

پژوهش‌های مدیریت در ایران

دوره ۲۹، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۴، صص ۵۱-۳۴

نوع مقاله: پژوهشی

## شفاف‌سازی مفهوم «استراتژی‌پردازی» در مدیریت استراتژیک: رویکرد تحلیل مفهوم

علی حیدری<sup>۱\*</sup>، ایوب محمدیان<sup>۲</sup>، محمدعلی شاه‌حسینی<sup>۳</sup>، مهدی عبدی<sup>۴</sup>

۱. استادیار، گروه استراتژی و سیاست‌گذاری کسب‌وکار، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۳. استاد، گروه استراتژی و سیاست‌گذاری کسب‌وکار، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۴. دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، گروه استراتژی و سیاست‌گذاری کسب‌وکار، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۱۶

### چکیده

مفهوم استراتژی‌پردازی، به‌عنوان یکی از مفاهیم نوین و کاربردی در مدیریت استراتژیک، به دلیل ابهام در تعریف و تبیین ابعاد آن، نیازمند مطالعه و بررسی دقیق‌تر است. این پژوهش با هدف شفاف‌سازی مفهوم استراتژی‌پردازی و کاهش ابهام موجود در ادبیات، از رویکرد تحلیل مفهوم سودابی استفاده کرده است. بدین منظور، مقالات منتشرشده بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۱ جولای ۲۰۲۵ در پایگاه اسکوپوس با کلیدواژه‌های "استراتژی‌پردازی" و "استراتژی به‌عنوان عمل" مورد جستجو و تحلیل قرار گرفته‌اند. یافته‌های پژوهش شامل تعریف شفاف مفهوم استراتژی‌پردازی، تبیین سطح تحلیلی، دامنه زمانی و مبانی فلسفی آن، مقایسه با مفاهیم مشابه، و ارائه چارچوبی منسجم برای این مفهوم است. چارچوب مفهومی پیشنهادی می‌تواند زمینه کاربست بهتر این مفهوم در سطوح کسب‌وکار، شرکت و اکوسیستم را فراهم سازد. این پژوهش می‌تواند آغازی برای تحقیق و توسعه بیشتر پیرامون مفهوم استراتژی‌پردازی، به ویژه در حوزه قابلیت‌های موردنیاز برای آن و همچنین راهکارهای پیاده‌سازی آن در سطوح مختلف سازمانی و مدیریتی باشد.

کلیدواژه‌ها: استراتژی‌پردازی، استراتژی به‌عنوان عمل، تحلیل مفهوم، رویکرد سودابی

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

هنری مینتزبرگ<sup>۱</sup> به عنوان منتقد اصلی رویکردهای منطقی و برنامه‌ریزی در مدیریت استراتژیک، رویکرد بدیع استراتژی پدیدار شونده<sup>۲</sup> را توسعه داد تا بر این حقیقت تأکید کند که استراتژی‌ها از طریق تکامل تجربیات به دست آمده در سازمان، شکل می‌گیرند [۳-۱]. در نتیجه، یک جریان پژوهشی جدید با تمرکز بر فرایند استراتژی شکل گرفت و با تعریف استراتژی به‌عنوان یک پدیده نوظهور، مورد توجه جدی پژوهشگران قرار گرفت [۴، ۵].

از منظر این جریان، استراتژی به جای اینکه با تحلیل منطقی تدوین شود، همگام با فعالیت‌های روزمره پدیدار می‌شود [۶]. به عبارت بهتر، استراتژی چیزی نیست که یک سازمان دارد، بلکه چیزی است که سازمان به آن عمل می‌کند [۷-۹]. نظریه استراتژی به‌عنوان عمل<sup>۳</sup> در جایگاه یکی از نظریه‌های اصلی این جریان پژوهشی، رویکرد جدیدی را در پژوهش‌های استراتژی، با تمرکز بر فعالیت‌های مرتبط با استراتژی ارائه کرده است [۵، ۱۰، ۱۱]. پژوهشگران این حوزه به دنبال کشف این حقیقت هستند که استراتژی چگونه با هم‌افزایی میان فعالیت‌های انجام شده توسط کنشگران استراتژی، در سازمان پدیدار می‌شود [۵، ۱۱، ۱۲].

استراتژی‌پردازی<sup>۴</sup>، به‌عنوان قلب نظریه استراتژی به‌عنوان عمل و یک مفهوم کاربردی در ادبیات استراتژی، نقش محوری در تغییر فهم ما از مفاهیم استراتژیک در سازمان نظیر خلق و شکل‌گیری استراتژی، پیاده‌سازی استراتژی، تحول و دگرگونی استراتژیک، فرایند استراتژی و اقدامات استراتژیک ایفا می‌کند [۷، ۱۳-۱۶]. در حالی که در نگاه سنتی، استراتژی‌ها را تنها می‌توان از بالا به پایین توسعه داد، در رویکرد استراتژی‌پردازی، استراتژی‌ها می‌توانند از پایین به بالا و از طریق مشارکت فعال طیف گسترده‌ای از بازیگران مختلف سازمانی، پدیدار شوند [۱۵، ۱۷-۱۹]. این دیدگاه جدید، سبب شده است که پژوهشگران حوزه استراتژی و به طور خاص استراتژی‌پردازی، با وسعت بی‌نظیری در موضوعات پژوهشی روبرو شوند که نیاز به مطالعه و بررسی بیشتر دارد [۲۰].

با این وجود، مقایسه مقالات مدیریت استراتژیک در نشریات بین‌المللی و داخلی نشان می‌دهد که استراتژی‌پردازی در مطالعات داخل کشور، به نحو قابل توجهی مورد غفلت واقع شده است.

<sup>۱</sup> Henry Mintzberg  
<sup>۲</sup> Emergent Strategy

<sup>۳</sup> Strategy as Practice (SAP)  
<sup>۴</sup> Strategizing



یکی از دلایل اصلی این کم‌توجهی را می‌توان در ناآشنایی پژوهشگران داخلی با مفهوم استراتژی‌پردازی و ابهام مفهومی پیرامون آن جستجو کرد. برای کمک به رفع این مشکل، در این پژوهش به بررسی چستی مفهوم استراتژی‌پردازی و تحلیل معنای آن پرداخته می‌شود. بدین منظور از چهار گام چارچوب سودابی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) [۲۱] که برای شفاف‌سازی مفاهیم در مطالعات مدیریت معرفی شده است، برای (۱) تعریف مفهوم استراتژی‌پردازی؛ (۲) تبیین دامنه آن؛ (۳) مقایسه آن با مفاهیم مشابه؛ و (۴) تبیین انسجام منطقی آن، استفاده خواهد شد. در بخش‌های بعدی، ابتدا مبانی نظری و پیشینه پژوهش در خصوص مفهوم استراتژی‌پردازی بررسی می‌شود. سپس به تشریح روش پژوهش استفاده شده و رویکرد پیشنهادی سودابی برای تحلیل مفهوم استراتژی‌پردازی پرداخته می‌شود. در نهایت، تحلیل نتایج و یافته‌های به دست آمده از پژوهش و چارچوب کلی استخراج شده برای تحلیل مفهوم استراتژی‌پردازی، ارائه می‌شود. روند ساختاریافته تحلیل مفهوم، می‌تواند به عنوان راهنمایی مفید برای مدیران و پژوهشگران حوزه مدیریت استراتژیک عمل کرده و در جهت شفاف‌سازی و تحلیل سایر مفاهیم نوین و پرکاربرد در مدیریت استراتژیک، استفاده شود.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- استراتژی‌پردازی

در ادبیات مدیریت استراتژیک، از نظر معنایی، مفهوم استراتژی‌پردازی به عنوان جایگزین مناسبی برای مفاهیم مرتبط با خلق و پیاده‌سازی (به عنوان مثال تدوین<sup>۲</sup> یا اجرا<sup>۳</sup>) یک استراتژی یا استراتژی‌ها پیشنهاد شده است [۱۳، ۲۲، ۲۳]. اما به معنای دقیق‌تر، استراتژی‌پردازی را می‌توان به عنوان یک رویکرد نوین در مدیریت استراتژیک دانست [۷، ۱۵، ۲۳]. در ابتدای شکل‌گیری این مفهوم، جانسون و همکاران (۲۰۰۳) [۲۲] این ایده را توسعه دادند که استراتژی چیزی نیست که یک سازمان «دارد»، بلکه آن چیزی است که اعضای سازمان به صورت روزمره آن را «انجام می‌دهند». بنابراین، مفهوم استراتژی‌پردازی توسط پژوهشگران متعدد، برای توصیف بهتر عمل «انجام استراتژی»<sup>۴</sup> که به صورت روزانه و مستمر اتفاق می‌افتد، ایجاد

<sup>۱</sup> Suddaby  
<sup>۲</sup> Formulating

<sup>۳</sup> Implementing  
<sup>۴</sup> Doing of strategy

شد و گسترش یافت [۱۱، ۱۲، ۱۵، ۱۷، ۲۴]. مفهوم استراتژی‌پردازی بر روی چپستی، چرایی، زمان‌بندی و چگونگی شکل‌گیری و تحقق استراتژی در سازمان متمرکز است [۲۳، ۲۵].

## ۲-۲- نظریه استراتژی به‌عنوان عمل

نظریه استراتژی به‌عنوان عمل به بررسی روشی که کنشگران استراتژی در تعامل با ویژگی‌های اجتماعی و فیزیکی بافت سازمان و در خلال فعالیت‌های روزمره خود، اعمال و رویه‌های استراتژیک را شکل می‌دهند، می‌پردازد [۱۵، ۲۶]. ویتینگتون<sup>۱</sup> چارچوبی را برای نظریه استراتژی به‌عنوان عمل معرفی کرده است که دارای سه عنصر کلیدی است [۲، ۱۲]. تعریف او برای این سه عنصر، به صورت زیر است:

۱. کنشگران<sup>۲</sup>: همه کسانی که به صورت مستقیم و غیرمستقیم درگیر انجام استراتژی هستند.
۲. اعمال استراتژیک<sup>۳</sup>: جریان فعالیت‌های روزمره که با آنها استراتژی شکل می‌گیرد.
۳. رویه‌ها<sup>۴</sup>: گام‌های اساسی، اجتماعی و فرایندی که در انجام استراتژی به کار گرفته می‌شوند. توجه به این نکته حائز اهمیت است که مفاهیم استراتژی‌پردازی و استراتژی به‌عنوان عمل در ادبیات مدیریت استراتژیک، در بسیاری از موارد به جای یکدیگر استفاده شده‌اند، زیرا هر دو مفهوم به صورت کلی به دنبال توصیف یک پدیده اجتماعی در حوزه استراتژی هستند و این سبب شده است که برخی از پژوهشگران آنها را مترادف یکدیگر بدانند [۶، ۲۲، ۲۳]. اما نظریه استراتژی به‌عنوان عمل در حقیقت مبنای نظری رویکرد استراتژی‌پردازی است [۷، ۱۱، ۲۷]. به عبارت دیگر، استراتژی‌پردازی تحقق عینی و میدانی نظریه استراتژی به‌عنوان عمل در سازمان است [۷، ۲۸]. اگر نظریه استراتژی به‌عنوان عمل را چارچوب نظری فهم پدیده انجام استراتژی در سازمان بدانیم، استراتژی‌پردازی خود آن پدیده است که در جریان آن، استراتژی در بطن تعاملات اجتماعی و مادی در سازمان، پدیدار می‌شود [۲۳، ۲۹].

## ۲-۳- پیشینه تجربی پژوهش

خلاصه برخی پژوهش‌های مرتبط با موضوع این پژوهش که با روش‌های مختلف انجام شده‌اند، در جدول (۱) ارائه شده است.

<sup>۱</sup> Whittington  
<sup>۲</sup> Practitioners

<sup>۳</sup> Praxis  
<sup>۴</sup> Practices



جدول ۱. بررسی پژوهش‌های پیشین در خصوص استراتژی‌پردازی و استراتژی به‌عنوان عمل

منبع و روش	عنوان	دست‌آورد اصلی	رویکرد سودابی			
			تعریف مفهوم	دامنه مفهوم	مقایسه مفهوم	انسجام منطقی
[۲۰] تحلیل کتاب‌سنجی	شکل‌دهی وابستگی‌ها: جمع‌بندی تنوع پژوهش‌های استراتژی به‌عنوان عمل	شناسایی شش خوشه پژوهشی اصلی در استراتژی به‌عنوان عمل	✓	✓		
[۳۰] فرا ترکیب	استراتژی‌پردازی در شرکت‌های کوچک: یک چارچوب مبتنی بر «استراتژی به‌عنوان یک عمل»	ارائه چارچوب نظری استراتژی‌پردازی در شرکت‌های کوچک		✓	✓	
[۳۱] مرور مفهومی	به سوی درک استراتژی به‌عنوان عمل سیستمی: یک دیدگاه نظری و سیستمی به استراتژی به‌عنوان عمل	ارائه یک چارچوب نظری مبتنی بر تفکر سیستمی	✓			✓
[۱۱] مرور نظام‌مند	از جوانه زدن تا تکثیر: دو دهه پژوهش در استراتژی به‌عنوان عمل و جهت‌گیری بالقوه آینده	شناسایی و تحلیل چهار مرحله: جوانه‌زنی، شکوفایی، برداشت، و تکثیر.	✓		✓	
[۳۲] مرور روایی	استراتژی‌پردازی در زمینه‌های متکثر: یک مرور ادبیات روایی	شناسایی و دسته‌بندی چالش‌های محیط‌های متکثر برای استراتژی‌پردازی		✓	✓	
[۳۳] مرور انتقادی	پژوهش استراتژی به‌عنوان عمل در یک تقاطع	بررسی و تحلیل وضعیت فعلی تحقیقات استراتژی به‌عنوان عمل		✓		
[۱۵] مرور مفهومی	استراتژی به‌عنوان عمل: جدی گرفتن اقدامات اجتماعی	تحلیل چگونگی تأثیر رویکردهای اجتماعی بر درک بهتر استراتژی	✓			✓

رویکرد سودابی				دستاورد اصلی	عنوان	منبع و روش
انجام منطقی	مقایسه مفهوم	دائمه مفهوم	تعریف مفهوم			
		✓	✓	بررسی روندهای نظری و روش‌شناختی	پژوهش در استراتژی به‌عنوان عمل: تأملاتی در منطق، رویکرد و دستاوردهای آن	[۳۴] مرور روایی

مرور ادبیات مرتبط با استراتژی‌پردازی نشان می‌دهد درحالی‌که دستاوردهای قابل توجهی در حوزه‌های مختلف مرتبط با مفهوم استراتژی‌پردازی حاصل شده است، اما هنوز خلأهایی در زمینه یکپارچه‌سازی تعاریف و مباحث ارائه شده برای تبیین مفهوم استراتژی‌پردازی، وجود دارد. در چهار ستون سمت چپ جدول (۱) کاملاً مشخص است که تا کنون پژوهشی که به هر چهار گام رویکرد سودابی برای تحلیل مفهوم استراتژی‌پردازی پرداخته باشد، ارائه نشده است. پاسخگویی به این خلأ پژوهشی نیازمند انجام پژوهش‌های جدید مبتنی بر چارچوب جامعی است که بتواند به‌صورت یکپارچه تمامی ابعاد مرتبط با مفهوم استراتژی‌پردازی را پوشش داده و زمینه استفاده بهتر و دقیق‌تر از این مفهوم در پژوهش‌های آتی را فراهم آورد.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

برای شفاف‌سازی مفهوم استراتژی‌پردازی، رویکرد این پژوهش بر تحلیل مفهومی<sup>۱</sup> متمرکز است. روش تحلیل مفهوم ابزاری نظام‌مند برای مرور ادبیات و تبیین یک مفهوم است و چارچوبی را فراهم می‌نماید که موجب تمایز یک مفهوم از سایر مفاهیم می‌شود [۳۵]. در این پژوهش، روش پیشنهادی سودابی (۲۰۱۰) [۲۱] برای مفاهیم استفاده شده در علوم مدیریت و سازمان مبنا قرار گرفته است. بر اساس چارچوب سودابی با انجام چهار گام بر روی مفهوم مدنظر، می‌توان معنا و ابعاد مفهومی آن را شفاف کرد:

۱. **تعریف مفهوم:** در اولین گام، پژوهشگر به شناسایی و توضیح دقیق مفهوم مدنظر می‌پردازد. فعالیت‌های اصلی این مرحله عبارتند از: الف) گردآوری تعاریف موجود در متون علمی و تحلیل

<sup>۱</sup> Concept Analysis

مقایسه‌ای آنها. ب) شناسایی عناصر کلیدی و ویژگی‌های اساسی مفهوم. ج) تدوین تعریفی جامع و کارآمد که بتواند پاسخگوی نیاز پژوهش باشد.

۲. مشخص ساختن دامنه مفهوم: در این مرحله، پژوهشگر به تعیین محدوده و مرزهای دقیق مفهوم پرداخته و تلاش می‌کند تا دامنه کاربرد آن را در بسترهای مکانی، زمانی و ارزشی مشخص کند. فعالیت‌های اصلی این مرحله شامل این موارد می‌باشد: الف) تبیین سطح تحلیلی مفهوم. ب) تبیین دامنه زمانی مفهوم. ج) تبیین مبانی ارزشی مفهوم.

۳. مقایسه مفهوم مدنظر با مفاهیم نزدیک به آن: پس از تعریف دقیق مفهوم و روشن کردن چیستی و محدوده کاربرد آن، لازم است مشخص شود که این مفهوم چه چیزی نیست. این کار از طریق مقایسه مفهوم موردنظر با سایر مفاهیمی که از نظر معنایی یا کاربردی به آن شباهت دارند، انجام می‌شود. اقدامات اصلی این مرحله عبارتند از: الف) شناسایی مفاهیمی که از لحاظ معنایی یا کاربردی به مفهوم مدنظر نزدیک هستند. ب) تحلیل شباهت‌ها و تفاوت‌های میان مفهوم مدنظر و مفاهیم مرتبط. ج) ایجاد تمایز روشن میان مفهوم مدنظر و مفاهیم دیگر.

۴. نشان دادن انسجام منطقی مفهوم: گام پایانی در روش تحلیل مفهوم، تبیین انسجام منطقی مفهوم مدنظر است. سودابی (۲۰۱۰) [۲۱] بر این باور است که انسجام منطقی زمانی حاصل می‌شود که مفهوم به شکلی معنادار و منسجم در نظریه‌ها و چارچوب‌های نظری استفاده شود. این مرحله شامل ارزیابی این موضوع است که آیا مفهوم مدنظر توانسته است به‌طور دقیق و هماهنگ در چارچوب‌های نظری موجود قرار گیرد یا نه. گام‌های اصلی این مرحله عبارتست از: الف) شناسایی جایگاه مفهوم در نظریه‌های موجود. ب) ارزیابی امکان استفاده از مفهوم در چارچوب‌های نظری مختلف. ج) اطمینان از ارتباط معنادار تمامی اجزا و ابعاد مفهوم.

جامعه آماری این پژوهش، تمامی پژوهش‌های منتشر شده در بازه ۱۹۹۰ الی ۲۱ جولای<sup>۱</sup> ۲۰۲۵ (تاریخ انجام آخرین جستجو) است. شروع بازه زمانی جست‌وجو از سال ۱۹۹۰ انتخاب شده است، زیرا دهه ۱۹۹۰ زمان آغاز شکل‌گیری نظریه استراتژی به‌عنوان عمل به‌شمار می‌آید. در این دوره، با انتشار مقاله کلاسیک ویتینگتون (۱۹۹۶) [۳۶]، جهت‌گیری عمل‌محور در مطالعات استراتژی به‌طور رسمی وارد ادبیات استراتژی شد و پیش از آن، مباحث استراتژی عمدتاً در چارچوب‌های برنامه‌ریزی و تحلیل رقابتی مطرح بودند. روش گردآوری اطلاعات، کتابخانه‌ای

<sup>۱</sup> July

و جستجوی آنلاین بوده است [۳۷]. ابزار گردآوری اطلاعات در جستجوی آنلاین، پایگاه معتبر اسکوپوس<sup>۱</sup> بوده است. دلیل انتخاب این پایگاه، پوشش بیش از ۸۰ میلیون سند پژوهشی منتشر شده توسط بیش از ۵۰۰۰ ناشر بین‌المللی است [۳۸]. نمونه مناسب برای مطالعه با دستورالعمل پریزما<sup>۲</sup> [۳۹]، از میان مستنداتی که به صورت الکترونیکی در دسترس بوده‌اند، انتخاب شده است. از دو کلیدواژه "استراتژی‌پردازی" و "استراتژی به‌عنوان عمل"، برای انتخاب منابع نهایی استفاده شده است. در مرحله اول بر اساس دستورالعمل پریزما، ۱۸۲۰ مدرک اولیه شناسایی شد. پس از حذف موارد غیرمرتبط بر اساس عنوان و چکیده، تنها مقالاتی حفظ شدند که از رویکردهای کیفی استفاده کرده و به یکی از ابعاد رویکرد سودابی در تحلیل مفهوم استراتژی‌پردازی پرداخته بودند. در مراحل بعدی، مقالاتی که فاقد بحث نظری، تعاریف یا تبیین مفهومی بودند، یا صرفاً بر داده‌های تجربی بدون تحلیل مفهومی متمرکز بودند، حذف شدند. در نهایت، ۳۲ منبع منتخب (۲۸ مقاله و ۴ کتاب) با معیارهایی چون ارتباط مستقیم با مفهوم استراتژی‌پردازی، اصالت نظری، تنوع رویکردی و اعتبار علمی نشریه، برای تحلیل انتخاب گردیدند. به منظور تحقق قابلیت اعتماد و افزایش اعتبار پژوهش و کاهش سوگیری در فرایند انتخاب و تحلیل مستندات، از سوی دو ارزیاب و بر اساس معیارهای رویکرد سودابی و اهداف پژوهش، کل فرایند انتخاب و تحلیل مستندات مورد ارزیابی و بازبینی قرار گرفته است.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

در این بخش نتایج مراحل تحلیل مفهوم استراتژی‌پردازی ارائه می‌شود. یافته‌های پژوهش همان نتایج مراحل چهارگانه روش سودابی شامل تعاریف، محدوده‌ها، مفاهیم مرتبط و انسجام منطقی مفهوم است که مبتنی بر پژوهش‌های منتخب و به تفصیل به آنها می‌پردازیم.

##### ۴-۱- تعریف استراتژی‌پردازی: استراتژی‌پردازی چه چیزی است؟

در جدول (۲) مهم‌ترین تعاریف ارائه شده توسط پژوهشگران مختلف، ارائه شده است.

<sup>۱</sup> Scopus

<sup>۲</sup> PRISMA: Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analyses

**جدول ۲. تعاریف مفهوم استراتژی‌پردازی (گردآوری و تحلیل بر اساس منابع منتخب)**

مؤلف (سال)	تعریف و توضیح مفهوم استراتژی‌پردازی
ویتینگتون (۲۰۰۳)	استراتژی‌پردازی یک رویکرد عمل محور به استراتژی است که بر فرایندهای پویا و ادامه‌داری که از طریق آنها استراتژی شکل می‌گیرد و اجرا می‌شود، تمرکز می‌کند. استراتژی را باید به عنوان یک فعل - یک فعالیت مداوم - دانست و نه یک محتوای ثابت. [۷]
جانسون <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳)	استراتژی‌پردازی بر فرایندها و رویه‌هایی در سطح خرد سازمان متمرکز است که فعالیت‌های روزمره زندگی سازمانی را تشکیل می‌دهند. استراتژی‌پردازی بر درک چگونگی ارتباط این فعالیت‌ها با دستاوردهای استراتژیک تأکید می‌کند و تمرکز را از استراتژی در سطح کلان سازمان به اقدامات و تعاملات افراد در سطح خرد سازمان تغییر می‌دهد. [۲۲]
جارزاکوفسکی <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۷)	استراتژی‌پردازی فرایندی است که در آن استراتژی توسط همه بازیگران سازمانی، نه فقط مدیریت ارشد، و از مسیر تعاملات جمعی آنها اجرا می‌شود. چارچوب مفهومی استراتژی‌پردازی متشکل از «کنشگران، اعمال استراتژیک و رویه‌ها» است که برای درک استراتژی به عنوان یک فرایند پویا و تعاملی، استفاده می‌شود. [۱۲]
چیا و مک‌کی <sup>۳</sup> (۲۰۰۷)	استراتژی‌پردازی یک فرایند پویا و نوظهور است که عمیقاً در منطق پشتیبان اقدامات روزمره سازمانی، تعبیه شده است. استراتژی‌پردازی بیشتر از گرایش‌ها و تمایلات درونی شده افراد ناشی می‌شود تا ابتکارات از پیش تعریف شده و هدف‌گرا. [۲۹]
وارا <sup>۴</sup> و ویتینگتون (۲۰۱۲)	با مرور تعاریف سایر نویسندگان، استراتژی‌پردازی را به‌عنوان مجموعه اقدامات و فعالیت‌هایی تعریف می‌کنند که از طریق آنها استراتژی ساخته و اجرا می‌شود. [۱۵]
براون و تامسون <sup>۵</sup> (۲۰۱۳)	استراتژی‌پردازی را به‌عنوان فرمول‌بندی و اجرای روایت‌ها، که ابزارهای کلیدی برای استراتژیست‌ها در راستای شکل‌دهی به واقعیت‌های سازمانی و تأثیرگذاری بر نتایج استراتژیک هستند، تعریف می‌کنند. [۴۰]
بولاند <sup>۶</sup> (۲۰۲۰)	استراتژی‌پردازی یک فرایند ادامه‌دار است که شامل تفکر و اقدام مستمر در مورد گذشته، حال و آینده سازمان و محیط آن است. [۲۲]

**تعریف پیشنهادی این پژوهش برای مفهوم استراتژی‌پردازی**

<sup>۱</sup> Johnson

<sup>۲</sup> Jarzabkowski

<sup>۳</sup> Chia & MacKay

<sup>۴</sup> Vaara

<sup>۵</sup> Brown & Thompson

<sup>۶</sup> Bolland

با بررسی تعاریف ارائه شده در جدول (۲)، می‌توان تعاریف و مباحث مطرح شده در پیشینه پژوهش را این‌گونه جمع‌بندی کرد و تعریف ذیل را برای مفهوم استراتژی‌پردازی ارائه نمود:

**" استراتژی‌پردازی فرایند پویا و همسازکننده‌ای از مجموعه کنش‌ها و تعاملات اجتماعی و مادی است که در جریان آن، کنشگران در سطوح مختلف سازمانی و میان‌سازمانی، معنا و جهت استراتژیک را در عمل خلق، حفظ و بازتعریف می‌کنند."**

برخلاف دیدگاه‌های سنتی که استراتژی را به‌عنوان یک محتوای از پیش تعریف‌شده در نظر می‌گیرند [۱، ۴۱]، در چارچوب نظریه استراتژی به‌عنوان عمل، سه مؤلفه کنشگران، اعمال استراتژیک و رویه‌ها، به‌عنوان ابعاد بنیادین درک استراتژی شناخته می‌شوند [۱۲]. در این میان، طبق تعریف فوق، استراتژی‌پردازی فرایند پویا و همسازکننده‌ای است که این سه مؤلفه را به یکدیگر پیوند می‌دهد و از طریق تعاملات مستمر میان آنها، معنا و جهت استراتژیک را در عمل خلق، حفظ و بازتعریف می‌کند. از این منظر، استراتژی‌پردازی را می‌توان تجسم عینی و نیروی جاری‌کننده نظریه استراتژی به‌عنوان عمل دانست؛ همان عاملی که استراتژی را از سطح اندیشه و نظریه، به سطح کنش و تجربه زیسته در سازمان تبدیل می‌کند [۵، ۱۵، ۲۳، ۴۲].

جدول ۳. ویژگی‌ها و کارکردهای استراتژی‌پردازی (گردآوری و تحلیل بر اساس منابع منتخب)

<b>ویژگی‌ها</b>	پویایی و انطباق‌پذیری	استراتژی‌پردازی به‌طور مداوم و در واکنش به تغییرات محیطی سازمان اتفاق می‌افتد و نقش کلیدی در سازگاری سازمان با شرایط جدید ایفا می‌کند. [۲۷، ۴۳]
	تمرکز بر فرایند به‌جای نتیجه	این مفهوم به فعالیت‌هایی اشاره دارد که منجر به خلق و تکامل استراتژی‌ها می‌شوند و فراتر از نتیجه یا تدوین یک سند استراتژیک عمل می‌کند. [۷، ۳۰]
	هم‌افزایی نظریه و عمل	استراتژی‌پردازی نه‌تنها به ایده‌پردازی و تصمیم‌گیری می‌پردازد، بلکه این تصمیم‌ها را به اقدامات عملی و قابل اجرا تبدیل می‌کند. [۵، ۱۵، ۲۳]
	مشارکت جمعی	فرایند استراتژی‌پردازی شامل همکاری میان بخش‌ها و اعضای مختلف سازمان است و به همه کنشگران امکان مشارکت در ظهور استراتژی را می‌دهد. [۱۷، ۲۰]
	تمرکز بر یادگیری	استراتژی‌پردازی با بهره‌گیری از تجربیات روزمره و تحلیل فعالیت‌های گذشته، به دنبال توسعه دانش، مهارت‌ها، رویه‌ها و قابلیت‌های سازمان است. [۲۳، ۴۴]
<b>کارکردها</b>	خلق استراتژی واقعی	فرایند استراتژی‌پردازی با توجه به شرایط جاری سازمان و محیط آن، به طراحی استراتژی‌هایی منطبق بر نیازهای واقعی کمک می‌کند. [۱۰، ۱۲، ۲۰]



این مفهوم نقش مهمی در تغییر یا به‌روزرسانی استراتژی‌ها در مواجهه با چالش‌های جدید در زمان موردنیاز، ایفا می‌کند. [۶، ۸، ۱۹]	تطبيق و تکامل استراتژی‌ها
از طریق مشارکت همه کنشگران و تمرکز بر فرایندهای عملی، موجب افزایش شفافیت در تصمیم‌گیری استراتژیک و عملکرد سازمان می‌شود. [۱۵، ۳۴]	افزایش شفافیت سازمانی
با ایجاد فضای تعامل و یادگیری میان اعضای سازمان، این مفهوم به نوآوری‌های کاربردی در استراتژی‌های سازمانی، کمک می‌کند. [۱۴، ۲۳]	تقویت خلاقیت و نوآوری
استراتژی‌پردازی با تأکید بر پویایی، خلاقیت، یادگیری و همکاری، نقش مهمی در ایجاد همسویی میان اهداف بلندمدت و فعالیت‌های روزمره ایفا می‌کند. [۲۵، ۴۳]	همسویی استراتژیک

#### ۴-۲- دامنه مفهوم استراتژی‌پردازی

شفاف‌سازی سطح تحلیل، دامنه زمانی و مبانی ارزشی، سه مؤلفه این مرحله هستند:

##### سطح تحلیلی مفهوم استراتژی‌پردازی

سؤال مهم در خصوص سطح تحلیل مفهوم استراتژی‌پردازی این است که استراتژی‌پردازی در «کجا» و چه سطحی اتفاق می‌افتد؟ به عبارت دیگر، چه کسانی باید در فرایند استراتژی‌پردازی در سطح سازمانی [۵، ۴۵] و بین سازمانی [۱۶، ۴۶] گنجانده یا حذف شوند؛ چه نوع اطلاعاتی و تا چه میزان باید به اشتراک گذاشته شود و در مجموع، چه میزان از گشودگی<sup>۱</sup> در فرایند استراتژی‌پردازی باید اتفاق بیفتد [۴۷].

از آنجاکه در استراتژی‌پردازی هدف پژوهشگران بررسی اقدامات همه کنشگران تأثیرگذار بر استراتژی است، بنابراین اتخاذ رویکرد گشودگی در استراتژی‌پردازی، به دلیل برخورداری از دو مؤلفه شمول<sup>۲</sup> و شفافیت<sup>۳</sup> [۲۸]، راهگشای مطالعات پژوهشگران این حوزه برای تبیین سطح تحلیلی استراتژی‌پردازی خواهد بود. گشودگی در استراتژی‌پردازی، به معنای رشد حداکثری در دخالت دادن بازیگران پیرامونی در استراتژی، شفافیت بیشتر اطلاعات و اقدامات استراتژیک، و استفاده چشمگیر از فناوری‌های دیجیتال است [۴۸]. بنابراین این‌گونه می‌توان جمع‌بندی کرد که سطح تحلیل در مفهوم استراتژی‌پردازی، باز است و تمامی ذینفعان تأثیرگذار داخلی و خارجی سازمان در تمامی سطوح فردی، گروهی و سازمانی در این فرایند مشارکت دارند [۷، ۱۶، ۲۳، ۴۸].

##### دامنه زمانی مفهوم استراتژی‌پردازی

<sup>۱</sup> Openness  
<sup>۲</sup> Inclusion

<sup>۳</sup> Transparency

زمان<sup>۱</sup> و زمان‌مندی<sup>۲</sup> دو عنصر بنیادین در فرایند استراتژی‌پردازی هستند، به دلیل اینکه استراتژی ذاتاً مفهومی آینده‌نگر است و هدف آن اتصال گذشته سازمان، از مسیر فعالیت‌های استراتژی‌پردازی در زمان حال، به آینده‌ای محتمل است [۲۳، ۲۵]. مفهوم زمان در استراتژی‌پردازی به عنوان وجه تمایز بین گذشته، حال و آینده تعریف می‌شود، در حالی که زمان‌مندی، "جریان روابط ادامه‌دار بین گذشته، حال و آینده" است [۲۵، ۴۹]. می‌توان رویکرد پژوهشگران به زمان، زمان‌مندی و دامنه زمانی در استراتژی‌پردازی را در سه دیدگاه اصلی دسته‌بندی کرد:

**دیدگاه رویداد محور به زمان:** پژوهش‌های دارای این دیدگاه، استراتژی‌پردازی را به صورت آشکار شدن فعالیت‌ها و اقدامات استراتژیک از طریق رویدادهای قابل تشخیص، مفهوم‌سازی کرده‌اند [۲۵].

**دیدگاه طولی به زمان:** با اتخاذ این دیدگاه، پژوهشگران روشن می‌کنند که چرا و چگونه بررسی همزمان گذشته-حال-آینده برای درک ماهیت در حال تحول استراتژی بسیار مهم است [۲۳].

**دیدگاه عاملی به زمان:** این دیدگاه، زمان را نه تنها به عنوان یک عامل زمینه‌ای در استراتژی‌پردازی، بلکه به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از استراتژی در نظر می‌گیرد که فرایندها و اقدامات درون‌زای استراتژی در سازمان را، در طول زمان آشکار می‌کند [۲۵]. در مجموع، پژوهش‌هایی که چگونگی تعامل کنشگران با زمان و زمان‌مندی را از طریق اقدامات و رویه‌های استراتژیک روزانه مورد بررسی قرار می‌دهند، بر پویایی و نقش فعال زمان در فرایند استراتژی‌پردازی تأکید می‌کنند، و درک بهتری از چگونگی تأثیرگذاری اقدامات زمان‌مند کنشگران در حین پیاده‌سازی فرایند استراتژی‌پردازی در سازمان، ارائه می‌دهند [۶، ۲۳، ۲۵].

### مبانی ارزشی مفهوم استراتژی‌پردازی

<sup>۱</sup> Time

<sup>۲</sup> Temporality



مشخص ساختن مبانی ارزشی هر مفهوم از نظر سودایی، به معنای شناسایی و برشمردن مفروضات بنیادین هستی‌شناسی<sup>۱</sup> و معرفت‌شناسی<sup>۲</sup> حاکم بر مفهوم مدنظر است [۲۱]. مسئله اصلی در مبانی ارزشی این است که مفهوم مورد بررسی بر چه مفروضات فلسفی بنیادینی استوار است و پژوهشگران بر اساس چه باوره‌های هستی‌شناختی و معرفت‌شناختی، مفهوم موردنظر را تعریف می‌کنند. چرخش عمل‌محور در پژوهش‌های استراتژی که مبنای ارائه نظریه استراتژی به‌عنوان عمل و رویکرد استراتژی‌پردازی بوده است، پژوهش‌های سنتی در این حوزه را نه‌تنها در خصوص توجه به پدیده‌های مورد بررسی، بلکه در زمینه مبانی فلسفی حاکم بر پژوهش‌ها نیز دچار تحول کرده است. [۱۴، ۵۰]. مبتنی بر چرخش عمل‌محور، مبانی فلسفی پژوهش در رویکرد استراتژی‌پردازی، از پارادایم اثبات‌گرایی<sup>۳</sup> فاصله گرفته و به پارادایم برساختی-تفسیری<sup>۴</sup> متمایل شده است [۵۰]. در نتیجه، پژوهشگران استراتژی‌پردازی، استراتژی‌ها و فرایندهای مرتبط با استراتژی را به‌عنوان محتوای از پیش تعریف شده تلقی نمی‌کنند، بلکه بر ساخت‌پذیری<sup>۵</sup>، عدم تجانس<sup>۶</sup>، فرایندی بودن<sup>۷</sup> و شکنندگی<sup>۸</sup> آنها تأکید می‌کنند [۱۴، ۵۰]. این موضوع به این دلیل است که پژوهشگران اقدامات استراتژی‌پردازی را در چارچوب سازمانی، نهادی و اجتماعی آنها مورد بررسی قرار می‌دهند و اقدام و عمل استراتژیک را عنصر اصلی پارادایم پژوهشی حاکم بر این دیدگاه می‌دانند و همین موضوع آنها را از سایر پارادایم‌های پژوهشی موجود در مدیریت استراتژیک متمایز می‌کند [۱۵، ۵۰]. اتخاذ این دیدگاه بیانگر آن است که پژوهشگران استراتژی‌پردازی، جهان را به‌صورت یک برساخت اجتماعی می‌بینند که توسط اعمال استراتژیک روزانه کنشگران استراتژی، در چارچوب فرایند استراتژی‌پردازی سازمان، ایجاد شده است. اگرچه نظریه‌ها و دیدگاه‌های عمل‌محور متفاوتی در حوزه استراتژی‌پردازی وجود دارد که امکان وجود هستی‌شناسی‌های متفاوت را فراهم می‌کند [۵۱]، اما وجه اشتراک همه آنها این است که اقدامات و رویه‌های استراتژی را به‌عنوان زیربنایی‌ترین اجزای سازنده واقعیت استراتژی در نظر می‌گیرند؛ این موضوع مستلزم برخورداری از یک پارادایم برساختی-تفسیری به‌عنوان مبنای فلسفی است [۱۴، ۵۰]. هدف اصلی در پژوهش‌های استراتژی‌پردازی این است که جهان آن‌گونه که هست درک شود، نه

<sup>۱</sup> Ontology

<sup>۲</sup> Epistemology

<sup>۳</sup> Positivism Paradigm

<sup>۴</sup> Constructivist-Interpretive Paradigm

<sup>۵</sup> Constructedness

<sup>۶</sup> Heterogeneity

<sup>۷</sup> Processuality

<sup>۸</sup> Fragility

آن‌گونه که در مورد آن صحبت شده است و این به معنای درک ماهیت بنیادی استراتژی از طریق بررسی اقدامات استراتژیک کنشگران تأثیرگذار بر استراتژی و ارتباطات و تعاملات میان تجربیات مشترک ذهنی آنها است [۳، ۲۹].

#### ۳-۴- مقایسه با مفاهیم مشابه: استراتژی‌پردازی چه چیزی نیست؟

هیچ مفهومی در خلأ وجود ندارد و مفاهیم معنای خود را از ارتباط با دیگر مفاهیم کسب می‌کنند [۲۱]. بنابراین شفاف‌سازی مفاهیم امکان‌پذیر نخواهد بود، مگر اینکه مفهوم موردنظر با مفاهیم نزدیک به خود مقایسه شده و تمایز آن از سایر مفاهیم توسط پژوهشگر تبیین شود [۲۱، ۳۵]. در این قسمت مفهوم استراتژی‌پردازی با مفاهیمی که دارای شباهت یا ارتباط معنایی با آن هستند، مقایسه شده و تمایز مفهومی استراتژی‌پردازی با آنها تبیین می‌شود.

**تدوین استراتژی<sup>۱</sup>:** تدوین استراتژی فرایند رسمی و ساختاریافته‌ای است که سازمان‌ها از طریق آن اهداف کلان خود را مشخص کرده و طرح‌هایی برای دستیابی به این اهداف تدوین می‌کنند [۱، ۵۲]. این فرایند شامل تحلیل محیط داخلی و خارجی، شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، و تعیین مسیری است که سازمان باید برای دستیابی به موفقیت در بلندمدت طی کند [۳۶، ۴۱]. تدوین استراتژی عمدتاً توسط مدیران ارشد سازمان انجام می‌شود [۵۳] و معمولاً بخشی از برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی در سازمان است [۱، ۲۲]. علی‌رغم اینکه هر دو مفهوم تدوین استراتژی و استراتژی‌پردازی به خلق و طراحی استراتژی‌ها توجه دارند و هدف هر دو، هدایت سازمان به سمت دستیابی به اهداف کلان و بلندمدت است [۷]. اما تدوین استراتژی یک فرایند رسمی و اغلب متمرکز بر جلسات مدیریتی است، در حالی که استراتژی‌پردازی به اقدامات، فعالیت‌ها و تعاملات روزمره و غیررسمی توجه دارد [۱۲، ۲۳]. تدوین استراتژی بیشتر بر تفکر تحلیلی و برنامه‌ریزی تأکید دارد، اما استراتژی‌پردازی علاوه بر توجه به خلق استراتژی‌ها، بیشتر بر چگونگی انجام و انطباق آنها تمرکز می‌کند [۴، ۱۵]. مهمترین وجه تمایز میان استراتژی‌پردازی و تدوین استراتژی در این است که استراتژی‌پردازی برخلاف تدوین استراتژی، یک فرایند پویا و ادامه‌دار است که شامل فعالیت‌ها و تعاملات روزمره اعضای سازمان در سطوح مختلف می‌شود [۶، ۲۳، ۴۰].

---

<sup>۱</sup> Strategy Formulation

اجرای استراتژی<sup>۱</sup>: اجرای استراتژی فرایندی است که سازمان از طریق آن برنامه‌ها و طرح‌های از پیش تعریف و تدوین‌شده را به فعالیت‌های اجرایی و عملیاتی تبدیل می‌کند [۵۴]. این مرحله شامل تخصیص منابع، نظارت بر عملکرد، هماهنگی بین بخش‌ها، و انجام اقدامات لازم برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده است [۵۴، ۵۵]. هر دو مفهوم اجرای استراتژی و استراتژی‌پردازی شامل جنبه‌های عملی و اجرایی هستند و هر دو به ایجاد هم‌راستایی میان اهداف بلندمدت و فعالیت‌های روزمره، توجه دارند [۵۶]. اما اجرای استراتژی بیشتر محدود به عملیاتی کردن تصمیمات استراتژیک از پیش تعریف و تدوین‌شده است [۵۷]، در حالی که استراتژی‌پردازی علاوه بر اجرا، به خلق و تطبیق استراتژی‌ها به صورت پدیدارشنونده و برنامه‌ریزی‌نشده نیز می‌پردازد [۱۵، ۲۳]. اجرای استراتژی غالباً در مرحله بعد از تدوین استراتژی اتفاق می‌افتد، در حالی که فرایند استراتژی‌پردازی شامل تمامی مراحل از خلق تا اجرا و ارزیابی به صورت یکپارچه و درهم‌تنیده است [۱۲، ۱۹، ۲۹]. بنابراین، مهم‌ترین وجه تمایز استراتژی‌پردازی با اجرای استراتژی در این است که استراتژی‌پردازی یک فرایند جامع است که نه تنها به اجرای استراتژی‌ها توجه دارد، بلکه آنها را در مواجهه با تغییرات محیطی تطبیق می‌دهد و به‌طور مستمر در سطوح مختلف سازمان پویایی ایجاد می‌کند [۳، ۴۴].

تفکر استراتژیک<sup>۲</sup>: تفکر استراتژیک مهارتی ذهنی و فردی است که به توانایی مدیران در تحلیل آینده، درک پیچیدگی‌های محیط، و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها برای تصمیم‌گیری بدون سوگیری، اشاره دارد [۵۸، ۵۹]. این مفهوم بر مهارت‌های تحلیل، خلاقیت، و دیدگاه کل‌نگر تأکید دارد و برای ارائه استراتژی‌های نوآورانه و تصمیمات دقیق در شرایط عدم قطعیت، استفاده می‌شود [۶۰، ۶۱]. هر دو مفهوم تفکر استراتژیک و استراتژی‌پردازی به تحلیل و تصمیم‌گیری در سطح کلان سازمان توجه دارند و هر دو به خلاقیت و نوآوری در استراتژی‌ها توجه ویژه دارند [۲، ۲۳، ۲۷]. اما تفکر استراتژیک یک مهارت فردی است، در حالی که استراتژی‌پردازی یک فرایند جمعی و عملیاتی است [۷، ۲۷]. تفکر استراتژیک بیشتر بر تحلیل ذهنی و نظری تمرکز دارد، اما استراتژی‌پردازی بر فعالیت‌های عملی و خلاقیت و نوآوری در تعاملات اعضای سازمان، تأکید دارد [۱۷، ۶۲]. بنابراین مهم‌ترین وجه تمایز استراتژی‌پردازی و تفکر استراتژیک در این است که استراتژی‌پردازی برخلاف تفکر استراتژیک، شامل فعالیت‌های ذهنی روزمره و

<sup>۱</sup> Strategy Implementation/Execution

<sup>۲</sup> Strategic Thinking

منتج به عمل اعضای سازمان در فرایند خلق و اجرای استراتژی‌ها است و این مفهوم بر خلاف تفکر استراتژیک، به‌طور جمعی و در بستر تعاملات گروهی شکل می‌گیرد [۶، ۱۲، ۲۳].

#### ۴-۴- انسجام منطقی مفهوم استراتژی‌پردازی

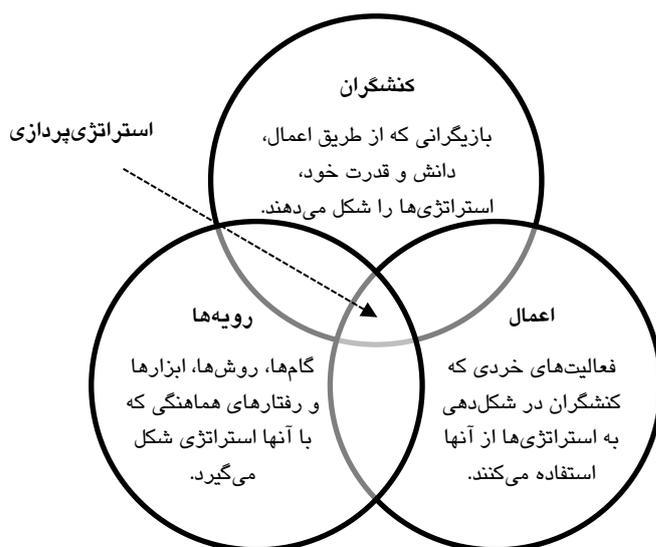
آخرین مرحله برای شفاف‌سازی یک مفهوم در چارچوب تحلیلی سودابی، نمایش انسجام منطقی مفهوم مورد بررسی است. از نظر سودابی (۲۰۱۰) [۲۱]، بررسی انسجام منطقی یک مفهوم، به معنای استفاده از آن در نظریه‌ها، مدل‌ها و چارچوب‌های نظری به شکل منسجم و معنادار است. بنابراین مفهومی که انسجام منطقی و قابلیت خوبی برای استفاده در نظریه‌ها ندارد، دارای شفافیت مفهومی نیست [۲۱]. اما تبیین انسجام منطقی برای یک مفهوم، کار بسیار دشواری است و این موضوع به دلیل رابطه بازگشتی و دیالکتیکی موجود بین مفاهیم و نظریه‌ها است [۲۱]. یعنی نظریه‌ها مبتنی بر مجموعه‌ای از مفاهیم ساخته می‌شوند و مفاهیم، انسجام منطقی خود را به وسیله نظریه‌ای که در آن تعبیه شده‌اند، به دست می‌آورند. کاپلان<sup>۱</sup> (۱۹۶۴) [۶۳] این موضوع را «پارادوکس مفهوم‌سازی<sup>۲</sup>» می‌نامد و خاطر نشان می‌کند که «برای تدوین یک نظریه خوب به مفاهیم مناسب نیاز است، و برای رسیدن به مفاهیم مناسب هم به یک نظریه خوب نیاز است» [۲۱]. برای تبیین انسجام منطقی مفهوم استراتژی‌پردازی، از نظریه استراتژی به‌عنوان عمل که به عنوان مبنای نظری استراتژی‌پردازی در این پژوهش معرفی شده است، استفاده می‌کنیم و درباره جایگاه استراتژی‌پردازی در این نظریه بحث می‌کنیم.

بر اساس چارچوب تحلیلی پیشنهادی توسط ویتینگتون (۲۰۰۶) [۲] برای ارتباط سه عنصر کنشگران، اعمال استراتژیک و رویه‌ها، جازاکوفسکی و همکاران (۲۰۰۷) [۱۲]، یک چارچوب مفهومی تجدیدنظر شده ارائه دادند که در شکل ۱ نمایش داده شده است. در این چارچوب جایگاه استراتژی‌پردازی در نظریه استراتژی به‌عنوان عمل و ارتباط آن با عناصر سه‌گانه این نظریه به خوبی نمایش داده شده است. همان‌طور که در شکل ۱ مشخص شده است، مفهوم استراتژی‌پردازی در حقیقت وجه اشتراک میان همه عناصر سه‌گانه نظریه استراتژی به‌عنوان عمل است و در قلب این چارچوب و نظریه قرار دارد [۲، ۱۲، ۱۵]. طبق این چارچوب، پژوهش در موضوع استراتژی‌پردازی به معنای بررسی، درک و تحلیل همزمان سه‌گانه کنشگران، اعمال

<sup>۱</sup> Kaplan

<sup>۲</sup> Paradox of Conceptualization

استراتژیک و رویه‌ها در فرایند استراتژی سازمان است که برای فهم بهتر چگونگی انجام استراتژی توسط مجموعه کنشگران استراتژی، اتفاق می‌افتد [۵، ۱۱، ۳۱، ۳۴].



شکل ۱. جایگاه استراتژی‌پردازی در نظریه استراتژی به‌عنوان عمل [۱۲]

بنابراین با استفاده از چارچوب پیشنهادی توسط جازاکوفسکی و همکاران (۲۰۰۷) [۱۲]، علاوه بر تبیین نوع ارتباط مفهوم استراتژی‌پردازی با سایر مفاهیم دارای اهمیت در نظریه استراتژی به‌عنوان عمل، به خوبی می‌توان انسجام منطقی این مفهوم و جایگاه آن در یکی از نظریه‌های مهم و پرکاربرد در حوزه مدیریت استراتژیک را تبیین کرد.

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش تلاشی بوده است برای کاستن از ابهام مفهوم استراتژی‌پردازی در مدیریت استراتژیک. بدین منظور، در این پژوهش پس از بررسی، نقد و تلفیق مطالعات پیشین، با استفاده از چارچوب تحلیل مفهومی ارائه شده توسط سودابی (۲۰۱۰) [۲۱]، مفهوم استراتژی‌پردازی از چهار منظر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جمع‌بندی نتایج تحلیل مفهوم استراتژی‌پردازی در این پژوهش، در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۴. چارچوب تحلیل مفهوم استراتژی‌پردازی

ارکان تحلیل مفهومی	توضیح
تعریف مفهوم استراتژی‌پردازی	استراتژی‌پردازی فرایند پویا و همسازکننده‌ای از مجموعه کنش‌ها و تعاملات اجتماعی و مادی است که در جریان آن، کنشگران در سطوح مختلف سازمانی و میان‌سازمانی، معنا و جهت استراتژیک را در عمل خلق، حفظ و بازتعریف می‌کنند.
ابعاد مفهوم	کنشگران
	اعمال
	رویه‌ها
دامنه مفهوم استراتژی‌پردازی	سطح تحلیل
	زمانی
	مبانی ارزشی
مقایسه با مفاهیم مشابه	تدوین استراتژی
	اجرای استراتژی
	تفکر استراتژیک
انسجام منطقی مفهوم استراتژی‌پردازی	استراتژی‌پردازی را می‌توان در چارچوب نظریه «استراتژی به‌عنوان عمل» جایگاه‌یابی کرد. استراتژی‌پردازی وجه اشتراک میان عناصر «کنشگران، اعمال و رویه‌ها» در نظریه استراتژی به‌عنوان عمل است و در قلب این چارچوب و نظریه قرار دارد. طبق این چارچوب، پژوهش در استراتژی‌پردازی به معنای تحلیل همزمان «کنشگران، اعمال و رویه‌ها» در سازمان است که برای فهم بهتر چگونگی انجام استراتژی توسط مجموعه کنشگران استراتژی، اتفاق می‌افتد.

این پژوهش به دلیل ارائه یک چارچوب جامع برای تحلیل مفهوم استراتژی‌پردازی، دارای نتایج قابل استفاده و کاربردی هم برای پژوهشگران حوزه استراتژی و هم برای مدیران و کارشناسان فعال در حوزه استراتژی سازمان‌ها است.

از دیدگاه نظری و روش‌شناختی، این پژوهش چهار دستاورد مهم دارد: نخست، با نظام‌مند کردن تحلیل مفهوم استراتژی‌پردازی، زمینه را برای توسعه چارچوب‌های نظری جامع‌تر در حوزه استراتژی‌پردازی و نظریه استراتژی به‌عنوان عمل، فراهم می‌آورد. دوم، با تفکیک دقیق استراتژی‌پردازی از مفاهیم مشابه مانند تدوین و اجرای استراتژی و تبیین تفاوت و تمایز آن با نظریه استراتژی به‌عنوان عمل، به کاهش ابهام مفهومی در ادبیات استراتژی کمک می‌کند. سوم، ارائه یک چارچوب مفهومی برگرفته از پارادایم برساختی-تفسیری به عنوان بنیان فلسفی، می‌تواند آغازی برای ترویج پژوهش‌های عمیق‌تر در قالب پارادایم‌های فلسفی متفاوت در مدیریت استراتژیک گردد. چهارم، در مقایسه با مطالعات مروری موجود در حوزه استراتژی‌پردازی، پژوهش حاضر مشارکت مشخصی در سطح تحلیل واژگانی و تمایز مفهومی با کاربردی رویکرد جامع سودابی ارائه می‌دهد. در حالی‌که مرورهای پیشین عمدتاً به صورت ناقص به یکی از ابعاد مدل سودابی در قالب ارائه تعریف یا چارچوب‌های نظری کلی یا دسته‌بندی‌های مفهومی پرداخته‌اند، این پژوهش با تمرکز بر مفهوم استراتژی‌پردازی و تحلیل جامع ابعاد آن در بستر زبان فارسی، گامی فراتر در شفاف‌سازی جامع این مفهوم و بومی‌سازی نظری آن برداشته است.

از دیدگاه عملی، نتایج این پژوهش می‌تواند برای مدیران و کارشناسان استراتژی چندین کاربرد داشته باشد: نخست، تعریف دقیق استراتژی‌پردازی به عنوان یک فرایند چندسطحی اجتماعی و زمینه‌مند، می‌تواند راهنمایی برای طراحی مداخلات استراتژیک در سازمان‌ها باشد؛ دوم، روشن ساختن ابعاد تحلیلی، زمانی و ارزشی مفهوم استراتژی‌پردازی، می‌تواند به مدیران کمک کند تا تشخیص دهند استراتژی‌پردازی در سازمان آنها در چه سطحی و با چه کیفیتی در حال انجام است. سوم، شناخت بهتر سازوکارها و ابعاد درونی استراتژی‌پردازی، راه را برای طراحی سیستم‌های یادگیری سازمانی و ارتقاء قابلیت‌های استراتژیک، هموار می‌سازد.

اما انجام پژوهش حاضر محدودیت‌هایی نیز به همراه داشته است. نخست، استفاده انحصاری از چارچوب سودابی (۲۰۱۰) [۲۱] به عنوان روش اصلی تحلیل مفهوم، ممکن است در پوشش کامل ابعاد چندوجهی استراتژی‌پردازی محدودیت داشته باشد؛ بنابراین، برای رسیدن به یک تبیین چندبعدی و جامع، ترکیب روش‌های مختلف تحلیل مفهوم در پژوهش‌های آتی، می‌تواند مفید واقع شود. همچنین، طبیعت نظری پژوهش و مرور تلفیقی انجام شده بدون ترکیب با

داده‌های میدانی، یکی از محدودیت‌های این پژوهش به شمار می‌آید که باید در پژوهش‌های آینده، با استفاده از رویکردهای ترکیبی جهت سنجش چارچوب مفهومی ارائه شده در این پژوهش با داده‌های تجربی، جبران شود.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی در این حوزه از رویکردهای ترکیبی کیفی و کمی بهره‌گیرند تا بتوانند با بهره‌مندی از تجارب واقعی، ضمن سنجش چارچوب پیشنهادی این پژوهش، پویایی و ابعاد فرایند استراتژی‌پردازی در سطوح مختلف سازمانی را به صورت عمیق‌تری مورد بررسی قرار دهند. انجام مطالعات موردی در صنایع و شرکت‌های مختلف، به ویژه در زمینه‌های فرهنگی و جغرافیایی متفاوت، می‌تواند به تعمیم‌پذیری نتایج این پژوهش کمک کند. علاوه بر این، به دلیل اقتضائات و الزامات مدیریت در عصر دیجیتال و تأثیر شگرف نوآوری‌های دیجیتال بر تمامی فرایندهای کسب‌وکار، بررسی نقش فناوری‌های دیجیتال در شکل‌دادن به فرایند استراتژی‌پردازی و تبیین ارتباط بین استراتژی‌پردازی و قابلیت‌های دیجیتال، می‌تواند به توسعه مدل‌های کاربردی و ارائه راهکارهای نوآورانه برای مدیران در زمینه حرکت به سمت استراتژی‌پردازی موفق در عصر دیجیتال، منتهی شود. همچنین، پژوهشگران علاقمند به این حوزه، در پژوهش‌های آتی می‌توانند به بررسی روند تطبیقی فرایند استراتژی‌پردازی در پاسخ به تغییرات ناگهانی در محیط بپردازند تا بتوانند الگوهای نوسانی و زمان‌مند این فرایند را بهتر درک و کشف کنند.

امید است نتایج به دست آمده در این پژوهش، نقطه آغازی برای پژوهش‌های کاربردی و نظری بیشتر در حوزه استراتژی‌پردازی، به ویژه در شرکت‌های ایرانی محسوب شود و چارچوب مفهومی ارائه شده، به عنوان مبنایی برای بهبود عملکرد و ارتقای دانش استراتژی در سازمان‌ها، مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

## ۶- منابع

- [۱] Mintzberg, H. (۱۹۹۴), The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, ۷۲(۱), ۱۰۷-۱۱۴. <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- [۲] Whittington, R. (۲۰۰۶), Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, ۲۷(۵), ۶۱۳-۶۳۴. <https://doi.org/10.1177/0149206306286101>
- [۳] Jarzabkowski, P. (۲۰۰۸), Shaping strategy as a structuration process. *Academy of Management journal*, ۵۱(۴), ۶۲۱-۶۵۰.



- <https://doi.org/10.5465/amr.2008.23764922>
- [۴] Burgelman, R.A., Floyd, S.W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (۲۰۱۸), Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic management journal*, ۳۹(۳), ۵۳۱-۵۵۸. <https://doi.org/10.1002/smj.2741>
- [۵] Jarzabkowski, P., Lê, J.K., Seidl, D., & Vaara, E. (۲۰۲۰), Two decades of revolutionizing strategy research: How strategy-as-practice illuminates the complex, dynamic and consequential ways of doing strategy. *Academy of Management Collections*, ۴(۲), ۵۵-۷۶. <https://doi.org/10.5465/amc.2023.0000>
- [۶] Bencherki, N., Sergi, V., Cooren, F., & Vásquez, C. (۲۰۲۱), How strategy comes to matter: Strategizing as the communicative materialization of matters of concern. *Strategic Organization*, ۱۹(۴), ۶۰۸-۶۳۰. <https://doi.org/10.1177/14761270.1989038>
- [۷] Whittington, R. (۲۰۰۳), The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic organization*, ۱(۱), ۱۱۷-۱۲۰. <https://doi.org/10.1177/14761270.0311006>
- [۸] Chia, R., & Holt, R. (۲۰۰۶), Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. *Organization studies*, ۲۷(۵), ۶۳۵-۶۵۰. <https://doi.org/10.1177/0149206306266102>
- [۹] Bromiley, P., & Rau, D. (۲۰۱۶), Missing the point of the practice-based view. *Strategic Organization*, ۱۴(۳), ۲۶۰-۲۶۹. <https://doi.org/10.1177/14761270.16645840>
- [۱۰] Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E., Nahapiet, J., & Rouleau, L. (۲۰۰۳), Taking strategy seriously: Responsibility and reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*, ۱۲(۴), ۳۹۶-۴۰۹. <https://doi.org/10.1177/1056492603258968>
- [۱۱] Jarzabkowski, P., Seidl, D., & Balogun, J. (۲۰۲۲), From germination to propagation: Two decades of Strategy-as-Practice research and potential future directions. *Human Relations*, ۷۵(۸), ۱۵۳۳-۱۵۵۹. <https://doi.org/10.1177/00187267211089473>
- [۱۲] Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (۲۰۰۷), Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, ۶۰(۱), ۵-۲۷. <https://doi.org/10.1177/0018726707070703>
- [۱۳] Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (۲۰۰۹), Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International journal of management reviews*, ۱۱(۱), ۶۹-۹۵. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00200.x>
- [۱۴] Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (۲۰۱۰), Cambridge handbook of strategy as practice. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511777884>
- [۱۵] Vaara, E., & Whittington, R. (۲۰۱۲), Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, ۶(۱), ۲۸۵-۳۳۶. <https://doi.org/10.5465/19416020.2012.672039>

- [۱۶] Seidl, D., Ma, S., & Splitter, V. (۲۰۲۴), What makes activities strategic: Toward a new framework for strategy-as-practice research. *Strategic Management Journal*, ۴۵(۱۲), ۲۳۹۵-۲۴۱۹. <https://doi.org/10.1002/smj.۳۶۶۸>
- [۱۷] Paroutis, S., & Pettigrew, A. (۲۰۰۷), Strategizing in the multi-business firm: Strategy teams at multiple levels and over time. *Human relations*, ۶۰(۱), ۹۹-۱۳۵. <https://doi.org/10.1177/0018726707070280>
- [۱۸] Whittington, R., & Cailluet, L. (۲۰۰۸), The crafts of strategy. *Long Range Planning*, ۴۱(۳), ۲۴۱-۲۴۷. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.03.002>
- [۱۹] Whittington, R., Molloy, E., Mayer, M., & Smith, A. (۲۰۰۶), Practices of strategising/organising: broadening strategy work and skills. *Long Range Planning*, ۳۹(۶), ۶۱۵-۶۲۹. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.10.004>
- [۲۰] Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E., & Rabetino, R. (۲۰۲۲), Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews*, ۲۴(۲), ۲۱۰-۲۲۲. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12224>
- [۲۱] Suddaby, R. (۲۰۱۰), Construct clarity in theories of management and organization: Editor's comments. *Academy of Management Review*, ۳۵(۳), ۳۴۶-۳۵۷. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok346>
- [۲۲] Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (۲۰۰۳), Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of management studies*, ۴۰(۱), ۳-۲۲. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00002>
- [۲۳] Bolland, E.J. (۲۰۲۰), Strategizing: New thinking about strategy, planning, and management. Emerald Group Publishing. <https://doi.org/10.1108/9781178973797>
- [۲۴] Jarzabkowski, P. (۲۰۰۳), Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management studies*, ۴۰(۱), ۲۳-۵۵. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00003>
- [۲۵] Hyde, K.M. (۲۰۱۵), Temporal and spatial dimensions of strategizing. *Organization Studies*, ۳۶(۵), ۶۴۳-۶۶۳. <https://doi.org/10.1177/0149846150571907>
- [۲۶] Paroutis, S., Angwin, D., & Heracleous, L. (۲۰۱۶), Practicing strategy: Text and cases. SAGE Publications Ltd.
- [۲۷] Jarzabkowski, P. (۲۰۰۵), Strategy as practice: An activity based approach. <https://doi.org/10.4135/978114446210777>
- [۲۸] Whittington, R., Cailluet, L., & Yakis-Douglas, B. (۲۰۱۱), Opening strategy: Evolution of a precarious profession. *British journal of management*, ۲۲(۳), ۵۳۱-۵۴۴. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8051.2011.00762.x>
- [۲۹] Chia, R., & MacKay, B. (۲۰۰۷), Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human relations*, ۶۰(۱), ۲۱۷-۲۴۲. <https://doi.org/10.1177/0018726707070291>
- [۳۰] Kearney, A., Harrington, D., & Kelliher, F. (۲۰۱۹), Strategizing in the micro



- firm: A 'strategy as practice' framework. *Industry and Higher Education*, ۲۳(۱), ۶-۱۷. <https://doi.org/10.1177/0950422218816232>
- [۳۱] Panda, D., & Bhardwaj, R. (۲۰۲۰), Towards an understanding of strategy-as-systemic practice (SASP): a system-theoretic view of strategy-as-practice. *International Journal of Organizational Analysis*, <https://doi.org/10.1108/ijoa-01-2020-0133>
- [۳۲] Rossi, E., Perito, B.Z., & Lavarda, R.A.B. (۲۰۲۰), Strategizing in pluralistic contexts: a narrative literature review. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, ۱۹(۲), ۱۲۵-۱۴۲. <https://doi.org/10.5080/riae.v19i2.16980>
- [۳۳] Rouleau, L. (۲۰۱۳), Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@ n@ gement*, ۱۶(۵), ۵۷۴-۵۹۲. <https://doi.org/10.3917/mana.1605.0574>
- [۳۴] Prashantham, S., & Healey, M.P. (۲۰۲۲), Strategy as practice research: reflections on its rationale, approach, and contributions. ۵۹(۸), e1-e1۷. <https://doi.org/10.1111/joms.12862>
- [۳۵] Hulland, J. (۲۰۲۰), Conceptual review papers: revisiting existing research to develop and refine theory. *AMS Review*, ۱۰(۱), ۲۷-۳۵. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00168-7>
- [۳۶] Whittington, R. (۱۹۹۶), Strategy as practice. *Long range planning*, ۲۹(۵), ۷۳۱-۷۳۵. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00168-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00168-4)
- [۳۷] Valipour, A., Heidari, A., Shah Hosseini, M.A., & Kordnaiej, A. (۲۰۲۳), Developing a Framework to Explain Business Exit Process: A systematic review. *Management Research in Iran*, ۲۷(۱), ۱۷۵-۲۰۲. [In Persian].
- [۳۸] Baas, J., Schotten, M., Plume, A., Côté, G., & Karimi, R. (۲۰۲۰), Scopus as a curated, high-quality bibliometric data source for academic research in quantitative science studies. *Quantitative science studies*, ۱(۱), ۳۷۷-۳۸۶. [https://doi.org/10.1162/qss\\_a.00119](https://doi.org/10.1162/qss_a.00119)
- [۳۹] Page, M.J., McKenzie, J.E., Bossuyt, P.M., Boutron, I., Hoffmann, T.C., Mulrow, C.D., Shamseer, L., Tetzlaff, J.M., Akl, E.A., & Brennan, S.E. (۲۰۲۱), The PRISMA ۲۰۲۰ statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *bmj*, ۳۷۲(<https://doi.org/10.1136/bmj.n71>)
- [۴۰] Brown, A.D., & Thompson, E.R. (۲۰۱۳), A narrative approach to strategy-as-practice. *Business History*, ۵۵(۷), ۱۱۴۳-۱۱۶۷. <https://doi.org/10.1080/00071791.2013.838031>
- [۴۱] Mintzberg, H., & Waters, J.A. (۱۹۸۵), Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, ۶(۳), ۲۵۷-۲۷۲. <https://doi.org/10.1002/smj.420060306>
- [۴۲] Li, Q., & Jarzabkowski, P. (۲۰۲۵), Reinstating the radical: Trajectory, debates, and proposals for strategy as practice. *Journal of Business Research*, ۱۸۷(۱۱۵۰۵۵). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115055>
- [۴۳] Hengst, I.-A., Jarzabkowski, P., Hoegl, M., & Muethel, M. (۲۰۲۰), Toward a process theory of making sustainability strategies legitimate in action. *Academy of Management Journal*, ۶۳(۱), ۲۴۶-۲۷۱.

- <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0960>
- [۴۴] Regnér, P. (۲۰۰۸), Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human relations*, ۶۱(۴), ۵۶۵-۵۸۸. <https://doi.org/10.1177/0018726708319102>
- [۴۵] Mack, D.Z., & Szulanski, G. (۲۰۱۷), Opening up: How centralization affects participation and inclusion in strategy making. *Long range planning*, ۵۰(۳), ۳۸۵-۳۹۶. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.08.004>
- [۴۶] Seidl, D., & Werle, F. (۲۰۱۸), Inter-organizational sensemaking in the face of strategic meta-problems: Requisite variety and dynamics of participation. *Strategic Management Journal*, ۳۹(۳), ۸۳۰-۸۵۸. <https://doi.org/10.1002/smj.۲۷۲۳>
- [۴۷] Whittington, R., & Yakis-Douglas, B. (۲۰۲۰), The grand challenge of corporate control: Opening strategy to the normative pressures of networked professionals. *Organization Theory*, ۱(۴), ۲۶۳۱۷۸۷۷۲۰۹۶۹۶۹۷. <https://doi.org/10.1177/2631787720969697>
- [۴۸] Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (۲۰۱۷), Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, ۵۰(۳), ۲۹۸-۳۰۹. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.001>
- [۴۹] Schultz, M., & Hermes, T. (۲۰۱۳), A temporal perspective on organizational identity. *Organization science*, ۲۴(۱), ۱-۲۱. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0731>
- [۵۰] Feldman, M.S., & Orlikowski, W.J. (۲۰۱۱), Theorizing practice and practicing theory. *Organization science*, ۲۲(۵), ۱۲۴۰-۱۲۵۳. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1287/orsc.1110.0712>
- [۵۱] Seidl, D., & Whittington, R. (۲۰۱۴), Enlarging the strategy-as-practice research agenda: Towards taller and flatter ontologies. *Organization studies*, ۳۵(۱۰), ۱۴۰۷-۱۴۲۱. <https://doi.org/10.1177/0149206314130541886>
- [۵۲] Khosravani, F., Siahkali Moradi, J., Azar, A., & Golabkesh, M. (۲۰۲۱), Using journey making approach to structurize the problem of strategy making for holdings (Case study: Thermal Power Plants Holding Company). *Modern Research in Decision Making*, ۶(۳), ۵۱-۷۷. <https://dor.isc.ac/dor/20100112476629114006330> [In Persian].
- [۵۳] Alizadeh Moghadam, S.S., Kordnaeij, A., Khodadad Hosseini, S.H., & Mohamadian, A. (۲۰۲۴), Identification and conceptualization of strategic decision-making drivers of digital transformation in Iranian apparel retail organizations. *Management Research in Iran*, ۲۷(۴), ۵۹-۸۸. [In Persian].
- [۵۴] Friesl, M., Stensaker, I., & Colman, H.L. (۲۰۲۱), Strategy implementation: Taking stock and moving forward. *Long Range Planning*, ۵۴(۴), ۱۰۲۰۶۴. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102064>
- [۵۵] Javadi, M., Kordnaeij, A., Khodad Hosseini, S.H., & Ganjali, A. (۲۰۲۲), Examining The Role of Historical Dimensions of The Organization in The Managers' Decision to Implement Strategic Changes; A Systematic Review.

- Modern Research in Decision Making*, ۷(۴), ۱۵۷-۱۸۸.  
<https://dor.isc.ac/dor/۲۰,۱۰۰۱,۱,۲۴۷۶۶۲۹۱,۱۴۰۱,۷,۴,۷,۴> [In Persian].
- [۵۶] Bromiley, P., & Rau, D. (۲۰۱۴), Towards a practice-based view of strategy. *Strategic Management Journal*, ۳۵(۸), ۱۲۴۹-۱۲۵۶.  
<https://doi.org/10.1002/smj.۲۲۳۸>
- [۵۷] Bellis, P., Magnanini, S., & Verganti, R. (۲۰۲۳), Dialogue for strategy implementation: how framing processes enable the evolution of new opportunities. *Journal of Knowledge Management*, ۲۸(۱۱), ۱-۳۲.  
<https://doi.org/10.1108/JKM-۰۱-۲۰۲۳-۰۰۶۴>
- [۵۸] Liedtka, J.M. (۱۹۹۸), Strategic thinking: can it be taught? *Long range planning*, ۳۱(۱), ۱۲۰-۱۲۹. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00988-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00988-8)
- [۵۹] Roosta Kelishami, A., Heidari, A., & Shahhoseini, M.A. (۲۰۲۵), Cognitive biases in strategic decision making: A systematic literature review. *Modern Research in Decision Making*, ۱۰(۱), ۱۶۳-۱۹۷. [In Persian].
- [۶۰] Heracleous, L. (۱۹۹۸), Strategic thinking or strategic planning? *Long range planning*, ۳۱(۳), ۴۸۱-۴۸۷. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(98\)80010-0](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(98)80010-0)
- [۶۱] Graetz, F. (۲۰۰۲), Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management decision*, ۴۰(۵), ۴۵۶-۴۶۲.  
<https://doi.org/10.1108/00251740210430434>
- [۶۲] Calabrese, A., & Costa, R. (۲۰۱۵), Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders' strategizing. *Journal of Engineering and Technology Management*, ۳۸(۲۴-۳۶).  
<https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.۲۰۱۵.۰۶.۰۰۱>
- [۶۳] Kaplan, A. (۱۹۶۴), *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science*. Chandler Publishing Company. <https://doi.org/10.43۲۴/۹۷۸۱۳۱۰۱۳۱۴۶۷>