



پارادوکس استراتژی آفرینی - استراتژی زدایی: بررسی دوگانگی اساسی به کمک روش کیفی تکرارپذیر فرونتیک

نیما اسکندری نیا^۱

صفحات ۱۳ تا ۳۸

دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۲۳

پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۰۸

نوع مقاله: پژوهشی

DOR: 20.1001.1.22285067.1402.29.88.1.0

چکیده

در طی سال‌های اخیر، موضوع مدیریت استراتژیک به یکی از چالش‌برانگیزترین مباحث هم در میان پژوهشگران و هم در میان مدیران ارشد سازمان‌ها تبدیل شده است. در حالی که برخی از افراد صاحب‌نظر، از رویکردهای متنوع مدیریت استراتژیک حمایت کرده‌اند، افراد صاحب‌نظر دیگری این رویکردها را به چالش کشیده و نقد کرده‌اند. علاوه بر این، در میان افراد صاحب‌نظری که با مدیریت استراتژیک مخالفت کرده‌اند نیز چندگانگی نظری به چشم می‌خورد؛ این افراد علی‌رغم انتقادات بنیادینی که به ماهیت مدیریت استراتژیک وارد کرده‌اند اما نتوانسته‌اند راهکاری جایگزین برای فرآیند مدیریت استراتژیک ارائه دهند؛ بنابراین، مدیران عامل شرکت‌ها با معضل بزرگی مواجه شده‌اند که آیا باید از فرآیند مدیریت استراتژیک پیروی کنند یا خیر و در صورتی که پاسخ منفی است، پس چگونه باید به موفقیت و کسب مزیت رقابتی دست پیدا کنند. هدف از انجام این پژوهش، ارائه نظریه استراتژی زدایی برای پاسخگویی به این سوالات است. به منظور انجام این تحقیق از روش کیفی تکرارپذیر فرونتیک استفاده شده است. نمونه پژوهش شامل پانزده شرکت فعال در بخش خصوصی، واقع در تهران و حومه آن می‌باشد که به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند. بر اساس یافته‌های پژوهش، اتخاذ سیاست استراتژی زدایی مؤثرتر از استراتژی آفرینی است. سیاست استراتژی-آفرینی منجر به سوگیری شناختی نظام‌مندی، تحت عنوان نقطه کور زیان رقابتی خواهد شد و باعث شکل‌گیری پارادوکس‌های چهارگانه دانش مدیریت استراتژیک، تلاش - نتیجه، پایداری به استراتژی - ترک استراتژی و استرس شغلی می‌شود، اما استراتژی زدایی به معنای بی‌اقدامی نمی‌باشد و بنابراین لازم است به چهار توصیه ذکر شده در این مقاله توجه شود.

واژگان کلیدی: پارادوکس استرس شغلی، پارادوکس پیروی از استراتژی، پارادوکس تلاش - نتیجه، پارادوکس دانش استراتژی، نقطه کور زیان رقابتی.

۱. دکترای مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)؛
Nimaeskandarinia@yahoo.com

۱- بیان مسأله

در طی سالیان اخیر، موضوع مدیریت استراتژیک به یکی از چالش‌برانگیزترین مباحث در میان پژوهشگران و مدیران ارشد سازمان‌ها تبدیل شده است؛ در حالی که افراد صاحب‌نظر بسیاری از رویکردهای متنوع مدیریت استراتژیک حمایت کرده‌اند، افراد صاحب‌نظر دیگری این رویکردها را به چالش کشیده و آن‌ها را نقد کرده‌اند. علاوه بر این، در میان نقطه‌نظرات پژوهشگران مخالف رویکرد مدیریت استراتژیک نیز چندگانگی نظری به چشم می‌خورد و این افراد علی‌رغم انتقادات بنیادینی که به هستی‌شناسی و دانش‌شناسی استراتژی وارد کرده‌اند، در ارائه راهکارهای جایگزین ناکام بوده‌اند (Rabetino, 2022: 220؛ به عبارت دیگر، این‌طور به نظر می‌رسد که یک دوگانگی یا پارادوکس در میان کاربران مدیریت استراتژیک ایجاد شده است: سازمان‌ها، بدون استراتژی، محکوم به شکست هستند (Duhaime, Hitt & Lyles, 2021, 10; Porter & Lee, 2015: 1683) اما توصیه‌های زیادی نیز مبنی بر دوری کردن از استراتژی وجود دارد (Grandy & Mills, 2004: 1158; Miller & Le Breton-Miller, 2021: 1900; Sulphey, 2020: 120; Cunha & Putnam, 2019: 101). افراد صاحب‌نظر بسیاری هشدار داده‌اند که برنامه‌ریزی استراتژیک نه تنها منجر به موفقیت سازمان و کسب مزیت رقابتی نخواهد شد بلکه منجر به آسیب‌های بزرگی از جمله تله شایستگی (Miller & Le Breton-Miller, 2021: 1900)، پارادوکس هدف‌گذاری استراتژیک (Cunha et al, 2017: 150) و فرسودگی استراتژیک (اسکندری‌نیا، الف ۱۴۰۰: ۵۰) خواهد شد.

بنابراین، سازمان‌ها با یک دوگانگی بسیار مهم مواجه هستند و آن این است که آیا باید استراتژی داشته باشند یا خیر؟ و اگر پاسخ منفی است، پس چگونه باید به موفقیت دست پیدا کنند؟ نتایج پیمایشی که توسط پژوهشگر در بازه زمانی شهریورماه سال ۱۴۰۱ در میان ۳۹۰ شرکت خصوصی واقع در محدوده تهران و حومه تهران انجام شد، نیز نشان داده است که از میان ۳۹۰ مدیر عامل، تنها ۴۹ نفر (معادل ۱۳٪) اعتقاد دارند که دارا بودن استراتژی برای سازمان آن‌ها یک الزام است که از این تعداد فقط ۱۵ نفر در عمل اقدام به برنامه‌ریزی استراتژیک نموده بودند. نکته حائز اهمیت این بود که از میان ۳۴۱ مدیر عاملی که اعتقادی به مدیریت استراتژیک نداشتند، تعداد ۲۸۰ نفر در پاسخ به این سوال که در غیاب استراتژی،

سازمان شما چگونه به موفقیت دست پیدا کرده است، یا سکوت کردند و یا اذعان کردند که نمی‌دانند (نتایج حاصل از پیمایش، ۱۴۰۱).

بنابراین، به استناد پژوهش‌های انجام شده و همچنین نتایج حاصل از پیمایش صورت پذیرفته توسط محقق (پیمایش انجام شده توسط محقق، ۱۴۰۱) وجود پارادوکس^۱ استراتژی-آفرینی - استراتژی‌زدایی کاملاً مشهود است. از طرف دیگر اگر برخورداری از استراتژی، منجر به موفقیت سازمان‌ها نمی‌شود (Miller & Le Breton, 2021: 1900; Sulphey, 2020: 120; Cunha & Putnam, 2019: 101; Cunha et al, 2017: 150) پس سازمان‌ها بر چه اساسی می‌توانند به موفقیت و مزیت رقابتی دست پیدا کنند؟ ارائه پاسخ مناسب به این دوگانگی از این جهت حائز اهمیت و ضرورت می‌باشد که می‌توان در میان انبوه دیدگاه‌های مخالف و موافق مدیریت استراتژیک، مدیران عامل شرکت‌ها را از سردرگمی اتخاذ یا عدم اتخاذ رویکرد استراتژیک نجات داد و علاوه بر این، راهنمایی برای پژوهشگران جهت توسعه‌های آتی نظریه‌های مدیریت استراتژیک ایجاد خواهد شد.

با توجه به مسئله مطرح شده و ضرورت و اهمیت آن که پیش‌تر مورد بررسی قرار گرفت، هدف از انجام این پژوهش ارائه نظریه استراتژی‌زدایی به منظور پاسخ به پارادوکس استراتژی-آفرینی - استراتژی‌زدایی و همچنین ارائه توصیه‌هایی برای موفقیت سازمان‌ها می‌باشد. انجام این تحقیق نه تنها دارای ارزش نظری، یعنی ارائه یک نظریه علمی جدید می‌باشد، بلکه دارای ارزش کاربردی برای مدیران عامل و تحلیل‌گران سازمان می‌باشد.

۲- ادبیات پژوهش

۱.۲. ادبیات تجربی

پارادوکس‌های مدیریت استراتژیک

جارزابکوفسکی و همکارانش به بررسی سه پارادوکس سازمان‌دهی، عملکرد و تعلق در زمان تغییر استراتژی سازمان پرداختند. این پژوهشگران از طریق انجام یک مطالعه طولی ۲۴ ماهه در شرکت تلکو^۲ که در زمینه مخابرات فعالیت دارد متوجه شدند که سه پارادوکس سازمان‌دهی، عملکرد و تعلق به شکل هم‌زمان رخ می‌دهند و منجر به تشدید همدیگر می‌شوند. این پژوهشگران نتیجه‌گیری کردند که سازمان‌ها ناچار هستند پارادوکس‌ها را بپذیرند و خودشان

1- Paradox

2- TELCO

را با پارادوکس‌ها انطباق بدهند اما در این تحقیق راهکاری برای مقابله با این پارادوکس‌ها که در اثر تغییر استراتژی سازمان رخ داده بودند، ارائه نشده است (Jarzabkowski & Van De Ven, 2013, 245-280).

در پژوهش دیگری کونها و همکارانش پارادوکس‌های مرتبط با تعیین اهداف استراتژیک و کنترل‌های استراتژیک را تحلیل نموده‌اند. پژوهشگران به کمک مرور نظام‌مند و بررسی عملکرد شرکت‌هایی که از مکانیزم هدف‌گذاری و کنترل استراتژیک استفاده کرده بودند، به این نتیجه رسیدند که هدف‌گذاری و کنترل استراتژیک اساساً پارادوکس‌آفرین است و بهتر است سازمان‌ها در اغلب مواقع از این مکانیزم استفاده نکنند، زیرا تبعات نامطلوب آن از اثرات مثبت آن بیشتر است. هدف‌گذاری استراتژیک در زمان حال انجام می‌شود اما این اهداف برای آینده‌ای مطلوب و آکنده از عدم قطعیت وضع می‌شوند که این امر منجر به پارادوکس می‌شود، زیرا در اغلب مواقع آینده قابل پیش‌بینی و برنامه‌ریزی نیست. از طرف دیگر، همراه با هدف‌گذاری برای آینده، تمرکز بر روی زمان حال کاهش پیدا می‌کند. علاوه بر این، تناقضات معمولاً افراد و تیم‌ها به اهداف سخت‌گیرانه تعیین شده، دست پیدا نمی‌کنند که این موضوع، به تضعیف روحیه و انگیزه منجر خواهد شد؛ حتی اگر فرد یا تیمی بتواند اهداف خود را محقق کند، امکان دستیابی به اهداف در دوره‌های بعدی کاهش پیدا می‌کند که این مسئله باعث ایجاد استرس شغلی خواهد شد. در این مقاله توصیه شده است که سازمان‌ها از مکانیزم‌های هدف‌گذاری و کنترل استراتژیک استفاده نکنند، اما راهکار جایگزینی پیشنهاد نشده است (Cunha, Giustiniano, Rego & Clegg, 2017: 140-157).

کونها و پوتنام از طریق مرور ادبیات پژوهشی، به این نتیجه رسیدند که ماهیت موفقیت در مدیریت استراتژیک، خود دارای پارادوکس است؛ به این معنا که سازمان‌ها بر اساس موفقیت‌های گذشته، مسیر کنونی و آتی خود را ترسیم می‌کنند و عواملی از جمله غرور و عادت‌ها باعث می‌شود که به پویایی‌های موفقیت و پذیرش روش‌های نوین انجام کارها بی‌توجه شوند و نهایتاً از موفقیت فاصله بگیرند. از طرف دیگر، موفقیت ماهیتی چندبعدی و پیچیده دارد؛ بنابراین، نمی‌توان بر اساس یک یا چند شاخص ادعا کرد که سازمان موفق بوده است (Cunha & Putnam, 2019: 95-106).

در سال‌های اخیر پژوهش‌های زیادی در مورد پارادوکس‌های مدیریت استراتژیک انجام شده است که از آن جمله می‌توان به پارادوکس بداهه‌کاری و چابکی در برابر برنامه‌ریزی و

تحلیل (Cunha et al, 2020)، پارادوکس رشد در برابر توان کنترل و ایجاد هم‌افزایی (Edwards, 2021: 3079-3094)، پارادوکس محصول‌گرایی در برابر خدمت‌گرایی که به تنش‌هایی از جمله عدم توازن بین دانش تولید و دانش ارائه خدمات، سازمان‌دهی پیرامون محصولات و یا خدمات و همچنین تنش عملکرد منجر می‌شود (Dmitrijeva, Schroeder, 2022: 141-152)، پارادوکس شراکت تجاری که باعث تناقضات هزینه، عملکرد و هم‌افزایی می‌شود (Jraisat, Jreissat, Upadhyay, Sajjad & Balodi, 2022) و پارادوکس جهانی شدن که باعث دوگانگی‌های پاسخگویی محلی در برابر پاسخگویی بین‌المللی و تضادهای فرهنگی می‌شود (Tippman, Monaghan & Reuber, 2022) اشاره نمود.

مطالعات تجربی مرتبط با معمای ایکاروس در مدیریت استراتژیک

دنی میلر^۱ در دهه ۹۰ میلادی برای اولین بار مفهوم معمای ایکاروس را در زمینه مدیریت استراتژیک به کار برد. وی از طریق موردپژوهی یک شرکت متوجه شد که امکان دارد سازمان‌های موفق با عملکرد مطلوب خودشان باعث شکست خود بشوند. بر اساس نتایج پژوهش میلر در اغلب موارد، شرکت‌هایی که در یک زمینه موفق بوده‌اند، تمایل پیدا می‌کنند که وارد زمینه‌های دیگری بشوند و این امر نهایتاً باعث افت عملکرد خواهد شد (Miller, 1992: 24-35). نتایج یکی از پژوهش‌ها که به مطالعه موردی شرکت هندی کینگ فیشر پرداخته است، نشان می‌دهد که این شرکت در اثر غرور ناشی از موفقیت‌ها و همچنین اعتمادبه‌نفس افراطی علی‌رغم مشاهده شواهد عینی کاهش درآمد و افت حاشیه سود، نتوانست اقدامات اثربخشی را انجام دهد و در نتیجه، تله شایستگی یا همان معضل ایکاروس ورشکسته شد (Sulphey, 2020: 118-124).

نهایتاً در یکی از پژوهش‌های جدید به این مسئله اشاره شده است که معمولاً برخورداری سازمان‌ها از منابع زیاد و ارزشمند منجر به شکست آن‌ها شده است و در نقطه مقابل، محرومیت از وفور منابع باعث عملکرد سنجیده‌تر و بهتری شده است. در این تحقیق نتایج دیدگاه مبتنی بر منابع و قابلیت‌های پویا مورد انتقاد قرار گرفته است و بر اساس معمای ایکاروس و بررسی عملکرد شرکت‌های بهره‌مند از منابع زیاد و شرکت‌های محروم از این منابع، توضیح داده شده است که وفور منابع باعث ریسک‌پذیری افراطی، سرمایه‌گذاری‌های پرخطر، غرور و از دست

رفتن چابکی می‌شود، در حالی که محرومیت از منابع منجر به تصمیمات اقتصادی‌تر، صرفه-جویی بیشتر و نوآوری می‌شود (Miller & Le Breton-Miller, 2021: 1899-1914).

پیشینه تجربی نظریه استراتژی در عمل

در مطالعات مرتبط با استراتژی در عمل، به بررسی این مسئله پرداخته می‌شود که دانش استراتژی آن چیزی نیست که در اختیار سازمان باشد، بلکه دانش استراتژی از ماهیت عملی برخوردار و به اقدامات و کارهایی مربوط است که افراد سازمان انجام می‌دهند و یا انجام نمی‌دهند (Whittington et al, 2003: 396-409; Jarzabkowski, 2004: 529-560).

در یکی از پژوهش‌های جدید مرتبط با استراتژی در عمل، بر روی تأثیر فعالیت‌های مدیران میانی در اجرای استراتژی‌ها و مخصوصاً نقش فعالیت‌های مبتنی بر زبان و ارتباطات مدیران میانی در موفقیت استراتژی‌ها تأکید شده است. مدیران میانی به عنوان رابط میان مدیران ارشد و کارکنان در انتقال مفاهیم و رویکردها ایفای نقش می‌کنند. در این پژوهش بر روی نحوه بیان مفاهیم و ابزار انتقال مفاهیم تأکید شده است. فعالیت‌های اجتماعی مرتبط با تحقق استراتژی تحت تأثیر کمبود اطلاعات، عدم شفافیت اطلاعات، فقدان گفتگوها، ضعف رسانه تبادل اطلاعات، ابهام گفتاری و حسگری نادرست قرار دارند (Neto & Lavarda, 2017: 366-380). مولر^۱ نیز با بهره‌گیری از رهیافت نمایش‌نامه‌ای اروینگ گافمن^۲ به تحلیل اقدامات و فعالیت‌های اجتماعی افراد در راستای تحقق استراتژی سازمان پرداخته است. بر اساس استعاره گافمن، هر فعالیت اجتماعی اگر بخواهد مورد پذیرش و استقبال قرار بگیرد، باید به تناسب و کفایت رفتارهای جلوی صحنه نمایش، رفتارهای پشت صحنه نمایش و ظاهر نمایش توجه داشته باشد. یک نمایش اجتماعی جذاب باید قوی، باورپذیر، قابل اعتماد، دارای جلوه‌ای طبیعی و قانع‌کننده باشد و نمایش‌های استراتژیک نیز از این قاعده مستثنا نمی‌باشند؛ بنابراین، اگر رهبر سازمان، مشاوران و اعضای تیم ارشد مدیریتی می‌خواهند که استراتژی سازمان به‌خوبی درک و اجرا شود، باید به چارچوب‌بندی نمایش استراتژیک خود توجه کنند در غیر این صورت با موانع اجرا روبه‌رو خواهند شد (Mueller, 2018: 16-30).

در ادامه روند مطالعات استراتژی در عمل، تسوکاس^۳ (۲۰۱۸) به بعد اخلاقی - ارزشی فعالیت‌های اجتماعی مرتبط با انجام استراتژی‌ها توجه کرده است. منظور از بعد اخلاقی -

1- Mueller

2- Erving Goffman's Dramaturgical View

3- Tsoukas

ارزشی فعالیت‌های اجتماعی، ارزیابی هنجاری فعالیت‌ها توسط افراد در قالب عبارتی مانند خوب، قابل قبول، بد، غیراخلاقی و یا ارزشمند می‌باشد. به اعتقاد توسکاس، فعالیت‌های اجتماعی، نتایج مورد انتظار و ابزارهای انجام این فعالیت‌ها، نه تنها دارای ماهیت فنی هستند بلکه به میزان زیادی حالت اخلاقی - ارزشی نیز دارند. افراد اگر بدانند که یک فعالیت اخلاقی و ارزشمند است و باعث رشد و تعالی آن‌ها خواهد شد و یا به توسعه قابلیت‌های آن‌ها منجر می‌شود، آن فعالیت را انجام خواهد داد و در غیر این صورت، فعالیت انجام نخواهد شد (Tsoukas, 2018: 323-351).

فریسل، استانسکار کولمن^۱ (۲۰۲۰) به نقد نظریه‌های استراتژی مبتنی بر عمل پرداخته‌اند. به باور این پژوهشگران، هرچند که رویکرد استراتژی در عمل به تسهیل اجرا کمک می‌کند اما سازمان را درگیر تکرار اجرای یک سری فعالیت‌های جاری و روزمره از جمله مدیریت تولید، مدیریت بازاریابی و مدیریت فروش می‌نماید و به تغییر سازمانی، توسعه قابلیت‌ها و رشد توجه ندارد؛ بنابراین، در این پژوهش توصیه شده که علاوه بر فعالیت‌های اجتماعی جاری، به فعالیت‌های مدیریتی نیز توجه شود. منظور از فعالیت‌های مدیریتی، فعالیت‌هایی از جمله سازمان‌دهی ساختار، کنترل و نظارت، مدیریت منابع و کنترل کفایت منابع، مدیریت شایستگی‌ها، مدیریت فرهنگ سازمانی، مدیریت نوآوری‌ها و مدیریت ارتباطات سازمانی می‌باشد (Friesl et al, 2020: 1-41).

۲.۲. ادبیات نظری پژوهش

افراد صاحب‌نظر بسیاری از فرآیند مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها حمایت کرده و تأکید نموده‌اند که سازمان‌ها باید دارای استراتژی مشخصی باشند (Duhaime, Hitt & Lyles, 2021: 62-70). به تبع این امر، تعاریف متعددی از عبارت استراتژی و مدیریت استراتژیک شکل گرفته است (Whittington, Regner, Angwin, Johnson & Scholes, 2020: 4-5). به عنوان مثال، آلفرد دی چندلر^۲ استراتژی را به معنای تعیین اهداف و مقاصد بلندمدت یک موسسه و سپس اتخاذ مجموعه‌ای مشخص از اقدامات و تخصیص منابع جهت تحقق اهداف و مقاصد می‌داند (Whittington, Regner, Angwin, Johnson & Scholes, 2020: 5). مایکل پورتر^۳ تأکید دارد که استراتژی به معنای متمایز بودن و همچنین انتخاب آگاهانه مجموعه

1- Friesl, Stansekar & Colman

2- Alfred D. Chandler

2- Michael E. Porter

اقدامات متفاوتی است که منجر به خلق ارزش می‌شود (Whittington, Regner, Angwin, 2020: 5). پیتر دراگر^۱ استراتژی را به معنای نحوه دستیابی به مزیت رقابتی تعریف کرده و ریچارد ویتینگتون^۲ نیز استراتژی را معادل جهت‌گیری بلندمدت سازمان می‌داند (Whittington, Regner, Angwin, Johnson & Scholes, 2020: 5).

برخی افراد صاحب‌نظر از جمله هنری مینتزرگ^۳ نیز بر روی تنوع و گستردگی مکاتب مدیریت استراتژیک تأکید کرده‌اند (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2021: 1). در پی این تنوع و پیچیدگی نظری، ابزارهای بسیار متنوعی نیز برای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک طراحی شده‌اند که از آن جمله می‌توان به ماتریس ایگور آنسوف^۴، تحلیل نیروهای رقابتی مایکل پور، تحلیل سناریو، تحلیل گروه مشاوره بوستون، تحلیل نقاط قوت-ضعف-فرصت‌ها و تهدیدها^۵، استراتژی اقیانوس آبی (Reeves, Haanaes & Sinha, 2015: 3-10) و همچنین شکل‌گیری پارادایم‌های مختلفی از جمله دیدگاه مبتنی بر منابع ارائه شده توسط بارنی^۶ و دیدگاه سازمان صنعتی پورتر (Barney, 2001: 644-649; Porter, 2008: 25-40) اشاره نمود؛ اما انتقادات بنیادین زیادی نیز به دانش‌شناسی و هستی‌شناسی مدیریت استراتژیک وارد شده است و در سال‌های اخیر جمعی از افراد صاحب‌نظر نظریه‌های مدیریت استراتژیک را به چالش کشیده‌اند (Cunha, Giustiniano, Rego & Clegg, 2017, 3; Miller & Le Breton-Miller, 2021: 1899-1910). در ادامه مهم‌ترین نظریه‌هایی که مدیریت استراتژیک را به چالش کشیده و توصیه نموده‌اند که سازمان‌ها بهتر است از فرآیند مدیریت استراتژیک پیروی نکنند، طبقه‌بندی و ارائه شده‌اند.

پارادوکس‌های مدیریت استراتژیک

یک دسته از چارچوب‌های نظری که مدیریت استراتژیک را به چالش کشیده‌اند و توصیه می‌کنند که سازمان‌ها نباید از فرآیندهای مدیریت استراتژیک تبعیت نمایند در ارتباط با پارادوکس‌های استراتژی به معنای دوگانگی‌ها و تناقضات مدیریت استراتژیک هستند (Mackay, Chia & Nair, 2021: 1338-1360). پارادوکس به معنای حضور هم‌زمان دو

1- Peter Drucker
2- Richard Whittington
3- Henry Mintzberg
4- Igor Ansoff's Matrix
5- SWOT Analysis
6- Barney

موضوع متناقض در مدیریت استراتژیک، مثلاً تحلیل کلان سازمان در برابر تحلیل خرد سازمان (Mackay, Chia & Nair, 2021: 1338-1360)، سرمایه‌گذاری استراتژیک در برابر کنترل ریسک ناشی از افزایش سرمایه‌گذاری استراتژیک (Bowman, 1980: 12) و بداهه‌کاری در برابر برنامه‌ریزی (Cunha et al, 2020: 2) می‌باشد.

نظریه نئواستراتژی

نظریه نئواستراتژی یک چارچوب نظری نوین است که توضیح می‌دهد همراه با افزایش تمرکز سازمان بر روی برنامه‌ریزی و تحلیل استراتژیک، نوعی وارونگی هدف اتفاق می‌افتد و به جای این که سازمان به مزیت رقابتی دست پیدا کند، درگیر برنامه‌ریزی‌های افراطی می‌شود (اسکندری‌نیا، ۱۴۰۰ الف: ۴۹-۵۴).

نظریه چندگانه‌پنداری و تاریینی استراتژیک

یکی دیگر از چارچوب‌های نظری که تحلیل استراتژیک و فرآیند مدیریت استراتژیک را به چالش کشیده است، نظریه چندگانه‌پنداری استراتژیک است (اسکندری‌نیا، ۱۴۰۰ ب: ۳۱). بر اساس این نظریه هر چه اعضای سازمان بیشتر درگیر فرآیند مدیریت استراتژیک و تحلیل‌های استراتژی می‌شوند به علت پیچیدگی‌های مفهومی نظریه‌های مدیریت استراتژیک احتمال شکل‌گیری برداشت‌های متنوع و متناقض از مفهوم استراتژی سازمان و مبهم شدن استراتژی افزایش پیدا می‌کند. به این پدیده چندگانه‌پنداری استراتژیک (شکل‌گیری برداشت‌های متفاوت و متناقض از استراتژی سازمان) گفته می‌شود که نتیجه آن تاریینی استراتژیک (مبهم شدن مفهوم واقعی استراتژی در میان اعضا) می‌باشد (اسکندری‌نیا، ب ۱۴۰۰: ۳۰-۴۷).

نظریه استراتژی به عنوان وانموده یا فراواقعیت

مفهوم وانموده^۱ یا فراواقعیت^۲ در مدیریت استراتژیک به معنای شبه واقعی بودن استراتژی (اسکندری‌نیا، ۱۴۰۰ الف، ۱-۲۳) و اصالت نداشتن آن (Grandy & Mills, 2004: 1154-1166) می‌باشد؛ به عبارت دیگر پژوهشگران و افراد صاحب‌نظر همواره تلاش کرده‌اند تا داستان موفقیت سازمان‌ها را ساده‌سازی نمایند و این مفاهیم و مفروضات ساده شده را در قالب نظریه‌های مدیریت استراتژیک ارائه بدهند که این امر منجر به غیرواقعی و شبهه واقعی شدن استراتژی (اسکندری‌نیا، ۱۴۰۰، ۱-۲۳) و یا از بین رفتن اصالت آن (Grandy & Mills, 2004: 1158) شده است.

1- Simulacra

2- Hyper-reality

نظریه معمای ایکاروس در مدیریت استراتژیک

نظریه معمای ایکاروس^۱ که تحت عنوان تله شایستگی (Miller, 1992: 25) نیز شناخته می‌شود به این معنی است که گاهی اوقات نقاط قوت، شایستگی‌ها و مزیت رقابتی سازمان نه تنها به موفقیت سازمان کمکی نخواهند کرد بلکه منجر به ناکامی و شکست سازمان می‌شوند (Jarzabkowski, 2004: 530-540). سازمان‌ها در طی فرآیند مدیریت استراتژیک دائماً به تقویت نقاط قوت و شایستگی‌های خود می‌پردازند و دچار غرور افراطی می‌شود که این امر منجر به شکست خواهد شد (Kupers, Mantere & Statler, 2013: 83-100). از جمله سازمان‌هایی که دچار تله شایستگی شده‌اند می‌توان به کداک^۲، نوکیا^۳ و خطوط هواپیمایی کینگ فیشر^۴ اشاره نمود (Sulphrey, 2020: 118-124).

نظریه استراتژی در عمل

استراتژی در عمل^۵ به معنای کنار گذاشتن مفاهیم نظری مدیریت استراتژیک و یافتن آن چیزی است که در عمل باعث موفقیت سازمان می‌شود (Powell, 2017; Kohtamaki, Whittington, Vaara & Rabetino, 2021: 210-232; Jarzabkowski, Seidl & Balogun, 2022; Rouleau & Cloutier, 2022: 722-731). هر چند که افراد صاحب‌نظر توصیه‌هایی برای پیاده‌سازی این مفهوم ارائه داده‌اند، اما به کارگیری این رویکرد نیازمند پژوهش‌های بیشتری است (Rouleau & Cloutier, 2022: 730-731).

در ادامه، ادبیات تجربی مرتبط با چارچوب‌های نظری پارادوکس‌های استراتژی، معمای ایکاروس در مدیریت استراتژیک و استراتژی در عمل، مرور شده است.

با توجه به مرور مبانی نظری و پیشینه تجربی، کاملاً مشهود است که نه تنها فرآیندهای متداول مدیریت استراتژیک توسط افراد صاحب‌نظر به چالش کشیده شده‌اند بلکه تلاش‌هایی هم که در زمینه پرهیز از فرآیند مدیریت استراتژیک و به کارگیری رویکردهایی مانند استراتژی در عمل صورت پذیرفته است، نتوانسته منجر به ارائه راهکار جایگزین بشود (Rouleau & Cloutier, 2022: 730-731; Friesl, Stansekar & Colman, 2020: 1-41). به عنوان مثال در جدیدترین پژوهش‌ها، رویکرد استراتژی در عمل با انتقادات شدیدی مواجه

1- Icarus Dilemma

2- Kodak

3- Nokia

4- Kingfisher

5- Strategy in practice

شده و نتیجه‌گیری شده است که فقدان وجود یک دستورالعمل یا راهنما در کنار تنوع زیاد این رویکردها نه تنها منجر به ایجاد دانش عملی نشده است بلکه باعث سردرگمی و پیچیدگی در میان مدیران نیز شده است (Jarzabkowski, Seidl, 2022: 722-733; Rouleau & Cloutier, 2022: 210-232; Balogun, 2022; Kohtamaki et al, 2022: 210-232)؛ بنابراین، سازمان‌ها با سردرگمی و دو راهی مواجه هستند: آیا باید استراتژی داشت و یا باید از استراتژی پرهیز کرد؟ و اگر باید از استراتژی پرهیز کرد، پس چگونه می‌توان به موفقیت و مزیت رقابتی دست یافت؟

۳- روش پژوهش

به منظور دستیابی به هدف پژوهش از روش تکرارپذیر فرونتیک^۱ (Tracy, 2020: 208-300) استفاده شده است. مراحل انجام روش فرونتیک شامل (۱) آماده‌سازی داده‌ها، (۲) کدگذاری داده‌ها و (۳) ترکیب و تحلیل داده‌ها به منظور ارائه نظریه‌ای جدید می‌باشد.

۳-۱. آماده‌سازی داده‌ها

به منظور آماده‌سازی داده‌های پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. پژوهشگر از طریق پیمایش اینترنتی ۳۹۰ شرکت فعال در بخش خصوصی در محدوده تهران و حومه تهران که طی شهریورماه ۱۴۰۱ به انجام رسید، متوجه شد که تنها ۴۹ شرکت اعتقاد به ضرورت انجام مدیریت استراتژیک داشتند که از این بین، تنها ۱۵ شرکت دارای سابقه اجرای مدیریت استراتژیک بودند. به منظور سنجش میزان موفقیت فرآیند مدیریت استراتژیک در این ۱۵ شرکت، سوالاتی در قالب مصاحبه نیمه ساختاریافته طراحی شد که در جدول ۱ ارائه شده است. با توجه به این که این ۱۵ شرکت دارای حداقل یک سال سابقه پیاده‌سازی استراتژی بوده‌اند، سوال‌ها با محوریت کشف مزیت رقابتی حاصل از مدیریت استراتژیک و زیان‌های استراتژیک احيانی حاصل از اتخاذ رویکرد استراتژی محور، طرح‌ریزی شدند.

علاوه بر استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها از روش تحلیل محتوا^۲ (Barr & Duhaime, 2011: 122-130; Duhaime, Stimpert & Chesley, 2012: 99-110; Duhaime, Hitt & Lyles, 2021: 200-220) نیز استفاده گردید که مراحل اجرای آن در جدول ۲ ذکر شده است. از این روش برای تشخیص تمرکز استراتژیک سازمان بر اساس فراوانی و تعداد تکرار موضوعاتی از جمله بهره‌وری، مشتری‌مداری، سودآوری، توسعه

1- Phronetic Iterative Approach

2- Content Analysis

بازار، توسعه محصول، نفوذ در بازار و غیره در مستندات استراتژیک سازمان از جمله سندهای تحلیل استراتژیک و سند چشم‌انداز استفاده می‌شود (Duhaime, Stimpert & Chesley, 2012: 221). در نهایت یافته‌های حاصل از مصاحبه با یافته‌های حاصل از تحلیل محتوا مقایسه شدند تا همگرایی‌ها، واگرایی‌ها و تناقضات احیانی در مورد مزیت‌های رقابتی و کاستی‌های رقابتی در این ۱۵ شرکت آشکار شوند.

از میان مدیران عامل ۳۹۰ شرکتی که در این پیمایش اینترنتی حضور داشتند، ۳۴۱ مدیر عامل هیچ اعتقادی به مدیریت استراتژیک نداشتند که البته ۲۸۰ نفر از آن‌ها هیچ ایده‌ای در مورد سازوکار دستیابی به موفقیت در غیاب استراتژی نداشتند و تنها ۶۱ نفر توانستند راهکارهای خود برای کسب موفقیت بدون به‌کارگیری استراتژی را بیان کنند. نتایج کلی پیمایش اینترنتی این شرکت‌ها در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۱. سوالات مصاحبه نیمه ساختاریافته

| | |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سوالات مرتبط با مدیر عامل | مزیت رقابتی شرکت شما چیست؟ مهم‌ترین زیان (ضرر یا کمبود) رقابتی شرکت شما چیست؟ |
| سوالات مرتبط با مدیران و کارکنان | مزیت رقابتی شرکت شما چیست؟ مهم‌ترین زیان (ضرر یا کمبود) رقابتی شرکت شما چیست؟ |
| کلیدی | فرآیند مدیریت استراتژیک در سازمان شما چقدر مفید بوده است؟ مهم‌ترین موانع و مشکلات این فرآیند برای شما چه بوده است؟ |

جدول ۲. مراحل اجرای تحلیل محتوا

| نام مرحله | شیوه اجرای مرحله |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تعیین استراتژی | شناسایی مزیت‌های رقابتی و کمبودهای رقابتی مربوط به ۱۵ شرکتی از فرآیند مدیریت استراتژیک استفاده کرده بودند. به منظور انجام این تحلیل به اسناد استراتژیک این ۱۵ شرکت، از جمله سندهای تحلیل استراتژیک، ارکان جهت‌ساز، اهداف استراتژیک مکتوب شده و بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز مراجعه شد. |
| تعیین واحد تحلیل | واحد تحلیل انتخاب شده شامل کلمات، جملات و عباراتی در متون راهبردی این ۱۵ شرکت بود که تحت عناوینی مانند مزیت رقابتی، برتری رقابتی، قوت‌ها و نقاط قوت و همچنین ضررهای رقابتی، کمبودهای رقابتی، زیان‌های رقابتی و نقاط ضعف مطرح شده بودند تا از این طریق مزیت‌ها و کاستی‌های استراتژیک شرکت‌ها تشخیص داده شوند. |
| شناسایی و کدگذاری | کلمات، عبارات و جملاتی که تبیین‌کننده هرگونه نقطه قوت، برتری، مزیت رقابتی و یا |

| | |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| کلمات، عبارات و مضامین بر اساس واحد تحلیل | نقطه ضعف، کاستی، ضرر رقابتی و کمبود در اسناد و متون راهبردی این ۱۵ شرکت بودند استخراج شدند. |
| محاسبه فراوانی | فراوانی و تعداد تکرار هرکدام از مجموعه عباراتی که نشان‌دهنده یک نقطه قوت و یا یک نقطه ضعف در اسناد و متون بودند محاسبه گردید. |
| تحلیل نتایج | یافته‌های حاصل از تحلیل محتوا با یافته‌های حاصل از مصاحبه با مدیران عامل و کارکنان این ۱۵ شرکت مقایسه شدند تا همگرایی‌ها و واگرایی‌های مرتبط با مزیت‌های رقابتی و کمبودهای رقابتی آشکار شوند. |

جدول ۳. خلاصه آماری نتایج پیمایش اینترنتی ۳۹۰ شرکت واقع در تهران و حومه تهران

| | |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۳۹۰ | تعداد کل شرکت‌های حاضر در پیمایش اینترنتی |
| ۴۹ | تعداد شرکت‌های که به لزوم و ضرورت اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک اعتقاد داشتند |
| ۱۵ | تعداد شرکت‌هایی که استراتژی را تدوین و اجرایی کرده بودند |
| ۳۴۱ | تعداد شرکت‌هایی که هیچ اعتقادی به اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک نداشتند |
| ۲۸۰ | تعداد شرکت‌هایی که اعتقادی به اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک نداشتند اما قادر به ارائه راهکار و ایده‌ای برای موفقیت و کسب مزیت رقابتی نبودند. |
| ۶۱ | تعداد شرکت‌هایی که اعتقادی به اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک نداشتند اما توانستند راهکارهای شفافی برای موفقیت و کسب مزیت رقابتی ارائه دهند. |

۲-۳. کدگذاری داده‌ها

در روش تکرارپذیر فرونتیک باید داده‌های اولیه دو مرحله کدگذاری شوند؛ بنابراین، پس از استخراج داده‌های اولیه از مصاحبه با مدیران عامل، مدیران و کارکنان ۱۵ شرکت مطابق جدول ۱، کدگذاری اولیه و کدگذاری ثانویه انجام شد و پس از ترکیب داده‌های کدگذاری شده، نظریه جدید حاصل شد.

۳-۳. ترکیب و ارائه نظریه

از طریق تلفیق و ترکیب منسجم کدهای تشکیل شده در مرحله قبل، کمک گرفتن از مفاهیم نظری و انجام تحلیل بر روی کدها، نظریه جدید ایجاد شد.

۴-۳. روایی پژوهش

به استناد روش پژوهش تکرارپذیر فرونتیک (Tracy, 2020: 82-96) به منظور افزایش روایی پژوهش، باید به سه معیار ۱. غنا و دقت چارچوب و مفاهیم نظری؛ ۲. صحت و درستی روش‌های

گردآوری و تحلیل داده‌ها؛ ۳. توسعه معنادار دانش (نظری، کاربردی، ابتکاری و روش‌شناسی) توجه شود. در جدول ۴. شیوه دستیابی به روایی توضیح داده شده است.

جدول ۴. معیارهای افزایش روایی پژوهش

| معیار | شیوه دستیابی |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| غنا و دقت چارچوب‌های نظری استفاده شده | به منظور افزایش روایی پژوهش مطابق چارچوب نظری و پیشینه تجربی به جدیدترین یافته‌های پژوهشی استناد شده است. |
| صحت و درستی روش‌های گردآوری و تحلیل داده‌ها | به منظور افزایش دقت، داده‌های اولیه حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته دو مرحله کدگذاری و تحلیل شدند. |
| توسعه معنادار دانش | نتایج این تحقیق علاوه بر توسعه دانش نظری مدیریت استراتژیک، به توسعه دانش کاربردی استراتژی نیز کمک می‌کند. |

۴- تحلیل تجربی

یافته‌های پژوهش

۴-۱. سردرگمی در میان کاربران فرآیند مدیریت استراتژیک

به استناد نتایج حاصل از پیمایش اینترنتی ۳۹۰ شرکت خصوصی واقع در محدوده تهران و حومه تهران که در شهریورماه سال ۱۴۰۱ انجام شد، سردرگمی بارزی در میان مدیران ارشد، در خصوص به کارگیری فرآیند مدیریت استراتژیک به چشم می‌خورد. به استناد این پیمایش که خلاصه نتایج آماری آن در جدول ۳ ارائه شده است از میان ۳۹۰ مدیر عامل تنها ۴۹ نفر به فرآیند مدیریت استراتژیک اعتقاد داشتند (معادل حدود ۱۳ درصد) که از این تعداد نیز تنها ۱۵ نفر اقدام به اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک در سازمان خود نموده بودند (کمتر از ۴ درصد کل مدیران عامل حاضر در پیمایش).

علاوه بر این، از میان ۳۴۱ مدیر عاملی که گفته بودند هیچ اعتقادی به فرآیند مدیریت استراتژیک ندارند (معادل ۸۷ درصد کل مدیران عامل حاضر در پیمایش) تنها ۶۱ نفر ادعا کردند که راهکار یا ایده‌های جایگزینی برای فرآیند مدیریت استراتژیک در اختیار دارند (معادل ۱۸ درصد کل افراد).

در میان این سردرگمی آشکار برای کاربران فرآیند مدیریت استراتژیک، مصاحبه‌ای

نیمه ساختاریافته در بازه زمانی مهرماه تا آبان ماه سال ۱۴۰۱ با ۱۵ مدیر عاملی که از فرآیند مدیریت استراتژیک استفاده کرده بودند و همچنین با تمامی مدیران و تعدادی از کارکنان کلیدی در این شرکت‌ها بر اساس جدول ۱ انجام شد که خلاصه بخشی از این داده‌ها در جدول ۵ ارائه شده است. با توجه به هدف و مسئله پژوهش، تمرکز اصلی مصاحبه‌ها بر روی کشف منافع حاصل از اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک و همچنین شناسایی موانع و مشکلات حاصل از اجرای این فرآیند در ۱۵ شرکت مذکور بوده است. علاوه بر این از طریق مقایسه یافته‌های به دست آمده از تحلیل محتوای متون و اسناد راهبردی این ۱۵ شرکت با یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها، تناقضات آشکاری بین مزیت‌ها و کمبودهای رقابتی درک شده توسط اعضای سازمان از یک سو و مزیت‌ها و کمبودهای ذکر شده در اسناد راهبردی شرکت‌ها از سوی دیگر به چشم می‌خورد که در ادامه توضیح داده شده‌اند.

۴-۲. سوءگیری شناختی نقطه کور ضرر رقابتی

به استناد نتایج مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته در ۱۵ شرکتی که از فرآیند مدیریت استراتژیک استفاده کرده بودند، پدیده‌ای جدید شناسایی شد که محقق آن را سوءگیری شناختی نقطه کور ضرر رقابتی نام‌گذاری کرده است. سوءگیری شناختی نقطه کور زیان رقابتی به این معنا است که مدیر عامل تصور می‌کند سازمان او دارای نقطه ضعف استراتژیک نمی‌باشد و یا اهمیت ضعف‌های استراتژیک را ناچیز فرض می‌کند، در حالی که وجود این ضعف‌ها و شدت آن‌ها از نظر مدیران و سایر کارکنان کاملاً مشهود و بارز است؛ بنابراین، ظاهراً مدیران عامل علی‌رغم تبعیت از فرآیند مدیریت استراتژیک قادر به تشخیص زیان رقابتی شرکت خود نمی‌باشند. فرآیند کدگذاری‌های اولیه و ثانویه داده‌ها تا دستیابی به این نتیجه در جدول ۶ ارائه شده است. لازم به ذکر است به علت حجم زیاد داده‌های مرتبط با مصاحبه با مدیران و کارکنان در ۱۵ شرکت، تنها بخشی از داده‌ها و مراحل کدگذاری در متن مقاله آورده شده است.

علاوه بر این، نتایج حاصل از تحلیل محتوای متون و اسناد استراتژیک این ۱۵ شرکت نشان‌دهنده فراوانی بسیار زیاد عبارات تبیین‌کننده مزیت رقابتی و فراوانی بسیار اندک عبارات حاوی ضرر رقابتی است که حاکی از توجه افراطی به مزیت‌های رقابتی و غفلت از کمبودهای رقابتی است؛ به عنوان مثال، در مجموع متون و اسناد راهبردی این ۱۵ شرکت ۲۴۱ مرتبه به نقاط قوت و مزیت‌ها اشاره شده است، در حالی که تنها ۲۱ مرتبه به نقاط ضعف و کمبودهای رقابتی اشاره شده است. به جز غفلت سازمان‌ها از توجه به کمبودهای رقابتی، وجود تناقض بین

مزیت‌های رقابتی ذکر شده در متون راهبردی این ۱۵ شرکت و یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها کاملاً مشهود است؛ به عنوان مثال، در مورد یکی از این ۱۵ شرکت که بخشی از یافته‌های مصاحبه با مدیران آن در جداول شماره‌های ۵ و ۶ ذکر گردید نتایج تحلیل محتوا منجر به تشخیص مزیت‌ها و قوت‌های رقابتی از جمله کیفیت محصولات، محصولات متمایز، ارائه بهترین محصولات در بازار و محصولاتی محبوب با فراوانی ۱۵ بار تکرار شد، اما نتایج مصاحبه با مدیران و کارکنان کلیدی نشان داد که از نظر آن‌ها نه تنها کیفیت محصولات یک مزیت تلقی نمی‌شود، بلکه کیفیت محصولات نقطه ضعف است. مشابه همین تناقض در مزیت رقابتی مکتوب شده در اسناد راهبردی و مزیت رقابتی درک شده توسط کارکنان سازمان در میان ۱۴ شرکت دیگر نیز مشاهده شد.

۴-۳. پارادوکس‌های چهارگانه استراتژیک

نتایج مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران و کارکنان ۱۵ شرکتی که از فرآیند مدیریت استراتژیک استفاده کرده بودند، نشان داد که ۴ نوع پارادوکس استراتژیک در نتیجه به کارگیری فرآیند مدیریت استراتژیک ایجاد شده است که به ترتیب فراوانی مشاهده در ادامه توضیح داده شده‌اند:

پارادوکس ۱: دانش مدیریت استراتژیک. پارادوکس دانش مدیریت استراتژیک به معنای تناقض بین دانستن مفاهیم رایج مدیریت استراتژیک و ندانستن این مفاهیم می‌باشد. از میان ۱۶۰ مدیر و کارکنان کلیدی در ۱۵ شرکت ۱۵۴ نفر (معادل بیش از ۹۶ درصد افراد) هنگامی که سوال شد موانع و مشکلات اصلی مدیریت استراتژیک برای شما چه بوده است؟ این پاسخ دریافت شد که ما در زمینه کاری خودمان دارای دانش و تخصص هستیم، اما از ما انتظار می‌رود که مفاهیم پیچیده مدیریت استراتژیک را درک کرده باشیم و در جلسات مربوطه شرکت کنیم. این افراد با دوگانگی مواجه شده بودند که آیا باید دانش مدیریت استراتژیک را فرا بگیرند یا خیر؟ و اگر قرار است آن را یاد بگیرند، احتمالاً از حرفه و وظیفه اصلی خود باز می‌مانند.

پارادوکس ۲: تلاش در برابر نتیجه. از میان ۱۶۰ نفر که با آن‌ها مصاحبه انجام شد ۱۴۹ نفر (بیش از ۹۳ درصد افراد) با پارادوکس تلاش - نتیجه مواجه شده بودند. به عبارتی، افراد بر اساس اهداف استراتژیک تعیین شده باید پاسخگوی نتایج می‌بودند، اما علی‌رغم تلاش‌های بسیار و تعهد بالا، بنا به دلایل مختلفی از جمله مسائل پیش‌بینی نشده، نتایج مطلوب حاصل

نشده بود که این امر منجر به سردرگمی کارکنان و نارضایتی آنها از فرآیند مدیریت استراتژیک شده بود.

پارادوکس ۳: پیروی از استراتژی در برابر عدم پیروی از استراتژی. از میان ۱۶۰ نفر ۱۴۹ نفر (بیش از ۹۳ درصد افراد) اذعان کردند که استراتژی سازمان تناسبی با موضوعات و مسائل جاری و الزامی کاری آنها ندارد و به جای پرداختن به موضوعات حیاتی و الزامی و یا حتی تعهدات قانونی، باید درگیر موضوعاتی شوند که در سند راهبردی قید شده است و فقط مرتبط با آینده سازمان می‌باشد، نه امورات ضروری جاری سازمان. این افراد دچار دوگانگی پیروی از استراتژی به قیمت تمرکز کمتر بر روی امور جاری ضروری و یا تمرکز زیاد بر روی امور الزامی جاری و کنار گذاشتن استراتژی بودند. علاوه بر این ۹۶ نفر نیز که عمدتاً جزء مدیران، سرپرستان و یا نیروهای دانشی این ۱۵ شرکت بودند، احساس می‌کردند که پیروی از استراتژی باعث کاهش اختیارات، کاهش آزادی عمل و از بین رفتن خلاقیت شده است.

پارادوکس ۴: استرس شغلی و درگیری ذهنی با استراتژی. در میان ۱۶۰ نفری که با آنها مصاحبه شد ۱۴۲ نفر (تقریباً ۸۹ درصد) تأکید کردند که اهداف استراتژیک سخت‌گیرانه و همچنین کنترل‌های شدید و پیگیری‌ها منجر به افزایش استرس شغلی آنها و درگیری ذهنی آنها شده است، به گونه‌ای که این مسئله در اغلب موارد باعث کاهش تمرکز کاری و افت کیفیت کاری آنها شده است.

خلاصه بخشی از داده‌های مرتبط با یکی از این شرکت‌ها و همچنین فرآیند کدگذاری - های اولیه و ثانویه در جداول ۵ و ۶ ارائه شده است.

جدول ۵. خلاصه بخشی از داده‌های استخراج شده از مصاحبه

| شرکت ۱ | | | | |
|---------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------|
| شماره کد داده | داده‌های استخراج شده | بخشی از پاسخ‌ها | سوالات مصاحبه | میزان تأثیر |
| ۱ | کیفیت بالای محصولات | ... محصولات بسیار با کیفیت و شناخته شده در بازار... | مزیت رقابتی شرکت شما چیست؟ | |
| ۲ | عدم برآورد یا شناخت ضرر و کمبود رقابتی | ... در حال حاضر مشکل یا کمبود خاصی نداریم فقط شرایط اقتصادی و اجتماعی گاهی مسئله‌ساز می‌شود اما ما ضعف قابل توجهی نداریم... | مهم‌ترین زیان/ضرر/ کمبود رقابتی شرکت شما چیست؟ | |

| | | | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| ۳ | تنوع و قدمت | ...شاید تنوع بالا یا قدمت باشد... | مزیت رقابتی شرکت شما چیست؟ |
| ۴ | افست کیفیت محصولات | ...تقریباً یک سال هست که کیفیت محصولات به شدت پایین آمده است... نمی‌دانم شاید به خاطر مشکلات تأمین یا تولید باشد... | مهم‌ترین زیان/ضرر/ کمبود رقابتی شرکت شما چیست؟ |
| ۵ | به کارگیری فرآیند مدیریت استراتژیک اصلاً مفید نبوده است. | ... در حدود ۲ سال است که مدیریت استراتژیک را انجام داده‌ایم اما اصلاً مفید نبوده است... | فرآیند مدیریت استراتژیک در سازمان شما چقدر مفید بوده است؟ |
| ۶ | دوگانگی دانش مدیریت استراتژیک | ... من واقعاً نمی‌دانم به عنوان مدیر مالی باید چقدر برای استراتژی سازمان زمان | مهم‌ترین موانع و مشکلات این فرآیند برای شما چه بوده است؟ |
| ۷ | دوگانگی پرداختن به استراتژی در برابر انجام امور الزامی و قانونی جاری | صرف کنم؟... تقریباً تمام وقت من صرف جلسات استراتژیک شده است... من که متخصص برنامه‌ریزی استراتژیک نیستم... ورود به مباحث استراتژی منو خسته می‌کند... گاهی اصلاً مفاهیم را درک نمی‌کنم... گاهی اوقات آن قدر درگیر کار استراتژی شدم که از امور حیاتی مثل حسابداری، اظهارنامه مالیاتی و امور حسابرس باز مانده‌ام... من کارهای الزامی و ضروری مالیاتی و مالی را عالی انجام می‌دهم اما همیشه بدهکار استراتژی هستم... بچه‌های تیم من در اثر بگیر و بینندهای استراتژی و پیگیری و کنترل دچار اضطراب شدن... | |
| ۸ | تلاش زیاد برای تحقق امور مالی و حسابداری اما محقق نشدن اهداف استراتژیک مدنظر سازمان | تلاش زیاد برای تحقق امور مالی و حسابداری اما محقق نشدن اهداف استراتژیک مدنظر سازمان | |
| ۹ | افزایش استرس و اضطراب کاری تیم مالی | افزایش استرس و اضطراب کاری تیم مالی | |
| ۱۰ | توان بازاریابی و فروش | ... توان بازاریابی و فروش بالا... | مزیت رقابتی شرکت شما چیست؟ |
| ۱۱ | کیفیت پایین | ... کیفیت افت کرده... کاغذبازی زیاد شده | مهم‌ترین زیان/ضرر/ |

| | | | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| | محصولات و بوروکراسی اداری | و امور فروش به‌کندی پیش می‌ره... | کمبود رقابتی شرکت شما چیست؟ |
| ۱۲ | به‌کارگیری فرآیند مدیریت استراتژیک نه تنها مفید نبوده بلکه مسئله‌ساز هم شده است. | ... به‌هیچ‌عنوان مفید نبوده حتی مانع کارها هم شده ... | فرآیند مدیریت استراتژیک در سازمان شما چقدر مفید بوده است؟ |
| ۱۳ | مدیر فروش دارای دانش و تخصص استراتژی نمی‌باشد و تمایلی به مدیریت استراتژیک ندارد. | ... من اصلاً حوصله این جلسات و کلمات پیچیده استراتژیک را ندارم... من چرا باید استراتژی بلد باشم؟... من مدیر فروش هستم و مسلط به فعالیت‌های فروش هستم استراتژی کار من نیست... اعضای | مهم‌ترین موانع و مشکلات این فرآیند برای شما چه بوده است؟ |
| ۱۴ | فرآیند مدیریت استراتژیک باعث ایجاد تنش و استرس در میان اعضای تیم فروش شده است. | تیم فروش تقریباً همیشه به اهداف فروش رسیده‌اند اما انگار همه‌مون با اهداف استراتژیک بیگانه هستیم... این اهداف استراتژیک برای ما نامأنوس هستن... نباید به تیم فروش تنش و استرس وارد کرد... | |
| ۱۵ | علی‌رغم تلاش‌هایی که برای تحقق اهداف فروش انجام شده اما اهداف استراتژیک محقق نمی‌شوند. | | |

جدول ۶. بخشی از فرآیند کدگذاری داده‌ها

| شماره‌های مرتبط با کدهای داده‌ها | کد اولیه شکل گرفته | کد ثانویه شکل گرفته | نظریه جدید تولید شده |
|----------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| ۲، ۱ | از نظر مدیر عامل، کیفیت بالای | سوءگیری شناختی نقطه کور زیان رقابتی: مدیران | نظریه استراتژی زدایی: به‌کارگیری فرآیند مدیریت استراتژیک در ۱۵ شرکتی که از این |

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <p>فرآیند بهره برده بودند نه تنها منجر به ایجاد نتایج ملموسی نشده است بلکه منجر به سوءگیری شناختی نقطه کور زیان رقابتی و پارادوکس‌های چهارگانه در میان اعضای سازمان شده است.</p> | <p>عامل نه‌تنها قادر به تشخیص صحیح زیان رقابتی نیستند بلکه احتمال دارد در بعضی مواقع زیان رقابتی را به عنوان مزیت در نظر بگیرند.</p> | <p>محصولات تولیدی مزیت رقابتی سازمان است و کمبود رقابتی خاصی وجود ندارد.</p> | |
| | | <p>از نظر مدیر مالی و مدیر فروش کیفیت محصولات نه‌تنها مزیت رقابتی نیست بلکه تبدیل به کمبود رقابتی شده است.</p> | <p>۳، ۴، ۱۰ و ۱۱</p> |
| | <p>پارادوکس‌های چهارگانه استراتژیک: به‌کارگیری فرآیند مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها نه‌تنها منجر به نتایج مفیدی نشده است بلکه مسئله‌ساز نیز شده است. مهم‌ترین مسائل مرتبط با این فرآیند شامل پارادوکس‌های چهارگانه</p> | <p>از نظر مدیر مالی فرآیند مدیریت استراتژیک اصلاً مفید نبوده است. به اعتقاد مدیر فروش به‌کارگیری فرآیند مدیریت استراتژیک نه‌تنها مفید نبوده بلکه مسئله‌ساز نیز شده است.</p> | <p>۵ و ۱۲</p> |
| | <p>دانشش مدیریت استراتژیک، تلاش در</p> | <p>پارادوکس دانش استراتژی</p> | <p>۶ و ۱۳</p> |
| | <p>برابر نتیجه، پیروی از استراتژی در مقابل پرهیز از آن و استرس شغلی بالا هستند.</p> | <p>پارادوکس پیروی از استراتژی در برابر پرهیز از استراتژی</p> | <p>۷ و ۱۴</p> |
| | | <p>پارادوکس تلاش در برابر نتیجه</p> | <p>۸ و ۱۵</p> |
| | | <p>پارادوکس استرس شغلی و درگیری ذهنی با استراتژی</p> | <p>۹ و ۱۴</p> |

۴-۴. توصیه‌هایی برای موفقیت و کسب مزیت رقابتی

با توجه به نظریه استراتژی‌زدایی که در قسمت قبل تشریح شد، شواهدی دال بر اثربخشی به کارگیری فرآیند مدیریت استراتژیک در هیچ‌یک از ۱۵ شرکتی که از این فرآیند بهره برده بودند، یافت نشد. علاوه بر این، به کارگیری فرآیند مدیریت استراتژیک در این شرکت‌ها مسئله‌ساز نیز شده است. پدیده سوء‌گیری شناختی نقطه کور زیان رقابتی در میان تمامی مدیران عامل این شرکت‌ها مشاهده شد و حتی در بعضی از موارد، موضوعی که از نظر مدیران و کارکنان سازمان یک ضرر رقابتی بوده است، از نظر مدیر عامل به عنوان مزیت رقابتی در نظر گرفته شده است. پارادوکس‌های چهارگانه نیز منجر به بروز آسیب‌هایی در تمام این شرکت‌ها شده است؛ بنابراین، اگر به کارگیری فرآیند مدیریت استراتژیک ثمربخش نبوده است، پس برای موفقیت چه اقداماتی باید انجام داد؟ پژوهشگر برای دستیابی به پاسخ این سوال به بررسی ۶۱ سازمانی که اعتقادی به فرآیند مدیریت استراتژیک نداشتند، پرداخت. از میان این شرکت‌ها ۱۹ مورد آن‌ها بر اساس نتایج مالی، رشد فروش و سهم بازار دارای عملکردی ممتاز در صنایع مربوطه بودند. این ۱۹ شرکت راهکارهایی را جایگزین فرآیند مدیریت استراتژیک کرده بودند که خلاصه آن به شرح زیر می‌باشد:

تمرکز بر روی فرآیندهای اصلی و عملیاتی: این شرکت‌ها به جای برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندهای اصلی و استراتژیک خود را شناسایی کرده بودند و بیشتر از اینکه بر روی نقاط قوت فرآیندهای خود تمرکز کنند به دنبال رفع نقاط ضعف بودند.

رویکرد بهبود مستمر: تقریباً در تمام این ۱۹ شرکت دپارتمانی تحت عنوان مدیریت فرآیندها، تعالی سازمان و یا سیستم‌ها و روش‌ها تأسیس شده بود و از طریق ممیزی مستمر فرآیندهای اصلی و استراتژیک نقاط قابل بهبود را پیشنهاد می‌داد.

تمرکز بر روی مسائل و مشکلات کنونی به جای تمرکز بر روی استراتژی آینده‌نگر: همه این شرکت‌ها به کمک یک سری گزارشات و یا داشبوردهای مدیریتی دائماً مشغول شناسایی گلوگاه‌های فرآیندی بودند.

خلاقیت و نوآوری: در اکثر این شرکت‌ها نقش دپارتمان‌های بازاریابی، طرح و برنامه و تحقیق و توسعه در ارائه راهکارهای نوآورانه و هوشمندانه مشهود بود و بودجه مشخصی نیز برای خلاقیت و نوآوری در نظر گرفته شده بود. در این شرکت‌ها برای ایده‌های خلاقانه و نوآورانه‌ی کاربردی پاداش‌هایی در نظر گرفته شده بود.

۵- نتیجه گیری

در این مقاله تلاش شد که پارادوکس اساسی استراتژی آفرینی در برابر استراتژی زدایی بررسی شود و به کمک نظریه ارائه شده و توصیه‌هایی برای موفقیت سازمان‌ها به چالش اصلی سازمان‌ها در مورد دوگانگی اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک و یا کنار گذاشتن آن، پاسخ داده شود. یافته‌های این مقاله با نتایج مطالعات نظریه نئواستراتژی (اسکندری‌نیا، ۱۴۰۰: ۴۹-۵۴)، نظریه چندگانه‌پنداری و تاریخی استراتژیک (اسکندری‌نیا، ۱۴۰۰: ۳۰-۴۷)، نظریه استراتژی به عنوان وانموده (Grandy & Mills, 2004: 1154-1166) و معمای ایکاروس (Miller, 1992: 25; Jarzabkowski, 2004: 530-540; Kupers et al, 2013: 83-100;) (Sulphey, 2020: 118-124) که در قسمت مبانی نظری این تحقیق بررسی شدند، از نظر به چالش کشیدن فرآیند مدیریت استراتژیک هم‌راستا می‌باشد. علاوه بر این، به نظر می‌رسد پدیده چندگانه‌پنداری و تاریخی استراتژیک (اسکندری‌نیا، ۱۴۰۰: ۳۰-۴۷) با پدیده شناختی نقطه کور زیان رقابتی که در این مقاله شناسایی شده است، هم‌راستا هستند زیرا پدیده چندگانه‌پنداری، به شکل‌گیری برداشت‌های متنوع و متناقض از استراتژی سازمان منجر می‌شود و سوءگیری شناختی نقطه کور زیان رقابتی نیز به عدم تشخیص زیان رقابتی و یا اشتباه گرفتن آن با مزیت رقابتی منجر می‌شود؛ به‌هرحال تشخیص ارتباط و همبستگی بین این دو پدیده نیازمند مطالعات بیشتری می‌باشد.

بر اساس نظریه نئواستراتژی (اسکندری‌نیا، ۱۴۰۰: ۴۹-۵۴)، تحلیل‌های استراتژیک منجر به وارونگی هدف می‌شوند و به جای این که سازمان به مزیت رقابتی نزدیک شود، درگیر برنامه‌ریزی‌های افراطی می‌شود؛ هرچند که وقوع این پدیده در نتایج مقاله حاضر مشهود نیست، اما نوعی نارضایتی از برنامه‌ریزی‌های افراطی در میان اعضای سازمان‌ها به چشم می‌خورد که می‌تواند در پیوند با پدیده وارونگی هدف باشد؛ به‌هرحال، چنین نتیجه‌گیری نیازمند تحقیقات بیشتری است. یافته‌های پژوهش‌های مرتبط با معمای ایکاروس که در قسمت مبانی نظری و پیشینه تجربی بررسی شدند (Miller, 1992: 25; Jarzabkowski, 2004: 530-540; Kupers et al, 2013: 83-100; Sulphey, 2020: 118-124) افراطی و غرور کاذب رهبر سازمان، نهایتاً به نادیده گرفتن نقاط ضعف سازمان و شکست سازمان منجر می‌شود. این نتیجه‌گیری، به‌نوعی با سوءگیری شناختی نقطه کور زیان رقابتی هم‌راستا است، زیرا بر اساس این سوءگیری، گاهی اوقات رهبر سازمان نه تنها قادر به تشخیص

نقاط ضعف استراتژیک نمی‌باشد، بلکه به اشتباه کمبودهای رقابتی را معادل نقاط قوت تلقی می‌کند. نتایج پژوهش جاززابکوفسکی (۲۰۱۳: ۲۵۴-۲۸۰) منجر به معرفی پارادوکس‌های سازمان‌دهی، عملکرد و تعلق در مدیریت استراتژیک شد و یافته‌های مقاله حاضر پارادوکس‌های چهارگانه دانش مدیریت استراتژیک، تلاش در برابر نتیجه، پیروی از استراتژی در برابر عدم پیروی و همچنین استرس شغلی را معرفی نمود که می‌تواند مکمل یافته‌های پژوهش جاززابکوفسکی باشد. همچنین، به نظر می‌رسد پارادوکس هدف‌گذاری استراتژیک و کنترل استراتژیک معرفی شده توسط کونها و همکارانش (۲۰۱۷: ۱۴۰-۱۵۷) همانند دو پارادوکس تلاش - نتیجه و استرس شغلی که در این مقاله معرفی شدند هستند.

هرچند که یافته‌های مقاله حاضر به ایجاد بینش‌های جدیدی در زمینه مدیریت استراتژیک منجر شده است، اما محدودیت‌های اصلی این تحقیق در ارتباط با روایی بیرونی و عمق بررسی‌های انجام شده می‌باشد. تعمیم یافته‌های این تحقیق به سایر سازمان‌ها، از جمله سازمان‌های دولتی یا سازمان‌های واقع در سایر مناطق جغرافیایی، نیازمند مطالعات بیشتری است؛ علاوه بر این، به منظور افزایش عمق بررسی‌ها لازم است یافته‌های این پژوهش توسط سازمان‌ها به کار گرفته شود و از روش‌های قوم‌نگاری و میدان‌پژوهی نیز استفاده شود تا محدودیت‌ها و نقاط قابل بهبود آن توسط کاربران کشف شود.

به منظور انجام پژوهش‌های آتی در این زمینه، پیشنهاد می‌شود ارتباط و همبستگی بین پدیده شناختی نقطه کور زیان رقابتی با معمای ایکاروس و همچنین ارتباط بین نظریه استراتژی زدایی با نظریه‌های نئواستراتژی و چندگانه‌پنداری استراتژیک مورد بررسی قرار بگیرد. علاوه بر این، توصیه می‌شود یافته‌های این مقاله و مخصوصاً توصیه‌های آن در شرکت‌های مختلف پیاده‌سازی شود و نتایج حاصل از اجرای آن تحلیل شود. این مقاله دربرگیرنده پیشنهادات کاربردی برای مشاوران و مدیران ارشد نیز می‌باشد. پیشنهاد می‌شود مشاوران و مدیران ارشد سازمان‌ها در هنگام اتخاذ رویکرد استراتژیک، به نکات این مقاله توجه کنند.

- اسکندری نیا، نیما (ب، ۱۴۰۰). استراتژی به مثابه چندگانه‌پنداری: روش ابداعی استعاره-نمایشنامه‌پژوهی یادگیرنده، مدیریت تبلیغات و فروش، ۲ (۳): ۳۰-۴۷.
- اسکندری نیا، نیما (الف، ۱۴۰۰). نظریه نئواستراتژی: مفاهیم، مفروضات و کاربردها، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۷ (۸۰): ۴۱-۵۸.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Bowman, E. H. (1980). A risk/return paradox for strategic management. *SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT*.
- Cunha, M. P. E, & Putnam, L. L. (2019). Paradox theory and the paradox of success. *Strategic organization*, 17(1), 95-106.
- Dmitrijeva, J, Schroeder, A, Bigdeli, A. Z, & Baines, T. (2022). Paradoxes in servitization: A processual perspective. *Industrial Marketing Management*, 101, 141-152.
- Duhaime, I, M, Hitt, M. A. & Lyles, A. (2021). *Strategic management: state of the field and its future*. Oxford University Press.
- Duhaime, I. M, Stimpert, L, & Chesley, J. (2012). *Strategic thinking: Today's business imperative*. Routledge.
- Duhaime, Irene M., Hitt, Michael A. & Lyles, Marjorie A. (2021). *Strategic Management: State of the Field and Its Future*. Oxford University Press.
- Cunha, M. P, Gomes, E, Mellahi, K, Miner, A. S, & Rego, A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100695.
- Edwards, M. G. (2021). The growth paradox, sustainable development, and business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3079-3094.
- Friesl, M, Stensaker, I, & Colman, H. L. (2020). Strategy implementation: Taking stock and moving forward. *Long Range Planning*, 1(1), 1-41
- Grandy, G, & Mills, A. J. (2004). Strategy as simulacra? A radical reflexive look at the discipline and practice of strategy. *Journal of management studies*, 41(7), 1153-1170.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560
- Jarzabkowski, P, Lê, J. K, & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic organization*, 11(3), 245-280.
- Jarzabkowski, P, Seidl, D, & Balogun, J. (2022). From germination to

propagation: Two decades of Strategy-as-Practice research and potential future directions. *Human Relations*, 00187267221089473.

- Johnson, G, Whittington, R, Regnér, P, Angwin, D, & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy*. Pearson UK.

- Jraisat, L, Jreissat, M, Upadhyay, A, Sajjad, F, & Balodi, K. C. (2022). Paradox of strategic partnerships for sustainable value chains: Perspectives of not-for-profit actors. *Business Strategy and the Environment*.

- Kohtamäki, M, Whittington, R, Vaara, E, & Rabetino, R. (2022). Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 210-232.

- Küpers, W, Mantere, S, & Statler, M. (2013). Strategy as storytelling: A phenomenological collaboration. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 83-100.

- MacKay, B, Chia, R, & Nair, A. K. (2021). Strategy-in-practices: a process philosophical approach to understanding strategy emergence and organizational outcomes. *Human Relations*, 74(9), 1337-1369.

- Marcel, J. J, Barr, P. S, & Duhaime, I. M. (2011). The influence of executive cognition on competitive dynamics. *Strategic Management Journal*, 32(2), 115-138.

- Miller, D. (1992). The Icarus paradox: How exceptional companies bring about their own downfall. *Business Horizons*, 35(1), 24-35.

- Miller, D, & Le Breton-Miller, I. (2021). Paradoxical resource trajectories: When strength leads to weakness and weakness leads to strength. *Journal of Management*, 47(7), 1899-1914.

- Mintzberg, H, Ahlstrand, B, & Lampel, J. B. (2021). *Strategy safari*. Pearson UK.

Mueller, F. (2018) 'Taking Goffman seriously: developing Strategy-as-Practice.', *Critical perspectives on accounting*, 53(1), 16-30

- Neto, R. R, & Lavarda, R. A. B. (2017). The Language Studies in Strategy as Practice and the Middle Manager Roles: An Essay. *REBRAE*, 10(3), 366-380

- Pina e Cunha, M, Giustiniano, L, Rego, A, & Clegg, S. (2017). Mission impossible? The paradoxes of stretch goal setting. *Management Learning*, 48(2), 140-157.

- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.

- Porter, M. E, & Lee, T. H. (2015). Why strategy matters now. *N Engl J Med*, 372(18), 1681-1684.

- Powell, T.C. (2017) Strategy as Diligence: Putting Behavioral Strategy into Practice, *California Management Review* 59(3): 162-190

- Reeves, M, Haanaes, K, & Sinha, J. (2015). Navigating the dozens of different strategy options. *Harvard Business Review*, 93(6), 1-17.

- Rouleau, L, & Cloutier, C. (2022). It's strategy. But is it practice?

Desperately seeking social practice in strategy-as-practice research. *Strategic Organization*, 14761270221118334.

Sulphey, M. M. (2020). How Icarus Paradox Doomed Kingfisher Airlines. *Vision*, 24(1), 118-124.

- Tippmann, E, Monaghan, S, & Reuber, R. A. (2022). Navigating the paradox of global scaling. *Global Strategy Journal*.

- Tracy, S. J. (2020). Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact (2nd Ed.). *Wiley-Blackwell*

- Tsoukas, H. (2018). Strategy and virtue: Developing strategy-as-practice through virtue ethics. *Strategic Organization*, 16(3), 323-351

- Whittington, R, Jarzabkowski, P, Mayer, M, Mounoud, E, Nahapiet, J, & Rouleau, L. (2003). Taking Strategy Seriously. *Journal of Management Inquiry*, 12(4), 396-409