



## Challenges of Strategic Consensus from the Perspective of Public Managers: Applying Social Network Analysis Methodology

**Shahnaz Akbari Emami\***

Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Hazrat Masoumeh University, Qom, Iran.

**Bahareh Abedin**

Assistant professor, MBA Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

**Mona Jamipour**

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Hazrat Masoumeh University, Qom, Iran.

Received: 05/09/2023

Accepted: 13/02/2024

### Abstract:

Strategic consensus is a crucial starting point in developing strategic planning, and its absence indicates a divergence in thoughts and beliefs regarding an organization's strategic preferences and envisioned future. The primary objective of this study is to illustrate the application of social network analysis in addressing the challenges faced by managers in achieving the critical variable of strategic consensus in strategy formulation and implementation by understanding managers' insights on this matter. By applying social network analysis methodology, with a focus on the relationships among members, a deep understanding of the interactions and connections among decision-makers is achieved. The study population consists of public sector managers sharing and describing their experiences. In the first phase, qualitative data was collected through purposive sampling, with semi-structured individual interviews conducted with nine decision-making managers. The research findings, using thematic analysis, were categorized into 43 indicators, 8 components, and 3 main dimensions. The three identified dimensions are human characteristics, decision-making processes, and organizational structure. The components within the human characteristics dimension include cognitive gaps, individual inefficiencies, and intra-group inefficiencies; those within the decision-making process dimension include analytical paralysis, inefficiencies in the decision-making system, and decision-making dynamics. Additionally, the organizational structure dimension encompasses components such as conflict of interest and symbolic commitment at the strategic level. In the second phase, using social network analysis and the concept of centrality (internal, external, and intermediary), the key challenges were identified. Accordingly, the challenge of "lack of belief in the impact of informal social connections within the organization (networking)" had the highest external centrality. Based on internal centrality, the challenge of "lack of consensus-seeking behavior in the group" was most influenced by other challenges. Additionally, the challenge of "misaligned and conflicting priorities" exhibited the highest intermediary centrality.

**Keywords:** Strategic Behaviour, Strategic Consensus, Public Managers, Social Network Analysis.

---

Corresponding Author, Email: s.emami@hmu.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2024.409413.1630

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

# چالش‌های اجماع راهبردی از نگاه مدیران دولتی: کاربست روش‌شناسی تحلیل شبکه اجتماعی

شهناز اکبری امامی \*

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران

بهاره عابدین

استادیار، گروه مدیریت اجرایی، دانشکده علوم اداری دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

مونا جامی پور

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران

دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۴ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۴



**چکیده:** اجماع راهبردی نقطه شروع مهمی در توسعه برنامه‌ریزی راهبردی محسوب می‌شود و فقدان آن به پراکندگی در اندیشه‌ها و باورها در مورد ترجیحات راهبردی و آینده مورد نظر سازمان اشاره دارد. هدف اصلی این پژوهش تشریح کاربرد تحلیل شبکه اجتماعی در چالش‌های پیش‌روی مدیران در حصول به متغیر حساس و مهم اجماع راهبردی در تدوین و اجرای راهبرد از طریق درک گفته‌های مدیران در این زمینه است. کاربست روش‌شناسی تحلیل شبکه اجتماعی با تمرکز بر روابط میان اعضا، فهم عمیقی از تعاملات و پیوندهای میان تصمیم‌گیرندگان به دست می‌دهد. جامعه مورد مطالعه، مدیران سازمان‌های دولتی هستند که تجربیات خود را بیان و توصیف می‌کنند. در بخش اول به منظور جمع‌آوری داده‌های کیفی با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند با ۹ نفر از مدیران تصمیم‌گیرنده، مصاحبه انفرادی نیمه ساختارمند انجام شد. یافته‌های پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون در ۳۳ شاخص، ۸ مؤلفه و ۳ بعد اساسی طبقه‌بندی شدند. ۳ بعد شناسایی شده شامل ویژگی‌های انسانی، فرایند تصمیم‌گیری و ساختار سازمانی است. مؤلفه‌های بعد ویژگی‌های انسانی عبارتند از شکاف شناختی، ناکارآمدی‌های فردی، ناکارآمدی‌های درون‌گروهی، و مؤلفه‌های بعد فرایند تصمیم‌گیری، فلج تحلیلی، ناکارآمدی‌های نظام تصمیم‌گیری، پویایی‌های تصمیم‌گیری را در خود جای داده است. همچنین تعارض منافع و عزم نمادین در سطح راهبردی جزو مؤلفه‌های بعد سوم (ماهیت ساختار سازمانی) قرار دارد. در مرحله دوم با استفاده از روش تحلیل شبکه اجتماعی و مفهوم مرکزیت (درونی، بیرونی و بینابینی) کلیدی‌ترین چالش‌ها شناسایی شدند. براین اساس، چالش «باور نداشتن به تأثیرگذاری ارتباط اجتماعی غیررسمی در سازمان (شبکه‌سازی ارتباطات)» بیشترین مرکزیت درجه بیرونی را دارا است. بر مبنای مرکزیت درجه درونی، چالش «ضعف در ایجاد رفتار توافق‌جویانه در گروه» بیشترین تأثیرپذیری را از سایر چالش‌ها دارد. همچنین بیشترین مرکزیت بینابینی به چالش «اولویت‌های ناهم‌سو و متعارض» تعلق دارد.

**واژگان کلیدی:** راهبرد رفتاری، اجماع راهبردی، مدیران دولتی، تحلیل شبکه اجتماعی.

\* نویسنده مسئول: s.emami@hmu.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2024.409413.1630

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۶۰۶-۲۶۷۶X

## مقدمه

ریچارد روملت<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در کتاب خود تحت عنوان «استراتژی خوب و استراتژی بد»<sup>۲</sup> بر دستیابی به اجماع راهبردی به عنوان جزء حیاتی یک راهبرد خوب تأکید دارد. وی معتقد است که بدون درک مشترک و توافق در مورد اولویت‌های راهبردی، سازمان‌ها مستعد تدوین راهبردهای ضعیف و پراکنده هستند که توان حرکت به سوی موفقیت را ندارد. روملت بر اهمیت اجماع راهبردی به عنوان سنگ بنای توسعه و اجرای مؤثر راهبرد تأکید می‌کند. وی بر این باور است که دستیابی به اجماع راهبردی تضمینی است که رهبری سازمان، پیام روشن و منسجمی را در مورد اهداف و اولویت‌های آن ارسال می‌کند. این شفافیت در چشم‌انداز سازمان‌ها که در آن تغییرات و اختلالات سریع می‌تواند منجر به سردرگمی و ناهماهنگی شود، حائز اهمیت است. به گفته کاپلان و نورتون<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) در کتاب «سازمان استراتژی محور»<sup>۴</sup>، هم‌سوئی سازمان حول راهبردی مشترک، اجرای مؤثر و متمرکز و هدفمند را امکان‌پذیر؛ و فقدان آن، ادراکات و جهت‌گیری‌های متفاوت را نمایان می‌کند که خود مانعی در مسیر موفقیت راهبردی محسوب می‌شود (González-Benito & Martos-Partal, 2012; Jose Zanon et al., 2013). به این معنا که بسیاری از سازمان‌ها در درون خود نسبت به از دست دادن «جامعیت» و نداشتن هدف مشترک رنج می‌برند (Mintzberg, 2009).

به این ترتیب، اجماع راهبردی که به آن «هم‌سوئی» یا «توافق» نیز گفته می‌شود، به توافق بر روی موضوعات راهبردی در تمامی سطوح سازمان اشاره دارد (Kathuria et al., 2010). توافقی که زمینه ایجاد چارچوب ذهنی مشترک را فراهم می‌کند (Pagell & Krause, 2002). اجماع راهبردی به درک و تعهد مشترک در مورد محتوا و اجرای راهبردها در بین مدیران اصلی تأکید دارد (Ruigrok et al., 2006). فقدان اجماع راهبردی در سازمان ممکن است پیام‌های متفاوتی را برای کارکنان ارسال کند که می‌تواند به شکست در دستیابی به اهداف سازمانی منجر شود (Kathuria et al., 2010). از آنجایی که همکاری، برای حل و فصل چالش‌های پیچیده و استفاده مؤثر از فرصت‌ها ضروری است؛ اجماع راهبردی با گرد هم آوردن بخش‌ها و دسته‌های مختلف برای اقدامات هماهنگ در جهت اهداف مشترک، همکاری را تقویت می‌کند (Tamm & Luyet, 2009).

1. Richard Rumelt
2. Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters
3. Kaplan and Norton
4. The strategy-focused organization

2009). اجماع راهبردی نه تنها ذی‌نفعان داخلی را هم‌سو می‌کند، بلکه باعث ایجاد اعتماد در بین ذی‌نفعان خارجی از جمله سرمایه‌گذاران و شرکا نیز می‌شود (Richard, 2010).

با توجه به محوریت حصول اجماع در تصمیمات اجرایی (Finkelstein & Hambrick, 1996) اجماع راهبردی به مفهومی برجسته در پژوهش‌های مربوط به فرایند تدوین و اجرای راهبرد تبدیل شده است (Tarakci et al., 2014). بررسی ادبیات غنی پژوهشی در حوزه مدیریت راهبردی نیز بر نقش محوری اجماع راهبردی به‌ویژه در اجرای راهبرد تأکید دارد (Nahak & Ellitan, 2022). از نظر پژوهشگران در حوزه تدوین و اجرای راهبرد، درک دقیق از اجماع راهبردی و ارتباط آن با عملکرد، اهمیت حیاتی دارد (Kellermanns et al., 2011). چالش‌ها و عوامل تعیین‌کننده اجماع و تأثیر آن‌ها بر عملکرد، قابل توجه‌ترین موضوع پژوهش در این حوزه محسوب می‌شود (Gonzalez-Benito & Martos-Partal, 2012)؛ به‌ویژه این که نتایج پژوهش‌ها در مجموع بر تأثیر مثبت اجماع راهبردی و عملکرد سازمانی صحنه می‌گذارند (Walter et al., 2013). براین اساس، اجماع راهبردی عامل اصلی موفقیت هر راهبرد محسوب می‌شود. در این میان، نباید از نقش مدیران در پرورش احساس هدفمندی و آزادی عمل در تدوین راهبردهای اجماع‌محور غافل شد (Pink, 2009). مدیران در مورد تخصیص منابع و مدیریت مخاطرات تصمیم می‌گیرند و نقش برجسته‌ای را در مدیریت کارآمد منابع در راستای هم‌سویی با اجماع راهبردی ایفا می‌کنند (Ries, 2011). به‌طوری‌که (؟) تام و لویت<sup>1</sup> (۲۰۰۹) بر نقش مدیران در ساده‌سازی تصمیم‌گیری از طریق ایجاد اجماع تأکید می‌کنند. از سوی دیگر، پژوهش‌های موجود بر ادراکات متفاوت مدیران در مورد حرکت‌های راهبردی تأکید دارند و نتایج حاکی از آن است که اختلاف نظر میان گروه مدیریت پیامدهای نامطلوب ایجاد می‌کند (Haapanen et al., 2020). علاوه بر این، بررسی‌ها نشان می‌دهد که اغلب مدیران دولتی یا فاقد الگویی برای نظام تدوین و اجرای راهبرد در سازمان هستند و یا الگوهای موجود با توجه به مشخصه‌های جامعه ایران متناسب نیستند. لذا بیشتر مدیران دولتی، به‌شدت تابع سلیقه فردی هستند؛ در صورتی که راهبردها نه تنها باید در چارچوب اهداف و مأموریت و قوانین سازمان تدوین و اجرا شوند بلکه ضرورت دارد در میان ذی‌نفعان، هم‌فکری و اتفاق نظر حاصل گردد (کریمی و همکاران، ۱۴۰۰). بنابراین، مطالعه اجماع در سطح مدیریتی و به‌خصوص نسبت به موضوعات راهبردی ضرورت می‌یابد (Walter et al., 2013).

به این ترتیب، وقتی در مورد اهداف سازمان یا ابزار دستیابی به آن‌ها اتفاق نظر وجود نداشته باشد؛ مدیران در معرض خطر تصمیم‌گیری براساس منافع شخصی و نه منافع سازمانی قرار

1. Tamm & Luyet

می‌گیرند. در نتیجه، با وثوق به اهمیت ویژه حصول متغیر حساس و مهم اجماع راهبردی در تدوین و اجرای راهبرد، مدیران در این راستا با چالش‌های جدی مواجه هستند که می‌تواند به تدوین و اجرای راهبرد و به‌طور کلی موفقیت سازمان، آسیب‌های جبران‌ناپذیری وارد نماید. بنابراین سؤال اصلی پژوهش را این‌گونه می‌توان مطرح کرد: چالش‌های اصلی در اجماع راهبردی از دیدگاه مدیران دولتی کدامند؟ و روابط (علّی) میان آن‌ها چگونه است؟ از این‌رو، هدف پژوهش حاضر در دو بخش قابل تبیین است: در بخش اول، شناسایی چالش‌های مدیران در حصول به اجماع راهبردی و در بخش دوم براساس بنیان رویکرد شبکه‌های اجتماعی که بر ویژگی‌ها و واقع‌گرایی یک پدیده واقعی سازمانی قرار دارد، و تبیین‌گر مناسبی از روابط علّی هستند به توصیف روابط علّی میان چالش‌ها پرداخته خواهد شد.

### ادبیات نظری پژوهش

اجماع راهبردی، که به فهم مشترک مدیران تمامی سطوح از اولویت‌های سازمان اشاره دارد (Kellermanns et al., 2005: 721) مدت‌هاست که در ادبیات مدیریت راهبردی به‌عنوان یک مفهوم مهم سازمانی مطرح شده است (Markoczy, Finkelstein & Hambrick, 1996; 2001). بیشتر مطالعات بر رابطه مثبت اجماع و برخی معیارهای عملکردی سازمان تأیید کرده‌اند (Dess & Priem, 1995; Rapert et al., 2002). اینس و بوهر<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) با طرح «برنامه‌ریزی از طریق اجماع‌سازی» برای اولین بار در نوشته خود دیدگاه جدیدی از برنامه‌ریزی جامع و آرمانی را بیان کردند. دیدگاه مذکور فرصتی را برای تبیین مجدد مفهوم برنامه‌ریزی جامع فراهم می‌کند؛ زیرا نحوه استفاده از اطلاعات و برقراری ارتباط با ذی‌نفعان از دغدغه‌های آن پژوهشگران بوده است که به جایگاه اجماع‌سازی اشاره دارد. چارچوب اصلی اجماع به توافق بر سر روش‌ها / ابزارها و اهداف تأکید دارد (González-Benito & Martos-Partal, 2012). توافق در یک سازمان که از آن به‌عنوان اجماع یاد می‌شود به‌معنای داشتن تفاهم و نتیجه‌گیری مشترک بین اکثریت یا همه مدیران در مورد اولویت‌های سازمانی است. در سطح بالایی از توافق، اهداف سازمانی و ابتکارات راهبردی برای دستیابی به این اهداف با بحث و گفتگو حل می‌شود (Quinn, 1980) و زمانی که بین مدیران، درک مشترکی از اهداف راهبردی و بلندمدت یک شرکت (یعنی اجماع در مورد اهداف) و راه‌های دستیابی به آن‌ها (یعنی اجماع در مورد وسایل) وجود داشته باشد می‌توان گفت که اجماع راهبردی تحقق یافته است

1. Innes & Booher

(Aguinis et al., 2017; Dess & Priem, 1995). بنابراین، اجماع به‌مثابه توافق در ائتلاف حاکم در مورد ابزارها و اهداف است (Bourgeois III, 1980).

دس و اوریگر<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) اجماع را یک توافق عمومی تعریف می‌کنند که مورد موافقت تقریباً همه طرف‌های دخیل در برنامه‌ریزی است. نایت<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۹) آن را میزان هم‌پوشانی الگوهای ذهنی تک‌تک اعضا تعریف کرده‌اند. برخی اجماع را با اندازه‌گیری میزان درک مشترک مدیران از ابزارها و اهداف از اولویت‌های راهبردی تبیین کرده‌اند. به بیانی دیگر، اجماع سطح معنی‌داری از ادراک مشترک است که می‌توان از آن در محاسبه میزان توافق بین مدیران اجرایی استفاده کرد (Bourgeois III, 1980). شکل‌گیری اجماع، نیازمند زمان و تلاش است. در سطح فردی، اجماع زمانی اتفاق می‌افتد که بین افراد نسبت به تعبیر و تفسیر موقعیت، توافق وجود دارد و یا اختلاف ناچیزی دیده می‌شود (Bowen & Ostroff, 2004). ارتباطات می‌تواند در پیچه گفت‌وگو بین گروه‌های متصل و غیر مرتبط را باز کند (Pappas et al., 2003).

باور بر این است که توافق بین مدیران در هر دو سطح فردی و سازمانی تأثیرگذار است (Iaquinto & Fredrickson, 1997). بنابراین، اجماع راهبردی دارای ساختار منحصربه‌فردی است که از هر دو دیدگاه خرد و کلان مورد مطالعه قرار گرفته است (Aguinis et al., 2011). چرا که اجماع راهبردی به‌دست آمده از یک سو کیفیت بالای تصمیم‌گیری را تضمین می‌کند و از سوی دیگر، اجرای مؤثر راهبرد بر این فرض استوار است که حوزه‌های عملکردی شرکت حتماً درک مشترک و بنیادینی از راهبرد دارند (Rapert et al., 2002). براین اساس، با اجتناب از محدود کردن دامنه اجماع راهبردی به مدیران، اجماع راهبردی زمانی رخ می‌دهد که مدیران براساس درک مشترک، قادر به اخذ تصمیمات راهبردی باشند (Haapanen et al., 2020).

در ادبیات مدیریت راهبردی، اجماع راهبردی به‌عنوان "درک مشترک از اولویت‌های راهبردی در بین مدیران" تعریف می‌شود (Kellermanns et al., 2005: 721). به این ترتیب، اجماع راهبردی را می‌توان از طریق برخی جنبه‌های کلیدی همچون درک مشترک، تعهد، توافق، و دیدگاه‌های مشترک تعریف کرد (Edh Mirzaei et al., 2016). بنابراین، اجماع راهبردی سازه‌ای است که به میزان توافق مدیران در مورد اولویت‌های سازمانی اشاره دارد (González-Benito, 2012) & Martos-Partal & زیرا فرض بر این است که به میزانی که ادراکات درون‌سازمانی به اشتراک گذاشته می‌شوند درک اساسی از راهبرد در حوزه‌های عملکردی حاصل می‌شود (Rapert et al., 2002).

1. Dess and Origer  
2. Knights

از آن جایی که توافق تصمیم‌گیرندگان نسبت به اولویت‌های راهبردی در تحقق تصمیمات، ایجاد تعهد می‌کند (Nahak & Ellitan, 2022)، اجماع‌سازی همچنان توجه پژوهشگران را که به دنبال توسعه درک عمیق‌تر از این مفهوم هستند به خود جلب می‌کند (González- Benito & Martos-Partal, 2012). در نهایت، اجماع راهبردی برای حل اختلافات، ترویج مدیریت یکپارچه و افزایش تعهد راهبردی، حیاتی است (Dess and Priem, 1995; Rapert et al., 2002).

### پیشینه پژوهش

تا اواخر دهه ۱۹۸۰، در بسیاری از مطالعات به یک تعریف نسبتاً محدود از اجماع راهبردی در قالب توافق بین مدیران ارشد در مورد اهداف و ابزارهای راهبردی بسنده می‌شد (Kellermanns et al., 2005). گستره تعریف برای ورود مدیران به موضوع در تمام سطوح سازمانی و ارجاع به اولویت‌های راهبردی نشان‌دهنده تغییر تمرکز پژوهش‌ها از دهه ۱۹۸۰ است؛ به طوری که به‌صراحت، با تأکید بر اصطلاح «تبلور اجماع»<sup>۱</sup> بر اهمیت آن در سلسله مراتب سازمانی صحه می‌گذارد. آن‌چه که بر اهمیت موضوع اجماع راهبردی می‌افزاید، آشکار شدن رابطه قوی بین اجماع راهبردی و عملکرد سازمانی در مطالعات متعدد است (Kellermanns, et al., 2011). به این ترتیب، دستیابی به پیامدهای عملکردی از طریق دستیابی به اجماع راهبردی، گرانیگاه بسیاری از پژوهش‌های این حوزه قرار گرفت و پژوهشگران از زوایای مختلف به بررسی موضوع پرداختند که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

مطالعه فردریکسون<sup>۲</sup> (۱۹۸۳) از اولین پژوهش‌های حوزه اجماع، بر این نکته اذعان داشت که دامنه ارتباطات، مهم‌تر از میزان آن است (Porck et al., 2020). از این‌رو، قابلیت برقراری ارتباط عمودی به‌عنوان ابزاری برای افزایش اجماع راهبردی مورد تأکید قرار گرفت؛ چرا که پیدایش سطح بالایی از اجماع راهبردی در یک گروه می‌تواند ارتباط و هماهنگی اقدامات را تسهیل کند (Rapert et al., 2002).

در همین راستا، دونگ و شیان<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) نیز در مطالعه خود، برای تحقق اجماع در افکار به موضوع ارتباطات تأکید دارند. به پیشنهاد آن‌ها فرایند اجماع از طریق راهبرد که بتواند به تعداد تعاملات اضافه نماید، در واقع به اجماعی مبتنی بر رهبری تکیه دارد. ناهاک و الیتان<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) در محور تأکید بر اهمیت رهبری، به بررسی تأثیر اجماع راهبردی بر عملکرد سازمانی پرداخته و

---

1. Crystallizing consensus  
2. Fredrickson  
3. Dong & Xian  
4. Nahak & Ellitan

به این نتیجه رسیدند که قبل از اینکه یک گروه بتواند به یک راهبرد متعهد شود، اعضای آن باید چشم‌انداز راهبردی را بدانند و آن را درک کنند. در حیطه رهبری و ارتباطات، جبارزاده<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی با هدف بررسی تأثیر اجماع راهبردی بین مدیران بر عملکرد سازمانی، با تأکید بر رهبری مشارکتی و ارتباطات در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی انجام دادند. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد که ارتباط بین مدیران، اجماع راهبردی را افزایش می‌دهد و تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد. در همین زمینه، یافته‌های آتس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) حاکی از آن است که عدم حصول اجماع می‌تواند تعهد راهبردی گروه‌ها را کاهش و در نتیجه، تلاش‌های اجرای راهبرد را ناکام بگذارد.

تارکچی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۴) با تجزیه و تحلیل جامعی از اجماع راهبردی در درون و بین گروه‌ها، رویکرد تحلیلی جدیدی از اجماع راهبردی، ارائه کردند. یافته‌های آن‌ها به پژوهشگران کمک می‌کند تا از طریق تحلیل‌های دقیق‌تر و گسترده‌تر از ماهیت چندوجهی و چندسطحی اجماع راهبردی، زمینه‌های مطالعاتی جدیدی باز کنند. در همین رابطه، می‌توان به مطالعه هو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۴) اشاره کرد. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد که حصول اجماع در میان گروه‌های عملیاتی در اجرای موفق راهبرد سازمان و اثربخشی معیارهای عملکردی اهمیت به‌سزایی دارد. در ادامه، این سؤال مطرح شد که آیا همانندسازی گروهی و سازمانی به اجماع راهبردی بین گروهی کمک می‌کند یا به آن آسیب می‌رساند؟ یافته‌ها بر این امر صحنه می‌گذارند که همانندسازی سازمانی، اجماع راهبردی بین گروهی را افزایش می‌دهد، در حالی که همانندسازی گروهی اجماع راهبردی سازمانی را کاهش می‌دهد. این یافته‌ها دریچه‌ای برای بهبود فهم اجماع راهبردی بین گروهی است (Porck et al., 2020).

نتایج بررسی فراتحلیلی از اجماع راهبردی و عملکرد سازمانی حاکی از نقش محیط، یادگیری سازمانی و نوع بازخورد به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌کننده‌ای هستند که توجه پژوهشگران را به خود جلب کرده‌اند (Kellermanns et al., 2011). در همین راستا، مهم‌ترین نتیجه به‌دست آمده از مطالعه نشان می‌دهد که می‌توان از یادگیری سازمانی برای کاهش تأثیر منفی محیط بر رابطه بین اجماع راهبردی و عملکرد سازمانی استفاده کرد (Bareas et al., 2019). گای<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود با تمرکز بر نوع بازخورد، چارچوب بهبود فرایندهای دستیابی به اجماع راهبردی را ارائه کردند. آن‌ها چارچوبی از بازخوردهای مشترک و متفاوت را پیشنهاد می‌کنند.

1. Jabarzadeh
2. Ateş
3. Tarakci
4. Ho
5. Gai



تصمیم‌گیرندگان مختلف و فاقد اجماع، ترجیحات خود را هم‌زمان تنظیم می‌کنند تا بتوانند زمان اجماع را کاهش دهند. تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای نشان می‌دهد که وقتی تصمیم‌گیرندگان فاقد اجماع، بازخوردهای ثابتی دریافت می‌کنند، بیش از حد معمول تعدیلات را انجام می‌دهند. در حالی که راهبرد بازخورد مشترک همراه با بازخورد ناهم‌سان از این مشکل جلوگیری می‌کند و به همه تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا به مرز اجماع برسند. نتایج مطالعه‌ای با هدف تحلیل و بررسی اجماع در راهبرد سازمان، حاکی از آن بود که اجماع افراد می‌تواند حتی تقلید راهبرد را توجیه نماید، تا عملکرد سازمانی بهبود یابد (Kusumawati, 2020).

یافته‌های پژوهشی با مضمون پرده‌برداری از محرک‌های اجماع راهبردی نشان می‌دهد که رسمی‌سازی فعالیت‌های برنامه‌ریزی از اجماع راهبردی پشتیبانی می‌کند؛ اما تصمیم‌گیری حرفه‌ای و غیرمتمرکز برای شرکت‌های کوچک جایگزین بهتری هستند. به عبارتی، در صورت وجود رابطه و همکاری نزدیک بین مدیران و کارکنان، اجباری بر رسمی‌سازی مجاری ارتباطی برای اجماع راهبردی وجود ندارد (Elizangela et al., 2020). در همین رابطه، در صورتی که اختلاف نظر بین مدیران ارشد به همراه قابلیت‌های مدیریتی ضعیف، نتایج نامطلوبی ایجاد کند، نشان می‌دهد که شرکت باید رویکردهای خود را تغییر دهد، در غیر این صورت، وجود دیدگاه‌های مختلف مفید نخواهند بود (Labella et al., 2017; Haapanen et al., 2020).

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، پژوهشی ترکیبی است که با استفاده از راهبرد تحلیل مضمون (در بخش کیفی) و تحلیل شبکه‌های اجتماعی (در بخش کمی) انجام شده است.

### بخش کیفی پژوهش: تحلیل مضمون

روش کیفی مورد استفاده، روش تحلیل مضمون متنی است. تحلیل مضمون، روشی برای شناسایی و تحلیل الگوهای معانی در مجموعه‌ای از داده‌ها است که امکان تمرکز پژوهشگر بر داده‌ها را فراهم می‌کند. در تحلیل مضمون، پژوهشگر هم می‌تواند معانی آشکار داده‌ها را گزارش دهد و هم معانی، مفروضات و نظریه‌های پنهان کلمات، عبارات و جملات را استخراج کند. مضامین از درون شناسه‌ها استخراج می‌شوند و با تحلیل تفسیری داده‌ها توسعه می‌یابند؛ ضمن این‌که، بحث درباره پدیده مورد بررسی با توجه به مضامین شناسایی شده انجام می‌شود (Braun & Clarke, 2006). در این رویکرد تمرکز بر محتوای مصاحبه‌ها و «آنچه بیان شده»، است. به این ترتیب، راهبرد تحلیلی مدنظر این پژوهش، براساس پرسش اصلی و به واسطه اتکای بر داده‌های متنی، تحلیل

مضمون است که تمرکز در آن نه بر «نحوه بیان» یا «هدف از گفتن»، که بر فحوای کلامی است که گفته می‌شود (Reissman, 2008).

فرایند تحلیل مضمون زمانی آغاز می‌شود که توجه پژوهشگر به الگوهای معنادار و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند، جلب می‌شود. این فرایند شامل یک رفت‌وبرگشت، بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های شناسه‌گذاری شده، و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. پژوهش حاضر براساس روش پیشنهادی براون و کلارک (۲۰۰۶) که فرایندی گام‌به‌گام و جامعی جهت تحلیل مضمون است، تبیین شده است که در ادامه به‌طور خلاصه به مراحل آن اشاره می‌شود:

**مرحله اول:** آشنایی با داده‌ها؛ معمولاً شامل «بازخوانی مکرر داده‌ها» و جستجوی معانی و الگوها است.

**مرحله دوم:** ایجاد شناسه‌های اولیه؛ این مرحله زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر با داده‌ها آشنا شده است و شامل تولید شناسه‌های اولیه از داده‌ها است. شناسه‌ها یک ویژگی از داده را نشان می‌دهد که از نظر تحلیل‌گر جالب است. شناسه‌ها اجزای اصلی تحلیل مضمون محسوب می‌شوند.

**مرحله سوم:** جستجوی مضامین؛ این مرحله شامل دسته‌بندی شناسه‌های مختلف در قالب مضامین بالقوه، و مرتب کردن همه خلاصه‌های شناسه‌گذاری شده در قالب مضامین مشخص است. به عبارتی این مرحله حاکی از آن است که چگونه شناسه‌های مختلف می‌توانند برای ایجاد یک مضمون کلی ترکیب شوند.

**مرحله چهارم:** بازبینی مضامین؛ در این مرحله پژوهشگر مضامین تولیدشده را بازبینی و سپس تصفیه می‌کند. بازبینی در سطح خلاصه‌های شناسه‌گذاری شده است و در تصفیه مضمون‌ها اعتبار مضمون‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها بررسی می‌شود. با بررسی مجدد و پالایش بیشتر مضمون‌ها، سعی بر آن است تا مضامین به اندازه کافی خاص، مجزا و غیر تکراری و نیز به اندازه کافی کلان باشند تا مجموع افکار مطرح شده در متن را در بر گیرند.

**مرحله پنجم:** تعریف و نام‌گذاری مضامین؛ در این مرحله مضمون‌هایی که برای تحلیل تولید شده‌اند، تعریف و نام‌گذاری می‌شوند تا ماهیت مضمون، مشخص و تعیین شود. به‌گونه‌ای که به‌سرعت حسی را به خواننده منتقل کند و نشان دهد که این مضمون به چه مسائلی اشاره دارد و در ارتباط با سؤال پژوهش چه چیزی را منتقل می‌کند.

**مرحله ششم:** تهیه گزارش؛ با توجه به ماهیت رفت‌وبرگشتی در تحلیل داده‌ها، نگارش گزارش پژوهش، هم‌زمان انجام می‌شود. اما، نگارش گزارش نهایی زمانی تهیه می‌شود که تحلیل‌های نهایی صورت گرفته باشد. شایان توجه است که گزارش پژوهش در تحلیل مضامین صرفاً نباید به‌صورت توصیفی باشد، بلکه باید روایت تحلیل از داده‌ها باشد و با تمرکز بر سؤال

پژوهش تدوین شود (Braun & Clarke, 2006). بر همین اساس گزارش پژوهش حاضر در قالب جدول ۲ در بخش یافته‌ها ارائه می‌شود.

به‌منظور گردآوری داده‌های پژوهش در بخش کیفی، از جامعه مورد نظر پژوهش و به‌عبارتی مدیران سازمان‌های دولتی فعال در سطح استان تهران، با حداقل ۵ سال تجربه مدیریتی و دارای مدرک کارشناسی ارشد که در عین حال تمایل به مشارکت داشتند، مصاحبه‌های اکتشافی انجام شد. برای تعیین تعداد مشارکت‌کنندگان موردنیاز از قاعده اشباع نظری پیروی شد (Maykut & Morehouse, 1994:63) و جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها تا جایی ادامه یافت که امکان دست‌یابی به داده‌های جدیدی فراهم نبود. براین اساس ۹ مصاحبه (۳ زن و ۶ مرد) انجام گرفت. در ادامه، مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ به گونه‌ای ارائه می‌شود که هویت آن‌ها محفوظ بماند.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

شماره	سطح تحصیلات	مدرک تحصیلی	جایگاه شغلی	سابقه کار/ سال
۱.	کارشناسی ارشد	مدیریت مالی	مدیر اداره	۱۵
۲.	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	مدیر اداره	۱۲
۳.	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	معاون	۹
۴.	دکتری	خط‌مشی‌گذاری	معاون	۱۱
۵.	کارشناسی ارشد	مدیریت مالی	مدیر کل	۸
۶.	کارشناسی	اقتصاد	مدیرکل	۱۰
۷.	دکتری	مدیریت دولتی	مدیرکل	۱۳
۸.	کارشناسی ارشد	اقتصاد	معاون	۱۲
۹.	دکتری	اقتصاد	معاون	۱۸

با توجه به مباحث بالا، به‌منظور تحلیل داده‌ها از سه روش متداول شناسه‌گذاری، شامل شناسه‌گذاری باز، شناسه‌گذاری محوری و شناسه‌گذاری انتخابی استفاده می‌شود. شناسه‌گذاری، فرایندی است که طی آن داده‌های خام تفکیک، مفهوم‌سازی و ترکیب می‌شوند؛ به‌گونه‌ای که بتواند نظریه زمینه‌ای نهایی را ارائه کند. در فرایند شناسه‌گذاری، واحد تحلیل مفهوم است. مطابق با دستورالعمل، در مرحله شناسه‌گذاری باز، مفاهیم (شاخص‌ها) به‌دست می‌آید و در مرحله شناسه‌گذاری محوری، با ترکیب مفاهیم به‌دست آمده، مؤلفه‌ها استخراج می‌شوند. هدف از فرایند شناسه‌گذاری محوری، ایجاد ارتباط بین مفاهیم حاصل از مرحله شناسه‌گذاری باز است. در این

مرحله مفاهیمی که در مرحله شناسه‌گذاری باز تشکیل شده بودند، با یکدیگر مقایسه و آن موارد مشابه حول محور مشترکی قرار گرفتند. در مرحله شناسه‌گذاری انتخابی، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مؤلفه‌ها انجام می‌شود. بنابراین، لازم است تا در فرایند گردآوری داده‌ها، شناسه‌گذاری باز به صورت پیوسته انجام گیرد، نکات کلیدی و شناسه‌ها از طریق بررسی داده‌های مصاحبه حاصل می‌شوند و به نوعی پژوهشگر عمیقاً در فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها درگیر می‌شود (Patton, 2015). در این پژوهش نیز داده‌ها پس از گردآوری، چندین مرتبه بررسی و با شناسایی نکات کلیدی شناسه‌های مرتبط احصا شدند.

برای دستیابی به صحت و پایایی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از روش ارزیابی لینکولن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) که معادل روایی و پایایی در پژوهش‌های کمی است، استفاده شد (Lincoln & Guba, 1985). به این ترتیب چهار ملاک اعتبار، تأییدپذیری، قابلیت اعتماد و انتقال‌پذیری مورد بررسی قرار گرفت. به منظور اعتبار مصاحبه، از روش بررسی با اعضا استفاده شد. براین اساس در حین مصاحبه سعی شد تا اطمینان حاصل شود که آیا شرکت‌کنندگان با ادراک پژوهشگر، موافق تمام حرف‌هایی که زده‌اند هستند یا خیر؟ و اگر نظر تکمیلی دارند، آن را اعلام کنند؛ این کار در واقع اعتباربخشی به فرایند مصاحبه بود. هم‌چنین با صرف زمان کافی برای انجام مصاحبه‌ها، میزان موثق بودن داده‌های پژوهش به حد قابل قبولی افزایش داده شد. برای برآورد تأییدپذیری، فرایند اجرای مصاحبه از سوی چند متخصص تأیید شد؛ به منظور اطمینان از یکسانی شناسه‌گذاری توسط پژوهش‌گران از متخصص دیگری برای چند نمونه مصاحبه استفاده شد. برای ایجاد اطمینان‌پذیری، به مستندسازی داده‌های حاصل از انجام مصاحبه، پرداخته شد. این کار با نوشتن یادداشت دامنه و یادآور در طول مصاحبه، ثبت و ضبط تمامی جزئیات مصاحبه‌ها و یادداشت‌برداری در تمام مراحل مصاحبه انجام گرفت. برای حصول اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌های پژوهشی نیز سعی شد تا اطلاعات کافی با ذکر جزئیات در مورد اقدامات صورت گرفته در روند اجرای مصاحبه به علاقه‌مندان پژوهش ارائه شود تا زمینه برای قضاوت درباره کاربردپذیری یافته‌ها در محیط‌های دیگر پژوهشی ارائه شود.

### بخش کمی پژوهش: تحلیل شبکه اجتماعی

تحلیل شبکه اجتماعی رهیافتی برای مطالعه ساختارهای اجتماعی است (Wasserman & Faust, 1994) و صراحتاً بر روابط بین افراد و ساختار شبکه و نمایان کردن اهمیت افراد فعال در یک شبکه، متمرکز است (Cioffi-Revilla, 2014). بنابراین، واحد تحلیل در این جا یک رابطه است.

1. Lincoln & Guba

به طوری که روابط بین افراد را در یک مسئله خاص تجزیه و تحلیل می کند و به اندازه گیری جنبه های اجتماعی، به منظور شناسایی و درک روابط میان آنها می پردازد. تحلیل شبکه های اجتماعی به منظور کشف و تفسیر الگوهای ارتباط میان موجودیت های اجتماعی به وجود آمده است. به بیان دیگر، هر شبکه اجتماعی متشکل از تعدادی گره است که از طریق مجموعه ای از ارتباطات به یکدیگر متصل شده اند. به طور کلی هدف از تحلیل شبکه اجتماعی بررسی میزان انسجام اجتماعی از طریق سنجش چگالی و مرکزیت شبکه و کشف الگوهای ارتباطی بین اعضای شبکه است (Anderson, 2002). به همین دلیل در این مطالعه، پژوهشگران از این روش برای بررسی و ارائه یافته ها بهره گرفته اند.

داده های شبکه اجتماعی شامل دست کم یک متغیر ساختاری است که روی مجموعه ای از کنشگران اندازه گیری شده است. معمولاً مسئله پژوهش و نظریه ها تعیین می کنند که این متغیرها چه هستند و چه شیوه هایی برای اندازه گیری آنها مناسب تر است (Wasserman & Faust, 1994). در جمع آوری داده های شبکه، تعیین جمعیت نمونه اهمیت زیادی دارد. معمولاً تعیین مرزهای شبکه کار دشواری است؛ زیرا اعضای شبکه ها همواره در حال کم و زیاد شدن هستند. به همین جهت، تعیین این که چه کسانی به شبکه تعلق دارند، همواره قابل تشخیص نیست. در پژوهش حاضر از روش واقع گرا استفاده شده است. روشی که در آن کنشگران، عضویت در گروه اجتماعی را خودشان تأیید می کنند (Laumann et al., 1989). داده های شبکه را می توان از همه روش ها، مانند پرسش نامه، مصاحبه، مشاهده، اطلاعات بایگانی شده و... جمع آوری نمود. پرسشنامه معمول ترین شیوه جمع آوری اطلاعات شبکه است. این اطلاعات به پژوهشگر امکان می دهد که الگوی شبکه در خصوص موضوع مورد بررسی را به دست آورد (باستانی و رئیسی، ۱۳۹۰). در پژوهش حاضر نیز از پرسشنامه برای جمع آوری داده ها استفاده شده است.

مهم ترین مفاهیم مورد استفاده در تحلیل شبکه که در پژوهش حاضر مورد استفاده قرار گرفته اند عبارتند از:

**شبکه:** به طور کلی شبکه مجموعه ای از حداقل سه نقطه و تعدادی یال است که نشان دهنده وجود یا عدم وجود ارتباط میان نقطه ها است. نقاط می توانند افراد، گروه ها، واحدها و یا سازمان ها باشند.

**مرکزیت:** به طور کلی مرکزیت دارای مفهوم گسترده ای است که برای شناسایی و تعیین مهم ترین عنصر و یا ارتباطات در یک شبکه استفاده می شود. مرکزیت انواع مختلفی دارد که مهم ترین آنها عبارتند از:

**مرکزیت درجه:** یکی از کاربردی‌ترین مرکزیت‌ها، مرکزیت درجه است. هرچه میزان درجه مرکزیت یک نقطه بیشتر باشد، دسترسی آن به منابع بیشتر است. این مرکزیت در نمایش‌های هندسی بی‌جهت، یک نوع و در نمایش‌های هندسی جهت‌دار، دو نوع ورودی و خروجی دارد.

**مرکزیت بینابینی:** نقطه‌ای دارای بیشترین مرکزیت بینابینی است که بینابین بسیاری از جفت نقاط دیگر قرار گرفته باشد و راه‌های ارتباطی نقاط دیگر از آن می‌گذرد (محمدی کنگرانی و حسین زاده، ۱۳۹۵).

در این مرحله به منظور شناسایی کلیدی‌ترین چالش‌های اجماع راهبردی بر مبنای شبکه ارتباطی بین آن‌ها، یک ماتریس  $43 \times 43$  در قالب پرسشنامه‌ای تهیه شد که سطرها و ستون‌های ماتریس را چالش‌های شناسایی شده تشکیل می‌دادند. در پژوهش‌های مبتنی بر روش تحلیل شبکه اجتماعی از رویکردهای متفاوتی چون داده‌های اتوماتیک، مشاهده، پرسشنامه و مصاحبه‌های گروه کانونی برای گردآوری داده‌ها در تبیین روابط در شبکه استفاده می‌شود (Lin et al., 2016; Martinez et al., 2003). یکی از شیوه‌های گردآوری داده در روش تحلیل شبکه اجتماعی استفاده از گروه خبرگانی و تشکیل گروه کانونی است (Martinez et al., 2003; Christopoulos & Aubke, 2014). از این‌رو، در این پژوهش از خبرگان و ذی‌نفعان مرحله قبل دعوت شد تا با شرکت در جلسات گروه کانونی به پژوهشگران در شناسایی روابط میان چالش‌های استخراج‌شده یاری رسانند. به باور صاحب‌نظران، تعداد اعضای گروه کانونی براساس محاسبات آماری مشخص نمی‌شود، بلکه این تعداد، وابسته به موضوع مورد بحث و سایر مشخصات اعضای گروه مانند سن و جنس آن‌ها است. معمولاً اعضای گروه ممکن است از چهار نفر تا دوازده نفر متغییر باشند (et al., 2014). البته به این نکته باید توجه داشت که وقتی اعضای گروه بیش از ده نفر می‌شود، ممکن است برخی از افراد در مباحثات شرکت نکرده و یا جو اعتماد بین اعضای گروه ایجاد نشود. همچنین، داشتن کمتر از چهار عضو هم ممکن است نتایج قابل اعتماد و جامعی ایجاد نکند (Traynor, 2016). بر همین اساس، با مذاکرات صورت‌گرفته در نهایت شش نفر از آن‌ها (شامل مصاحبه‌شوندگان ۱،۲،۴،۶،۷،۹) حاضر به ادامه همکاری شدند. پرسشنامه در اختیار ذی‌نفعان مشارکت‌کننده قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد تا تأثیر یا عدم تأثیر هر یک از چالش‌ها را بر سایر چالش‌ها در طیفی از صفر تا پنج (صفر فاقد تأثیر و ۵ دارای بیشترین تأثیر) مشخص کنند. سپس داده‌های به‌دست آمده از ماتریس، وارد نرم‌افزار UCINET6 شد و شبکه روابط در نرم‌افزار NetDraw ترسیم شد. به‌منظور محاسبه و تحلیل مقادیر مختلف مرکزیت در شبکه از قابلیت‌های نرم‌افزار استفاده گردید.

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های کیفی

پس از جمع‌آوری مصاحبه‌ها، فرایند تحلیل با شناسه‌گذاری باز شروع شد؛ به‌گونه‌ای که با تحلیل متن مصاحبه‌ها مفاهیم اولیه تولید شدند. در ادامه، با بررسی مصاحبه‌های بعدی، هم‌زمان با شکل‌گیری و افزودن مفاهیم جدید به مفاهیم قبلی، مؤلفه‌های اولیه نیز تشکیل شدند. این روال تا رسیدن به مرحله اشباع ادامه یافت؛ یعنی زمانی که دیگر مفهوم جدیدی برای دسته‌بندی در مؤلفه‌ها حاصل نشد. پس از آن مفاهیم مرتبط به هم به مرور در مؤلفه‌های مرتبط جای گرفته و دسته‌بندی شدند؛ در نهایت ابعاد اجماع راهبردی به دست آمد. همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد چالش‌های اجماع راهبردی در سه بعد ویژگی‌های انسانی، ماهیت فرایند تصمیم‌گیری و ماهیت ساختار سازمانی شناسایی شدند. ویژگی‌های انسانی به سه مؤلفه شکاف شناختی با ۵ شاخص، ناکارآمدی‌های فردی با ۷ شاخص و ناکارآمدی‌های درون‌گروهی با ۶ شاخص اشاره دارد. ماهیت فرایند تصمیم‌گیری به‌عنوان بعد دوم چالش‌های راهبردی دربرگیرنده مؤلفه‌های فلج تحلیلی با ۴ شاخص، ناکارآمدی‌های نظام تصمیم‌گیری با ۹ شاخص و پویایی‌های تصمیم‌گیری با ۴ شاخص است. ماهیت ساختار سازمانی به‌عنوان بعد سوم نیز با دو مؤلفه تعارض منافع و عزم نمادین در سطح راهبردی همراه است. به این ترتیب، چالش‌های اجماع راهبردی در ۳ بعد و ۸ مؤلفه و ۴۳ شاخص دسته‌بندی شدند که جزئیات آن در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد چالش‌های راهبردی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شناسه شاخص	شاخص‌ها	جملات کلیدی مصاحبه
ویژگی‌های انسانی	شکاف شناختی	CG1	۱. ضعف ادراکی از امکان‌سنجی و مطلوبیت اهداف	زمانی که بین تصمیم‌گیرندگان فهم کاملی از امکان انجام تصمیمات وجود نداشته باشد، شرایطی پیش می‌آید که حصول توافق را دچار مشکل می‌کند.
		CG2	۲. شکاف الگوهای ذهنی/سبک شناختی افراد تصمیم‌گیرنده	در تصمیم‌گیری‌ها و تدوین راهبردها، تفاوت دیدگاه‌ها باعث اختلاف نظر و بحران‌هایی شده است. مثلاً در مورد انتخاب راهبردهای جدید، برخی اعضا به‌دنبال اطمینان و ثبات هستند و برخی بر پذیرش مخاطرات تأکید دارند.

ابعاد	مؤلفه‌ها	شناسه شاخص	شاخص‌ها	جملات کلیدی مصاحبه
		CG3	۳. فقدان درک مشترک مدیران از ابزارها و اهداف	سردرگمی در فرایند تصمیم‌گیری به‌وضوح مشکلاتی در اجرای راهبردها ایجاد کرده است. هر مدیر به‌نوعی از ابزارها و هدف‌ها تعریف متفاوتی دارد که باعث فقدان یک دیدگاه مشترک می‌شود. به‌عنوان مثال، در یک مورد اخیر، ما با تضاد در تفسیر هدف‌ها مواجه شدیم. برخی از مدیران تأکید داشتند که هدف اصلی باید افزایش بازدهی مالی باشد، در حالی که برخی دیگر اهمیت بیشتری به پیشرفت‌های اجتماعی و فرهنگ سازمانی می‌دادند.
		CG4	۴. خطای هاله‌ای کارکنان نسبت به مدیریت	برخی از کارکنان نظرات منفی در مورد تصمیمات گذشته مدیریت را تلویحاً به تصمیمات آینده تسری می‌دهند. این موضوع باعث ایجاد احساس عدم اعتماد نسبت به مدیریت و ناراحتی در میان گروه شده است. همچنین باعث کاهش مشارکت فعال کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری می‌شود. موارد گذشته حتی با انجام تصمیمات صحیح و موفق، باعث شده است برخی از کارکنان احساس کنند که تصمیمات به‌درستی ارزیابی نمی‌شوند.
		CG5	۵. باور نداشتن به تأثیرگذاری ارتباط اجتماعی غیر رسمی در سازمان	مسائل بنیادین و فرصت‌های مهم در داخل سازمان نادیده گرفته می‌شوند. این همان اطلاعات بسیار مهمی است که با ایجاد روابط غیر رسمی می‌توان به آن‌ها دست یافت و در پی آن هم‌سویی در تصمیمات را تحقق بخشید.
	ناکارآمدی‌های فردی	INI1	۶. هراس از دست دادن جایگاه شغلی و موقعیت	احساس ناامنی ممکن است به‌دلیل ترس از افت دستاوردها و جایگاه شغلی، باعث می‌شود افراد اظهار نظرهای خود را پنهان



ابعاد	مؤلفه‌ها	شناسه شاخص	شاخص‌ها	جملات کلیدی مصاحبه
				نموده و از شرکت فعال در فرایندهای تصمیم‌گیری خودداری کنند.
		INI2	۷. فقدان چانه‌زنی‌های سیاسی در تصمیم‌گیری‌های جمعی (سلطه‌گرایی)	در یک محیط سلطه‌گرا و یک جانبه‌گرا، افراد ممکن است تردید کنند یا ابتکارات جدید را آزمایش نکنند. زیرا ممکن است با نقد و تنبیه مواجه شوند. این باعث محدود شدن توانمندی سازمان برای یافتن راه‌حل‌های توافق‌جویانه می‌شود.
		INI3	۸. ضعف در تهیه محتوای راهبردی مورد موافقت/ مخالفت اعضا	اگر محتوای راهبردی اطلاعات کافی را در اختیار اعضا قرار ندهد و افراد در مورد آینده و چالش‌ها به‌طور کامل آگاه نشوند، احتمال مخالفت با تصمیمات افزایش پیدا می‌کند. اگر محتوای راهبردی جزئیات کافی نداشته و به‌صورت کلی باشد، عدم اطمینان و عدم تعهد به این محتوا منتقل شده و اعضا ممکن است به‌راحتی از پذیرش آن منصرف شوند و در نتیجه حصول توافق کم‌رنگ شود.
		INI4	۹. خودشیفتگی مدیران	با وجود مدیرانی که به تجدید نظر در دیدگاه خود نمی‌پردازند و نظرات اعضا را جدی نمی‌گیرند، اعضا احساس خواهند کرد که همکاری و مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری بی‌فایده است. این ممکن است جلب نظر سایرین را مختل کند.
		INI5	۱۰. ناکارآمدی در ایفای نقش رهبری الهام‌بخش	عدم توانایی مدیر در هدایت اعضا و جهت‌دهی به گفتگوها به شکل مؤثر، ممکن است باعث بروز تردیدها و شدت یافتن اختلاف نظرهای گروهی شده و امکان اخذ یک تصمیم یکپارچه را کاهش دهد.
		INI6	۱۱. ضعف دانش تصمیم‌گیرندگان از	نقص در آگاهی و استفاده از ابزارهای در اختیار مدیریتی، باعث افزایش عدم

ابعاد	مؤلفه‌ها	شناسه شاخص	شاخص‌ها	جملات کلیدی مصاحبه
			شیوه‌ها و ابزارهای مدیریتی در اختیار	قطعیت، عدم جلب نظر و تردید در تصمیم‌گیری می‌شود و باعث اختلال در فرایند تصمیم‌گیری گروهی شود. همچنین، نقص در دانش مدیریتی ممکن است توانایی رهبران در بهبود افکار و تفکرات گروهی را کاهش دهد و از پژوهش‌ها و دانش روز به‌طور کامل بهره‌مند نشوند، که این امر می‌تواند مانع از تصمیم‌گیری اثربخش و تطابق با هدف‌های راهبردی گروه شود.
		INI7	۱۲. وجهه ناموجه اجتماعی مدیران	زمانی که مدیر مقبولیت اجتماعی ندارد به‌سختی می‌تواند اعضای گروه را همراه کرده و از تشمت آرا بکاهد. مدیری که به‌لحاظ اجتماعی مورد قبول نباشد، می‌تواند در مسیر هم‌سوسازی گروه چالش‌های قابل توجهی به وجود بیاورد.
	ناکارآمدی‌های درون‌گروهی	INT1	۱۳. پراکندگی در نظرها و باورها در مورد ترجیحات راهبردی و آینده مورد نظر	پراکندگی در نظرات و باورها، همواره یک چالش بزرگ در تصمیم‌گیری گروهی است، از افزایش اختلافات و کاهش هماهنگی گروهی گرفته تا کاهش انگیزه افراد برای مشارکت، و این ممکن است باعث تردید، تأخیر و حتی کاهش کیفیت نهایی تصمیمات شود.
		INT2	۱۴. ضعف در رفتار توافق‌جویانه در گروه	تعصب و تعلقات شخصی ممکن است باعث دفاع از نظرات شخصی شود و توافق را مختل کند. عدم توانایی در گوش دادن به نظرات دیگران نیز می‌تواند باعث ناکارآمدی در فرایند توافق شود. اعضا باید به توانایی‌های گوش دادن به یکدیگر توجه داشته باشند و موانع شخصی، احساسات و ترس باید مدیریت شوند.

ابعاد	مؤلفه‌ها	شناسه شاخص	شاخص‌ها	جملات کلیدی مصاحبه
		INT3	۱۵. قطبی شدن گروه‌های دخیل در تصمیم	وضعیتی که زیر مجموعه‌ای از یک گروه در دو طرف متفاوت از یک مسئله یا تصمیم قرار می‌گیرند، می‌تواند به مانعی برای رسیدن به توافق منجر شود. این امر اثرات منفی زیادی بر فرایند تصمیم‌گیری و هماهنگی در گروه دارد. افزاز و انزوا می‌تواند اختلافات را تشدید کند. گروه‌ها بر تفاوت‌ها و افتراق‌ها تأکید کنند و این امر باعث عمیق‌تر شدن اختلافات شود.
		INT4	۱۶. ناسازگاری‌های بین فردی، بی‌اعتمادی و خصومت	ناسازگاری‌ها از برقراری ارتباطات مؤثر و باز شدن مسائل مشترک ممانعت به‌عمل آورده؛ به‌طوری که افراد ممکن است اطلاعات مهم را با گروه به اشتراک نگذارند که بازتابی از بی‌اعتمادی یا خصومت است.
		INT5	۱۷. انفعال اعضا در تصمیم‌گیری‌های جمعی	کاهش مشارکت اعضا در فرایند تصمیم‌گیری به این دلیل که احساس کنند نظرات و افکارشان مهم نیست. آن‌ها ممکن است ترجیح دهند از مشارکت در تصمیم‌گیری خودداری کنند. اعضای که انرژی کمتری در مشارکت در تصمیم‌گیری دارند، ممکن است تمایل داشته باشند نظرات مختلف خود را بیان نکنند و از طرح آن‌ها خودداری کرده و نظرات واقعی خود را پنهان نمایند.
		INT6	۱۸. ویژگی‌های متفاوت جمعیت‌شناختی اعضای گروه	اعضای گروه ممکن است ارزش‌ها، باورها و اولویت‌های مختلفی داشته باشند. این تفاوت‌ها می‌توانند منجر به اختلافات در اولویت‌بندی مسائل و تصمیم‌گیری شوند. تفاوت در تجربیات فرهنگی باعث عدم درک صحیح اعضا از نیازها و انتظارات یکدیگر می‌شود. این مسئله می‌تواند به

ابعاد	مؤلفه‌ها	شناسه شاخص	شاخص‌ها	جملات کلیدی مصاحبه
				عدم هماهنگی و اختلافات در تصمیم‌گیری دامن بزند. افراد با زمینه‌های تحصیلی و تجربیات مختلف دارای نحوه نگرش و تفکر در مواجهه با مسائل مختلف نگاه متفاوتی دارند.
ماهیت فرایند تصمیم‌گیری	فلج تحلیلی	AP1	۱۹. گزینه‌های انتخابی متناقض / مشکوک پیش‌رو	افراد یا گروه‌هایی که منافع متفاوتی دارند، ممکن است به ارائه گزینه‌هایی منجر شوند که به نفع گروه یا افراد خاصی باشد. فرایندهای تصمیم‌گیری ناکارآمد و عدم وجود روش‌های سازماندهی شده می‌توانند برای سایرین شک برانگیز باشند.
		AP2	۲۰. افزونگی اطلاعات طبقه‌بندی نشده در تصمیم	افراد ممکن است نتوانند با دقت و کمال در مورد جزئیات و جوانب مختلف یک مسئله یا گزینه آگاهی پیدا کنند. این ابهامات می‌توانند به اختلافات نظری، سوءتفاهم و ناتوانی در رسیدن به توافق منجر شود. حجیم بودن اطلاعات باعث سردرگمی و تردید در میان اعضا می‌شود. افراد ممکن است به دلیل عدم وضوح اطلاعات و دسترسی به اطلاعات دقیق، در مورد صحت تصمیمات مطمئن نباشند.
		AP3	۲۱. هراس فزاینده از حصول پیامدهای اشتباه	شرایط، اعضا را به انحراف از تصمیمات اصلی و پذیرش راه‌های احتیاطی و کم‌خطر ترغیب می‌کند. این امر ممکن است باعث کاهش هم‌سویی و تعهد به تصمیمات جاری گردد.
		AP4	۲۲. اغراق در پیامدهای منفی گزینه‌های پیش‌رو	اغراق می‌تواند به افزایش تنش درون گروه منجر شود. ترس از پیامدهای منفی ممکن است باعث افزایش فشارهای روحی و تنش در محیط کار شود.

ابعاد	مؤلفه‌ها	شناسه شاخص	شاخص‌ها	جملات کلیدی مصاحبه
ناکارآمدی‌های نظام تصمیم‌گیری		INDS1	۲۳. نظام تصمیم‌گیری عاری از پژوهش	عدم توجه به پژوهش و اطلاعات علمی ممکن است باعث اتخاذ تصمیمات نادرست یا مبتنی بر دیدگاه‌های غیر علمی شود. این موضوع می‌تواند به کاهش کیفیت تصمیمات و مشکلات در توافق منجر گردد.
		INDS2	۲۴. رویه‌های ضمنی محافظه کارانه	با محافظه‌کاری ممکن است اطلاعات مربوط به نقدها یا ایده‌های جدید نادیده گرفته شود یا در اختیار دیگران قرار داده نشود. این امر باعث کاهش شفافیت و اطلاعات موجود برای اتخاذ تصمیمات مؤثر می‌شود. فضای محافظه‌کاری ممکن است اختلافات و نقدها را نهفته نگه داشته و از بحران‌ها یا اختلافات محتمل دور کند؛ که ممکن است باعث افزایش تنش‌های پنهان درون گروه شود.
		INDS3	۲۵. تحلیل‌های ناقص/سطحی مسائل راهبردی به‌دلیل محدودیت‌های حاکم بر سازمان	محدودیت‌های مالی، زمانی، یا سایر محدودیت‌ها ممکن است باعث نقص اطلاعات مهم و حیاتی برای تصمیم‌گیری شوند. این کمبود اطلاعات می‌تواند به تصمیمات نادرست و افزایش احتمال خطا منجر شود.
		INDS4	۲۶. امتناع از بحث‌های سازنده انتقادی در فرایند تصمیم‌گیری	انطباق با نظرات افراد با تأثیر بیشتر ممکن است به تحمیل نظرات و کاهش توانایی گروه در مدیریت مخاطرات منجر شود.
		INDS5	۲۷. ویژگی‌های فرهنگی اقتدارگرایانه	توازن قدرت ناپایدار، در فرایند تصمیم‌گیری به هماهنگ شدن اعضا با یکدیگر در موضوعات آسیب جدی می‌رساند.

ابعاد	مؤلفه‌ها	شناسه شاخص	شاخص‌ها	جملات کلیدی مصاحبه
		INDS6	۲۸. نهادینه شدن تفکر سیلویی در میان واحدهای سازمانی	کاهش انتقال اطلاعات و دانش بین واحدهای سازمانی باعث ناپایداری در توافقات می‌شود؛ زیرا اطلاعات کافی برای تصمیم‌گیری در اختیار اعضا نیست و این امر باعث کاهش توانایی سازمان در حل مشکلات پیچیده می‌شود.
		INDS7	۳۹. غفلت از زمینه‌سازی در اشتراک‌گذاری اطلاعات مفید در میان پیوندهای اجتماعی	عدم اشتراک اطلاعات کلیدی می‌تواند باعث افزایش تعارض منافع بین اعضای گروه شود. اعضا ممکن است احساس کنند که به اطلاعات کامل دسترسی ندارند و این مسئله می‌تواند به نقض اعتماد و توافق منتهی شود و می‌تواند باعث کاهش هماهنگی و توانایی گروه در انجام وظایف مشترک شود. عدم اشتراک اطلاعات می‌تواند مسائل کوچک را به مشکلات بزرگ تبدیل کند.
		INDS8	۳۰. نهادینه شدن نگاه بخشی و مقطعی به موضوعات راهبردی	اگر بخش‌ها به صورت مستقل از یکدیگر عمل کنند و در راستای منافع خود تصمیم بگیرند، افزایش رقابت بین بخش‌ها را در پی دارد که ممکن است به تعارض منافع نیز منجر گردد. اگر هر بخش به‌تنهایی اقدام به تصمیم‌گیری کند، کارایی عمومی کاهش می‌یابد. عدم هماهنگی و هماهنگی ناکافی ممکن است باعث هدر رفت منابع و ناتوانی در دستیابی به اهداف کلان شود.
		INDS9	۳۱. عدم توازن قدرت بین گروه‌ها و واحدهای وابسته	واحدهایی که احساس می‌کنند قدرت کمتری نسبت به دیگران دارند، ممکن است انگیزه و اشتیاق کمتری در مشارکت در فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری نشان دهند. این موضوع می‌تواند باعث کاهش عملکرد و توانایی سازمان در تحقق اهداف شود.

ابعاد	مؤلفه‌ها	شناسه شاخص	شاخص‌ها	جملات کلیدی مصاحبه
پویایی‌های تصمیم‌گیری		DD1	۳۲. سیاست‌زدگی تصمیمات	زمانی که تصمیمات به سیاست‌های خاص و نهادینه شده تبدیل می‌شوند، اعتماد عمومی به سازمان یا نهاد مربوطه کاهش می‌یابد. افراد ممکن است احساس کنند که تصمیمات به نفع گروه‌های معینی گرفته می‌شود و عدالت در تصمیم‌گیری وجود ندارد.
		DD2	۳۳. درهم‌تنیدگی مسائل در تصمیمات راهبردی	وابستگی مسائل به یکدیگر ممکن است باعث کاهش انعطاف‌پذیری در فرایند تصمیم‌گیری شود. به طوری که تغییرات در یک مسئله ممکن است نیاز به تغییرات در دیگر مسائل را به همراه داشته باشد که ممکن است باعث مشکلات اجرایی شود.
		DD3	۳۴. پویایی محیط تأثیرگذار بر تصمیمات (عدم قطعیت‌های فزاینده در محیط)	شوک‌های ناگهانی و تغییرات غیرمنتظره در محیط کار، تصمیم‌گیرندگان را در مواجهه با مشکلات جدید قرار می‌دهد. تصمیم‌گیرندگان ممکن است مجبور به اتخاذ تصمیمات فوری شوند تا به سرعت به تغییرات واکنش نشان دهند. این ممکن است منجر به تصمیمات نه‌چندان مطلوب یا عجولانه و حتی یک سویه شود.
		DD4	۳۵. اثرگذاری گسترده تصمیمات راهبردی در سراسر سازمان	تصمیمات راهبردی گسترده به تفاوت در اهداف و اولویت‌های مختلف واحدهای سازمان دامن می‌زند. این تفاوت‌ها می‌تواند منجر به اشتباهات و ناسازگاری‌ها در تعاملات بین اعضای سازمان شود. در صورتی که اعضای سازمان به طور کامل فهم مشترکی از اهداف کلان و راهبردها نداشته باشند، احتمال نبود توافق در مورد مسیر حرکت و تصمیمات اجرایی افزایش می‌یابد.

ابعاد	مؤلفه‌ها	شناسه شاخص	شاخص‌ها	جملات کلیدی مصاحبه
ماهیت ساختار سازمانی	تعارض منافع	CI1	۳۶. بی‌اعتمادی نهادینه‌شده نسبت به تصمیمات جمعی	نگرش‌ها و احساسات منفی نسبت به تصمیمات جمعی ممکن است به علت تجارب گذشته، نقدها، یا عدم اعتماد به فرایند تصمیم‌گیری جمعی ایجاد و تثبیت شود.
		CI2	۳۷. اولویت‌های ناهم‌سو و متعارض	اعضا و واحدها باید در تعیین اولویت‌ها به‌صورت مشترک در جلسات شرکت کنند تا ضمانت اجرایی محقق شود. این کار می‌تواند از روش‌های مشارکتی مانند جلسات تصمیم‌گیری گروهی، کارگاه‌های مشترک و گفت‌وگوها انجام شود.
		CI3	۳۸. جایگزینی ارزش‌ها و پیامدهای ذهنی یا شاخص‌های عینی	ارزش‌ها و عواطف فردی با شاخص‌های قابل اندازه‌گیری و ملموس جایگزین می‌شوند. این کار به‌منظور افزایش دقت و شفافیت در اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد و موفقیت در حوزه‌های مختلف انجام می‌شود. افراد ممکن است شاخص‌های عینی را با تفسیرهای مختلفی در ذهن خود بپذیرند و این تفاوت در تفسیر می‌تواند به عدم توافق و همکاری منجر شود.
		CI4	۳۹. تقدم منافع فردی به دلیل ماهیت موقتی بودن جایگاه شغلی	زمانی که افراد تنها به دنبال بهره‌وری موقت و افزایش منافع فردی هستند و تعهدی به سازمان ندارند، احتمال ترک شغل و جستجوی فرصت‌های بهتر افزایش می‌یابد. این موضوع می‌تواند باعث افت پایداری و اطمینان در گروه شود.
	عزم نمادین در سطح راهبردی	SYM1	۴۰. ظاهرسازی و ریاکاری سازمانی نسبت به اجماع راهبردی	ظاهرسازی و ریاکاری در جلب نظر و همراهی اعضا باعث کاهش اعتماد اعضا به سازمان می‌شود. زیرا وقوع این پدیده‌ها نشان‌دهنده عدم صداقت و شفافیت در



ابعاد	مؤلفه‌ها	شناسه شاخص	شاخص‌ها	جملات کلیدی مصاحبه
				ارتباطات سازمانی است، که می‌تواند به تضعیف اعتماد و تعهد افراد به اهداف راهبردی منجر شود. اگر سازمان به‌طور مستمر به ظاهرسازی و ریاکاری متوسل شود، این می‌تواند محیطی را برای تخلف اخلاقی فراهم کند. اعضا ممکن است ترغیب به رفتارهای نادرست شوند زیرا تصویر غلطی از ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی در سازمان به وجود آمده است.
		SYM2	۴۱. جلسات نمایشی مذاکره	گاهی با وجود حضور در جلسه‌ای متوجه نمایشی و دروغین بودن آن شده؛ اما مجبور به تحمل شرایط برای رسیدن به نتایج مطلوب یا اخذ تصمیمات مورد نظر افراد خاص هستیم.
		SYM3	۴۲. فقدان نگاه اقتضایی به موضوعات راهبردی (به‌کارگیری نسخه‌های پیشین در رسیدگی به مسائل راهبردی سازمانی)	تثبیت الگوها و روش‌های قدیمی مانع از ارتقا و نوآوری در رویکردها و فرایندها می‌شود که برای موفقیت در مسائل راهبردی آسیب‌زا است.
		SYM4	۴۳. انجام گفتگوهای ضمنی (رایزنی) پیش از جلسات تصمیم‌گیری	گفتگوهای پنهان و دور از چشم اعضا ممکن است منجر به ایجاد تقابل شخصی و اختلافات بین اعضای گروه شوند. این تقابل می‌تواند ارتباطات را تضعیف کرده و منجر به تصمیم‌گیری مثبت در جلسات مؤثر در مسائل راهبردی انجام نشود.

مضامین به‌دست آمده در بخش کیفی نشان می‌دهند که چالش‌های اجماع راهبردی از نگاه مدیران دولتی را می‌توان به سه دسته اصلی تقسیم کرد: ویژگی‌های انسانی، ماهیت فرایند تصمیم‌گیری و ماهیت ساختار سازمانی. بر این اساس می‌توان گفت که این چالش‌ها نه‌تنها تأثیرات مستقیم بر فرایند تصمیم‌گیری دارند بلکه در پویایی و انسجام سازمان نیز تأثیر می‌گذارند.

در بحث چالش‌های مرتبط با ویژگی‌های انسانی می‌توان گفت که شکاف شناختی به‌عنوان یکی از چالش‌های اصلی اجماع راهبردی مطرح شده است. عدم ادراک کامل از امکانات و مطلوبیت اهداف می‌تواند منجر به تصمیمات نادرست شود. همچنین اختلاف در الگوهای ذهنی و سبک‌های شناختی افراد می‌تواند هماهنگی را در تصمیمات کاهش دهد و سازمان را به سمت اهداف خود هدایت نکند. افراد مختلف در سازمان ممکن است به شکل‌ها و الگوهای متفاوتی به مسائل نگاه کنند و این اختلاف در فهم مشترک اهداف مشکلاتی را ایجاد کند. از سوی دیگر، مواردی چون هراس از دست دادن جایگاه، فقدان چانه‌زنی‌های سیاسی، و خودشیفتگی مدیران می‌تواند از توافق و اجماع در تصمیمات جلوگیری کند. فقدان تعامل مؤثر یا چانه‌زنی‌های سیاسی ممکن است باعث شود که تصمیمات اتخاذ شده جمعی نباشند و تحت تأثیر منافع فردی و گروهی قرار گیرند.

علاوه بر این، ناکارآمدی در ایفای نقش رهبری می‌تواند باعث شود که اعضای سازمان، انگیزه کافی از افکار و تصمیمات رهبران نگیرند. در نهایت، پراکندگی نظرات و عدم توافق‌جویی در گروه‌ها، قطبی‌شدن دیدگاه‌ها، و انفعال اعضا می‌تواند فرایند تصمیم‌گیری را کند و باعث ناکارآمدی در تصمیمات جمعی شود. تعامل ناسازگاری‌های بین فردی، بی‌اعتمادی و خصومت نیز ممکن است به عدم اعتماد و عدم همکاری درون گروهی منجر شود. ویژگی‌های متفاوت جمعیت‌شناختی اعضا نیز ممکن است باعث عدم فهم صحیح از انگیزه‌ها و ترجیحات همه اعضا شود. به عقیده مدیران دولتی، در محیط سازمانی دولتی ایران، ماهیت فرایند تصمیم‌گیری ممکن است با چالش‌های متعددی همراه باشد که این چالش‌ها موانعی برای اجماع راهبردی ایجاد می‌کنند. این چالش‌ها از جنبه‌های مختلفی می‌توانند تأثیرگذار باشند. در این مطالعه، این چالش را از دو جنبه فلج تحلیلی و ناکارآمدی نظام تصمیم‌گیری بررسی کرده‌ایم که ناشی از نگاه مدیران شرکت‌کننده در این پژوهش است. فلج تحلیل حاکی از این واقعیت است که گزینه‌های انتخابی متناقض و مشکوک پیش‌رو می‌توانند منجر به تردید و ابهام در تصمیم‌گیری شوند. همچنین، افزونگی اطلاعات و هراس از پیامدهای اشتباه ممکن است باعث تعلل و افت کارآمدی در تصمیم‌گیری گردد. از سوی دیگر، نظام تصمیم‌گیری عاری از پژوهش و رویه‌های

ضمنی محافظه کارانه می‌تواند به تصمیمات ناکارآمد منجر شود و تحلیل‌های سطحی مسائل و امتناع از بحث‌های انتقادی ممکن است به فهم ناقص از مسائل و اتخاذ تصمیمات نادرست منجر شوند. در نهایت، ویژگی‌های فرهنگی اقتدارگرایانه و نهادینه شدن تفکر سیلویی در میان واحدهای سازمانی می‌تواند به عدم هماهنگی و کاهش کارایی منتهی شوند.

اما در میان چالش‌های اجماع راهبردی، مدیران ماهیت ساختار سازمانی را نیز دخیل می‌دانند. به این صورت که تعارض منافع حاصل از ساختار و عزم نمادین در سطح راهبردی نیز قابلیت چالش‌آفرینی دارند. در سازمان‌های دولتی، تعارض منافع می‌تواند باعث بی‌اعتمادی نهادینه‌شده به تصمیمات جمعی شود. این موضوع ممکن است به کاهش اعتماد کارکنان به فرایند تصمیم‌گیری و اجماع راهبردی منجر شود. همچنین، در ساختار سازمانی، اولویت‌ها و اهداف مختلف واحدها ممکن است ناهم‌سو و متعارض باشند که این امر می‌تواند به تعارض در تصمیمات راهبردی منجر شود. باید توجه داشت که تعارض در استفاده از شاخص‌های عینی نسبت به ارزش‌ها و پیامدهای ذهنی، اهداف راهبردی را مبهم کرده و به تصمیمات نامطلوب منجر می‌شود. از سوی دیگر، ماهیت موقتی بودن جایگاه شغلی ممکن است باعث تقدم منافع فردی شده و کاهش تمرکز بر اهداف راهبردی سازمان را در پی داشته باشد.

نکته قابل تأمل دیگر این است که عزم نمادین در سطح راهبردی ممکن است به ظاهرسازی و ریاکاری سازمانی منجر شود که این امر، اعتماد عمومی را کاهش داده و فرایند تصمیم‌گیری را در ابهام قرار دهد. به اعتقاد مدیران، این موضوع در سازمان‌های دولتی ایران به‌وضوح دیده می‌شود. انجام جلسات نمایشی متعدد نیز ممکن است با هدف جلب تأیید عمومی و تأثیرگذاری در نظرات عموم، به تصمیمات نادرست و ناموفق منجر شود.

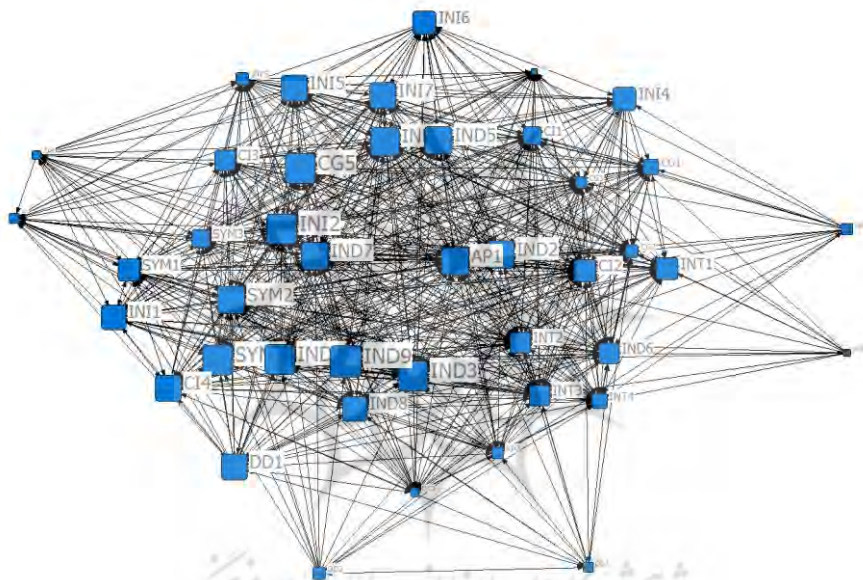
چالش دیگر در سطح سازمانی، فقدان نگاه اقتضایی و به‌کارگیری نسخه‌های پیشین در تصمیم‌گیری است که می‌تواند باعث ضعف در اجماع راهبردی و تداوم مشکلات گذشته شود. یکی دیگر از رفتارهای مرسوم اشاره‌شده از سوی مدیران، انجام گفتگوهای ضمنی میان افراد است که ممکن است با هدف تأثیرگذاری در تصمیمات راهبردی و به‌دست آوردن حمایت پیش از جلسات باشد که می‌تواند به کاهش شفافیت و افزایش سطح ریاکاری منتهی شود.

### یافته‌های کمی

در این بخش از نرم‌افزارهای UCINET و Net Draw برای تحلیل یافته‌ها استفاده می‌شود. در این مرحله پرسشنامه‌هایی در اختیار ذی‌نفعان قرار گرفته تا تأثیر یا عدم تأثیر هر چالش شناسایی‌شده را بر چالش‌های دیگر مشخص کنند؛ بنابراین ماتریس تأثیر چالش‌ها بر یکدیگر

به‌عنوان ورودی در نرم‌افزار UCINET وارد و شبکه روابط در نرم‌افزار Net Draw ترسیم می‌شود. به‌منظور تعیین کلیدی‌ترین چالش‌های اجماع راهبردی در شبکه ارتباطی میان آن‌ها، شاخص‌های مرکزیت درجه درونی، مرکزیت درجه بیرونی و مرکزیت بینابینی محاسبه گردیده است. به باور هلمس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۲) می‌توان نتایج پژوهش را با پاسخ‌دهندگان در میان گذاشت و از این طریق صحت و سقم ابزار را مورد قضاوت قرار داد که در پژوهش حاضر نیز برای سنجش روایی و پایایی از همین شیوه بهره گرفته شده است (Helms et al., 2002).

**محاسبه مرکزیت درجه:** شکل شماره ۱ با استفاده از نرم‌افزار Net Draw، نمایش ترسیمی مرکزیت درجه برای شبکه علی‌چالش‌ها را نشان می‌دهد.



شکل ۱. نمایش شبکه علی‌چالش‌های اجماع راهبردی براساس مرکزیت درجه

در شکل ۱، اندازه بزرگتر هر گره نشان‌گر مرکزیت درجه بیشتر برای آن گره است. جدول ۳ مقادیر به‌دست آمده برای مرکزیت درجه درونی و بیرونی و ۴۳ چالش شناسایی شده را نشان می‌دهد. مرکزیت درجه بیرونی اشاره به تعداد رئوس یا مسیرهای علی است که از یک گره خارج می‌شود و نشان از تبادل بیشتر و تأثیرگذاری بیشتر آن گره بر سایر گره‌ها است. مرکزیت درجه درونی، تعداد

1. Helms

مسیرهای جهت‌داری است که به یک گره وارد می‌شود و بیانگر میزان تاثیرپذیری آن گره است. چالش‌ها از بیشترین به کمترین به ترتیب براساس مرکزیت درجه بیرونی مشخص شده‌اند. در این بخش، چالش‌هایی مشخص می‌شوند که بیشترین تأثیر را از سایر چالش‌ها می‌پذیرند (مرکزیت درجه درونی) و بیشترین تأثیر را در شکل‌گیری سایر چالش‌ها دارند (مرکزیت درجه بیرونی). این چالش‌ها به علت تأثیری که بر سایر موارد دارند چالش‌های کلیدی در شبکه محسوب می‌شوند؛ بنابراین رفع آن‌ها نسبت به سایر عوامل، در اولویت قرار می‌گیرد. همان‌طور که در جدول آمده است چالش «باور نداشتن به تأثیرگذاری ارتباط اجتماعی غیر رسمی در سازمان (شبکه‌سازی ارتباطات)» بیشترین مرکزیت درجه بیرونی را دارا است. به این معنا که این چالش بیشترین تأثیرگذاری را بر سایر چالش‌ها دارد و موجب افزایش آن‌ها می‌شود. چالش‌های «انجام گفتگوهای ضمنی (رایزنی) پیش از جلسات تصمیم‌گیری» و «فقدان چانه‌زنی‌های سیاسی در تصمیم‌گیری‌های جمعی (سلطه‌گرایی)» رتبه‌های دوم و سوم تأثیرگذاری در شبکه چالش‌های اجماع‌سازی راهبردی را دارند. بنابراین، برطرف کردن این چالش‌سازها در اولویت بالاتری نسبت به سایر چالش‌ها قرار می‌گیرند و عدم توجه به آن‌ها می‌تواند مانع جدی برای دستیابی به اجماع راهبردی در سازمان‌ها باشد.

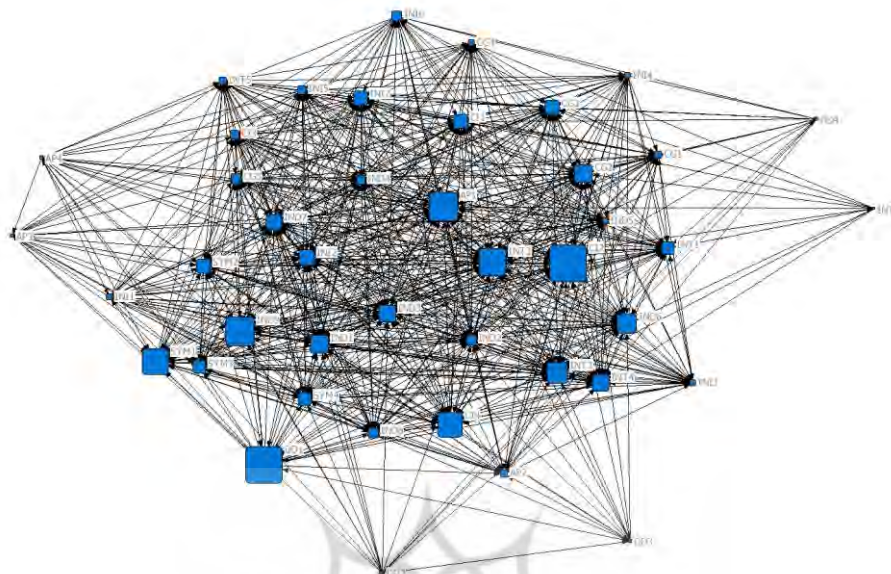
جدول ۳. مرکزیت درجه بیرونی و مرکزیت درجه درونی چالش‌های اجتماع راهبردی

مرکزیت درجه بیرونی	مرکزیت درجه درونی	کد	مرکزیت درجه بیرونی	مرکزیت درجه درونی	کد
۱۴۸	۶۷	IND6	۱۱۴	۸۸	CG5
۱۳۸	۱۱۹	IND3	۱۲۶	۸۷	SYM4
۱۳۵	۱۲۴	INI6	۳۲	۸۷	INI2
۱۳۴	۱۲۵	IND8	۱۰۴	۸۶	AP1
۱۳۲	۱۰۳	SYM3	۱۰۱	۸۴	CI4
۱۳۰	۱۰۹	CI1	۱۳۱	۸۴	SYM2
۱۲۳	۴۱	CI3	۹۱	۸۰	IND9
۱۲۲	۱۲۴	INT4	۱۴۶	۶۴	IND1
۱۱۷	۱۴۳	CG1	۶۲	۶۱	IND4
۱۱۶	۸۹	CG3	۱۱۱	۵۵	IND5
۱۱۱	۴۳	CG2	۰	۵۱	INI1
۱۱۰	۲۴	DD4	۳	۴۸	DD1
۱۰۷	۸۶	DD2	۷	۴۶	SYM1

کد	مرکزیت درجه بیرونی	مرکزیت درجه درونی	کد	مرکزیت درجه بیرونی	مرکزیت درجه درونی
INI4	۱۰۵	۲۱	INT5	۴۵	۱۰۳
IND2	۱۰۳	۹۹	INT6	۴۰	۱
INI7	۱۰۰	۱۱۵	INI3	۳۸	۸۲
IND7	۹۹	۱۲۸	AP2	۳۵	۵۷
INT2	۹۸	۱۶۸	DD3	۳۰	۱۱
INT3	۹۵	۱۳۵	AP3	۲۹	۵۲
INT1	۹۴	۹۶	CG4	۲۶	۶۴
INI5	۹۳	۶۱	AP4	۰	۳۷
CI2	۹۱	۱۳۳			

بر مبنای مرکزیت درجه درونی، چالش «ضعف در ایجاد رفتار توافق‌جویانه در گروه» بیشترین تأثیرپذیری را از سایر چالش‌ها دارد و چالش‌های «ناسازگاری‌های بین فردی، بی‌اعتمادی و خصومت» و «امتناع از بحث‌های سازنده انتقادی در فرایند تصمیم‌گیری» در رتبه دوم تا سوم تأثیرپذیری در شبکه علی چالش‌های اجماع راهبردی قرار دارند. به این معنا که عوامل زیادی در شکل‌گیری این چالش‌ها نقش دارند و تلاش برای برطرف کردن آن‌ها بدون در نظر گرفتن عوامل مؤثر بر شکل‌گیری‌شان موجب اتلاف سرمایه و زمان خواهد شد. همان‌طور که در جدول نشان داده شده است، چالش «شکاف الگوهای ذهنی/سبک شناختی افراد تصمیم‌گیرنده» دارای مرکزیت درجه صفر است. این امر به آن معناست که در شکل‌گیری این چالش، سایر چالش‌ها بی‌تأثیر بوده‌اند.

**محاسبه مرکزیت بینابینی:** مرکزیت بینابینی چالش‌های اجماع راهبردی در شکل ۲ با استفاده از نرم‌افزار Net Draw ترسیم شده است. اندازه نقاط، متناسب با مرکزیت بینابینی آن‌ها است. در پژوهش حاضر، چالش‌هایی با مرکزیت بینابینی بیشتر، نشان‌دهنده عواملی هستند که تأثیرگذاری بسیاری از چالش‌ها در شکل‌گیری چالش‌های دیگر از طریق آن‌ها صورت می‌گیرد؛ از همین رو، چالش‌هایی با مرکزیت بینابینی بالاتر در شبکه علی چالش‌های اجماع راهبردی، به‌عنوان پل ارتباطی، مسائل بااهمیتی تلقی می‌شوند.



شکل ۲. نمایش شبکه علی چالش‌های اجماع راهبردی براساس مرکزیت بینابینی

جدول ۴ رتبه بندی ۴۳ چالش اجماع راهبردی را بر مبنای مرکزیت بینابینی نشان می‌دهد.

جدول ۴. اهمیت چالش‌های شناسایی شده بر مبنای مرکزیت بینابینی

یکسان‌سازی مرکزیت بینابینی	مرکزیت بینابینی	شناسه	یکسان‌سازی مرکزیت بینابینی	مرکزیت بینابینی	شناسه
۰,۰۱۶۳۷۸۸۳۵	۱۱,۱۹۴	IND5	۰,۰۹۰۰۹۰۹۰۷	۶۱,۵۷۲	CI2
۰,۰۱۶۰۶۴۲۵۱	۱۰,۹۷۹	CG2	۰,۰۶۸۱۵۶۳۷۹	۴۶,۵۸۱	DD1
۰,۰۱۵۱۴۸۳۰۱	۱۰,۳۵۳	IND8	۰,۰۶۷۹۶۰۳۱۳	۴۶,۴۴۷	API1
۰,۰۱۴۸۳۳۷۱۷	۱۰,۱۳۸	SYM3	۰,۰۵۷۲۰۰۰۸۸	۳۹,۰۹۳	CI4
۰,۰۱۴۴۱۰۸۵۸	۹,۸۴۹	CI1	۰,۰۵۱۲۹۱۷۶۸	۳۵,۰۵۵	IND9
۰,۰۱۴۱۷۵۲۸۶	۹,۶۸۸	SYM1	۰,۰۴۶۰۳۴۵۶۳	۳۱,۴۶۲	INI2
۰,۰۱۳۹۲۰۶۹۳	۹,۵۱۴	INI6	۰,۰۴۱۶۳۷۷۰۸	۲۸,۴۵۷	IND1
۰,۰۱۳۸۱۸۲۷	۹,۴۴۴	INT4	۰,۰۴۱۵۲۵۰۴۳	۲۸,۳۸	SYM4
۰,۰۱۱۳۴۸۴۲۳	۷,۷۵۶	INT5	۰,۰۳۴۴۹۴۴۶۴	۲۳,۵۷۵	DD2

شناسه	مرکزیت بینابینی	یکسان‌سازی مرکزیت بینابینی	شناسه	مرکزیت بینابینی	یکسان‌سازی مرکزیت بینابینی
IND4	۲۱,۶۹۴	۰,۰۳۱۷۴۲۲۲۳	INI5	۶,۳۲۱	۰,۰۰۹۲۴۸۷۶
INI7	۲۱,۵۷۵	۰,۰۳۱۵۶۸۱۰۴	CG1	۵,۶۰۶	۰,۰۰۸۲۰۲۵۸۶
IND3	۲۰,۲۳۲	۰,۰۲۹۶۰۳۰۵۴	DD1	۵,۵۸۸	۰,۰۰۸۱۷۶۲۴۹
INT2	۱۹,۵۱۴	۰,۰۲۸۵۵۲۴۹۱	AP2	۴,۱۴۱	۰,۰۰۶۰۵۹۰۲۸
IND7	۱۸,۳۰۷	۰,۰۲۶۷۸۶۴۳۳	INI1	۳,۹۵۵	۰,۰۰۵۷۸۶۸۷۶
SYM2	۱۷,۳۷۸	۰,۰۲۵۴۲۷۱۳۹	INI3	۳,۵۵	۰,۰۰۵۱۹۴۲۸۸
IND6	۱۶,۸۳۲	۰,۰۲۴۶۲۸۲۴۳	INI4	۳,۵۲۶	۰,۰۰۵۱۵۹۱۷۲
INT3	۱۶,۶۴۹	۰,۰۲۴۳۶۰۴۸۱	CG4	۱,۸۳۸	۰,۰۰۲۶۸۹۳۳۴
CG3	۱۵,۴۳۶	۰,۰۲۲۵۸۵۶۴۴	AP4	۱,۶۵۷	۰,۰۰۲۴۲۴۴۸۹
CG5	۱۲,۷۷۷	۰,۰۱۸۶۹۵۰۴۸	DD4	۱,۰۶۹	۰,۰۰۱۵۶۴۱۳۹
IND2	۱۲,۲۳۱	۰,۰۱۷۸۹۶۱۵۲	AP3	۰,۴۷	۰,۰۰۰۶۸۷۶۹۵
INT1	۱۲,۱۸	۰,۰۱۷۸۲۱۵۳	INT6	۰	۰
CI3	۱۱,۳۸	۰,۰۱۶۶۵۰۹۸۶			

با توجه به شکل ۲ و جدول ۴، بیشترین مرکزیت بینابینی به ترتیب مربوط به چالش‌های «اولویت‌های ناهم‌سو و متعارض»، «سیاست‌زدگی تصمیمات» و «گزینه‌های انتخابی متناقض/مشکوک پیش‌رو» است؛ به عبارتی عواملی هستند که تأثیرگذاری بسیاری از چالش‌ها در شکل‌گیری چالش‌های دیگر از طریق آن‌ها صورت می‌گیرد. بنابراین، برای سازمان‌ها بینشی در رابطه با تلاش برای مقابله با چالش‌های دستیابی به اجماع راهبردی فراهم می‌سازد. این چالش‌ها نیز در فرایند اجماع، مسائل بسیار مهمی تلقی می‌شوند و تحلیل‌های متفاوتی با توجه به ماهیت آن‌ها ارائه می‌شود؛ تلاش برای حذف این چالش‌ها، شکل‌گیری بسیاری از چالش‌ها را در اثر چالش‌های دیگر متوقف خواهد کرد.



## بحث و نتیجه‌گیری

در بسیاری از شرایط، ممکن است ارائه ارزیابی واقع‌بینانه‌ای از وجود زنجیره علی از اجماع تا عملکرد سازمانی، طولانی و مبهم به نظر برسد؛ اما آن‌چه یافته‌ها بر آن تأکید دارند وجود ارتباط تنگاتنگ بین اجماع راهبردی با عملکرد مثبت سازمانی است (Kellermanns et al., 2005, 2011). بر همین اساس در این پژوهش چالش‌های فراروی اجماع راهبردی، شناسایی و روابط بین آن‌ها تحلیل شدند. در فرایندی کلی، در ابتدا چالش‌ها از طریق مصاحبه با خبرگان شناسایی و دسته‌بندی شدند. سپس برای بررسی روابط بین چالش‌های شناسایی شده از رویکرد تحلیل شبکه‌های اجتماعی و مفاهیم مرکزیت استفاده شد که برخلاف روش‌های موجود، اهمیت و اثر هر چالش را به صورت مفهومی جداگانه بررسی نمی‌کند.

یافته‌های پژوهش، دسته‌بندی چالش‌های پیش‌روی مدیران دولتی در ابعاد سه‌گانه ویژگی‌های انسانی، ماهیت فرایند تصمیم‌گیری و ماهیت ساختار سازمانی را نشان می‌دهد. بعد ویژگی‌های انسانی شامل سه مؤلفه شکاف شناختی، ناکارآمدی‌های فردی و ناکارآمدی‌های درون‌گروهی است. شکاف شناختی بیانگر شاخص‌های ضعف ادراکی از امکان‌سنجی و مطلوبیت اهداف، شکاف الگوهای ذهنی/سبک شناختی افراد تصمیم‌گیرنده، فقدان درک مشترک مدیران از ابزارها و اهداف، خطای هاله‌ای کارکنان نسبت به مدیریت و باور نداشتن به تأثیرگذاری ارتباط اجتماعی غیر رسمی در سازمان است. در این راستا، همان‌طور که یافته‌ها نشان می‌دهد بی‌توجهی مدیران به تأثیرگذاری ارتباط اجتماعی غیر رسمی در سازمان (شبکه‌سازی ارتباطات) در حصول به اجماع راهبردی، چالش‌سازترین عامل شناسایی شده است. به این معنا که چالش مذکور بیشترین تأثیرگذاری را بر شکل‌گیری سایر چالش‌ها دارد. به همین دلیل، مدیران باید از روابط اجتماعی غیر رسمی در سازمان‌ها آگاهی کامل داشته باشند. ارتباطات اجتماعی می‌تواند مسیرهای ارتباطی را تقویت کند و پنجره گفت‌وگو بین گروه‌های مرتبط و غیر مرتبط را باز کند (Pappas et al., 2003). شبکه‌های غیر رسمی از روابط مبتنی بر عاطفه (مثلاً گروه‌های دوستان) تشکیل شده‌اند که سطوح بالایی از اعتماد، وفاداری و نگرانی نسبت به موضوعات سازمانی از مشخصات بارز آن هستند (Krackhardt & Hanson, 1993). در میان پیوندهای اجتماعی غیر رسمی اطلاعاتی به اشتراک گذاشته می‌شود که می‌تواند از طریق ایجاد یادگیری به فرایند اجماع سرعت دهد (Ashmos & Duchon, 2000). در مجموع، مدیران از ارتباطات اجتماعی غیر رسمی خود در محیط کار چیزهای زیادی یاد می‌گیرند. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران میانی که با شبکه‌های اجتماعی خود به خوبی در ارتباط هستند، به احتمال زیاد به سطوح بالاتری از اجماع نسبت به

اولویت‌های راهبردی شرکت دست می‌یابند (James et al., 2003)؛ چرا که ایجاد اجماع هیچ مرز مشخصی ندارد، همیشه انطباق‌پذیر است و دائماً در حال تغییر و تحول است و معمولاً در بحث‌های غیر رسمی بین ذی‌نفعان آغاز می‌شود (Nahak & Ellitan, 2022). به‌طور خاص، در صورت وجود ارتباطات عمودی مکرر، اجماع راهبردی افزایش و در پی آن عملکرد سازمانی بهبود می‌یابد (Rapert et al., 2002). تداوم ضعف ارتباطی، فقدان درک مشترک را در پی خواهد داشت. وقتی مدیران درک مشترکی از اهداف سازمان ندارند، ممکن است تفسیرهای متفاوتی از موفقیت و موقعیت داشته باشند (Bowen & Ostroff, 2004). این موضوع می‌تواند به اولویت‌های متناقض و راهبردهای متفاوت منجر شود؛ چرا که نبود چشم‌انداز مشترک از نتایج مورد انتظار، حصول به اجماع راهبردی به چالش کشیده خواهد شد.

در همین رابطه، می‌توان به استفاده از ابزارها و روش‌های ناهم‌سو اشاره کرد. برنامه‌ریزی راهبردی اغلب شامل استفاده از ابزارها، چارچوب‌ها و روش‌های مختلف برای تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی، تعیین اهداف و توسعه برنامه‌های عملیاتی است. اگر مدیران درک مشترکی از این ابزارها یا نحوه استفاده از آن‌ها نداشته باشند، می‌تواند منجر به سردرگمی، ناکارآمدی و ناهماهنگی در فرایند برنامه‌ریزی شود. تفاسیر متفاوت از این ابزارها می‌تواند به داده‌ها و تحلیل‌های متناقض منجر شود و دستیابی به درک مشترک از موقعیت راهبردی سازمان را دشوار کند. بر همین اساس برخی از صاحب‌نظران، اجماع را نه تنها یک درک مشترک بلکه آن را یک تعهد تلقی می‌کنند (Dess, 1987; Wooldridge & Floyd, 1990). به عبارتی فرایندهای تصمیم‌گیری درون‌گروهی باید از طریق افزایش ارتباطات بهبود یابد که می‌تواند منجر به اجماع بیشتر شود (Jabarzadeh et al., 2019). علاوه بر این، میزان دستیابی به اجماع را با میزان هم‌پوشانی الگوهای ذهنی تک‌تک اعضا تعریف می‌کنند (Knight et al., 1999). به‌طوری‌که، یک منطق غالب ایجاد می‌کند (Pagell & Krause, 2002) که انتقال دانش و تخصص را تسهیل می‌کند و اعتماد را در سازمان افزایش می‌دهد (González-Benito & Martos-Partal, 2012).

همان‌طور که یافته‌های پژوهش در مؤلفه ناکارآمدی‌های فردی به ضعف دانش و تهیه محتوای راهبردی مورد توافق اشاره دارد، نتایج پژوهش‌های پیشین نیز بر این موضوع صحنه می‌گذارند و نشان می‌دهد دانش فنی می‌تواند دستیابی به اجماع را تحت تأثیر قرار دهد (Boyer & McDermott, 1999). به عبارتی دانش فنی و درجه رسمی‌سازی فعالیت‌های برنامه‌ریزی، ویژگی‌هایی هستند که می‌توان آن‌ها را مدیریت کرد و مسیر دستیابی به اجماع را هموار نمود (Kathuria et al., 2010). در همین رابطه پژوهش‌های پیشین پیشنهاد می‌کنند که در فرایندهای تصمیم‌گیری و جلسات بحث، اتخاذ سبک رهبری مشارکتی و برقراری ارتباط بیشتر

بین اعضای گروه مدیریت می‌تواند به عملکرد سازمان کمک کند؛ زیرا پراکندگی در افکار و اعتقادات در مورد ترجیحات راهبردی و آینده مورد نظر شرکت (Samba et al., 2018) در نقطه مخالف اجماع قرار دارد. بر همین اساس، همان‌طور که یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد، تفاوت در ویژگی‌های جمعیتی نیز می‌تواند ارتباطات، حصول به اجماع راهبردی و تصمیم‌گیری را مختل کند و در نهایت به نتایج منفی منجر شود (Parola et al., 2015).

از آنجایی که ایران دارای ویژگی‌های فرهنگی خاص خود از جمله ویژگی اقتدارگرایانه است، بحث و اختلاف نظر چندان قابل تحمل نیست (Dastmalchian et al., 2001). به همین جهت همان‌طور که یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد، فقدان چانه‌زنی‌های سیاسی در تصمیم‌گیری‌های جمعی (سلطه‌گرایی) از جمله چالش‌های دستیابی به اجماع راهبردی محسوب می‌شود.

ماهیت فرایند تصمیم‌گیری به‌عنوان بعد دوم چالش‌های اجماع راهبردی، با مؤلفه‌های فلج تحلیلی، ناکارآمدی‌های نظام تصمیم‌گیری و پویایی‌های تصمیم‌گیری تبیین می‌شود. گزینه‌های انتخابی متناقض / مشکوک پیش‌رو، افزونگی اطلاعات طبقه‌بندی نشده در تصمیم، هراس فزاینده از حصول پیامدهای اشتباه و اغراق در پیامدهای منفی گزینه‌های پیش‌رو، فلج تحلیلی و به‌عبارتی ناتوانی در تجزیه و تحلیل مسائل و موضوعات را در پی دارد. بنابراین، به‌منظور تعدیل فلج تحلیلی پیش‌آمده، به مدیران پیشنهاد می‌شود، محتوای راهبردی را که اعضای یک گروه در مورد آن موافق یا مخالف هستند، تهیه کنند؛ و در ادامه از آن برای انتقال بهتر اطلاعات و راهبردها (از طریق خبرنامه‌ها یا کارگاه‌ها) استفاده کنند. این شیوه، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا سیاست‌هایی ایجاد کنند که اجماع راهبردی را به شیوه‌ای هدفمندتر، مقرون به صرفه‌تر و مولدتر افزایش دهد (Tarakci et al., 2014)؛ زیرا در فرایند اجماع، مفید بودن اطلاعات، مهم‌تر از فراوانی جریان اطلاعات است (Mahto & Davis, 2012). همان‌طور که یافته‌های پژوهش حاضر، پویایی محیطی را چالشی بر اجماع راهبردی نشان می‌دهد، مطالعات پیشین نیز بر پویایی محیطی به‌عنوان تعدیل‌کننده رابطه اجماع-عملکرد تأکید دارد، به‌طوری‌که رابطه اجماع-عملکرد برای محیط‌های کمتر پویا مثبت، اما برای محیط‌های پویاتر این رابطه منفی می‌شود (González-Benito & Martos-Partal, 2012).

تحلیل‌ها نشان می‌دهد که عوامل زیادی در شکل‌گیری چالش‌های «ضعف در ایجاد رفتار توافق‌جویانه در گروه» در وهله اول و سپس «ناسازگاری‌های بین فردی، بی‌اعتمادی و خصومت» و «امتناع از بحث‌های سازنده انتقادی در فرایند تصمیم‌گیری» نقش آفرینی می‌کنند. بنابراین هر تلاش برای برطرف کردن آن‌ها بدون در نظر گرفتن عوامل شکل‌دهنده آن‌ها موجب اتلاف سرمایه

و زمان خواهد شد. به عبارت دیگر، این عوامل خود معلول شرایط هستند. از این جهت، در گام نخست بهتر است علت‌های سبب‌ساز را برطرف کرد. دست‌اندرکاران باید از دلایل وجود بی‌اعتمادی و رفتار خصمانه بین افراد آگاه باشند و با این که بحث و نیز تفاوت درون‌گروهی بالقوه، اثرات سازنده دارند و عملکرد بهتری از طریق تناسب بین تفاوت‌ها و بحث‌ها پیش‌بینی می‌شود (Simons, 1995)؛ چرا از بحث‌های سازنده و انتقادی در جلسات اجتناب می‌شود؛ و رفتار توافق‌جویانه در جلسات تصمیم‌گیری حاکم نیست و نهایتاً به چه دلیل بین افراد، بی‌اعتمادی، خصومت و ناسازگاری وجود دارد. این طور به نظر می‌رسد که فقدان ارتباطات اجتماعی و غیر رسمی (عاطفی) و همچنین رایزنی‌های قوی و پنهانی می‌تواند به افزایش دامنه چالش‌های مذکور منتهی شود.

ماهیت ساختار سازمانی نیز به‌عنوان بعد سوم چالش‌های راهبردی دسته‌بندی می‌شود. در همین راستا، «گفتگوهای ضمنی (رایزنی) پیش از جلسات تصمیم‌گیری» و «فقدان چانه‌زنی‌های سیاسی در تصمیم‌گیری‌های جمعی (سلطه‌گرایی)» در رتبه‌های دوم و سوم تأثیرگذاری قرار دارند. تصمیم‌گیرندگان در مصاحبه‌ها بارها به این موضوع اشاره داشتند که از نحوه تعامل و گفتگوها بین برخی افراد می‌توان فهمید که قبل از جلسه توافقات حاصل شده و حضور آن‌ها در جلسه تنها برای رسمیت دادن به توافق آن‌ها است. این شرایط، سایر افراد به‌ویژه کسانی را که در سلسله مراتب قدرت قرار ندارند به سکوت و انفعال سوق می‌دهد. در رویکرد چانه‌زنی‌های سیاسی در تصمیمات جمعی، اهداف و روش‌ها از طریق یک فرایند سیاسی و چانه‌زنی، حاصل شده و از سلطه‌گرایی ممانعت می‌شود. با این رویکرد، منافع تمامی گروه‌های دخیل به‌طور نسبی تأمین خواهد شد (Nahak & Ellitan, 2022)؛ زیرا، حصول اجماع از طریق ارتباط منطقی از جایگاه خاصی برخوردار است (Innes & Booher, 1999). به این ترتیب، مدیران، چانه‌زنی سیاسی در جلسات را برای حصول به اجماع منطقی سرلوحه خود قرار می‌دهند. از آنجایی که سایر چالش‌ها به علت وجود چالش‌های مذکور به‌وجود آمده‌اند؛ بنابراین برطرف کردن این چالش‌سازها در اولویت بالاتری نسبت به سایر چالش‌ها قرار می‌گیرند و عدم توجه به آن‌ها می‌تواند زمینه‌های بروز و تقویت سایر چالش‌ها را فراهم کند که در جای خود آسیب جدی به عملکرد سازمان وارد می‌کنند.

چالش‌های «اولویت‌های ناهم‌سو و متعارض»، «سیاست‌زدگی تصمیمات» و «گزینه‌های انتخابی متناقض / مشکوک پیش‌رو» به‌ترتیب، عواملی هستند که تأثیرگذاری چالش‌سازها بر سایر چالش‌ها از طریق آن‌ها تشدید می‌شود. براساس متن مصاحبه‌ها، جریان سیاست‌زدگی زمانی نقش‌آفرینی می‌کند که کنش‌گران کلیدی و قدرتمند در تلاش هستند تا سلايق و برداشت‌های سیاسی خود در سازمان مورد نظر را در ابعاد مختلف تصمیم‌گیری اعمال کنند، به‌طوری که شکل‌گیری اجماع واقعی را با ناکامی مواجه می‌سازند. آن‌ها بنابر دلایل مختلف تمایل دارند دامنه

نفوذ و اشراف خود را در تصمیمات سازمان دولتی گسترش دهند. شاید این چالش‌ها به دلیل موقعیتی که در آن قرار دارند به خودی خود کلیدی نباشند؛ اما اثر بسیاری از آن‌ها روی چالش‌های دیگر منتقل می‌شود. بنابراین رفع و یا کاهش آن‌ها می‌تواند به گسست زنجیره علیّی چالش‌ها منتهی شود و از خسارات و اتفاقات غیر قابل پیش‌بینی و جبران‌ناپذیر در آینده جلوگیری کند.

### پیشنهادها

به‌منظور ارائه پیشنهادها، منطقی به نظر می‌رسد که بر چالش‌هایی که در مرکزیت درونی قرار می‌گیرند تأکید شود؛ به این دلیل که بیشترین تأثیر را در شکل‌گیری سایر چالش‌ها دارند و چالش‌های کلیدی در شبکه محسوب می‌شوند. بنابراین، رفع آن‌ها نسبت به سایر عوامل، در اولویت قرار می‌گیرد. همان‌طور که یافته‌ها نشان می‌دهند، چالش «باور نداشتن به تأثیرگذاری ارتباط اجتماعی غیررسمی در سازمان (شبکه‌سازی ارتباطات)» بیشترین مرکزیت درجه بیرونی را دارا است. به این معنا که این چالش، بیشترین تأثیرگذاری را بر سایر چالش‌ها دارد. از این‌رو، برگزاری دوره‌های آموزشی با هدف ارتقای مهارت‌های ارتباطی مدیران، اقدامی است که می‌تواند این چالش را بهبود بخشد. تشویق به شرکت در کارگاه‌های برقراری ارتباطات مؤثر و شبکه‌سازی، از جایگاه خاصی برخوردار است و می‌تواند در افزایش آگاهی و توانمندی مدیران در این زمینه مؤثر باشد. برگزاری کارگاه‌های دوره‌ای با هدف تسهیل ارتباطات بین مدیران و ایجاد فرصت‌های اجتماعی برای تعاملات غیررسمی، می‌تواند بهبود قابل توجهی در این حوزه به وجود آورد و نقش مهمی را در حصول اجماع و تقویت ارتباطات نرم در سازمان ایفا کند. به‌علاوه، ترویج فرهنگ باز نیز از طریق تشویق به اشتراک‌گذاری اطلاعات و تجربیات، در ساختار سازمانی پیشنهاد می‌شود. همچنین، استفاده هوشمندانه از ابزارهای فناوری اطلاعات جهت تسهیل ارتباطات داخلی سازمان، می‌تواند نقش مهمی در رفع این چالش اساسی ایفا کند.

«انجام گفتگوهای ضمنی (رایزنی) پیش از جلسات تصمیم‌گیری» می‌تواند به انفعال اعضای گروه تصمیم‌گیرنده منتهی شود و مانع حصول اجماع واقعی شود. در این خصوص پیشنهاد می‌شود که فرایند تصمیم‌گیری از رسمیت و همچنین از شفافیت برخوردار باشد، تا زمینه انجام رایزنی پیش از جلسات را به حداقل برساند. ترویج فرهنگ نقد سازنده و تشویق به ارائه نظرات مختلف و حتی متفاوت در جلسات تصمیم‌گیری، به‌ویژه اگر به‌عنوان یک فرصت برای یادگیری جمعی تلقی گردد، می‌تواند در این موضوع، راه‌گشا باشد. برگزاری کارگاه‌های آموزشی تفکر انتقادی با تأکید بر دستاوردهای آن، در این زمینه، چاره‌ساز خواهد بود.

به‌منظور تعدیل چالش «فقدان چانه‌زنی‌های سیاسی در تصمیم‌گیری‌های جمعی (سلطه‌گرایی)» پیشنهاد می‌شود سازوکارهایی برای نظارت مستمر بر اخذ و اجرای تصمیمات و عملکرد افراد یا گروه‌ها ایجاد شود. همچنین، انجام بازرسی‌های دوره‌ای بر فعالیت‌ها و تصمیمات با هدف ارزیابی انطباق با معیارها و اهداف و افشای اطلاعات مربوط به تصمیمات می‌تواند از شدت چالش مذکور بکاهد. تعیین دقیق و شفاف مسئولیت‌ها و اختیارات هر فرد یا گروه در فرایند تصمیم‌گیری در این خصوص که افراد تنها اختیارات مرتبط با جایگاه شغلی خود را داشته باشند، اطمینان‌بخش خواهد بود. لازم به تأکید است که برطرف کردن این چالش‌سازها در اولویت بالاتری نسبت به سایر چالش‌ها قرار دارند و عدم توجه به آن‌ها می‌تواند مانع جدی برای دستیابی به اجماع راهبردی در سازمان‌ها باشد.

در ضمن، این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بوده است که رفع آن‌ها راهی را برای مطالعات کمی و کیفی پس از خود باز می‌کند. نخست این‌که، چالش‌های شناسایی شده در سطح نظری ارائه شده است و در عمل میزان آن‌ها در سازمان خاصی مورد ارزیابی قرار نگرفته است. بنابراین پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش مطالعه موردی به ارزیابی سازمانی منتخب از نظر چالش‌های اجماع راهبردی پرداخته شود و برای بهبود آن نیز راهکارهای مناسب ارائه شود. دومین محدودیت این پژوهش این است که عوامل تأثیرگذار بر اجماع راهبردی در سازمان‌ها به‌جهت عدم اطمینان محیطی، اندازه سازمان، نوع صنعت و پویایی محیط مد نظر قرار نگرفته است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به بررسی تأثیر آن‌ها بر اجماع راهبردی در سازمان‌های ایرانی با رویکردی کمی و الگوسازی معادلات ساختاری پرداخته شود. سوم این‌که، این پژوهش با رویکردی اکتشافی به شناسایی چالش‌های اجماع راهبردی با نظر متخصصان در سازمان‌های ایرانی پرداخته است. بنابراین پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی در کشورهای توسعه‌یافته با زمینه‌های فرهنگی، سیاسی و اجتماعی متفاوت انجام شود و یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های انجام‌شده در کشورهای توسعه‌یافته، مقایسه شوند.

پرتال جامع علوم انسانی

## مآخذ

- باستانی، سوسن، رئیسی، مهین (۱۳۹۰). روش تحلیل شبکه: استفاده از رویکرد شبکه‌های کل در مطالعه اجتماعات متن باز. *مجله مطالعات اجتماعی ایران*، سال ۵، شماره ۲، ۳۱-۵۷.
- روملت، ریچارد (۲۰۱۲). *استراتژی خوب و استراتژی بد*. ترجمه بابک وطن‌دوست. تهران: انتشارات آریانا قلم.
- رابرت اس کاپلان، نورتون، دیوید، پی. (۲۰۰۱). *سازمان‌های استراتژی محور*. ترجمه: پرویز بختیاری. تهران: انتشارات آگاه.
- کریمی، محمدسلیم، صلواتی، عادل، زارعی، بهروز، احمدی، کیومرث (۱۴۰۰). عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های دولتی. *فصلنامه مدیریت راهبردی در سیستم‌های صنعتی*، سال ۱۶، شماره ۵۶، ۲۰۱-۲۰۹.
- محمدی کنگرانی، خانه، حسین‌زاده، مهناز (۱۳۹۵). بررسی ساختار و توزیع قدرت در میان نهادهای مسئول در برنامه پنجم توسعه با استفاده از رویکرد تحلیل شبکه‌های اجتماعی. *سیاست‌گذاری عمومی*، سال ۲، شماره ۴، ۸۹-۱۰۷.
- Aguinis, H., Boyd, B. K., Pierce, C. A., & Short, J. C. (2011). Walking New Avenues in Management Research methods and theories: Bridging micro and macro domains. *Journal of Management*, 37(2), 395-403.
- Aguinis, H., Edwards, J. R., & Bradley, K. J. (2017). Improving our understanding of moderation and mediation in strategic management research. *Organizational Research Methods*, 20(4), 665-685.
- Anderson, J. G. (2002). Evaluation in health informatics: Social network analysis. *Computers in Biology and Medicine*, 32(3), 179-193.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. (2020). The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637-665.
- Bareas, A. K., Alhimiari, B. A., & Aljanabi, A. A. A. (2019). Test the relationship between strategic consensus and organizational performance. *Polish Journal of Management Studies*, 20(2), 124-133.

- Bastani, S., and Raeisi, M. (2011). The network analysis method: Utilizing a whole network approach in the study of open text communities. *Iranian Journal of Social Studies*, 5(2), 31-57. (In Persian).
- Bourgeois III, L. J. (1980). Performance and consensus. *Strategic Management Journal*, 1(3), 227-248.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boyer, K. K., & McDermott, C. (1999). Strategic consensus in operations strategy. *Journal of Operations Management*, 17(3), 289-305.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Christopoulos, D., & Aubke, F. (2014). Data collection for social network analysis in tourism research. In *Knowledge Networks and Tourism*. London: Routledge.
- Cioffi-Revilla, C. (2014). *Introduction to computational social science*. London: Springer.
- Dastmalchian, A., Javidan, M., & Alam, K. (2001). Effective leadership and culture in Iran: An empirical study. *Applied Psychology*, 50(4), 532-558.
- Dess, G. G., & Origer, N. K. (1987). Environment, structure, and consensus in strategy formulation: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 12(2), 313-330.
- Dess, G. G., & Priem, R. L. (1995). Consensus performance research: theoretical and empirical extensions. *Journal of Management Studies*, 32(4), 401-417.
- Dong, Y., & Xian, J. G. (2017). Finite time event triggered consensus for non linear multi agent networks under directed network topology. *IET Control Theory & Applications*, 11(15), 2458-2464.
- Edh Mirzaei, N., Fredriksson, A., & Winroth, M. (2016). Strategic consensus on manufacturing strategy content: Including the operators’ perceptions. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(4), 429-466.
- Elizangela Veloso Saes, Moacir Godinho Filho, Matthias Thürer, Charbel Jose Chiappetta Jabbour, Ana Beatriz Lopes de Sousa Jabbour, Nilton Cezar Carraro & Pedro Carlos Oprime (2020).



- Manufacturing strategy in small firms: unveiling the drivers of strategic consensus. *Production Planning & Control*.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Minneapolis, MN: West Publishing Company.
- Fredrickson, J. W. (1983). Strategic process research: Questions and recommendations. *Academy of Management Review*, 8(4), 565-575.
- Gai, T., Cao, M., Cao, Q., Wu, J., Yu, G., & Zhou, M. (2020). A joint feedback strategy for consensus in large-scale group decision making under social network. *Computers & Industrial Engineering*, 147, 106626.
- González-Benito, Ó., & Martos-Partal, M. (2012). Role of retailer positioning and product category on the relationship between store brand consumption and store loyalty. *Journal of Retailing*, 88(2), 236-249.
- Haapanen, L., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Puumalainen, K. (2020). When strategic consensus matters: dynamic managerial capabilities and firm internationalization as seen by TMT. *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(3), 285-315.
- Helms, M., Büchele, B., Merkel, U., & Ihringer, J. (2002). Statistical Analysis of the flood situation and assessment of the impact of diking measures along the Elbe (Labe) river. *Journal of Hydrology*, 267(1-2), 94-114.
- Ho, J. L., Wu, A., & Wu, S. Y. (2014). Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: Evidence from the operational-level of organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 39(1), 38-58.
- Iaquinto, A. L., & Fredrickson, J. W. (1997). Top management team agreement about the strategic decision process: A test of some of its determinants and consequences. *Strategic Management Journal*, 18(1), 63-75.
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (1999). Consensus building and complex adaptive systems: A Framework for Valuating collaborative planning. *Journal of the American Planning Association*, 65(4), 412-423.
- Jabarzadeh, Y., Sanoubar, N., Vahdat, A., & Khosravi Saghezchi, F. (2019). The role of shared leadership and communication in promoting strategic consensus and performance. *Organization Management Journal*, 16(4), 220-234.

- James M. Pappas, Karen E. Flaherty & Bill Wooldridge (2003). Achieving Strategic Consensus in the Hospital Setting: A Middle Management Perspective. *Hospital Topics*, 81(1), 15-22.
- Jose Zanon, C., Gomes Alves Filho, A., Jose Chiappetta Jabbour, C., & Lopes de Sousa Jabbour, A. B. (2013). Alignment of operations strategy: exploring the marketing interface. *Industrial Management & Data Systems*, 113(2), 207-233.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (2001). *Strategy-Focused Organizations*. Translated by Bakhtiari, P. Tehran: Agah Publications. (In Persian).
- Karimi, M. S., Salavati, A., Zarei, B., and Ahmadi, K. (2021). Factors influencing decision-making among managers in public organizations. *Strategic Management Quarterly*, 16(56), 201-209. (In Persian).
- Kathuria, R., Porth, S. J., Kathuria, N. N., & Kohli, T. K. (2010). Competitive priorities and strategic consensus in emerging economies: evidence from India. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(8), 879-896.
- Kellermanns, F. W., Walter, J., Floyd, S. W., Lechner, C., & Shaw, J. C. (2011). To agree or not to agree? A meta-analytical review of strategic consensus and organizational performance. *Journal of Business Research*, 64(2), 126-133.
- Kellermanns, F. W., Walter, J., Lechner, C., & Floyd, S. W. (2005). The lack of consensus about strategic consensus: Advancing theory and research. *Journal of Management*, 31(5), 719-737.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20(5), 445-465.
- Krackhardt, D., & Hanson, J. R. (1993). *Informal networks: The company behind the chart*. Access at: <https://www.heinz.cmu.edu>.
- Kusumawati, R. A. (2020). Strategic consensus on organizational performance: A contingency approach of organizational culture and isomorphic pressure. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(2), 352-370.
- Labella, Á., Estrella, F. J., & Martínez, L. (2017). An Improved Analysis Framework for Consensus Reaching Processes. *Progress in Artificial Intelligence*, 6(1), 181-194.

- Laumann, E. O., Marsden, P. V., & Prensky, D. (1989). The boundary specification problem in network analysis. *Research Methods in Social Network Analysis*, 61, 5-23.
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107.
- Mohammadi Kongarani, H., and Hosseinzadeh, M. (2016). An examination of the structure and distribution of power among responsible institutions in the fifth development plan using social network analysis. *Public Policy*, 2(4), 89-107. (In Persian).
- Mohr, J. (1994). Marketing of high-tech products: A systematic analysis of research on marketing strategy, buyer behavior, and the marketing mix. *Industrial Marketing Management*, 23(4), 291-307.
- Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2009). Coordination in organizations: An integrative perspective. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 463-502.
- Prat, A. (2020). How to build a consensus among voters? A field experiment in the Italian municipal elections. *Electoral Studies*, 65, 102175.
- Rumelt, R. (2012). *Good Strategy, Bad Strategy*. Translated by Vatan Doost, B. Tehran: Ariana Qalam Publications. (In Persian).
- Sadeghi, H., Rahimi, K., & Ghanbari, S. (2017). The impact of strategic consensus on the performance of Iranian organizations. *Journal of Business Research*, 69(10), 4723-4730.
- Sethi, R., & Iqbal, S. (2008). Role of relational governance in strategic consensus. *International Journal of Logistics Management*, 19(2), 262-279.
- Shafique, M. N., & Muneer, T. (2019). The role of social networks in developing strategic consensus. *Social Network Analysis and Mining*, 9(1), 30.
- Singh, A., & Gupta, S. (2018). Impact of strategic consensus on organizational performance: A study in Indian manufacturing firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(1), 85-104.
- Tatum, B. C., & Johnson, R. D. (2019). The relationship between strategic consensus and the performance of small businesses. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 7(1), 11-26.

- Thomas, A. C. (2012). The impact of environmental dynamism on the strategic consensus of top management teams. *Journal of Business Research*, 65(7), 946-952.
- Tushman, M. L., & Rosenkopf, L. (1996). Setting boundaries: The interdependence of management and technology. *Academy of Management Journal*, 39(2), 310-332.
- Tushman, M. L., & Smith, W. K. (2002). Organizational designs for a turbulent environment. *Academy of Management Executive*, 16(3), 59-70.
- Voigt, J. C., & Schmitt, A. (2016). The effect of strategic consensus on performance: A meta-analysis. *Management Review Quarterly*, 66(4), 257-282.
- Wernsing, T. S., & Baldrige, D. C. (2007). An examination of the relationships among strategic consensus, performance, and organizational change: A longitudinal study. *Journal of Organizational Change Management*, 20(1), 54-67.
- Zohar, D. (2011). The role of leadership in creating a culture of safety: The influence of organizational climate on safety outcomes. *Safety Science*, 49(7), 1169-1178.