

*Critical Studies in Texts & Programs of Human Sciences,*  
Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)  
Monthly Journal, Vol. 21, No. 3, Spring 2021, 93-119  
Doi: 10.30465/crtls.2020.28325.1658

## Evidence-Based Approach through a Critical Look at Strategic Management Theories

Vahid Khashei Varnamkhasti\*

Elham Sadat Sabour Abvani\*\*

### Abstract

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

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

---

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

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

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



Copyright © 2018, This is an Open Access article. This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.



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

وحید خاشعی و رنامخواستی\*

الهام سادات صبور ابوانی\*\*

### چکیده

تغییرات جاری بیان‌گر آن است که تلاش سازمان‌ها در انطباق با شرایط خارجی برای بقا بیش‌تر تکامل طبیعی بوده است تا تلاش هشیارانه. استراتژی بر اثر نیاز مبرم و فزاینده به واکنش نشان‌دادن به تغییرات بازار در حال تکامل است؛ همان نیازی که در مسطح‌کردن سلسله مراتب سازمانی نقش دارد، این حذف لایه‌های مدیریتی بر شیوه‌های خلق استراتژی‌های سازمانی اثرگذار است. از دهه ۱۹۹۰ پیرو پاسخ‌گونی‌بودن طرح‌های استراتژیک تجویزی، پارادایم جدیدی در حوزه مدیریت استراتژیک و تصمیم‌گیری با نام رویکرد مبتنی بر شواهد پا به عرصه ظهور گذاشت. پژوهش از نظر هدف بنیادین و در زمره پژوهش‌های آمیخته اکتشافی است. در این پژوهش محقق ضمن داشتن نگاه آسیب‌شناسی به تصمیمات استراتژیک، که در رأس شرکت‌های بیمه‌ای گرفته می‌شود، ابتدا مدل تصمیم‌گیری استراتژیک مبتنی بر شواهد را با استفاده از تئوری داده‌بنیاد و مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین طراحی می‌کند، سپس درجه اهمیت عوامل شناسایی‌شده در مدل را به روش دلفی فازی تعیین می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** استراتژی، رویکرد مبتنی بر شواهد، تصمیم‌گیری استراتژیک، ارزیابی نقادانه.

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

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

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



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

## ۱. مقدمه

در عرصه مطالعات حوزه استراتژی و مدیریت استراتژیک تا به امروز دیدگاه‌های مختلفی بیان شده‌اند که درخصوص هریک از آن‌ها محققان این حوزه انتقاداتی را مطرح کرده‌اند. اگر قرار باشد روند استراتژی‌پردازی را درک کنیم، لازم است که رفتار افراد و پویایی تعامل‌هایشان را درک کنیم. این پرسش که چگونه ما دنیای پیرامون خود را درک می‌کنیم، پرسشی دیرینه است. در پاسخ به این پرسش مکاتب مختلفی شکل گرفته‌اند. هریک از این مکاتب برحسب جایگاه و وزنی که برای واقعیت (پدیدار) لحاظ می‌کنند و رابطه بین استراتژیست و پدیدار از یک‌دیگر متمایز می‌شوند. از دیدگاه مکتب واقع‌باوری، واقعیت بیرون از انسان‌ها و قبل از این‌ها به آن‌ها به تفسیر آن پردازند وجود دارد. به عبارت دیگر، واقعیت پیشاپیش وجود دارد و این بدان معناست که طبقاتی که افراد مصداق‌های خاص را در آن قرار می‌دهند از پیش در خود پدیدارها وجود داشته‌اند. در اکثر موارد، واقع‌باوران هیچ‌گونه محدودیت ذاتی برای توانایی انسان در درک همه واقعیت قائل نیستند. از نظر آن‌ها، محدودیت فقط در مورد زمان وجود دارد و هرچه از آن بیش‌تر بگذرد، واقعیت‌های بیش‌تری برملا می‌شوند. درمقابل واقع‌باوری مکتب دیگری به‌نام نسبیت‌باوری (Relativism) یا شک‌گرایی (Scepticism) وجود دارد که امروزه آن را تحت عنوان پسانت‌جددگرا می‌شناسیم. در این مکتب، طبقه‌هایی که افراد تجربه‌های خود را براساس آن‌ها طبقه‌بندی می‌کنند، فقط در ذهنشان و نه درواقعیت وجود دارد. بنابراین، هرگونه تبیینی که از سوی آن‌ها ارائه می‌شود، تنها برون‌فکنی‌ای از درون ذهنشان است. پیروان این مکتب معتقدند هیچ‌گونه واقعیت ازپیش مفروضی خارج از ذهن انسان وجود ندارد و آنچه وجود دارد داستان‌هایی هستند که ما به‌هم می‌گوییم و هیچ‌کدام از این داستان‌ها بر دیگری برتری ندارد. موضع دیگری وجود دارد که از حد افراطی هر دو مکتب واقع‌باوری و شک‌گرایی اجتناب می‌کند و آن مکتب ایده‌باوری است. در این مکتب اعتقاد بر آن است که شیوه تفکر ما الگوی تجربه‌های ما را تعیین می‌کند. دیدگاه‌های دیگری نیز بیان شده‌اند که می‌توانند در گروه ایده‌باوران قرار گیرند. ساخت‌باوران اعتقاد دارند که واقعیت ازپیش مفروض نیست و توسط فرد ساخته، وضع یا انتخاب می‌شود و ساخت‌باوری اجتماعی معتقد است که واقعیت اجتماعی به‌صورت جمعی و از مجرای زبان ساخته می‌شود. در این حالت، واقعیت دنیایی ازپیش مفروض نیست که تعیین‌کننده تبیین ما باشد، بلکه تبیین ما به‌صورت جمعی و از طریق برخورد با یک‌دیگر ساخته می‌شود. این مکتب بر این عقیده است که اتخاذ موضع شاهد عینی امکان‌پذیر نیست و آن‌هایی که به داشتن چنین موضعی ادعا دارند، اثر مشارکت خود را نادیده می‌گیرند

(Stacey 2011: 26-28). سازمانی که بر این عقیده است که استراتژی سازمانی انتخابی است که توسط مدیرعامل آن طی فرایندی عقلایی صورت می‌گیرد، در حقیقت در موضع واقع‌باوری، ایده‌باوری استعلایی یا حتی موضع ساخت‌باوری قرار دارد (ibid.: 30). این مقاله سعی دارد تا ضمن بررسی دیدگاه‌های مختلف در حوزه استراتژی با نگاه انتقادی، پارادایم جدید در حوزه مدیریت استراتژیک و تصمیم‌گیری با نام تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را به‌عنوان یکی از بازنمودهای گفتمان غالب عصر حاضر، یعنی یادگیری سازمانی، تبیین کند.

## ۲. نوآوری مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی ارائه‌شده در این تحقیق یک تفاوت بسیار برجسته با سایر مدل‌های تصمیم‌گیری استراتژیک دارد و آن استفاده از رویکرد مبتنی بر شواهد در تصمیم‌گیری استراتژیک است. ویژگی‌های اصلی این مدل تصمیم‌گیری استراتژیک استفاده از مرور نظام‌مند تحقیقات مرتبط با موضوع تصمیم، ارزیابی نقادانه کلیه گزینه‌های تصمیم، و ارتباط تنگاتنگ آن با برنامه استراتژیک سازمان و برنامه‌های عملیاتی است. در این شیوه، فرایند تصمیم‌گیری دیگر فرایندی بسته نیست و مشاهده‌کنندگان به‌راحتی می‌توانند منطق و شواهدی که در رأس تصمیم وجود داشته است دنبال کنند. هم‌چنین، نکته کلیدی این رویکرد به تصمیم‌گیری استراتژیک استفاده از شواهد به‌جای اطلاعات و داده است. داده‌ها اطلاعات واقعی مانند اعداد، درصد، و آمارند و شواهد آن دسته از داده‌هایی‌اند که مرتبط‌اند و برهان و مدرک را برای پشتیبانی از یک نتیجه (تصمیم) فراهم می‌کنند. به‌بیان‌دیگر، شواهد داده‌هایی‌اند که با (زمینه) تصمیم موردنظر مرتبط‌اند و آن را به مدارک اثبات‌کننده تجهیز می‌کنند. منظور از شواهد آن دسته از اطلاعات، واقعیت‌ها، و داده‌هایی است که از یک ادعا یا فرضیه پشتیبانی می‌کند. شواهد ممکن است از تحقیقات علمی نشئت گرفته باشند، اما اطلاعات داخلی یک کسب‌وکار یا حتی تجربیات حرفه‌ای نیز می‌توانند شواهد محسوب شوند (Keating 2016).

## ۳. مرور انتقادی پیشینه تحقیق

### ۱.۳ سیر تکامل استراتژی و ظهور مدیریت استراتژیک

بررسی ادبیات استراتژی بیان‌گر پنج فاز مختلف در تکامل این پارادایم از جنگ جهانی دوم به بعد است. گلاک و دیگران (Gluck et al. 1980) سیر تکامل فرایند مدیریت استراتژیک را

در چهار فاز تشریح کرده‌اند که عبارت‌اند از ۱. طرح‌ریزی مالی، ۲. طرح‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی، ۳. طرح‌ریزی برپایه محیط بیرون، ۴. مدیریت استراتژیک، ۵. تفکر استراتژیک. در فاز اول که در دهه ۱۹۵۰ شکل گرفته است، تمرکز طرح‌ریزی‌های شرکت شامل آماده‌سازی بودجه مالی طی یک افق زمانی بوده است که به‌سختی از دوازده ماه فراتر می‌رفت. فاز دوم در دهه ۱۹۶۰ به آن منجر شد که سازمان‌ها از یک افق زمانی گسترده‌تر تحلیل محیطی، پیش‌بینی‌های چندساله، و تخصیص منابع به‌صورت ایستا استفاده کنند (ibid.). در این دوره چندلر (Chandler 1962)، اندروز (Andrews 1965)، و آنسوف (Ansoff 1965) سهم علمی به‌سزایی در تکامل ادبیات استراتژی داشتند. به‌ویژه اندروز و آنسوف نخستین نویسندگانی بودند که به‌صراحت به جوهره و فرایند استراتژی اشاره داشتند (Andrews 1965: 27). چندلر، با تلفیق مفاهیم استراتژی، استراتژی را این‌گونه توصیف می‌کند: «الگویی از عمده‌ترین هدف‌های عینی، منظورها یا هدف‌های کلان، که به‌گونه‌ای بیان شده است که بیان‌گر آن باشد که شرکت در چه کسب‌وکاری است یا باید باشد، نوع کسب‌وکار چیست و چه باید باشد». هم‌چنین، او نخستین بار مفهوم تحلیل قوت، ضعف، فرصت، و تهدید (SWOT) را برای تلاش در جهت جفت‌وجور کردن آنچه شرکت قادر است انجام دهد (قوت‌ها و ضعف‌های داخلی) با آنچه شرکت ممکن است انجام دهد (فرصت‌ها و تهدیدات خارجی) مطرح کرد. دهه ۱۹۷۰ در پاسخ به بازار و رقابت شاهد جنبش جدید استراتژی و ورود به فاز سوم با عنوان طرح‌ریزی برپایه محیط بیرون بود. در این مقطع، طرح‌ریزی استراتژیک در اوج شهرت قرار داشت. طرح‌ریزی به این شیوه شامل تحلیل جامع وضعیت و بررسی رقابت، ارزیابی استراتژی‌های مختلف، و تخصیص منابع به‌صورت پویا بود (Gluck et al. 1980). تکنیک‌های تجویزی برای استراتژی طی این دوره به‌ویژه با غالب‌شدن مکتب طرح‌ریزی به اوج خود رسیده بود (Mintzberg 1998) و چهارچوب‌های ساده‌شده متعددی برای تحلیل استراتژیک توسط افراد مختلف که به‌طور عمده از مشاوران صنایع بودند، مطرح شد. این چهارچوب‌ها شامل مواردی از جمله منحنی تجربه، ماتریس پورتفولیوی گروه مشاوران بوستون، و پروژه تجربی تأثیر سود استراتژی‌های بازاریابی (PIMS) بود.

در ادبیات استراتژی مشاهده می‌شود که الگوهای طرح‌ریزی این دوره به فرایندی تبدیل شده‌اند که انرژی و وقت کارکنان ستادی را صرف خود کرده‌اند (Wilson 1994; Mintzberg 1994) و به رابطه مثبتی با عملکرد موردانتظار شرکت نینجامیده است (Shrader et al. 1984; Scott et al. 1981). کفایت‌نداشتن رویکردهای تجویزی در تدوین و

اجرای استراتژی هنگام مواجهه با یک محیط بی‌ثبات کسب‌وکار (برای مثال، شوک‌های اقتصادی عمده، مانند شوک اول و دوم اوپک) نمایان‌گر کاستی‌های رویکردهای اندروز (Andrews 1965) و آنسوف (Ansoff 1965) است. در نتیجه این دوره شاهد شروع روند انقباضی بخش‌های طرح‌ریزی استراتژیک در شرکت‌ها و کاهش قدرت سازمانی آن‌هاست (Stacey 1993). در دهه ۱۹۸۰ شرکت‌ها با فاز جدیدی، که از آن به مدیریت استراتژیک یاد می‌شود، مواجه شدند و عبارت بود از تلفیق منابع شرکت برای دستیابی به مزیت رقابتی. این فاز شامل موارد ذیل بود:

۱. یک چهارچوب طرح‌ریزی که مرزهای سازمانی را درمی‌نوردد و تصمیم‌گیری استراتژیک در قبال منابع و گروه‌های مشتریان را تسهیل می‌کند؛ ۲. یک فرایند طرح‌ریزی که تفکر کارآفرینانه را ترغیب می‌کند؛ ۳. یک سیستم از ارزش‌های شرکت که تعهد مدیریت استراتژی شرکت را تقویت می‌کند (Gluck et al. 1980: 158). در این مقطع زمانی، انتقال از پیش‌بینی‌های کمی به استفاده گسترده از تحلیل‌های کیفی را شاهدیم (Stacey 1993). تلاش‌ها بر ایجاد مأموریت، چشم‌اندازی برای آینده، تحلیل مشتریان، بازارها، و قابلیت‌های شرکت متمرکز شد (Wilson 1994). چهارچوب‌های تحلیلی که پورتر (Porter 1980, 1985, 1990) توصیه کرد، از جمله تحلیل پنج نیرو، زنجیره ارزش، مدل الماسی مزیت رقابتی، و استراتژی، به‌عنوان سیستم اجرایی، به ابزارهای ارزش‌مندی در مدیریت استراتژیک تبدیل شدند که توسط دانشگاهیان و صنعت‌گران موردستایش قرار گرفت. تلاش پورتر در این زمینه، به دلیل باریک‌بینی مدیریت استراتژیک، توسط میتزبرگ (Mintzberg 1990) و بارتلت و قوشال (Bartlett and Ghoshal 1991) موردانتقاد واقع شد. کار پورتر به‌علت تمرکز او بر موقعیت استراتژیک مؤسسه در بازار یا صنعت مربوط و به دلیل غالب‌بودن آن در این دهه توسط میتزبرگ «مکتب موقعیت‌یابی» لقب گرفت. کار ارزش‌مند دیگری که در زمینه‌های اقتصادی انجام شد، به نویسندگانی مانند ورنرفلت (Wernerfelt 1995)، بارنی (Barney 1991)، و پیتراف (Peteraf 1993) بر مبنای کار اولیه پنروز (Penrose 1995) در ارتباط با تئوری مبتنی بر منابع شرکت برمی‌گردد. نظریه مبتنی بر منابع به ضعف‌هایی در این پارادایم در درک فرایندهای داخلی در کار اول اندروز (Andrews 1965) اشاره دارد. نقطه قوت آن این است که شرح می‌دهد چرا برخی سازمان‌ها از رقبایشان سودآورتر عمل می‌کنند و چگونه می‌توان شایستگی‌های کلیدی را جامعه عمل پوشاند و هم‌چنین در تکوین آن دسته استراتژی‌های تنوع که عقلانی‌اند، کمک مؤثری کرد. تئوری مبتنی بر منابع به‌علت فقدان یک اتفاق‌نظر نمایان درباره مفاهیم، عبارات، و

چهارچوب‌های کلیدی برای ارزیابی قابلیت‌های شرکت موردانتقاد واقع شد. در یک‌سو نویسندگان ادبیات توصیفی و یک‌پارچه مانند اوماهی (Ohmae 1982)، پیترز و واترمن (Peters and Waterman 1982)، و میتزبرگ (Mintzberg 1994) استراتژی را به‌عنوان یک هنر مطرح کرده‌اند و در سوی دیگر، نویسندگانی مانند پورتر (Porter)، اندروز (Andrews 1965)، و آنسوف (Ansoff 1965)، که به ادبیات تجویزی تعلق دارند، استراتژی را به‌عنوان یک علم مطرح کرده‌اند. گروه دیگری از نویسندگان هستند که لزوم توازن برقرارکردن بین استفاده از شهود و تحلیل را در ادبیات استراتژی مطرح کرده‌اند (Wilson 1994; Raimond 1996; Liedtka 1998; Heracleous 1998). میتزبرگ و دیگران (Mintzberg et al. 1998) در به‌روزر کردن طبقه‌بندی مکتب‌های طرح‌ریزی به یک التقاط‌گرایی جدید در این پارادایم اشاره دارند که در پرتو پیشرفت‌های اخیر، فرایند استراتژی درصدد فائق‌آمدن بر نیازهای یک محیط بی‌ثبات کسب‌وکار است. از دهه ۱۹۹۰ شاهد آنیم که فشارهای متعددی به سازمان‌ها وارد آمده است که از آن می‌توان به لزوم انعطاف‌پذیرتر و قابل‌تطبيق شدن فرایند استراتژی یاد کرد. این فشارها عبارت‌اند از سطح بالایی از بی‌ثباتی در محیط فراروی سازمان‌ها (پراهالد و هامل ۱۹۹۴)، مشکلات مستمر در اجرای استراتژی‌های بهبود (Wilson 1994; Stacey 1993; Bonn And Christodolou 1996)، و اهمیت فزاینده فرهنگ سازمانی و سیاست‌های درون‌سازمانی در تحقق استراتژی اثربخش (Wilson 1994)، و اثبات این‌که طرح‌ریزی‌های استراتژیک دهه ۱۹۷۰ و فرایندهای مدیریت استراتژیک دهه ۱۹۸۰ قادر به غلبه بر این فشارها نیستند (Stacey 1993) به تکامل پارادایم استراتژی منجر شد. در این دوران برخی طراحان استراتژی اظهار داشتند که اساس استراتژی تجویزی اشتباه است و آن‌ها ادعا کردند که حتی در دوره‌های قطعیت نسبی هم سازمان‌ها به‌کمک استراتژی‌های تکوینی بهتر عمل می‌کنند (لینچ ۲۰۱۲: ۷۰). در دهه ۱۹۹۰ تئوری‌های مبتنی بر دانش و نوآوری، که به ادبیات تکوینی تعلق دارند و به ایجاد ایده‌های جدید و به‌اشتراک‌گذاری آن‌ها به‌وسیله دانش به‌عنوان مهم‌ترین جنبه‌های مدیریت استراتژیک تأکید دارند، متداول شد. در این‌جا نوآوری به‌معنای توسعه و بهره‌برداری از هر منبع سازمانی به‌نحو جدید است. در واقع، شیوه و نحوه‌ای که در آن دانش سازمان برای ایجاد راه‌حل‌های بدیع به‌کار می‌رود، در تدوین استراتژی سهم اساسی دارد و دانش در این‌جا به‌معنای بینش و درک مشترک افراد از سازمان است که گاهی ایجاد آن سال‌ها به‌طول می‌انجامد (همان: ۷۷).



## ۲.۳ خاستگاه تفکر سیستمی

درحقیقت ظهور تفکر سیستمی را باید در تفکرات کانت جست. در قرون وسطی، افراد در غرب بر این باور بودند که دنیا توسط خدا خلق می‌شود و آن‌ها نیز مخلوق و جلوهای از خدا هستند. هدف طبیعت نمایش عظمت خدا از طریق تبعیت از احکام ابدی و ازلی او بود. این احکام در مورد انسان نیز به‌کار برده شد. افراد به خودشان برحسب جایگاهشان در اجتماع می‌نگریستند، نه به‌صورت افرادی مجزا. در این حالت، شکاف وجودی افراد نادیده گرفته می‌شد، زیرا جایگاه شخص از عضویتش در یک اجتماع حاصل می‌شد و از بدو تولد تثبیت شده بود، اما از حدود چهارصد سال پیش تغییر تفکر مردم که در پی تغییرهای تدریجی در ساختارهای اجتماعی و سیاسی ایجاد شده بود، به شکل‌گیری انقلاب علمی و عصر منطقی منجر شد. انقلاب علمی جنبش فکری‌ای بود که اعتقاد داشت قوانین ابدی و ازلی طبیعت می‌توانند نه از طریق وحی و الهام، بلکه از طریق منطق شناسایی شوند. در همین دوران و از اوایل قرن شانزدهم تا اواخر قرن هفدهم میلادی دانشمندان زیادی از جمله کوپرنیک، گالیله، نیوتن، و لایبنیتز تئوری‌هایی راجع به قوانین حاکم بر حرکت سیارات ارائه دادند. سرانجام در اواخر قرن هفدهم روشی علمی به‌وجود آمد که تفکری به‌شدت فردباورانه بود. محور روش علمی عالمی است که به‌طور عینی طبیعت را مشاهده می‌کند، فرضیه‌هایی درباره قوانین حاکم بر آن مطرح می‌کند، و سپس این قوانین را در برابر داده‌های کمی می‌آزماید و بدین ترتیب فهم کامل‌تری از قوانین پیدا می‌کند. این قوانین به‌شکل جهان‌شمول، لایتناهی، قطعی، و پیوندهای علی خطی (اگر...، آن‌گاه...) درمی‌آیند. کانت دو سؤال اساسی درخصوص انقلاب علمی مطرح کرد؛ اولی به ماهیت معرفت‌شناسی بشر و دیگری به امکان‌پذیری انتخاب انسانی برمی‌گردد. می‌توان گفت تفکر سیستمی ریشه در پاسخ کانت به این دو سؤال دارد. او بر این عقیده بود که ما نمی‌توانیم واقعیت را به‌طور مستقیم بشناسیم، زیرا معرفت ما از طریق دریافته‌های حسی از دنیای واقعی برآمده است، ولی ذهن نیز به این داده‌ها نظم می‌دهد. بنابراین، وی با شک‌باوران رادیکال و واقع‌باوران علمی هم‌راه شد. طبق نظر کانت، عالم دارای ذهنی حاوی مقوله‌های زمان، مکان، پیوندهای علی، و ظرفیت ایجاد فرضیه‌های «انگاری» است که او را در تدوین فرضیه‌هایی درباره نمودهای واقعیت و سپس آزمون آن‌ها توانا می‌سازد. وی ناهم‌سازی بین واقع‌باوران و معرفت‌نسبی را با اتخاذ جنبه‌هایی از هرکدام و درکنار هم قراردادن آن‌ها به‌صورت «هم... هم» مرتفع کرد و به شیوه‌ای از دوگانه‌انگاری رسید (Stacey 2011: 50-54).

این تفکر دوگانه‌انگار کانت، که طبق آن ناسازنماها حذف می‌شوند، نوعی پیروی از منطق ارسطویی است. منطق ارسطویی بیان می‌کند که وجود هم‌زمان دو ایده ناهم‌ساز نشانه نقص تفکر است.

بنابراین، کانت ایده‌باوری استعلایی را به‌عنوان جای‌گزینی هم برای واقع‌باوری و هم برای شک‌باوری توسعه داد. تفکر او ایده‌باورانه است، زیرا اعتقاد داشت که ما از طریق ظرفیت ذهنی می‌توانیم واقعیت را بشناسیم و نیز استعلایی است چون مقوله‌هایی که از طریق آن‌ها شناخت به‌دست می‌آوریم، خارج از تجربه‌های مستقیم ما قرار دارند. بدین روش، کانت توجیه پیچیده‌ای برای روش علمی ارائه می‌دهد.

نکته بسیار مهمی که از چنین ارگانیزمی به‌دست می‌آید این است که این نگاه نمی‌تواند بداعت را تبیین کند؛ یعنی نگاه مذکور نمی‌تواند چگونگی پدیدآمدن شکل‌های جدید را توضیح دهد. تفکر سیستمی کانت می‌تواند چرخه توسعه را از تولد تا مرگ توجیه کند، اما نمی‌تواند به‌وجودآمدن شکل‌های جدید یا تطور را توجیه کند. در چنین شرایطی، اگر کسی بخواهد نوآوری خلاقیت و بداعت را درک کند، به مشکل برمی‌خورد. نکته کلیدی این است که علیت، به‌جای تحولی، تکوینی است. به‌علاوه، کانت بیان کرد که تبیین‌های سیستمی درباره کارکرد طبیعت را هرگز نمی‌توان برای انسان به‌کار گرفت. به این دلیل که انسان‌ها مستقل‌اند، روح دارند، تاحدودی مختارند، و در نتیجه قوانین جبرباورانه طبیعت نمی‌توانند برای کنش عقلایی انسان به‌کار گرفته شوند.

تفکر کانتی مناقشه‌های فراوانی ایجاد کرد و تا به امروز اثر عمده‌ای بر تکامل تفکر غرب داشته است. اثر آن را می‌توان در توسعه تفکر سیستمی در قرن بیستم مشاهده کرد. این تفکر به شکل‌گیری پارادایمی جدید منجر شد؛ یعنی تفکر مکانیکی و تقلیل‌گرای علم که در آن کل برابر با مجموع اجزایش فرض می‌شد و به‌جای تمرکز بر تعامل‌ها بر اجزا تأکید می‌شد، اعتبار خود را از دست داد. در پارادایم جدید کل به‌مثابه سیستم و اجزای آن به‌منزله خرده‌سیستم در نظر گرفته شدند و تصور بر آن بود که کل سیستم چیزی بیش از مجموعه اجزاست (ibid.: 54-57). تئوری‌های جدید سیستمی در سه مسیر مختلف که در دوره زمانی یک‌سانی توسعه یافتند به‌وجود آمدند: تئوری عمومی سیستم‌ها (بولدینگ ۱۹۵۶؛ برتالانفی ۱۹۶۸)، سیستم‌های سایبرنتیک (اشبی ۱۹۴۵، ۱۹۵۲، ۱۹۵۶؛ بیر ۱۹۷۹، ۱۹۸۱؛ واینر ۱۹۴۸)، و پویایی سیستم‌ها (فارستر ۱۹۵۸، ۱۹۶۱، ۱۹۶۹؛ گودوین ۱۹۵۱؛ فیلیپس ۱۹۵۰؛ آستین ۱۹۵۳) (O'Shannassy 2001). نکته آن است که تمامی جریان‌های سیستمی بالا با به‌کارگیری تفکر سیستمی برای کنش انسان دقیقاً در تضاد با آنچه کانت

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

استدلال کرده بود قرار می‌گیرند. آن‌ها بر این باورند که مشاهده‌گر سیستم در آن مشارکت نیز می‌کند و از آن جدا نیست. به این نوع نگاه تفکر سیستمی مرتبه دوم گفته می‌شود (Stacey 2011: 60).

### ۳.۳. تصمیم‌گیری استراتژیک

مدیریت استراتژیک تکوینی نوعی استراتژی است که اهداف نهایی آن نامشخص است و عناصر آن طی اجرای استراتژی مشخص می‌شوند. با توجه به این فرضیه در رویکرد تکوینی، که انسان‌ها همیشه منطقی و عقلایی نیستند، منتقدان زیادی بی‌طرفانه و بلندمدت‌بودن رویکرد تجویزی را زیرسؤال بردند. تحقیقات درباره چگونگی رشد مدیریت استراتژیک توسط سازمان‌ها و مدیران مشخص کرد که این فرض که استراتژی‌ها اغلب عقلایی و منطقی هستند، واقعیت تصمیمات مدیریتی را نادیده می‌گیرد. تحقیقات میتزبرگ، جانسون، پتیگرو، و سایر متخصصان به ظهور حوزه جدیدی در استراتژی یعنی افراد منجر شده است. بنابر تحقیقات آن‌ها، مدیریت استراتژیک بسیار پیچیده‌تر از چیزی است که در رویکرد تجویزی در آن اشاره شده است. به عبارتی، باید عواملی مانند افراد، سیاست‌ها، و فرهنگ سازمان را در مدیریت استراتژیک سازمان مورد توجه قرار داد و طراحان استراتژی، مانند سنجه و آرجیس، رویکرد یادگیری را در استراتژی معرفی کردند که براساس آن مدیران باید از فرایند آزمون و خطا به منظور انتخاب بهترین استراتژی استفاده کنند. این مطالعات اشاره به آن دارد که رویکرد تدوین استراتژی رویکرد تکوینی است. به‌طور کلی، فرایند استراتژی تکوینی به‌نحو بهتری با فعالیت واقعی سازمان‌ها هم‌خوانی دارد و هم‌گام با تغییرات محیط استراتژیک، امکان آزمون ابداع و توسعه استراتژی‌ها را فراهم می‌آورد که به انعطاف فرایند منجر خواهد شد (لینچ ۲۰۱۲: ۵۸). طبقه‌بندی‌های گوناگونی از تصمیم‌گیری برحسب میزان اطلاعات در دسترس، میزان پیچیدگی تصمیمات، سطوح تصمیم‌گیری، افق زمانی تصمیم، و غیره صورت گرفته است. یکی از انواع تصمیمات استراتژیک است. این تصمیمات نوعاً نامتعارف، ناساختارمند، و دارای درجه بالایی از عدم اطمینان و ریسک زیاد است و حجم زیادی از منابع سازمان را به‌خود اختصاص می‌دهد. برخلاف انواع تصمیمات رایج، تصمیمات استراتژیک در مدت‌زمان طولانی‌تر و براساس جزئیات اخذ می‌شوند (Oriana 2014). علاوه بر این، تصمیمات استراتژیک نقش مهمی در فرایندهای یادگیری سازمانی ایفا می‌کنند. در تصمیمات استراتژیک، مدیران سعی دارند تا قابلیت‌ها و

منابع سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدات محیطی هماهنگ کنند. به عبارت دیگر، تصمیمات استراتژیک با محیط و صنعتی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، منابع ملموس و ناملموس که سازمان را شکل می‌دهند، و رابطه بین این دو گروه به‌طور هم‌زمان سروکار دارند (Essays 2018). تصمیمات استراتژیک مؤثر نتیجه تجزیه و تحلیل تدریجی و گام‌به‌گام اطلاعات‌اند. تصمیمات استراتژیک برای ایجاد مزیت رقابتی و تلاش برای تغییر دامنه و جهت کلی شرکت صورت می‌گیرند. آن‌ها برای سلامت و بقای سازمان اهمیت دارند (Jankelová 2017). فاکتورهای گوناگونی در فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان تأثیرگذارند. این عوامل ممکن است برای سازمان داخلی یا خارجی باشد. دانستن این عوامل برای رسیدن سازمان به موفقیت بسیار حیاتی است. رایج‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تجربیات گذشته سازمان/مدیران، اندازه سازمان، زمان، و اطلاعات (Sanmi 2018).

برخی مدل‌هایی که توسط محققان مختلف ارائه شده است، عبارت‌اند از مدل تصمیم‌گیری استراتژیک آلیسون (۲۰۰۰)، مدل رویشی لیندبلوم (۱۹۵۹)، مدل تصمیم‌گیری متواضع اتزیونی (۲۰۰۱)، مدل آزمون و خطای کالین گریچ (۱۹۸۰)، مدل سطل زباله کوهن، مارچ و اولسن (۱۹۷۲)، مدل آهسته‌روی منطقی کوئین (۱۹۸۰)، مدل فرایندی میتزبرگ (۱۹۷۶)، مدل پیچیده اوریانا (۲۰۱۴)، مدل فرایندی هریسون (۱۹۹۶)، مدل یک‌پارچه البانا و چاپلند (۲۰۰۷)، و مدل مبتنی بر انتخاب استراتژیک پایاداکیس، لوکاس، و چمبرز (۱۹۹۸). مطالعه الگوهای فوق‌ضعف‌ها و نارسایی‌هایی را نشان می‌دهد که به‌طور خلاصه به برخی از آن‌ها اشاره شده است:

- در مدل آلیسون تأکید صرف بر خردگرایی، انسان اقتصادی، و تلقی تصمیم‌ها به‌عنوان محصول عقلایی آگاهانه و بازده فراگردهای سازمانی دارد، درحالی‌که در عالم واقع تصمیم‌های سازمانی در سطح استراتژیک نمی‌توانند صرفاً عقلایی باشند و عوامل زیادی از جمله گروه‌های دارای قدرت و ذی‌نفعان سازمانی در فرایند تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارند. در جایی دیگر، تصمیم‌ها به‌عنوان پی‌آمد بازی‌های سیاسی یا برابند مذاکره میان افراد در نظر گرفته شده و به سایر فاکتورهای مؤثر در تصمیم‌گیری استراتژیک توجه نشده است.

- مدل راست‌ورس کردن، زمانی‌که به‌دنبال تغییرات اساسی و گسترده در سازمان هستیم، مناسب نیست و تأکید بر شکل‌گیری استراتژی به‌صورت تدریجی و در قالب تغییرات کوچک دارد.

رویکرد مبتنی بر شواهد از ره‌گذر نگاهی انتقادی ... (وحید خاشعی ورنامخواستی و الهام سادات صبور ابوانی) ۱۰۵

- در مدل تصمیم‌گیری متواضع‌اتزیونی باید به اطلاعاتِ در دسترس اکتفا کنیم و تصمیم بگیریم. در این روش بر سرعتِ تصمیم‌گیری تأکید می‌شود، اما به خودِ تصمیم و کیفیت تصمیم توجهی نمی‌شود.
- تصمیم‌گیری به‌شیوهٔ آزمون و خطا مناسب تصمیمات حساس استراتژیک نیست، زیرا غالباً اشتباه در تصمیم‌گیری استراتژیک می‌تواند باعث آسیب‌زدن به برند و اعتبار سازمان شود و آن را به سمت ورشکستگی سوق دهد. در این شیوه، اشتباه‌کردن به‌منزلهٔ یادگیری تلقی می‌شود، اما به‌خصوص در تصمیمات استراتژیک که حجم زیادی از منابع محدود سازمان را برای اجرایی‌شدن به‌خود اختصاص می‌دهند، هزینهٔ اشتباه می‌تواند بسیار سنگین و جبران‌ناپذیر باشد.
- مدل سطل زباله تنها برای سازمان‌هایی مناسب است که نظام سلسله‌مراتب سستی مسئولیت و اختیار ندارند.
- در مدل تامپسون و تادن تلفیق جنبه‌های عقلایی و شهودی در تصمیم‌گیری نادیده گرفته شده است.
- مدل پیچیدهٔ تصمیم‌گیری به ویژگی‌های فرد تصمیم‌گیرنده که می‌تواند بر فرایند تصمیم‌گیری و انتخاب نهایی تأثیر بگذارد توجهی نکرده است.

#### ۴.۳ تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد

رویکرد سستی به تصمیم‌گیری یا به‌طرز وسیعی بر تجربیات شخصی متکی است یا به‌صورت کورکورانه از توصیه‌های مندرج در متون کسب‌وکار یا مشاوران که اغلب نشئت‌گرفته از باورهای سستی یا شواهد ضعیف است پیروی می‌کند (Rousseau 2006). اعتبار اطلاعاتی که برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک استفاده می‌شود، در احتمال دست‌یابی سازمان به مزیت رقابتی یا برعکس در دورشدن سازمان از مزیت رقابتی‌اش تأثیرگذار است. به‌علاوه، اطلاعات متناقض، که از منابع مختلف نشئت‌گرفته است، می‌تواند فرد تصمیم‌گیرنده را با شرایط دشوار مواجه کند و باعث ایجاد نااطمینانی شود و در تصمیم‌گیرنده انگیزه ایجاد کند تا به‌جای تکیه بر اطلاعات درعوض به قضاوت شخصی در تصمیم‌گیری تکیه کنند (Collins and Jackson 2020). در این شرایط، مدیرانی که شیوهٔ تفکر آن‌ها مدیریت مبتنی بر شواهد است، سعی می‌کنند تا به‌جای عمل‌کردن براساس حدس، گمان، و امید براساس منطق و شواهد عمل کنند (Pfeffer and Sutton 2006). هم‌چنین، فناوری‌های اطلاعاتی به نیاز به فیلترکردن مقدار زیادی از اطلاعات بی‌ربط یا گمراه‌کننده

منجر شده‌اند. این تغییرات فرصت جذب ارزش افزوده و کسب مزیت رقابتی را در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهند، به شرط آن‌که بتوانند با تقاضاهای بی‌سابقه پردازش اطلاعات مقابله کنند (Cheatham et al. 2019; Gupta and George 2016; World Economic Forum 2018). اتخاذ تصمیمات آگاهانه و درست مستلزم تدوین سؤالات مناسب برای جمع‌آوری و ارزیابی پیکره درحال رشدی از شواهد است. به‌منظور بهبود تصمیم‌گیری و افزایش شانس نتایج مطلوب در میان چنین پیچیدگی‌ای، محققان چهارچوب مدیریت مبتنی بر شواهد (EBM) را پیش‌نهاد کرده‌اند که به‌موجب آن مدیران از طریق استفاده و جدانی، صریح، و قضاوت سلیم از بهترین شواهد موجود تصمیم‌گیری می‌کنند (Collins and Jackson 2020). اجرای مدیریت مبتنی بر شواهد توسط مدیران از عواملی در سطح سازمان و صنعت تأثیر می‌پذیرد (Criado-Perez et al. 2020). تنها عواملی که روسئو و گونیا (۲۰۱۶) در ادبیات به‌عنوان توان‌مندسازهای سطح سازمان معرفی کردند، جو سازمانی و پشتیبانی رهبری است (Collins and Jackson 2020).

تعاریف متفاوت و گوناگونی از تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد ارائه شده است. روسئو (Rousseau 2012) تئوری تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را به‌عنوان فرایند اقدام آگاهانه مبتنی بر شواهد تعریف کرده است. این اقدام از به‌کارگیری دانش علمی در فرایند تصمیم‌گیری کمک می‌گیرد (Francis et al. 2013). برطبق ماکسیم و دیگران (Maxim et al. 2015)، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد می‌تواند به‌عنوان یکی از ابزارهای اثربخش به‌منظور توجیه منطقی چرایی انتخاب یک رویکرد خاص یا یک برنامه استفاده شود. تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد موضوع جدیدی نیست، بلکه چهارچوبی است که برنامه‌ریزی استراتژیک را با تحلیل هزینه اقتصادی و اجتماعی در یک مدل شفاف کنار هم قرار می‌دهد. تصمیم‌گیری خوب نیازمند آن است که تاجایی که ممکن است با شواهد، تحقیقات، و اطلاعات معتبر مطلع شده باشد. به این رویکرد تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد می‌گوییم (ibid.). تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد شامل استفاده از اطلاعات فعلی جهت اخذ تصمیماتی است که پشتوانه تجربی دارند (Keating 2016). تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد به عملکرد مدیریت اشاره دارد که در آن اخلاق، تخصص حرفه‌ای، تحلیل داده‌ها، و اصول نشئت‌گرفته از تحقیقات رسمی هریک لحاظ می‌شود (Gamble and Jelly 2014). کمیته ایزو، که استانداردهای مدیریت کیفیت را تدوین می‌کند، «تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد» را به‌عنوان اصل ششم مدیریت کیفیت مطرح می‌کند و این واقعیت را برجسته می‌کند که تصمیمات اثربخش برپایه تحلیل و ارزیابی داده‌ها و اطلاعات واقعی استوارند. هدف اصلی

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

تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد دست‌یابی به تصمیمات اثربخش برپایه تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات است. برطبق ازتر و توماس (Eszter and Tamás) به‌کارگیری اصل تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد فواید ذیل را به‌دنبال خواهد داشت:

۱. درک چگونگی گرفته‌شدن تصمیمات (تصمیمات آگاهانه)؛

۲. افزایش توانایی درجهت نشان‌دادن اثربخشی تصمیمات گذشته با نگاه‌کردن به داده‌های واقعی ثبت‌شده؛

۳. توانایی بهتر برای بازبینی عقاید، نظرها، و به‌چالش‌کشیدن و تغییر آن‌ها و نیز تصمیمات (Eszter and Tamás 2014).

هم‌چنین، ساکت و دیگران (Sackett et al. 2000) دلایل لزوم استفاده از این رویکرد را به این شرح برشمرده‌اند: خطاهای تصمیم‌گیری و تبعات هزینه‌ای مالی و زمانی ناشی از آن (بخش بزرگی از خطاهای مدیران به‌سبب ناآگاهی آنان از بهترین شیوه مدیریت است)، علم مدیران (ناشی از مرتبط‌نبودن رشته تحصیلی مدیران یا به‌روزی‌نبودن علم مدیران پس از فراغت از تحصیل)، وجود سؤالات بی‌پاسخ هنگام برخورد با مشکلات سازمانی، عدم توانایی مدیران برای نقد صحیح اطلاعات و جداکردن اطلاعات معتبر از غیرمعتبر، طولانی‌بودن زمان دریافت اطلاعات توسط مدیران، و استفاده از روش‌های متفاوت برای برخورد با یک مشکل خاص (هم‌سان‌نبودن تصمیمات مدیران در رابطه با یک موضوع خاص). با استفاده هشیارانه، نظام‌مند، و شفاف از نظام پژوهشی در مدیریت مبتنی بر شواهد می‌توان تا حدود زیادی این خطاها را کاهش داد.

### ۵.۳ روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف بنیادین است. از منظر ماهیت و روش تحقیق، به دلیل این‌که توأمان از رویکرد کیفی - کمی استفاده شده است، از نوع آمیخته اکتشافی است (دانایی فرد و دیگران ۱۳۸۳: ۱۳۳). در بخش کیفی برای شناسایی معیارهای مؤثر در زمینه تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و در نهایت طراحی مدل تصمیم‌گیری استراتژیک مبتنی بر شواهد از رویکرد تئوری داده بنیاد استفاده شده است و برطبق مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین مدل تصمیم‌گیری استراتژیک مبتنی بر شواهد طراحی شد. در بخش کیفی برای گردآوری داده‌ها با بیست نفر از خبرگان صنعت بیمه و تصمیم‌گیری استراتژیک، که به‌روش گلوله‌برفی انتخاب شده بودند، مصاحبه عمیق صورت گرفت و سپس داده‌ها براساس رویکرد داده بنیاد

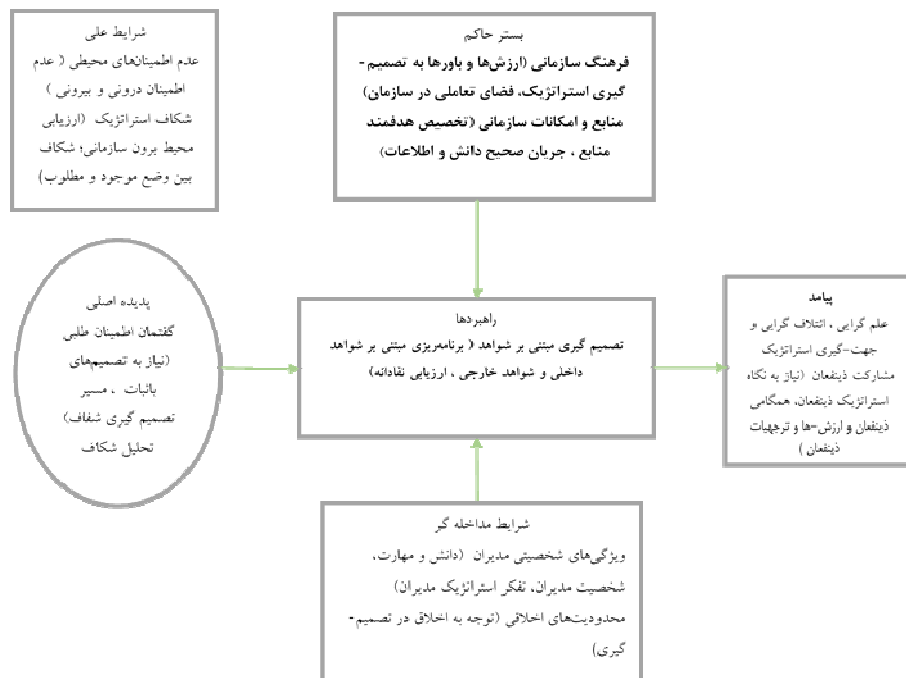
تجزیه و تحلیل شدند. در بخش کمی به منظور تعیین اهمیت عوامل شناسایی شده در مدل تصمیم‌گیری از رویکرد دلفی فازی استفاده شد. در این بخش، شاخص‌های شناسایی شده به منظور طراحی مدل در اختیار پانزده نفر از خبرگان قرار داده شد تا برحسب درجه اهمیت هر شاخص به آن امتیاز دهند.

جدول ۱. مقوله‌های خرد و کلان

کد مقوله	مقوله‌های کلی	کد مقوله	مقوله‌های خرد
C1	عدم اطمینان‌های محیطی	B1	عدم اطمینان درونی
		B2	عدم اطمینان بیرونی
C2	ویژگی‌های شخصی مدیران	B3	ویژگی‌های شخصیتی مدیران
		B4	دانش و مهارت مدیران
		B5	تفکر استراتژیک
C3	گفتمان اطمینان‌طلبی	B6	نیاز به تصمیم‌های باثبات
		B7	مسیر تصمیم‌گیری شفاف
C4	شکاف استراتژیک	B8	ارزیابی محیط برون‌سازمانی
		B9	شکاف بین وضع موجود و مطلوب
C5	فرهنگ سازمانی	B10	ارزش‌ها و باورها به تصمیم‌گیری استراتژیک
		B11	فضای تعاملی در سازمان
C7	محدودیت اخلاقی در تصمیم‌گیری	B12	توجه به اخلاق در تصمیم‌گیری
C8	توجه به موضوعات استراتژیک	B13	شناسایی مباحث استراتژیک
C9	تصمیم‌گیری استراتژیک مبتنی بر شواهد	B14	برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد داخلی
		B15	برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد خارجی
		B16	ارزیابی نقادانه
C10	تحلیل شکاف	B17	شکاف مثبت
		B18	شکاف منفی
C11	مشارکت ذی‌نفعان	B19	نیاز به نگاه استراتژیک ذی‌نفعان
		B20	شناسایی ترجیحات و ارزش‌های ذی‌نفعان
		B21	هم‌گامی ذی‌نفعان
C12	منابع و امکانات سازمانی	B22	تخصیص هدف‌مند منابع
		B23	جریان صحیح اطلاعات و دانش
C13	علم‌گرایی	B24	علم‌گرایی
C14	ائتلاف‌گرایی	B25	ائتلاف‌گرایی
C15	جهت‌گیری استراتژیک	B26	جهت‌گیری استراتژیک



رویکرد مبتنی بر شواهد از ره‌گذر نگاهی انتقادی ... (وحید خاشعی ورنامخواستی و الهام سادات صبور ابوانی) ۱۰۹



### ۶.۳ تجزیه و تحلیل داده‌های کمی

#### ۱.۶.۳ غربال‌گری معیارها براساس رویکرد دلفی فازی

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

جدول ۲. نظرهای خبرگان

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

رویکرد مبتنی بر شواهد از ره‌گذر نگاهی انتقادی ... (وحید خاشعی ورنامخواستی و الهام سادات صبور ابوانی) ۱۱۱

۳	۳	۳	۳	۲	۴	۵	۴	۴	۳	۲	۳	۵	۴	۴	شناسایی مباحث استراتژیک	۱۳
۴	۳	۵	۴	۳	۳	۵	۳	۳	۳	۳	۵	۳	۲	۴	برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد داخلی	۱۴
۵	۳	۳	۳	۴	۳	۳	۵	۳	۵	۴	۵	۴	۳	۳	برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد خارجی	۱۵
۳	۳	۴	۲	۴	۳	۳	۳	۲	۴	۲	۵	۲	۵	۲	ارزیابی نقادانه	۱۶
۴	۳	۳	۲	۵	۵	۵	۵	۳	۵	۳	۵	۵	۴	۴	شکاف مثبت	۱۷
۳	۴	۵	۴	۲	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۳	۳	شکاف منفی	۱۸
۴	۴	۴	۲	۴	۲	۴	۴	۳	۳	۳	۳	۴	۴	۴	نیاز به نگاه استراتژیک ذی‌نفعان	۱۹
۴	۳	۳	۳	۴	۴	۲	۳	۴	۴	۲	۳	۳	۲	۳	شناسایی ترجیحات و ارزش‌های ذی‌نفعان	۲۰
۳	۲	۳	۲	۳	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۳	۴	۴	۴	هم‌گامی ذی‌نفعان	۲۱
۴	۳	۳	۳	۳	۳	۴	۳	۳	۴	۳	۳	۳	۴	۴	تخصیص هدف‌مند منابع	۲۲
۳	۲	۳	۵	۵	۲	۲	۳	۵	۲	۲	۳	۴	۴	۵	جریان صحیح اطلاعات و دانش	۲۳
۳	۴	۴	۵	۳	۴	۵	۵	۴	۲	۳	۵	۴	۴	۵	علم‌گرایی	۲۴
۳	۴	۴	۴	۴	۵	۵	۴	۴	۴	۲	۴	۳	۴	۴	ائتلاف‌گرایی	۲۵
۵	۴	۵	۵	۳	۴	۴	۵	۴	۳	۵	۵	۴	۴	۴	جهت‌گیری استراتژیک	۲۶

گام اول: کم‌ترین مقدار از هر معیار را به‌عنوان LA مشخص می‌کنیم؛  
 گام دوم: بیش‌ترین مقدار هر معیار را به‌عنوان UA مشخص می‌کنیم؛  
 گام سوم: با محاسبه میانگین هندسی هر شاخص آن را MA می‌نامیم؛  
 گام چهارم: برای مشخص کردن آستانه این پژوهش از آن‌جاکه در پرسش‌نامه از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده کرده‌ایم، عدد میانه، یعنی سه، را به‌عنوان آستانه مشخص می‌کنیم؛  
 گام پنجم: با استفاده از روش میانگین فازی برای اعداد فازی ساخته‌شده در هر معیار میانگین فازی را محاسبه می‌کنیم؛  
 گام ششم: با مقایسه آستانه و میانگین فازی در وضعیتی که آستانه  $>$  میانگین فازی شاخص باشد، شاخص پذیرفته می‌شود.  
 در جدول ۳ نتایج حاصل از تحلیل آمده است.

جدول ۳. غربال‌گری معیارهای شناسایی‌شده در حوزه تصمیم‌گیری استراتژیک مبتنی بر شواهد

ردیف	شاخص	L	میانگین هندسی	U	آستانه	میانگین فازی	وضعیت شاخص
۱	عدم اطمینان درونی	3	4.068	5	3.000	4.034	1
۲	عدم اطمینان بیرونی	4	4.245	5	3.000	4.373	1
۳	ویژگی‌های شخصیتی مدیران	3	3.932	5	3.000	3.966	1
۴	دانش و مهارت مدیران	3	4.336	5	3.000	4.168	1
۵	تفکر استراتژیک	3	4.336	5	3.000	4.168	1
۶	نیاز به تصمیم‌های باثبات	3	4.050	5	3.000	4.025	1
۷	مسیر تصمیم‌گیری شفاف	4	4.506	5	3.000	4.503	1
۸	ارزیابی محیط برون‌سازمانی	3	4.165	5	3.000	4.082	1
۹	شکاف بین وضع موجود و مطلوب	2	3.590	5	3.000	3.545	1
۱۰	ارزش‌ها و باورها به تصمیم‌گیری استراتژیک	3	4.165	5	3.000	4.082	1
۱۱	فضای تعاملی در سازمان	2	3.585	5	3.000	3.542	1
۱۲	توجه به اخلاق در تصمیم‌گیری	2	3.332	5	3.000	3.416	1
۱۳	شناسایی مباحث استراتژیک	2	3.349	5	3.000	3.424	1
۱۴	برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد داخلی	2	3.426	5	3.000	3.463	1

ردیف	شاخص	L	میانگین هندسی	U	آستانه	میانگین فازی	وضعیت شاخص
۱۵	برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد خارجی	3	3.641	5	3.000	3.821	1
۱۶	ارزیابی نقادانه	2	2.972	5	3.000	3.236	1
۱۷	شکاف مثبت	2	3.926	5.000	3.000	3.713	1
۱۸	شکاف منفی	2	3.699	5.000	3.000	3.599	1
۱۹	نیاز به نگاه استراتژیک ذی‌نفعان	2	3.378	4.000	3.000	3.189	1
۲۰	شناسایی ترجیحات و ارزش‌های ذی‌نفعان	2	3.045	4.000	3.000	3.022	1
۲۱	هم‌گامی ذی‌نفعان	2	3.313	4.000	3.000	3.157	1
۲۲	تخصیص هدف‌مند منابع	3	3.302	4.000	3.000	3.401	1
۲۳	جریان صحیح اطلاعات و دانش	2	3.121	5.000	3.000	3.310	1
۲۴	علم‌گرایی	2	3.884	5.000	3.000	3.692	1
۲۵	اتلاف‌گرایی	2	3.787	5.000	3.000	3.643	1
۲۶	جهت‌گیری استراتژیک	3	4.209	5.000	3.000	4.104	1

همان‌طور که در جدول فوق ارائه شده است، تمام معیارهای شناسایی شده در این تحقیق میانگین فازی بالاتر از سه دارند. بنابراین، می‌توان دریافت که این معیارها همگی در زمینه تصمیم‌گیری استراتژیک مبتنی بر شواهد حد مطلوب و مورد قبول دارند.

### ۷.۳ روایی و پایایی داده‌های کیفی

پایایی به سازگاری یافته‌های تحقیق اطلاق می‌شود. پایایی در مصاحبه در مراحل اولیه چون موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری، و تحلیل مطرح می‌شود. در رابطه با پایایی مصاحبه‌شونده به چگونگی هدایت سؤالات اشاره می‌شود. در پایایی نسخه‌برداری نیز باید به پایایی درون‌موضوعی نسخه‌برداری‌های انجام‌شده حین تایپ متون توسط دو فرد توجه کرد. در طول طبقه‌بندی مصاحبه‌ها نیز توجه به درصد‌های گزارش‌شده توسط دو فرد کدگذار روشی برای تعیین پایایی تحلیل است (Bonn and Christodolou 1996: 200).

الف. محاسبه پایایی بین کدگذاران:

برای محاسبه پایایی بین کدگذاران (re-test reliability) از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته چند مصاحبه برای نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص‌شده در دو فاصله زمانی برای

هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهش‌گر به کار می‌رود. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه‌اند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام‌گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی بدین ترتیب است (Kvale 1996).

۱.

$$\text{درصد پایایی بین کدگذاران} = \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

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

جدول ۴. محاسبه پایایی بین کدگذاران

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

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

ب. اعتبار (روایی) مصاحبه:

سه معیار موثق بودن و اعتبار (باورپذیری)، انتقال‌پذیری، و اطمینان‌پذیری به‌منظور ارزیابی در نظر گرفته شد. برای دستیابی به هر یک از این معیارهای یادشده اقدامات زیر صورت پذیرفت:

۱. اعتبار: پژوهش‌گر با صرف زمان کافی، تأیید فرایند پژوهش توسط هشت متخصص، استفاده از دو کدگذار برای کدگذاری چند نمونه مصاحبه به‌منظور کسب اطمینان از

رویکرد مبتنی بر شواهد از ره‌گذر نگاهی انتقادی ... (وحید خاشعی و رنماخواستی و الهام سادات صبور ابوانی) ۱۱۵

یک‌سانی دیدگاه کدگذاران، و استفاده از پرسش‌های عینی و قابل‌اندازه‌گیری مانند نگارش یادداشت‌دامنه و یادآور درطول پژوهش به‌ویژه در فرم‌های اکسل میزان موثق‌بودن داده‌های پژوهش را به‌حد قابل‌قبولی افزایش داده است.

۲. انتقال‌پذیری: برای حصول اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌های پژوهشی سه متخصص در زمینه سازمان که در پژوهش مشارکت نداشتند، درمورد یافته‌های پژوهش مورد‌مشورت قرار گرفتند.

۳. در همه مراحل کار و به‌منظور ایجاد اطمینان‌پذیری، جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداری‌ها ثبت و ضبط شد.

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

در دهه ۱۹۹۰ با ظهور تئوری‌های مبتنی بر دانش و نوآوری، که به ادبیات تکوینی تعلق دارند و به ایجاد ایده‌های جدید و به‌اشتراک‌گذاری آن‌ها به‌وسیله دانش و نیز بر خلاقیت، نوآوری، و یادگیری سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین جنبه‌های مدیریت استراتژیک تأکید دارند، شیوه استراتژی‌پردازی در سازمان‌ها دچار تغییرات اساسی شد. در همین زمان، پارادایم جدیدی در ادبیات مدیریت استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک با نام رویکرد مبتنی بر شواهد پا به عرصه ظهور گذاشت. این رویکرد ضمن داشتن جنبه‌هایی از رویکرد تجویزی و عقلانیت‌باوری نسبی اما با تأکید بر مفروضات اصلی رویکرد تکوینی و از طریق ارزیابی نقادانه داده‌ها درطول فرایند تصمیم‌گیری، توجه به ویژگی‌های فرد تصمیم‌گیرنده به‌عنوان عوامل مداخله‌گر در فرایند تصمیم‌گیری، تطبیق گزینه‌های تصمیم با برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر شواهد، توجه به سوگیری‌ها، و سعی در کنترل آن‌ها از طریق اعتبارسنجی مداوم داده‌ها برخی نواقص و محدودیت‌های موجود در مدل‌های قبلی تصمیم‌گیری استراتژیک را برطرف کرد. مدیران در تعبیر خود درباره داده‌ها سوگیرانه رفتار می‌کنند. داده‌ها با درک ما از واقعیت تعبیر می‌شوند (لینچ ۲۰۱۲: ۵۸). تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد این سوگیری را کاهش می‌دهد (Rousseau 2006). این شیوه تصمیم‌گیری با نوعی برنامه‌ریزی در ناخودآگاه خود پشتیبانی می‌شود و دستیابی بیش‌تر به اهداف سازمانی یادگیری معتبر و صحیح و بهبود مستمر را به‌ارمغان می‌آورد. مدل تصمیم‌گیری استراتژیک مبتنی بر شواهد با آسیب‌شناسی از وضع موجود و مطلوب سازمان با توجه به محیط بیرونی و داخلی آغاز می‌شود. این موضوع سبب شناسایی موضوعات استراتژیک در سازمان می‌شود و نیاز به

تصمیم‌گیری شفاف و باثبات را تحریک می‌کند. در پاسخ به این نیاز، رفتاری که سازمان از خود نشان می‌دهد یا به عبارتی استراتژی‌ای که در این جا ظهور می‌کند، تصمیم‌گیری استراتژیک مبتنی بر شواهد خواهد بود که با لحاظ کردن برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر شواهد داخلی و خارجی و ارزیابی نقادانه گزینه‌های تصمیم شکل می‌گیرد. در صورتی که بستر لازم فراهم باشد و تأثیر عوامل مداخله‌گر در فرایند تصمیم‌گیری مدیریت شود، پی‌آمد آن علم‌گرایی، ائتلاف‌گرایی، جهت‌گیری استراتژیک صحیح، و مشارکت ذی‌نفعان در زمان اجرای تصمیم خواهد بود.

### کتاب‌نامه

- استیسی، رالف دی. (۱۳۹۰)، *مدیریت استراتژیک و پویایی‌های سازمانی: چالش پیچیدگی*، ترجمه حسین رحمان‌سرشت، شهرام خلیل‌نژاد، و علیرضا هاشمی، تهران: دوران.
- دانایی‌فرد، ح.، س. م. الوانی، و ع. آذر (۱۳۸۳)، *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*، تهران: صفار.
- رحمان‌سرشت، حسین (۱۳۹۳)، *تئوری‌های سازمان و مدیریت از تجددگرایی تا پست‌تجددگرایی؛ دوران تجددگرایی، مدرنیسم، تهران: دوران*.
- لینچ، ریچارد (۱۳۹۷)، *مدیریت استراتژیک*، ترجمه وحید خاشعی و فاطمه زرگران، تهران: فوژان.
- Ahmad Firas Khalid et al. (2020), "Supporting the Use of Research Evidence in Decision-Making in Crisis Zones in Low- And Middle-Income Countries: A Critical Interpretive Synthesis", *Health Research Policy and Systems*: <<https://doi.org/10.1186/s12961-020-0530-2>>.
- Alison, L. J., E. Barrett and J. Crego (2007), "Criminal Investigative Decision Making: Context and Process", R. R. Hoffman (ed.), in: *Expertise out of Context: Proceedings of the Sixth International Conference on Naturalistic Decision Making*, Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Andrews, K. R. (1965), *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood: Illinois.
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill.
- Axelsson, R. (1998), "Towards an Evidence Based Health Care Management", *The International Journal of Health Planning and Management*, vol. 13, no. 4.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, no. 1.
- Bartlett, C. and S. Ghoshal (1991), "Global Strategic Management: Impact on the New Frontiers of Strategy Research", *Strategic Management Journal*, vol. 12.
- Bonn, I. and C. Christodolou (1996), "From Strategic Planning to Strategic Management", *Long Range Planning*, vol. 29, no. 4.



- Briner, R., D. Denyer and M. Rousseau (2009), "Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time", *Academy of Management Journal*, vol. 23, no. 4.
- Chandler, A. D. Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, London: MIT Press.
- Cohen, M., J. March and J. Olsen (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17.
- Criado-Perez, G. Collins Catherine and J. Jackson Chris (2020), "Enablers of Evidence-Based Management: Clues from the Absorptive Capacity Literature", *Australian Journal of Management*: <<https://doi.org/10.1177/0312896220919784>>.
- Elbanna, S. (2007), "Strategic Decision-Making: Process Perspectives", *International Journal of Management Reviews*, vol. 8, no. 1.
- Elbanna, S. and J. Child (2007), "The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making", *Journal of Management Studies*, vol. 44.
- Eszter Tóth, Z. and J. Tamás (2014), *Quality Management Teaching Material*, Budapest: University of Technology and Economics.
- Essays, U. K. (2018), "Types of Strategic Decision Making Models. Retrieved": <<https://www.ukessays.com/essays/business/types-strategic-decision-models-3462.php?vref=1>>.
- Etzioni, A. (2001), "Humble Decision Making", in: *Harvard Business Review on Decision Making*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Francis-Smythe, J., L. Robinson and C. Ross (2013), "The Role of Evidence in General Managers Decision-Making", *Journal of General Management*, vol. 38, no. 4.
- Gamble, E. and R. Jelly (2014), "The Case for Competition; Learning about Interpretation", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 13, no. 3.
- Gluck, F. W., S. P. Kaufman and A. S. Walleck (1980), "Strategic Management for Competitive Advantage", *Harvard Business Review*.
- Harrison, E. F. (1996), "A Process Perspective on Strategic Decision Making", *Management Decision*, vol. 34, no. 1.
- Heracleous, L. (1998), "Strategic Thinking or Strategic Planning?", *Long Range Planning*, vol. 31, no. 3.
- Hodgkinson, G. P. (2012), "The Politics of Evidence-Based Decision Making", in: *The Oxford Handbook of Evidence-based Management*, M. Denise Rousseau (ed.), Oxford: Oxford University Press.
- Jankelová, Nadežda (2017), "Strategic Decision Making and Its Importance in Small Corporations": doi:10.5772/intechopen.68858.
- Keating, Byron (2016), *Evidence-Based Management is the Future of Business Education*, Australian national university.
- Kvale, S. (1996), *Inter Views-An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks, CA: Sage
- Liedtka, J. M. (1998a), "Strategic Thinking: Can it be Taught?", *Long Range Planning*, vol. 31, no. 1.

- Liedtka, J. M. (1998b), "Linking Strategic Thinking with Strategic Planning", *Strategy and Leadership*, vol. 26, no. 4.
- Lindblom, Ch. E. (1959), "The Science of Muddling Through", *Public Administration Review*, vol. 19, no. 2.
- Maxim, P. S. et al. (2015), *The Right Decision: Evidence-based Decision Making for Police Service Professionals*, Independently Published.
- Mintzberg, H. (1990a), "Strategy Formation: Schools of Thought", in: *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, J. W. Fredrickson (ed.), New York.
- Mintzberg, H. (1990b), "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 11, no. 3.
- Mintzberg, H. (1994), "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel (1998), *Strategy Safari*, New York: Free Press.
- Mintzberg, H., D. Raisinghani, A. and Théorêt (1976), "The Structure of 'Unstructured'", *Decision Processes Administrative Science Quarterly*, vol. 21.
- Ohmae, K. (1982), *The Mind of the Strategist*, New York: McGraw-Hill.
- Oriana-Helena, Negulescu (2014), "Using a Decision-Making Process Model in Strategic Management", *Review of General Management*, vol. 19, no. 1.
- O'Shannassy, T. (2001), "Lessons from the Evolution of the Strategy Paradigm", *Journal of Management & Organization*, vol. 7, no. 1.
- Papadakis, V. M., S. Lioukas and D. Chambers (1998), "Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context", *Strategic Management Journal*, vol. 19.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Wiley.
- Peteraf, M. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14.
- Peters, T. and R. Waterman (1982), *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. and R. I. Sutton (2006), *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*, Boston: Harvard Business Press.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Porter, M. (1982), "Industrial Organisation and the Evolution of Concepts for Strategic Planning", in: *Corporate Strategy-The Integration of Corporate Planning Models and Economics*, T. H. Naylor (ed.), Amsterdam: North-Holland Publishing.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Porter, M. (1987), "Corporate Strategy: the State of Strategic Thinking", *The Economist*.
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan.
- Quinn, J. B. (1978), "Strategic Change: 'Logical Incrementalism'", *Sloan Management Review*, vol. 20, no. 1.
- Raimond, P. (1996), "Two Styles of Foresight: Are we Predicting the Future or Inventing it?", *Long Range Planning*, vol. 29, no. 2.

- Reay, T., W. Berta and M. K. Kohn (2009), "What's the Evidence on Evidence-Based Management?", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 23, no. 4.
- Rousseau, D. M. (2006), "Is There such a Thing as Evidence-Based Management", *Academy of Management Review*, vol. 31, no. 2.
- Rousseau, D. M. (2012), "Organizational Behavior's Contributions to Evidence-Based Management", in: *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management*: doi:10.1093/oxfordhb/9780199763986.013.0004.
- Rousseau, D. M. and S. McCarthy (2007), "Educating Managers from an Evidence-Based Perspective", *Academy of Management Learning and Education Archive*, vol. 6, no. 1.
- Sackett, D. L. et al. (2000), *Evidence-Based Medicine: How to Practice and Teach EBM*, New York: Churchill Livingstone.
- Sanmi, Adedokun (2018), "The Effect of Strategic Decision Making Process in Private Organizations", *Journal of International Business*: <<https://www.academia.edu>>.
- Scott, W., T. Mitchell and P. Birnbaum (1981), *Organization Theory: A Structural Behavioural Analysis*, Homewood: Irwin.
- Shrader, C., L. Taylor and D. Dalton (1984), "Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal", *Journal of Management*, vol. 10, no. 2.
- Stacey, R. D. (1993), *Strategic Thinking and the Management of Change*, London: Kogan Page.
- Stacey, R. D. (2011), *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity*, Gosport: Ashford Colour Press Ltd.
- Strauss, A. and J. Corbin (1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Tourish, D. (2013), "Evidence Based Management or Evidence Oriented Organizin? A Critical Realist Perspective", *Organization*, vol. 20, no. 2.
- Wernerfelt, B. (1995), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5.
- Wilson, I. (1994), "Strategic Planning isn't Dead-it Changed", *Long Range Planning*, vol. 27, no. 4.

