاز به نگاه استراتژیک ذینفعان	19
1	3.022	3.000	4.000	3.045	2	شناسایی ترجیحات و ارزش‌های ذینفعان	20
1	3.157	3.000	4.000	3.313	2	همگامی ذینفعان	21
1	3.401	3.000	4.000	3.302	3	تخصیص هدفمند منابع	22
1	3.310	3.000	5.000	3.121	2	جریان صحیح اطلاعات و دانش	23
1	3.692	3.000	5.000	3.884	2	علم‌گرایی	24
1	3.643	3.000	5.000	3.787	2	اتلاف‌گرایی	25
1	4.104	3.000	5.000	4.209	3	جهت‌گیری استراتژیک	26

همانطور که در جدول فوق نتایج ارایه شده است . تمام معیارهای شناسایی شده در این تحقیق، دارای میانگین فازی بالاتر از ۳ می‌باشد بنابراین می‌توان دریافت که این معیارها همگی در زمینه تصمیم‌گیری استراتژیک مبتنی بر شواهد دارای حد مطلوب و مورد قبول می‌باشند.

۷.۳ روایی و پایایی داده‌های کیفی

پایایی به سازگاری یافته‌های تحقیق اطلاق می‌گردد. پایایی در مصاحبه، در مراحل اولیه چون موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری و تحلیل مطرح می‌گردد. در رابطه با پایایی مصاحبه شونده به چگونگی هدایت سوالات اشاره می‌شود. در پایایی نسخه‌برداری نیز باید به پایایی درون موضوعی نسخه‌برداری‌های انجام شده حین تایپ متون توسط دو فرد توجه نمود. در طول

طبقه‌بندی مصاحبه‌ها نیز توجه به درصد‌های گزارش شده توسط دو فرد کدگذار روشی برای تعیین پایایی تحلیل است (بوون، ۲۰۰).
الف) محاسبه پایایی بین کدگذاران:

برای محاسبه پایایی بین کدگذاران Re-test Reliability از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص، دوباره کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی بدین ترتیب است (کوال، ۱۹۹۶)

$$\text{رابطه ۱)} \quad \text{درصد پایایی بین کدگذاران} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۴ آورده شده است:

جدول ۴. محاسبه پایایی بین کدگذاران

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین کدگذاران
۱	P2	۸۶	۳۴	۲۶	٪۷۹
۲	P6	۷۹	۳۱	۲۲	٪۷۸
	کل	۱۶۵	۶۵	۴۸	٪۷۸

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود تعداد کل کدها که توسط محقق و همکار تحقیق به ثبت رسیده است برابر ۱۶۵، تعداد کل توافقات بین کدها برابر ۶۵ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۴۸ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۷۸ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.
اعتبار (روایی) مصاحبه

سه معیار موثق بودن و اعتبار (باورپذیری)، انتقال پذیری، اطمینان پذیری جهت ارزیابی در نظر گرفته شد. برای دستیابی به هریک از این معیارهای یاد شده، اقدامات زیر صورت پذیرفت:

۱. اعتبار: پژوهشگر با صرف زمان کافی، تایید فرایند پژوهش توسط هشت متخصص، استفاده از دو کدگذار برای کدگذاری چند نمونه مصاحبه جهت کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران، استفاده از پرسشهای عینی و قابل اندازه گیری مانند نگارش یادداشت دامنه و یادآور در طول پژوهش خاصه در فرم های اکسل، میزان موثق بودن داده های پژوهش را به حد قابل قبولی افزایش داده است.

۲. انتقال پذیری: برای حصول اطمینان از انتقال پذیری یافته های پژوهشی سه متخصص در زمینه سازمان که در پژوهش مشارکت نداشتند در مورد یافته های پژوهش مورد مشورت قرار گرفتند.

۳. در همه مراحل کار و به منظور ایجاد اطمینان پذیری، جزئیات پژوهش و یادداشت برداری ها ثبت و ضبط شد.

۴. بحث و نتیجه گیری

در دهه ۹۰ با ظهور تئوری های مبتنی بر دانش و نوآوری که به ادبیات تکوینی تعلق دارند و به ایجاد ایده های جدید و به اشتراک گذاری آن ها به وسیله دانش و نیز بر خلاقیت، نوآوری و یادگیری سازمانی به عنوان مهمترین جنبه های مدیریت استراتژیک تاکید دارند شیوه استراتژی پردازی در سازمانها دچار تغییرات اساسی شد. در همین زمان پارادایم جدیدی در ادبیات مدیریت استراتژیک و تصمیم گیری استراتژیک با نام رویکرد مبتنی بر شواهد پا به عرصه ظهور گذاشت. این رویکرد ضمن داشتن جنبه هایی از رویکرد تجویزی و عقلانیت باوری نسبی لکن با تاکید بر مفروضات اصلی رویکرد تکوینی و از طریق ارزیابی نقادانه داده ها در طول فرایند تصمیم گیری، توجه به ویژگی های فرد تصمیم گیرنده به عنوان عوامل مداخله گر در فرایند تصمیم گیری، تطبیق گزینه های تصمیم با برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر شواهد، توجه به سوگیری ها و سعی در کنترل آنها از طریق اعتبار سنجی مداوم داده ها برخی نواقص و محدودیت های موجود در مدل های قبلی تصمیم گیری استراتژیک را مرتفع نمود. مدیران در تعبیر خود درباره داده ها سوگیرانه رفتار می کنند. داده ها با درک ما از واقعیت تعبیر میشوند (لینچ، ۲۰۱۲، ص ۵۸) تصمیم گیری مبتنی

رویکرد مبتنی بر شواهد از رهگذر ... (وحید خاشعی ورنامخواستی و الهام سادات صبور ابوانی) ۱۲۱

بر شواهد این سوگیری را کاهش می دهد (روسئو، ۲۰۰۶) این شیوه تصمیم گیری با نوعی برنامه ریزی در ناخودآگاه خود پشتیبانی می شود و دستیابی بیشتر به اهداف سازمانی، یادگیری معتبر و صحیح و بهبود مستمر را به ارمغان می آورد. مدل تصمیم گیری استراتژیک مبتنی بر شواهد با آسیب شناسی از وضعیت موجود و مطلوب سازمان با توجه به محیط بیرونی و داخلی آغاز می شود. این موضوع سبب شناسایی موضوعات استراتژیک در سازمان شده و نیاز به تصمیم گیری شفاف و با ثبات را تحریک می نماید. در پاسخ به این نیاز رفتاری که سازمان از خود نشان می دهد یا به عبارتی استراتژی که در اینجا ظهور می کند، تصمیم گیری استراتژیک مبتنی بر شواهد خواهد بود که با لحاظ نمودن برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر شواهد داخلی و خارجی و ارزیابی نقادانه گزینه های تصمیم شکل می گیرد. که در صورتی که بستر لازم فراهم باشد و تاثیر عوامل مداخله گر در فرایند تصمیم گیری مدیریت شود پیامد آن علم گرایی، انتلاف گرایی، جهت گیری استراتژیک صحیح و مشارکت ذینفعان در زمان اجرای تصمیم خواهد بود.

کتابنامه

- لینچ، ریچارد (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک، ترجمه وحید خاشعی و فاطمه زرگران، تهران: انتشارات فوژان
- استیسی، رالف دی (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک و پویایی های سازمانی: چالش پیچیدگی، ترجمه حسین رحمان سرشت، شهرام خلیل نژاد، علیرضا هاشمی، تهران: انتشارات دوران
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۹۳). تئوریهای سازمان و مدیریت از تجددگرایی تا پساتجددگرایی. جلد اول: (دوران تجددگرایی، مدرنیسم). انتشارات دوران
- دانایی فرد، ح، الوانی س، م، آذر، ع (۱۳۸۳) «روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع»، انتشارات صفار، تهران، ص ۴۵

Adedokun Sanmi (2018). "THE EFFECT OF STRATEGIC DECISION MAKING PROCESS IN PRIVATE ORGANIZATIONS", journal of international business, <https://www.academia.edu/>

Ahmad Firas Khalid , John N. Lavis, Fadi El-Jardali and Meredith Vanstone(2020), "Supporting the use of research evidence in decision-making in crisis zones in low- and middle-income countries: a critical interpretive synthesis", Health Research Policy and Systems <https://doi.org/10.1186/s12961-020-0530-2>

Alison, L. J., Barrett, E., & Crego, J. (2007). Criminal investigative decision making: Context and Process. In R. R. Hoffman (Ed.), Expertise out of context: Proceedings of the sixth

- international conference on naturalistic decision making (pp. 79–95). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Andrews, K. R. (1965), *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.
- Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Axelsson, R., "Towards an evidence based health care management", *The International journal of health planning and management*, 13(4), pp. 307-317, 1998.
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120
- Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1991), "Global strategic management: Impact on the New Frontiers of strategy research", *Strategic Management Journal*, Vol, 12, pp. 5- 16.
- Bonn, I. And Christodolou, C. (1996), "From strategic planning to strategic management", *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 4, pp. 543-551.
- Briner, R., Denyer, D., & Rousseau, M. (2009). Evidence-based management: Concept cleanup time. *Academy of Management Journal*, 23(4), 19-32.
- Chandler, A. D. Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, London.
- Cohen, M., March, J. & Olsen, J. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, (17), 1-25.
- Criado-Perez; Catherine G. Collins*; Chris J. Jackson (2020), "Enablers of Evidence-Based Management: Clues from the Absorptive Capacity Literature", *Australian Journal of Management* published by SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/0312896220919784>
- Elbanna, S. (2007), Strategic decision-making: Process perspectives, *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1– 20
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making. *Journal of Management Studies*, 44, 561-591.
- Etzioni, A. (2001). *Humble Decision Making*. *Harvard Business Review on Decision Making*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Eszter Tóth, Z., & Tamás, J. (2014). *Quality Management Teaching Material*. Budapest University of Technology and Economics.
- Francis-Smythe, J., Robinson, L., & Ross, C. (2013). The role of evidence in general managers' decision-making. *Journal of General Management*, 38(4), 3-21.
- Gamble, E., & Jelly, R. (2014). The case for competition; Learning about interpretation, *Academy of Management Learning & Education*, 13(3), 433-445
- Gluck, F.W., Kaufman, S.P. and Walleck, A.S. (1980), "Strategic management for competitive advantage", *Harvard Business Review*, July-August, pp, 154-161.
- Heracleous, L. (1998), "Strategic thinking or strategic planning?", *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 3, pp. 481-487.

- Hodgkinson, G.P. (2012). *The politics of evidence-based decision making*. In: Rousseau Denise M., (ed.) *The Oxford Handbook of Evidence-based Management*. Oxford Library of Psychology . Oxford: Oxford University Press. ISBN: 9780199763986.
- Harrison, E.F. (1996). A process perspective on strategic decision making. *Management Decision*, 34(1), 46-53.
- Keating, Byron, (2016), *evidence-Based Management Is The Future Of Business Education*, Australian national university
- Kvale, S. (1996). *InterViews—An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Liedtka, J.M. (1998a), "Strategic thinking: can it be taught?", *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 1, pp. 120-129. Liedtka, J.M. (1998b), "Linking strategic thinking with strategic planning", *Strategy and Leadership*, Vol. 26, No. 4, pp. 30-35.
- Lindblom, Ch.E. (1959). The Science of "Muddling Through". *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- Maxim, P.S., Garis, L., Plecas, D., & Davies, M. (2015). *The Right Decision: Evidence-based Decision Making for Police Service Professionals*. ISBN-13: 978-1792984365.
- Mintzberg, H. (1994), "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review*, January February, pp. 107-114.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998), *Strategy Safari*, Free Press, New York.
- Mintzberg, H. (1990a), "Strategy formation: schools of thought", chapter 5 in J.W. Fredrickson, ed., *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, New York.
- Mintzberg, H. (1990b), "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal* , Vol. 11, No. 3, pp. 171-195.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. and Théorêt, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes *Administrative Science Quarterly*, 21, 246 - 275.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998), *Strategy Safari*, Free Press, New York
Mintzberg, "The Fall and Rise of Strategic Planning" *Harvard Business Review* January-February 1994. components of the model were confirmed in the structural equation model.
- Nadežda Jankelová (2017), *Strategic Decision Making and Its Importance in Small Corporations*, DOI:10.5772/intechopen.68858
- Ohmae, K. (1982), *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York.
- Oriana-Helena NEGULESCU (2014), *USING A DECISION-MAKING PROCESS MODEL IN STRATEGIC MANAGEMENT*, *Review of General Management* , Volume 19, Issue 1pp.111-123
- O'Shannassy, T (2001) *Lessons from the evolution of the strategy paradigm*, *Journal of Management & Organization* 7(1): 25–37.
- Papadakis, V. M., Lioukas S., & Chambers, D. (1998). Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context. *Strategic Management Journal*, 19, 115-147.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.
- Peteraf, M. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal* , Vol. 14, pp. 179-191.

- Peters, T. and Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York.
- Pfeffer, J., & Sutton, R.I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-based Management*. Harvard Business Press, Boston, MA.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter, M. (1982), "Industrial organisation and the evolution of concepts for strategic planning", in T.H. Naylor (ed.), *Corporate Strategy- the Integration of Corporate Planning Models and Economics*, North-Holland Publishing, Amsterdam.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Porter, M. (1987), "Corporate strategy: the state of strategic thinking", *The Economist*, May 23, pp. 21-28.
- Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London
- Quinn, J.B. (1978). Strategic Change: "Logical Incrementalism". *Sloan Management Review*, 20(1), 7- 21.
- Raimond, P. (1996), "Two styles of foresight: Are we predicting the future or inventing it?", *Long Range Planning*, Vol. 29, No.2, pp. 208-214.
- Reay, T., Berta, W., & Kohn, M. K. , "What's the evidence on evidence-based management?", *The Academy of Management Perspectives*, 23(4), pp. 5-18, 2009.
- Rousseau, D.M. (2006), "Is there such a thing as evidence-based management", *Academy of Management Review*, Vol.31 No.2, pp.256-69.
- Rousseau, D.M. (2012). *Organizational Behavior's Contributions to Evidence-Based Management*. The Oxford Handbook of Evidence-Based Management, DOI:10.1093/oxfordhb/9780199763986.013.0004.
- Rousseau, D.M. and McCarthy, S.(2007), "Educating managers from an evidence-based perspective", *Academy of Management Learning and Education Archive*, Vol. 6 No. 1, pp. 84-101.
- Sackett, D.L., Straus, S.E., Richardson, W.S., Rosenberg, W. and Haynes, R.B. , "Evidence-based Medicine: How to Practice and Teach EBM", Churchill Livingstone, New York, NY, 2000.
- Scott, W., Mitchell, T. and Birnbaum, P. (1981), *Organization Theory: a Structural Behavioural Analysis*, Irwin, Homewood.
- Shrader, C., Taylor, L. and Dalton, D. (1984), "Strategic planning and organizational performance: A critical appraisal", *Journal of Management*, Vol. 10, No. 2, pp. 149- 171.
- Stacey, R. (1993), *Strategic Thinking and the Management of Change*, Kogan Page, London.
- Stacey, R. D. (2011). *Strategic management and organizational dynamics: the challenge of complexity*. (6TH ed). Printed by Ashford Colour Press Ltd., Gosport. ISBN 978-0-273-72559-6.
- Strauss, A., Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Tourish, D. , "Evidence Based Management", or „Evidence Oriented Organizin“? A critical realist perspective", *Organization*, 20 (2), pp. 173-192, 2013

رویکرد مبتنی بر شواهد از رهگذر ... (وحید خاشعی ورنامخواستی و الهام سادات صبور ابوانی) ۱۲۵

Essays, UK. (November 2018). Types of Strategic Decision Making Models. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/business/types-strategic-decision-models-3462.php?vref=1>

Wernerfelt, B. (1995), "A resource-based view of the firm", Strategic Management Journal, Vol. 5, pp. 171-180.

Wilson, I. (1994), "Strategic planning isn't dead-it changed", Long Range Planning, Vol. 27, No. 4, pp. 12-24.

