



A Sensemaking Model for Strategic Control in Organizations

**Elham Jamshidi
Boroujerdi *** 

Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaiei University, Tehran, Iran

Vahid Khashei 

Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaiei University, Tehran, Iran

Mahdi Ebrahimi 

Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaiei University, Tehran, Iran

**Hossein
Rahmanseresht** 

Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaiei University, Tehran, Iran

Abstract

Considering the importance of strategic control in organizations in a participative way, the purpose of this research is to develop a sense-making model for strategic control. Based on the literature, the research data were collected through a three-phase sense-making process in strategic control, emphasizing people participation, i.e., participatory scanning, interpretation, and action. In terms of methodology, first, themes related to the processes were collected and

* Corresponding Author: elhamjamshidi.662@gmail.com

How to Cite: Jamshidi Boroujerdi, E., Khashei, V., Ebrahimi, M. & Rahmanseresht, H. (2026). A Sensemaking Model for Strategic Control in Organizations. *Management Studies in Development and Evolution*, 35 (120), 79-114. doi: 10.22054/jmsd.2026.85592.4627

categorized by conducting a case study in MAPNA Holding. Then, specialists' opinions were applied to the extracted model. In this study, the necessary factors for creating a suitable environment in participative scanning, interpretation, and action were identified. In addition, the information that should be co-scanned, the materials to be interpreted, and the participative actions in sense-making for strategic control were determined. Previous research on strategic control has been conducted with the view that strategy is formulated at the top levels of the organization and then implemented and controlled by the lower levels of the organization. The current research seeks to contribute a comprehensive model to show how all organizational members participate (whether directly or indirectly) in the strategic control of the organization.

Keywords: Sense-making, Strategic control, Participative scanning, Participative interpretation, Participative action.

1. Introduction

Since the second half of the twentieth century, the world has been full of unexpected changes and developments, and the pace of change is increasing. The environmental turbulence of recent years has forced organizations to react frequently and rapidly. Organizations that do not monitor the environment will face many problems and probably decline. In such circumstances, having a clear vision of the mission, influential external factors, and progress towards achieving goals is very important (Lorange, Morton, & Goshal, 1986: 1). The strategic control system is of utmost importance in enabling the organization to effectively accomplish strategic goals in a dynamic environment with continuous changes (Akinola & Okundalaiye, 2022).

To do this, organizations must increase their capacity to make sense of phenomena. Given the opportunity for strategy-making, sense-making directly addresses ambiguity and involves improving understanding of changes within and outside the organization (Fahey & Saint-Onge, 2024). Sense-making is not only derived from the theory of bounded

rationality, since humans cannot act completely rationally in decision-making due to resource and cognitive limitations, but it can also be an effort that has increased reliance on it today due to the increasing ambiguity and complexity of the environment. It is expected that when organizations can collectively make sense of their experiences, they will be better able to overcome their environment and experience positive outcomes such as motivation, well-being, goal fulfillment, satisfaction, and quality of life (Dizdar & Esen, 2016). The present study seeks to develop a comprehensive model to attract the participation of all members of the organization (directly or indirectly) in scanning information, interpreting it, and taking action on behalf of the organization. Creating a suitable environment for sense-making means creating conditions for members to innovate and exchange ideas in groups and departments and then at the level of the organization and its strategies (Bencherki, Basque, & Rouleau, 2019).

Research Questions

(Daft & Weick, 1986) introduce three key processes for organizational adaptation: Scanning, interpretation, and action. These concepts include all elements of the more general concept of sense-making and are consistent with the elements of the information search, meaning attribution, and action model (Weick, 1979; Gioia & Chittipeddi, 1991). As a result, it can be said that the process of sense-making in the organization's strategic control includes the elements of scanning, interpretation, and action. Effective organizational action in response to strategic issues often depends on the ability to implement decisions based on participatory scanning and, subsequently, the participatory interpretation of information. Therefore, the sub-questions of this research are:

1. How is participatory scanning of information in sense-making for the strategic control of the organization?
2. What are the factors related to the participatory interpretation and approval of sense for the strategic control of the organization?

3. What is participatory action in sense-making for the strategic control of the organization?

Moreover, the main question of the research is: What is the sense-making process for strategic control of the organization?

1. Research Method

Given that this research aims to describe the process of sense-making in the strategic control of the organization and extract its conceptual model, the case study method in MAPNA was used with interviews, observations, and document review. Then, to increase the validity of the research, the opinions of academic professors and experts in the field of strategy were applied to the model extracted from the case study using the Delphi technique. Therefore, the output of this research includes a combined qualitative and quantitative strategy.

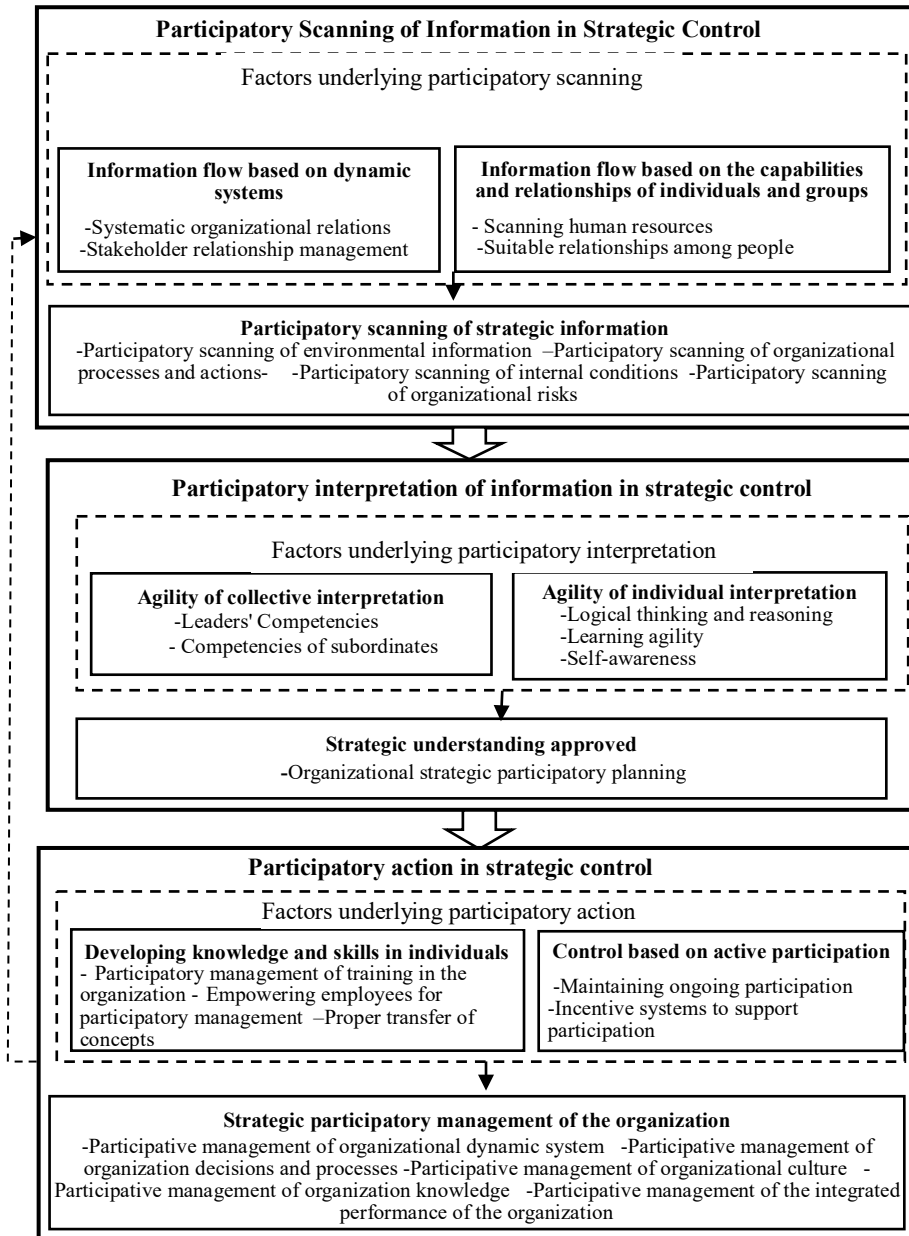
2. Research Findings

In summary, the final model extracted in this research is given by the following figure:

The findings of this study have important implications for the research literature on its subject, sense-making in strategic control; however, it also has certain limitations. Its first limitation can be attributed to its methodology, which is a case study of MAPNA Group in Iran. The process of sense-making in strategic control in other organizations and in other countries may include details that were ignored in this study. Another shortcoming is the role of the researcher's theoretical perspective in coding the collected qualitative data, which is influenced by the researcher's knowledge, experience, and mental background in categorizing and naming them. However, this limitation has been reduced by having another researcher, an expert in the research topic, recode part of the data.

Regarding the method of reviewing documents, it is possible that not all aspects related to the research topic have been seen or that not all relevant documents have been provided to the researcher. Regarding the method of examining documents, it is possible that not all aspects

Figure 1. The process of meaning-making in strategic control of an organization



related to the research topic have been seen or that not all relevant documents have been provided to the researcher. Regarding the interviews, due to the use of the snowball technique, the units in which the initial samples were interviewed may introduce units with which they have closer relations, and the data collected and analyzed may not cover the diversity of topics related to the research. Although the effect of the aforementioned limitations was somewhat reduced by the use of the Delphi technique in the final phase, they were nevertheless effective.

The research suggestions related to this study can be divided into two categories: practical and theoretical suggestions. Regarding theoretical suggestions, future researchers can conduct this research in other organizations and use other qualitative methods, such as the critical incident technique. The findings of this study can also be used in quantitative research to measure the extent to which the effective sense-making process is used in the organization's strategic control. Regarding practical suggestions, managers can evaluate the effectiveness of the sense-making process in the strategic control of their organization using the extracted model in this study and, where necessary, implement the required reforms in the processes and actions of their organization.



مدل معنابخشی در کنترل استراتژیک سازمان

الهام جمشیدی

بروجردی * 

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

وحید خاشعی 

گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

مهدی ابراهیمی 

گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

حسین رحمان سرشت 

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

چکیده

باتوجه به اهمیت کنترل استراتژیک در سازمان‌ها به صورت مشارکتی، هدف از این پژوهش، استخراج مدل معنابخشی در کنترل استراتژیک است. بر اساس ادبیات موضوع، داده‌های پژوهش از طریق چارچوبی از فرایند سه مرحله‌ای معنابخشی در کنترل استراتژیک با اهمیت مشارکت اعضای سازمان یعنی پایش، تفسیر و اقدام مشارکتی جمع‌آوری شده است. در این پژوهش، ابتدا با انجام یک مطالعه موردی در هلدینگ مپنا در مرحله کیفی، مضامین مرتبط با فرایندها جمع‌آوری و دسته‌بندی شدند و در بخش کمی، نظرات متخصصان حوزه استراتژی در مدل استخراجی اعمال شده است. در این تحقیق، عوامل لازم برای ایجاد زمینه‌ای مناسب جهت پایش، تفسیر و اقدام مشارکتی شناسایی شدند. علاوه بر این، اطلاعاتی که باید بررسی شوند، مواردی که باید تفسیر و تأیید شوند و اقداماتی که باید در قالب مدیریت استراتژیک مشارکتی در معنابخشی برای کنترل استراتژیک سازمانی انجام شوند، تعیین شدند. تحقیقات قبلی در رابطه با کنترل استراتژیک با دیدگاه تدوین استراتژی در سطوح بالای سازمان و سپس اجرا و کنترل آن توسط سطوح پایین‌تر سازمان انجام شده‌اند؛ درحالی‌که تحقیق حاضر به دنبال ارائه مدلی جامع است تا نشان دهد چگونه همه اعضای سازمان (چه مستقیم و چه غیرمستقیم) در کنترل استراتژیک سازمان مشارکت دارند.

کلیدواژه‌ها: معنابخشی، کنترل استراتژیک، پایش مشارکتی اطلاعات، تفسیر مشارکتی اطلاعات، مدیریت مشارکتی.

مقدمه

از نیمه دوم قرن بیستم دنیا مملو از تغییر و تحولات غیرمنتظره بوده و سرعت تغییر روبه افزایش است. تلاطم محیطی سال‌های اخیر سازمان‌ها را مجبور به واکنش‌های متعدد و سریع می‌کند. سازمان‌هایی که محیط را پایش نمی‌کنند، دچار مشکلات فراوانی شده و احتمالاً با زوال مواجه خواهند شد. در چنین شرایطی، داشتن چشم‌اندازی روشن از رسالت، عوامل خارجی تأثیرگذار و پیشرفتی که در راه رسیدن به اهداف حاصل می‌شود بسیار حائز اهمیت است (Lorange et al., 1986: 1). سیستم کنترل استراتژیک بیشترین اهمیت را در توانمندسازی سازمان در انجام مؤثر اهداف استراتژیک در محیطی پویا با تغییرات مستمر دارد (Akinola, & Okundalaiye, 2022).

برای انجام این کار، سازمان‌ها باید بتوانند ظرفیت خود را برای معنا بخشیدن به پدیده‌ها افزایش دهند. باتوجه به فرصت استراتژی‌پردازی، معنابخشی مستقیماً ابهام را پیگیری می‌کند و شامل بهبود درک یا معنابخشی به تغییرات درون و بیرون سازمان می‌شود (Fahey & Saint-Onge, 2024). معنابخشی نه تنها برگرفته از نظریه عقلانیت محدود است، زیرا بشر به دلیل محدودیت‌های منابع و شناختی نمی‌تواند در تصمیم‌گیری کاملاً عاقلانه رفتار کند، بلکه می‌تواند تلاشی باشد که امروزه به دلیل افزایش ابهام و پیچیدگی محیط اتکای به آن افزایش یافته است. انتظار می‌رود زمانی که سازمان‌ها بتوانند به صورت جمعی به تجارب خود معنا بخشند، بهتر بتوانند بر محیط خود غلبه کنند و دستاوردهای مثبتی مانند انگیزش، رفاه، تحقق هدف، رضایت و کیفیت زندگی را تجربه کنند (Dizdar, & Esen, 2016).

علی‌رغم اهمیت بسیار زیاد فرایند کنترل استراتژیک، محققان استراتژیک بیشتر بر تدوین استراتژی یا محتوای آن تأکید داشته‌اند (Yang et al., 2008; Miller et al., 2004; Okumus, 2003). تحقیقات اخیر نشان داده است که کلید عملکرد شرکت‌های برتر، اثربخشی سیستم کنترل استراتژیک برای پشتیبانی از اجرای آن است (Githinji et al., 2024).

پژوهش حاضر به دنبال استخراج مدلی جامع جهت جلب مشارکت تمامی اعضای

سازمان (مستقیم و یا غیرمستقیم) در پایش اطلاعات، تفسیر و اقدامات سازمان است. ایجاد محیطی مناسب برای معنابخشی به معنای خلق شرایطی جهت نوآوری اعضا و تبادل ایده‌ها در گروه‌ها و دپارتمان‌ها و سپس در سطح سازمان و استراتژی‌های آن است (Bencherki et al., 2019).

مطالعات زیادی در مورد معنابخشی انجام شده است، اما تمرکز آنها بر شکل‌گیری، اجرا و ارزیابی استراتژی‌های مناسب نبوده است. در شرایط افزایش پیچیدگی محیطی، سازمان‌ها همیشه باید برای توسعه و تبدیل اطلاعات خام و انبوه به اهداف و استراتژی‌های مناسب و تجسم احتمالات آینده، معنابخشی کنند. معنابخشی سازمانی شامل مشارکت و همکاری همه اعضای سازمان در تعیین روابط پویا، خطی و غیرخطی، ناپوستگی‌های نوظهور و حجم زیادی از عدم قطعیت است (Tovstiga, 2010; MacKay & Costanzo, 2009; Johnson et al., 2001; Mintzberg, 1995).

گروه صنعتی مپنا، سازمانی مناسب برای جمع‌آوری داده‌های این مطالعه است؛ رقابت و تحریم‌ها، محیط این شرکت را پیچیده و نامطمئن کرده و نیاز به پایش مستمر شرایط برای ارزیابی فرضیات و استراتژی‌ها در اثربخشی کنترل استراتژیک در این هلدینگ را افزایش داده است. علاوه بر ادامه رهبری بازار در صنایع مرتبط (با فناوری پیشرفته)، گروه مپنا در سال‌های اخیر به مفهوم معنابخشی و مشارکت همه اعضا در کنترل استراتژیک سازمان توجه بیشتری داشته است و طبق اطلاعات اولیه‌ای که از این هلدینگ به‌دست آمده، طراحی، بازطراحی، اجرا و کنترل استراتژی خود را با مشارکت مؤثر همه بخش‌ها و اعضای سازمان انجام می‌دهد و اعضای آن قادر به نظارت، تفسیر و مشارکت در مدیریت و کنترل استراتژیک سازمان هستند. بنابراین انتخاب این سازمان به‌عنوان مورد مطالعاتی به دلیل عملکرد نسبتاً موفق آن‌ها در زمینه موضوع این تحقیق است. درعین حال، اقداماتی که این گروه به کار گرفته است بر اساس مدلی نظری، مدون و قابل تعمیم نیست و در نتیجه نیاز به تبیین عمیق‌تر فرایند معنابخشی در کنترل استراتژیک در این سازمان وجود دارد تا بتوان الگوهای پنهان، منطق‌های ذهنی و ساختارهای اجتماعی پشت آن را شناسایی و مدون کرد. ازسوی دیگر، هدف از انتخاب این سازمان نه صرفاً کشف نقصان یا شکست، بلکه شناخت ابعاد سازوکارهای معنابخشی موفق و تئوریزه کردن تجارب عملی در بستری واقعی بوده است.

مبانی نظری

معنابخشی در سازمان

معنابخشی واژه‌ای است که معمولاً به عنوان فرایند تفسیر و معنادهی افراد به تجاربشان شناخته می‌شود (Urquhart et al., 2024). نظریه معنابخشی سازمانی (Weick, 1995) از دیدگاه‌های اولیه مربوط به سروکار داشتن با ابهام و عدم قطعیت به عنوان واقعیتی اجتناب‌ناپذیر در سازمان‌ها نشئت می‌گیرد. مفهوم معنابخشی در این پژوهش نیز بر اساس ادبیات معنابخشی مربوط به نظریه سازمان می‌باشد؛ ادبیاتی که مربوط به ارزیابی نحوه توسعه شناخت، مفهوم‌سازی و تفسیر مشترک از محرک‌های تغییر توسط ذی‌نفعان سازمان و خلق داستان‌های باورکردنی است که می‌تواند به عقلایی‌سازی تصمیمات کمک کند (Maitlis & Christianson, 2014; Sandberg & Tsoukas, 2020; Thurlow & Mills, 2015).

Wiley (1988) تحلیل خود را در مورد معنابخشی سازمانی بر سه سطح تحلیل بالای سطح خرد (یا درون ذهنی) تحلیل قرار می‌دهد. اولین سطح بالای درون ذهنی، سطح میان ذهنی است. در این سطح، معانی از فکرها، احساس‌ها، عقاید و غیره از سطح من به سطح ما تبدیل می‌شود؛ یعنی از طریق گفت‌وگو و تعامل به معانی میان ذهنی تبدیل می‌شود. این شکلی از واقعیت اجتماعی یا آگاهی اجتماعی است. سطح بعدی مربوط به ساختار اجتماعی است، به عنوان مثال یک سازمان. در این سطح تمامی مفاهیم مربوط به خود افراد پشت سر گذاشته می‌شود و با یک خود عام و مشترک (که شاید بتوان آن را هویت سازمانی نامید) جایگزین می‌شود. آخرین سطح تحلیل سطح فزادذهنی است. در این سطح دیگر خود معمول وجود ندارد و تنها معنای خالص (به معنای عینی) وجود دارد.

Wiley (1988) فعالیت‌های سازمانی (یا سازماندهی را همان‌طور که او می‌نامد) به عنوان حرکتی مداوم میان دو سطح میان ذهنی و ساختار اجتماعی در نظر می‌گیرد و اینجا جایی است که هسته معنابخشی سازمانی اتفاق می‌افتد. هسته معنابخشی، جنبشی میان سطح میان ذهنی و ساختار عقاید، ارزش‌ها و نگرش‌ها است؛ یعنی تغییر شکل جاری معنا میان خود گروه و هویت سازمانی. تنش‌های میان نوآوری‌های مربوط به میان ذهنی و کنترل معمول ساختار، حرکت و ارتباطات را خلق می‌کند (Wiley 1988; as described by Weick 1995: 72-73).

کنترل استراتژیک مشارکتی

کنترل استراتژیک شامل کنترل اهداف و استراتژی به گونه‌ای است که تناسب اهداف و اجرای موفق برنامه موردنظر را تضمین نماید. نظارت بر مناسب بودن اهداف و بررسی پیشرفت برنامه مزیت این فرایند در جهت کارایی و اثربخشی سازمانی است و اجرای هر برنامه استراتژیکی به اثربخشی سیستم کنترل استراتژیک جهت پشتیبانی از اجرای آن بستگی دارد (Githinji et al., 2024). کنترل استراتژیک فرایندی است که سازمان‌ها جهت کنترل شکل‌گیری و اجرای برنامه‌های استراتژیک به کار می‌گیرند و شکلی تخصصی از کنترل مدیریتی است که به علت وجود ابهام و عدم قطعیت در نقاط مختلف فرایند کنترل با دیگر شکل‌های کنترل مدیریتی تفاوت دارد (Tavares et al., 2023).

کنترل استراتژیک که در گذشته توسط مدیران ارشد اعمال می‌شد، به طور فزاینده‌ای در حال حرکت به سوی شکل‌گیری از طریق مشارکت گسترده‌تر کارکنان است. از لحاظ نظری، مشارکت کارکنان، کنترل استراتژیک را در ابعاد مختلف شامل شناختی، روان‌شناختی، سازمانی و سیاسی افزایش می‌دهد و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد (Chummun, 2023). گسترش شناختی و بینش استراتژیک به دیدگاه مبتنی بر منابع (Barney, 1991) و نظریه رفتاری شرکت اشاره دارد (Cyert & March, 1963) که بر اساس آن، مشارکت کارکنان با ادغام دانش پراکنده و ضمنی در فرایندهای استراتژیک، کنترل استراتژیک را تقویت می‌کند. کارمندانی که در سطوح مختلف فعالیت می‌کنند، بینش‌های دقیقی در مورد مشتریان، فناوری‌ها و فرایندها دارند. هنگامی که چنین بینش‌هایی از طریق مکانیسم‌های مشارکتی به کار گرفته می‌شوند، سازمان‌ها از تنوع شناختی بهره‌مند می‌شوند که ارتباط و پاسخگویی تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را بهبود می‌بخشد (Tavares et al., 2024; Henttonen, 2025).

نظریه مالکیت روان‌شناختی (Pierce et al., 2001) و نظریه تعیین هدف (Locke & Latham, 1990) ادعا می‌کنند که مشارکت، حس مالکیت و پاسخگویی را پرورش می‌دهد. کارمندانی که به شکل‌گیری اهداف استراتژیک کمک می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که با آن اهداف همسو شوند و تعهد و مشارکت خود را افزایش دهند. این همسویی، شکاف بین نیت استراتژیک و اجرای آن را کاهش می‌دهد و مکانیسم‌های کنترل

استراتژیک را از طریق انگیزه ذاتی به جای اجرای بیرونی تقویت می‌کند. مشارکت همچنین برای ارتقای یادگیری دو حلقه‌ای ضروری است - ظرفیتی نه تنها برای تشخیص خطاها، بلکه برای زیرسؤال بردن فرضیات زیربنایی استراتژی‌ها (Argyris & Schön, 1978). طبق نظریه یادگیری سازمانی و مفهوم سازمان یادگیرنده (Senge, 1990)، نظرات کارکنان امکان انعکاس و سازگاری مداوم را فراهم می‌کند. این امر کنترل استراتژیک را از یک کارکرد تبعیتی و ایستا به یک سیستم پویا از یادگیری و تنظیم مجدد تبدیل می‌کند. از دیدگاه نظریه ذی‌نفعان (Freeman, 1984) و مدل‌های سیاسی سازمان‌ها (Pettigrew, 1973)، تصمیمات استراتژیک ذاتاً سیاسی هستند و می‌توانند باعث مقاومت شوند. مشارکت با دادن حق اظهارنظر به کسانی که تحت تأثیر تغییرات استراتژیک قرار می‌گیرند، مشروعیت رویه‌ای را اعطا می‌کند. این مشروعیت، ائتلاف‌های داخلی قوی‌تر، اجرای روان‌تر و کاهش مقاومت در برابر تغییر را تقویت می‌کند. در نهایت، از منظر کنترل غیرمتمرکز و هماهنگی اجتماعی، نظریه کنترل (Ouchi, 1979) و نظریه نمایندگی (Jensen & Meckling, 1976) نشان می‌دهند که مشارکت، سیستم‌های کنترل ترکیبی ایجاد می‌کند که معیارهای عملکرد رسمی را با هنجارهای غیررسمی و اعتماد ترکیب می‌کند. این ترکیب، تمرکززدایی استراتژیک را امکان‌پذیر می‌سازد - به واحدها یا افراد محلی اجازه می‌دهد تا تصمیمات مستقلى را همسو با استراتژی کلی بگیرند - بدون اینکه انسجام یا پاسخگویی را فدا کنند.

معنابخشی در کنترل استراتژیک سازمان

همان‌طور که گفته شد معنابخشی مؤثر سازمانی در کنترل استراتژیک به معنی جلب مشارکت همه اعضای سازمان در پایش اطلاعات محیط سازمان، توسعه مشارکتی اهداف و برنامه‌های استراتژیک و مدیریت مشارکتی در کنترل استراتژیک است. این مفهوم از کنترل استراتژیک مشارکتی در ادبیات سازمانی در انطباق با مفهوم معنابخشی در استراتژی باز است. کنترل استراتژیک مشارکتی و یا معنابخشی در استراتژی باز، هم به‌عنوان مجموعه‌ای از فرایندها و کارها و هم به‌عنوان زمینه‌ای علمی و جدید منجر به افزایش شفافیت و شمول پیرامون موضوعات استراتژیک میان ذی‌نفعان درونی و بیرونی می‌شود

(Bencherki et al., 2019).

تحقیقاتی که دیدگاه معنابخشی در کنترل استراتژیک را به کار می‌گیرد را می‌توان بدون وجود لفظ دقیق معنابخشی در مطالعات مربوط به تدوین، اجرا و ارزیابی مشارکتی یا به‌طور کلی کنترل استراتژیک مشارکتی استراتژی سازمان پیدا کرد. به‌ویژه، وقتی این دو مفهوم (معنابخشی و کنترل استراتژیک) با هم در نظر گرفته می‌شوند، مشخص می‌شود که به معنی به‌کارگیری فرایندهایی است که زمان و مکان را به هم می‌بافد: معنابخشی زمانی در کنترل استراتژیک مشارکتی یا استراتژی باز صورت می‌پذیرد که افراد از هر جای سازمان اطلاعات مربوط به هر آنچه را که در هرکجا اتفاق می‌افتد با هم می‌آورند (Bencherki et al., 2019).

Daft & Weick, (1986) سه فرایند کلیدی جهت انطباق سازمان را پایش، تفسیر و اقدام معرفی می‌کنند که این مفاهیم شامل تمامی عناصر مفهوم کلی‌تر معنابخشی هستند و با عناصر مدل جست‌وجوی اطلاعات، نسبت‌دادن معنا و اقدام (Weick, 1979; Gioia, 1991) & Chittipeddi, (1991) انطباق دارد. در نتیجه می‌توان گفت فرایند معنابخشی در کنترل استراتژیک سازمان شامل عناصر پایش، تفسیر، اقدام است. اقدام مؤثر سازمانی در پاسخ به موضوعات استراتژیک، غالباً به توانایی اجرای تصمیمات بر مبنای پایش مشارکتی و در پی آن، تفسیر مشارکتی اطلاعات بستگی دارد. بنابراین، پرسش‌های فرعی این تحقیق عبارت‌اند از:

۱. پایش مشارکتی اطلاعات در معنابخشی جهت کنترل استراتژیک سازمان به چه ترتیب است؟

۲. عوامل مربوط به تفسیر و تصویب مشارکتی معنا جهت معنابخشی در کنترل استراتژیک سازمان چیست؟

۳. اقدام مشارکتی در معنابخشی جهت کنترل استراتژیک سازمان به چه صورت است؟
و پرسش اصلی پژوهش عبارت است از اینکه فرایند معنابخشی جهت کنترل استراتژیک سازمان به چه ترتیب است؟

روش

باتوجه به اینکه هدف این تحقیق، توصیف فرایند معنابخشی در کنترل استراتژیک سازمان و استخراج مدل مفهومی آن است، روش مطالعه موردی مینا با مصاحبه، مشاهده و بررسی اسناد و مدارک مورد استفاده قرار گرفته است. سپس جهت افزایش اعتبار پژوهش، نظرات اساتید دانشگاهی و خبرگان در حوزه استراتژی با استفاده از فن دلفی در مدل استخراج شده از مطالعه موردی اعمال شده است. بنابراین خروجی این پژوهش شامل استراتژی ترکیبی کیفی و کمی است.

در این مطالعه از چارچوب پایش، تفسیر و اقدام نه به عنوان یک ساختار آزمون فرضیه قیاسی، بلکه به عنوان چارچوبی برای هدایت جمع آوری داده ها و سازماندهی اولیه موضوعی استفاده شده است. همان طور که در تحقیقات مطالعه موردی کیفی رایج است (Yin, 2018; Eisenhardt, 1989)، چنین چارچوب هایی به جهت دهی تحقیق بدون محدود کردن ظهور نظری کمک می کنند. استفاده از ساختار پایش، تفسیر و اقدام تدوین سؤالات مصاحبه و دسته های موضوعی را تسهیل نمود و در عین حال پذیرای الگوها و ابعاد جدیدی شد که به صورت استقرایی از داده ها پدیدار می شدند.

جمع آوری داده های اولیه در گروه مینا با مراجعه به شرکت مینا مرکزی و همچنین سه زیرمجموعه بزرگ این هلدینگ یعنی شرکت توسعه نفت و گاز مینا، شرکت مهندسی و ساخت لوکوموتیو مینا و شرکت احداث و توسعه نیروگاه های مینا صورت گرفته است. این داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته با مدیران میانی در مینا، مشاهدات غیرمشارکتی و مرور اسناد مدارک جمع آوری شده اند. این روش سه گانه، درک جامعی از چگونگی وضع و تفسیر کنترل استراتژیک در سطوح مختلف سازمانی را ممکن ساخت. برای طراحی پرسش های مصاحبه، ادبیات نظری در زمینه مسائل معنابخشی مرتبط با امور استراتژیک سازمانی را در نظر گرفته شدند. این موضوعات شامل مواردی از قبیل اهمیت انجام مشارکتی تحلیل های دقیق و جامع در تصمیم گیری، اهمیت مدیریت دانش مشارکتی و یادگیری سازمانی در افزایش خرد سازمانی و سایر موارد است. در انتخاب شرکت کنندگان در مصاحبه ها، از روش گلوله برفی که نمونه گیری غیراحتمالی و هدفمند است، استفاده شده است. افرادی که برای شرکت در تحقیق با این روش انتخاب شده اند،

مناسب‌ترین تخصص و دانش را برای ارائه اطلاعات موردنیاز برای مسئله تحقیق دارند (Danaie Fard et al., 2008: 328). در مجموع ۸ مصاحبه با افراد کلیدی مرتبط در چهار سازمان از سطوح رهبری بالا و میانی انجام شد. دوره جمع‌آوری داده‌های اولیه مرحله کیفی این تحقیق از مرداد ۱۴۰۱ تا خرداد ۱۴۰۲ است.

پس از استخراج مدل فرایند معنابخشی در کنترل استراتژیک سازمان‌ها با بررسی و انجام مطالعه موردی در گروه مپنا در بخش کیفی تحقیق، در بخش کمی پژوهش، یافته‌های تحقیق با روش دلفی ارزیابی شدند و در چهار دور دلفی مورد توافق ده نفر از اساتید دانشگاه و متخصصان صنعت در حوزه‌های استراتژی، رفتار سازمانی و علوم مدیریت قرار گرفت. منطق استفاده از تکنیک دلفی شامل چهار مورد بود:

۱- قضاوت تخصصی و اصلاح مفهومی: باتوجه به اینکه مضامین و ابعاد از داده‌های خاص زمینه‌ای پدیدار شده‌اند، تکنیک دلفی امکان دریافت ورودی ساختاریافته از متخصصان را برای ارزیابی انتقادی و اصلاح مدل فراهم کرد (Okoli & Pawlowski, 2004).

۲- پیوند بینش‌های زمینه‌ای با کاربردپذیری گسترده‌تر: درحالی که مطالعه موردی بینش عمیقی ارائه را ارائه داد، این بینش ذاتاً توسط زمینه‌های سازمانی و فرهنگی محدود بود. فرایند دلفی مکانیزمی برای قابلیت انتقال و اطمینان از ارتباط در حوزه‌های وسیع‌تر را فراهم کرد (Yin, 2018).

۳- کاهش سوگیری از طریق ناشناس بودن و تکرار: دوره‌های تکراری دلفی و بازخورد ناشناس، سوگیری محقق را به حداقل رساند و از اثرات تسلط جلوگیری کرد و یک فرایند ارزیابی متعادل و دموکراتیک را تضمین کرد (Linstone & Turoff, 1975).

۴- اعتبارسنجی مدل در حوزه‌های پیچیده: کنترل استراتژیک، به‌ویژه هنگامی که با معنابخشی گره خورده باشد، پدیده‌ای چندوجهی و تفسیری است. روش دلفی برای پالایش سازه‌ها در حوزه‌های نوظهور و کمتر نظریه‌پردازی شده از طریق اجماع متخصصان بسیار مناسب است (Hasson et al., 2000).

جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در روش مطالعه موردی در فرایندی چرخه‌ای با همدیگر ایجاد می‌شوند و می‌تواند منجر به ایجاد نظریه‌ای جدید شود که ریشه در شواهد عینی و

تجربی دارد (Yin, 1989). در این تحقیق داده‌ها حول محور سؤالات پژوهش جمع‌آوری شدند و سپس با تحلیل مضمون بررسی و طبقه‌بندی شدند. تحلیل تم فرایندی بازگشتی است که در آن حرکت روبه‌عقب و جلو در بین گام‌های ذکر شده وجود دارد (Braun & Clarke, 2006: 86). علاوه بر این، تحلیل تم فرایندی است که در طول زمان صورت می‌گیرد.

در خصوص سیستم کدگذاری داده‌های تحقیق، به‌عنوان مثال در کد I01S001، حرف I اولین حرف Interviewee است. حرف S اولین حرف کلمه Scanning است. دو عدد سمت راست حرف I نشان‌دهنده شماره مصاحبه‌شونده و سه عدد سمت راست حرف S نشان‌دهنده شماره موضوعی است که در مصاحبه ظاهر شده است و مثال حاضر اولین موضوع مربوط به عوامل پایش در کنترل استراتژیک از دیدگاه معنابخشی مشارکتی در مصاحبه با اولین شرکت‌کننده است. در زیر یک نمونه از کدگذاری از متن مصاحبه‌ها آمده است:

مصاحبه‌شونده دوم در خصوص برنامه سازمان برای افزایش شایستگی منابع انسانی در فرایند کنترل استراتژیک سازمانی گفت: «بهبود مهارت‌های حرفه‌ای دو بخش دارد. یک بخش از طریق برنامه‌های توسعه شایستگی واحد منابع انسانی است و بر مسائل رفتاری مانند مسائل تعاملی و مدیریتی تمرکز دارد و یک بخش به مسائل تخصصی مرتبط با برنامه‌ای که واحدها دارند، اشاره دارد». در اینجا، دو کد اولیه برنامه بهبود مهارت‌های تخصصی توسط خود واحدها (I02I001) و برنامه بهبود مهارت‌های رفتاری توسط بخش منابع انسانی (I02I002) در بخش تفسیر معنابخشی استخراج شد که بعداً تحت دسته کلان «برنامه‌ریزی مدیریت عملکرد منابع انسانی» نام‌گذاری شد و تحت مؤلفه برنامه‌ریزی مشارکتی استراتژیک سازمان قرار گرفت. پس از اظهار نظر خبرگان در فاز دلفی، این مقوله به برنامه‌ریزی کارکردهای سازمان تغییر یافت.

گام‌های شش‌گانه تحلیل تم در ادامه ارائه داده شده‌اند: ۱. آشنایی با داده‌ها؛ ۲. خلق کدهای اولیه؛ ۳. جست‌وجوی تم‌ها؛ ۴. بازبینی تم‌ها؛ ۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌ها؛ و ۶. تهیه گزارش. در رابطه با اعتبار کدهای استخراجی از داده‌های اولیه، محقق با مراجعه به متخصصی دیگر در حوزه استراتژی برای کدگذاری چند نمونه از مصاحبه‌ها و اسناد و

مدارک جهت مطمئن شدن از تشابه دیدگاه‌های کدگذاران، و ...، میزان اعتبار داده‌های تحقیق را به تا حد قابل قبولی بالا برد. در بررسی نمونه‌های داده‌های اولیه توسط کدگذار دیگر ضریب توافق کاپا مورد استفاده قرار گرفت و پس از استخراج ۲۰ کد ثانویه میزان این ضریب با نرم‌افزار SPSS معادل ۰.۷۲۳ شد که از مقدار قابل قبول آن بالاتر بود (Gwet, 2012). همچنین برای بالابردن روایی در این تحقیق، موارد زیر مورد توجه قرار گرفت (Corbin, & Strauss, 2014):

۱. درگیری طولانی مدت پژوهشگر با فضای پژوهشی و مشاهدات مداوم او در محیط پژوهش؛ ۲. کثرت گرایی از طریق گردآوری شواهد از منابع مختلف شامل افراد گوناگون، نظریه‌های متعدد، منابع اطلاعاتی متنوع و شیوه‌های گوناگون؛ ۳. اعتباریابی توسط اعضا (ممیزی پژوهش)؛ ۴. داوران بیرونی شامل اساتید دانشگاه؛ ۵. مقایسه‌های تحلیلی با مراجعه به داده‌های خام برای مقایسه و ارزیابی ساخت‌بندی نظریه با داده‌های خام؛ و ۶. اطمینان-پذیری با ثبت جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداری‌ها در همه مراحل کار به منظور ایجاد اطمینان‌پذیری.

در خصوص اعتبار کدهای استخراج شده از داده‌های اولیه، محقق با مراجعه به متخصص دیگری در حوزه استراتژی برای کدگذاری چندین نمونه از مصاحبه‌ها و اسناد، اعتبار داده‌های تحقیق را تا حد قابل قبولی افزایش داد تا از تشابه دیدگاه‌های کدگذاران اطمینان حاصل شود. در بررسی نمونه‌های داده‌های اولیه توسط کدگذار دیگر، از ضریب توافق کاپا استفاده شد و پس از استخراج ۲۰ مضمون، مقدار این ضریب با نرم‌افزار SPSS برابر با ۰.۷۲۳ بود که بالاتر از مقدار قابل قبول بود (Guit, 2012).

در گام بعدی یافته‌های تحقیق با انجام روش دلفی مورد توافق اعضای پانل دلفی قرار گرفته‌اند و اولویت آن‌ها مشخص شده است. جهت تعیین پایایی پرسش‌نامه دلفی از شیوه آلفای کرونباخ استفاده شد. این شیوه برای ارزیابی هماهنگی‌های درونی روش‌های اندازه‌گیری از جمله پرسش‌نامه‌ها یا آزمون‌هایی که خصوصیات گوناگون را می‌سنجند مورد استفاده قرار می‌گیرد (حافظ‌نیا، ۱۳۸۷). کرونباخ ۰.۷۵ را قابل قبول و ۰.۹۵ را بالا تبیین کرده است. در این تحقیق آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار SPSS در پایان دور دوم دلفی و با جمع‌آوری ۱۰ پرسش‌نامه استخراج گردید و طبق مقادیر استخراجی آلفای

کروناخ برای ابعاد و مؤلفه‌ها تحقیق، پایایی پرسش‌نامه مورد تأیید است. جهت استخراج درجه توافق میان نظرات اعضای پانل ضریب توافق کندال^۱ به کار گرفته شد و محاسبه این ضریب توسط نرم‌افزار رئال استاتیک^۲ صورت گرفت. فرض آماری مورد بررسی به صورت زیر است:

فرض صفر: بین قضاوت پنل خبرگان توافق معناداری وجود ندارد.

فرض مقابل: بین قضاوت پنل خبرگان توافق معناداری وجود دارد.

تحلیل‌های کمی در این بخش نشان می‌دهد که P-value ضریب کندال ۰/۰۰۲ و کمتر از ۰/۰۱ است، بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرض صفر رد می‌شود و می‌توان ادعا کرد که بین قضاوت پنل خبرگان توافقی معنادار وجود دارد. ضریب توافق برابر با ۰/۵۲۵ که مقدار مطلوبی است و میانگین ضریب همبستگی پیرسون بین پاسخ‌ها ۰/۴۹۶ است که نشان می‌دهد توافق نسبی مطلوبی بین نظر خبرگان پنل دلفی وجود داشته است.

یافته‌ها

اگرچه این مطالعه از ساختار کلی پایش، تفسیر و اقدام به عنوان یک لنز راهنما استفاده می‌کند، اما یافته‌ها با ارائه یک مدل جدید و مفصل از معنابخشی در کنترل استراتژیک، فراتر از ادبیات موجود می‌روند. به‌ویژه، این مطالعه مؤلفه‌ها و ابعادی مانند سیستم‌های درک مشارکتی و عوامل توانمندساز مرتبط با زمینه‌سازمانی را معرفی می‌کند که سازمان‌ها را به ملزومات معنابخشی مشارکتی در کنترل استراتژیک مجهز می‌کنند - عناصری که در چارچوب‌های قبلی کمتر نظریه‌پردازی شده‌اند یا وجود ندارند. مدل حاصل، کنترل استراتژیک را از یک عملکرد هماهنگی مدیریتی به یک فرایند مشارکتی و تفسیری که در سطوح مختلف اجرا می‌شود، پیکربندی مجدد می‌کند. با انجام این کار، این مطالعه یک سنتز نظری جدید ارائه می‌دهد که نظریه معنابخشی را با پارادایم‌های حاکمیت مشارکتی معاصر پیوند می‌دهد. برخلاف مدل‌های سنتی مبتنی بر پایش، تفسیر و اقدام که بر

1. Kendall's Coefficient of Concordance (W)
2. Real static

تصمیم‌گیری مدیریتی خطی تأکید دارند، مدل توسعه‌یافته در این مطالعه، معنابخشی را به‌عنوان یک فرایند بازگشتی و مشارکتی که توسط کارمندان در سطوح مختلف شکل می‌گیرد، نشان می‌دهد.

این مطالعه از طریق داده‌های کیفی غنی و اعتبارسنجی متخصصان، مدلی مبتنی بر تجربه می‌سازد که چگونگی وقوع معنابخشی مشارکتی در کنترل استراتژیک را شرح می‌دهد. مدل نهایی، تکرار نظریه موجود نیست، بلکه پیکربندی مجددی است که واقعیت‌های جدید استراتژی‌سازی مشارکتی را در سازمان‌های پیچیده منعکس می‌کند. پس از استخراج مقوله‌های تحقیق در سه قالب ذکر شده و دسته‌بندی آن‌ها تحت عناوین مؤلفه‌ها و ابعاد مربوطه، یافته‌های تحقیق با پنل خبرگان دلفی طی چهار دور به اشتراک گذاشته شد. در دور اول خبرگان علاوه بر امتیازدهی به هریک از مقوله‌ها مجاز (با طیف لیکرت هفت‌گزینه‌ای) به اعمال‌نظر در مورد خود ابعاد، مؤلفه‌ها و مقولات بودند و ارائه تغییرات و اصلاحات مربوطه بودند. برخی مقوله‌ها و مؤلفه‌ها بنا بر صلاحدید خبرگان با ارائه دلایل علمی و منطقی در دور اول دلفی بهبود و تغییر یافت. لازم به ذکر است که به دلیل جدید بودن موضوع پژوهش در دور اول دلفی محقق به‌صورت حضوری و یا آنلاین با هریک از اعضای پنل دلفی جلسه داشته و تغییرات توصیه شده از جانب خبرگان پس از دور اول با بحث و تبادل نظر با هریک از آن‌ها به‌صورت جداگانه انجام شد و در نهایت جمع‌بندی نظرات خبرگان در مدل استخراجی اعمال شد و پرسش‌نامه وارد دور دوم شد. در دورهای دوم به بعد خبرگان دیگر مجاز به اعمال تغییرات ابعاد و مؤلفه‌ها نبودند و تنها مقوله‌ها را (با طیف لیکرت هفت‌گزینه‌ای) امتیاز دادند. در نهایت جداول بهبودیافته زیر پس از آزمون آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی پرسش‌نامه وارد دورهای دوم، سوم و چهارم دلفی شدند و پس از چهار دور دلفی و حذف تم‌های ضعیف بر اساس میانگین کمتر از چهار و انحراف معیار بیشتر از ۱.۵. جداول نهایی به شرح زیر است.

جدول ۱. پایش مشارکتی اطلاعات در معنابخشی جهت کنترل استراتژیک سازمان

ابعاد	مؤلفه‌ها	مقوله‌ها
جریان اطلاعات بر پایه سیستم‌های پیرا	روابط نظام‌مند سازمانی	مشارکت بخش‌ها و سطوح مختلف سازمان در تنظیم استراتژی سازمان؛ مشارکت بخش‌ها و سطوح مختلف سازمان در اجرا و کنترل استراتژی؛ تعاملات واحدها جهت یکپارچگی کنش‌های سازمان؛ تعاملات برون‌سازمانی در جهت اهداف سازمان؛ بهبود تعاملات رسمی؛ مشارکت و تعامل در درون واحدها؛ تسهیل سیستماتیک جریان اطلاعاتی از لایه کارگری و کارشناسی به لایه مدیران میانی و مدیران ارشد و بالعکس؛ تسهیل سیستماتیک جریان اطلاعاتی در بین کارشناسان واحدهای مختلف سازمانی
	مدیریت روابط با ذی‌نفعان	روابط مناسب با ذی‌نفعان درون‌سازمانی؛ روابط مناسب با صاحبان قدرت درون‌سازمانی؛ روابط مناسب با مشتریان؛ روابط مناسب با رقبا؛ روابط مناسب با تأمین‌کنندگان؛ روابط مناسب با پیمانکاران؛ روابط مناسب با سهام‌داران؛ روابط مناسب با سایر ذی‌نفعان برون‌سازمانی
جریان اطلاعات بر پایه توانمندی و روابط افراد و گروه‌ها	نیروی انسانی پایشگر	دیدگاه جامع و تخصصی نیروی انسانی در پایش اطلاعات؛ جست‌وجوی شخصی اعضای سازمان در مورد اطلاعات کاری؛ نیروی انسانی آگاه به نیازهای کسب‌وکار بر اساس اهداف کلان سازمان (Business needs)
	روابط مناسب میان افراد	جو روابط دوستانه در جهت اهداف سازمان؛ رفتارهای ارتباطی مناسب کارکنان با یکدیگر؛ روابط مناسب رهبران با زیردستان؛ روابط مناسب رهبران با یکدیگر
پایش مشارکتی اطلاعات استراتژیک	پایش مشارکتی اطلاعات محیط	پایش محیط کلان؛ پایش محیط صنعت؛ افزایش وسعت و تعدد پایش محیط
	پایش مشارکتی فرایندها و کنش‌های سازمان	بررسی مستمر گزارش‌های عملکرد فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان؛ به‌کارگیری مناسب آزمون‌وخطا در گردآوری اطلاعات؛ به چالش کشیدن عناصر استراتژی؛ شناسایی و الگوبرداری از شرکت‌های موفق؛ پایش اطلاعات تنظیم استراتژی یکپارچه بخش‌های سازمان؛ پایش دقیق اطلاعات روتین ورودی فرایندهای سازمان؛ تخمین اطلاعات اقدامات و پروژه‌های سازمان؛ بررسی تجارب گذشته سازمان؛ پایش جهت بهبود فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی؛ دریافت بازخورد مستمر از مالکین و مشتریان فرایندها در خصوص میزان بهره‌وری فرایندها؛ پایش مستمر خروجی‌های جلسات مرور مدیریتی؛ رصد نظرات خبرگان کسب‌وکار و مدیران ارشد سازمان؛ تحلیل یادگیری و سازش‌پذیری؛ تحلیل تخصیص منابع

ادامه جدول ۱. پایش مشارکتی اطلاعات در معنابخشی جهت کنترل استراتژیک سازمان

ابعاد	مؤلفه‌ها	مقوله‌ها
	پایش مشارکتی شرایط درونی	پایش استراتژیک قابلیت‌های منابع انسانی سازمان؛ پایش استراتژیک قابلیت‌های منابع مادی سازمان؛ پایش جو و فرهنگ سازمان؛ تحلیل همکاری و ارتباطات
	پایش مشارکتی ریسک‌های سازمان	ریسک تابعیت از قوانین بیرونی یا استانداردهای درونی؛ ریسک قوانین حکومتی؛ ریسک استراتژیک؛ ریسک شهرت؛ ریسک عملیاتی؛ ریسک منابع انسانی؛ ریسک ایمنی؛ ریسک مالی؛ ریسک رقابت؛ ریسک دارایی‌های فیزیکی

جدول ۲. تفسیر و تصویب مشارکتی معنا در کنترل استراتژیک سازمان

ابعاد	مؤلفه‌ها	مقوله‌ها
شناخت اطلاعات	تفکر و استدلال منطقی	شناخت ریشه‌های مسائل؛ دیدگاه کل‌نگر در بررسی موضوعات؛ سازماندهی اطلاعات؛ درک پویایی و روابط میان متغیرها
	چابکی یادگیری	چابکی ذهنی؛ چابکی انسانی؛ چابکی در تغییر؛ چابکی در نتایج
	خودآگاهی	آگاهی هیجانی؛ آگاهی از ارزش‌ها و باورها؛ آگاهی از نقاط ضعف و قوت‌ها، آگاهی از افکار و ذهنیت‌ها؛ آگاهی اجتماعی از خود
شایستگی	شایستگی‌های رهبران	شایستگی هدایت افراد؛ شایستگی بازاریگرایی و مشتری‌مداری؛ شایستگی هدایت تغییر؛ شایستگی تعادل‌جویی؛ شایستگی تصمیم‌گیری؛ شایستگی پویایی ذهنی؛ شایستگی دانش و مهارت تخصصی
	شایستگی‌های زیردستان	شایستگی دانش و مهارت تخصصی؛ شایستگی مهارت‌های ارتباطی؛ شایستگی کار تیمی؛ شایستگی تحول‌گرایی؛ شایستگی اخلاق حرفه‌ای؛ شایستگی پویایی ذهنی؛ شایستگی برنامه‌ریزی و سازماندهی
کنترل استراتژی	برنامه‌ریزی مشارکتی استراتژیک سازمان	تعیین چشم‌انداز و مأموریت سازمان؛ تدوین استراتژی کلان سازمان؛ شفاف‌سازی نقش‌های اعضای سازمان؛ تعیین فرهنگ همسو با استراتژی؛ تعیین سیستم‌های سازمانی همسو با استراتژی؛ برنامه‌ریزی کارکردهای سازمان؛ تدوین شاخص‌های کنترل استراتژی سازمان

جدول ۳. اقدام (مدیریت) مشترک در معنابخشی جهت کنترل استراتژیک سازمان

ابعاد	مؤلفه‌ها	مقوله‌ها
رابطه بین مدیریت و فرهنگ	نگهداشت تداوم بخش مشارکت	رفاه اجتماعی؛ رفاه معنوی؛ رفاه مادی مناسب
	سیستم‌های تشویقی پشتیبان مشارکت	تلفیق نظام جبران خدمات با اهداف کلی سازمان؛ تلفیق نظام پیشنهادات با مدیریت عملکرد منابع انسانی؛ استقرار سیستم انگیزشی برای تشویق کلیه افراد در رده‌های مختلف سازمانی جهت پایش فرایندها و ارائه بهبودهای فرایندی
توسعه دانش و مهارت در افراد	مدیریت مشارکتی آموزش سازمان	سازماندهی نیازهای آموزشی بر اساس مدیریت عملکرد؛ آموزش مهارت‌های رفتاری؛ آموزش‌های تخصصی؛ آموزش دانش سیستم‌سازمانی و صنعت؛ نظام جانشین‌پروری؛ ارائه برنامه و منابع آموزشی بر اساس عملکرد؛ آموزش حین خدمت؛ آموزش جهت جامعه‌پذیری افراد جدید
	توانمندسازی کارکنان جهت مدیریت مشارکتی	توسعه تفکر خلاق و ایده‌پردازی در پرسنل سازمان در راستای کاوشگری استراتژیک؛ استقرار مدرسه استراتژی جهت توسعه فهم پرسنل سازمان از ارتقای استراتژی-محور (Business Understanding) استراتژی و کسب‌وکار (یادگیری و توسعه کارکنان؛ توانمندسازی پرسنل سازمان در حوزه تصمیم‌گیری و ایده‌پردازی؛ توسعه توانمندی پرسنل سازمان در تحلیل اطلاعات کسب‌وکار
	انتقال مناسب مفاهیم	تکنیک‌های مناسب رفتاری در ارائه آموزش؛ به‌کارگیری داستان‌ها و شعارها در آموزش؛ روش‌های مناسب انتقال مفاهیم و آموزش
مدیریت مشارکتی	مدیریت سیستم‌های پویای سازمان	توسعه سیستم‌های الکترونیکی ارتباطات و اطلاعات؛ سیستم یکپارچه برنامه‌ریزی منابع سازمانی؛ مدیریت تیم‌های سازمانی؛ تشکیل رصدخانه کسب‌وکار
	مدیریت مشارکتی تصمیمات و فرایندهای سازمان	مدیریت مشارکتی پروژه‌ها و فرایندهای سازمان؛ مدیریت مشارکتی نظام پیشنهادات سازمان؛ مدیریت مشارکتی استراتژی یکپارچه سازمان؛ مدیریت مشارکتی استراتژیک منابع سازمان؛ مدیریت مشارکتی خدمات به ذی‌نفعان سازمان؛ مسئولیت نهایی مدیران ارشد در تغییرات استراتژیک مدیریت مشارکتی اجرای تصمیمات، مدیریت ریسک‌های سازمان

ادامه جدول ۳. اقدام (مدیریت) مشترک در معنابخشی جهت کنترل استراتژیک سازمان

ابعاد	مؤلفه‌ها	مقوله‌ها
	مدیریت مشارکتی فرهنگ سازمان	تقویت هنجارهای یکپارچه رفتاری در کلیه سازمان؛ هنجارهای استراتژیک زیرمجموعه‌های سازمان؛ هنجارهای استراتژیک کلیه سازمان؛ توسعه فرهنگ برخورد مناسب با مشتریان در میان پرسنل سازمان؛ تقویت تعاملات و ارتباطات سازمانی در میان پرسنل؛ توسعه فرهنگ برقراری روابط مناسب با شرکای تجاری در سازمان؛ توسعه فرهنگ برقراری ارتباط مناسب با جامعه در کل سازمان؛ توسعه فرهنگ ایجاد روابط مناسب با سهام‌داران در بین مدیران ارشد؛ اطمینان از درک و اجرای ارزش‌های مشترک سازمانی؛ توسعه نقش‌ها و مسئولیت‌هایی که الگوی عقاید سازمان هستند؛ تقویت سیستم پاداش پرسنل بر مبنای عمل به ارزش‌های سازمانی؛ ارتقای محیط کاری مبتنی محصول یا سرویس موردنظر مشتری
	مدیریت مشارکتی دانش سازمان	مدیریت یادگیری در سازمان؛ مدیریت دانش یکپارچه سازمانی؛ مدیریت دانش در واحدهای سازمان
	مدیریت مشارکتی عملکرد یکپارچه سازمان	مدیریت عملکرد منابع انسانی؛ ارائه مناسب نتایج ارزیابی‌های افراد؛ جذب نیروی انسانی بر اساس شاخص‌های مدیریت عملکرد سازمان؛ ارتقا و تقویض اختیار بر اساس شاخص‌های مدیریت عملکرد؛ مدیریت مشارکتی استراتژیک شایستگی‌های اعضای سازمان؛ یکپارچه سازی مدیریت عملکرد منابع انسانی با استراتژی سازمان؛ ارائه بازخورد به عملکرد واحدها و تیم‌های سازمان

بحث و نتیجه‌گیری

مشارکت عملی کارکنان در معنابخشی برای کنترل استراتژیک

جلب مشارکت کارکنان نیازمند شیوه‌های ساختاریافته و سنجیده است. سازمان‌های هلدینگ مپنا سازوکارهای مشخصی را برای گنجاندن صدای کارکنان در کنترل استراتژیک ایجاد کرده‌اند:

- شوراهای استراتژیک و کمیته‌های چندسطحی؛ گروه صنعتی مپنا شوراهای استراتژیک دائمی متشکل از رهبران ارشد و نمایندگان منتخب کارکنان ایجاد کرده است. این شوراها وظیفه بررسی تصمیمات استراتژیک اصلی و شکل‌دهی به برنامه‌ریزی بلندمدت را بر عهده دارند.

شکل ۱. فرایند معنابخشی در کنترل استراتژیک سازمان



- پلتفرم‌های دیجیتال استراتژی باز؛ این سازمان پیشگام «مسابقات نوآوری» است - رویدادهای همکاری آنلاین انبوه در زیرمجموعه‌های خود که بینش کارکنان را برای اطلاع‌رسانی در مورد اولویت‌های استراتژیک جمع‌آوری می‌کند. این پلتفرم‌ها دسترسی به گفتگوی استراتژیک را دموکراتیک می‌کنند و امکان تولید ایده از پایین به بالا را فراهم می‌کنند.
- کمیته‌های استراتژیک میان وظیفه‌ای؛ آنها از کارگروه‌های موقت بین‌بخشی برای حل مشکلات استراتژیک استفاده می‌کنند و از کارمندان خط مقدم، فنی و اداری بینش می‌گیرند. این جلب مشارکت با مدل سازمان‌های یادگیرنده سنگه (۱۹۹۰) که در آن یادگیری استراتژیک توزیع می‌شود، همسو است.
- بودجه‌بندی مشارکتی؛ اگرچه در بخش دولتی رایج‌تر است، بودجه‌بندی مشارکتی در این شرکت برای مشارکت کارکنان در تصمیمات سرمایه‌گذاری در حال آزمایش است. این امر حس مالکیت را تقویت می‌کند و تضمین می‌کند که تخصیص منابع منعکس‌کننده اولویت‌های استراتژیک و واقعیت‌های خط مقدم باشد.
- توسعه مشارکت استراتژیک افراد؛ آموزش و توسعه برای تجهیز کارکنان برای مشارکت استراتژیک معنادار ضروری است. مپنا از طریق کارگاه‌ها، تمرین‌های شبیه‌سازی و مسیرهای توسعه رهبری در سواد استراتژیک سرمایه‌گذاری می‌کند.

پایش مشارکتی اطلاعات در کنترل استراتژیک سازمان

بر اساس یافته‌های این تحقیق، در دسترس بودن اطلاعات در سازمان، محیط مناسبی را برای مشارکت اعضا و کارکنان در پایش اطلاعات برای کنترل استراتژیک فراهم می‌کند. گردش اطلاعات بر اساس روابط مناسب میان افراد به جریان پویای اطلاعات در درون یک سازمان اشاره دارد که توسط روابط اجتماعی، شبکه‌های اعتماد و قابلیت‌های افراد و گروه‌ها شکل می‌گیرد. این مفهوم چگونگی حرکت دانش از طریق کانال‌های غیررسمی، پیوندهای بین‌فردی و تخصص‌های افراد را برجسته می‌کند. جریان اطلاعات نیازمند توانمندی نیروی انسانی برای پایش اطلاعات و همچنین توانایی آنها در ایجاد و حفظ روابط پایدار با یکدیگر است. از سوی دیگر، خود سازمان و سیستم‌های پویای آن نیز باید

جریان اطلاعات در سازمان را تسهیل کنند. روابط ارگانیک در سازمان و مدیریت روابط با ذی‌نفعان، روند گردش اطلاعات در سازمان را بهبود می‌بخشد. اگر محیط مناسبی برای پایش مشارکتی اطلاعات در سازمان وجود داشته باشد، اعضا می‌توانند به طور مؤثر در پایش اطلاعات محیط، فرایندها و اقدامات، شرایط داخلی و خطرات سازمان مشارکت کنند.

تفسیر و تصویب مشارکتی معنا در کنترل استراتژیک سازمان

پس از پایش و جمع‌آوری اطلاعات، افراد این اطلاعات را تفسیر کرده و معنای مورد توافق را وضع می‌کنند، به‌طوری که در مرحله بعد، بر اساس تفسیر و تصویب به‌عمل آمده اقدام می‌کنند. همان‌طور که گفته شد، معنا بخشی در سازمان مشارکتی است و بنابراین تفسیر و تصویب به‌صورت مشارکتی اتفاق می‌افتد و افراد و گروه‌های سازمان باید مجموعه‌ای از ویژگی‌ها را داشته باشند تا برای آن آماده باشند. چابکی تفسیر فردی به این معنی است که در سطح فردی، افراد سازمان باید تفکر و استدلال منطقی، چابکی یادگیری و خودآگاهی داشته باشند. چابکی تفسیر جمعی به ظرفیت گروه‌های سازمانی برای درک مشترک اطلاعات استراتژیک در زمینه‌های پویا اشاره دارد. این نشان‌دهنده توانایی آنها در تعامل با دیدگاه‌های متنوع، تطبیق تفسیرها در زمان واقعی و ایجاد معانی عملی مشترک است که کنترل استراتژیک را شکل می‌دهد. این قابلیت مبتنی بر شناخت مشترک، اعتماد متقابل و شیوه‌های گفتگو است و شایستگی‌های رفتاری و فنی رهبران و زیردستان در اینجا بسیار مهم است. این ویژگی‌ها افراد و گروه‌های سازمانی را برای وضع درک استراتژیک و برنامه‌ریزی مشارکتی استراتژی سازمان آماده می‌کند.

اقدام مشترک در معنا بخشی جهت کنترل استراتژیک سازمان

پس از اینکه اعضای سازمان به‌صورت مشارکتی اطلاعات مربوط به سازمان را بررسی و معانی آن را تفسیر و تصویب کردند، مدیریت مشارکتی در کنترل استراتژیک صورت می‌پذیرد. منابع انسانی سازمان‌ها برای مشارکت در مدیریت به انگیزه و آموزش نیاز دارند. زیرساخت کنترل مبتنی بر مشارکت به مجموعه‌ای از سیستم‌های رسمی و غیررسمی - مانند طرح‌های تقدیر، حلقه‌های بازخورد مشارکتی و روال‌های تصمیم‌گیری فراگیر -

اشاره دارد که مشارکت کارکنان را در کنترل استراتژیک حفظ و تقویت می کنند. این سیستم ها تضمین می کنند که مشارکت مقطعی نیست، بلکه از طریق انگیزه مداوم، مالکیت روان شناختی و همسویی سازمانی، نهادینه، پشتیبانی و تقویت می شود. حمایت از نیروی کار بر اساس پایداری مشارکت به سیاست ها، شیوه ها و منابعی اشاره دارد که انرژی، توانایی و انگیزه کارکنان را برای مشارکت مداوم در کنترل استراتژیک حفظ می کند. این حمایت شامل ابتکارات رفاهی، فرصت های توسعه، ارتباطات فراگیر و همسوسازی نقش های شغلی با فرایندهای استراتژیک می شود و تضمین می کند که مشارکت هم امکان پذیر و هم رضایت بخش است. نگهداشت تداوم بخش کارکنان و سیستم های تشویقی پشتیبان مشارکت برای ایجاد انگیزه جهت مشارکت فعال در کارکنان به کار گرفته می شوند و مدیریت مشارکتی آموزش منابع انسانی، توانمندسازی کارکنان برای مدیریت مشارکتی و انتقال مناسب مفاهیم، اجزای توانمندساز منابع انسانی برای مشارکت در کنترل استراتژیک هستند. پس از ایجاد انگیزه و آموزش، کارکنان توانایی مشارکت در مدیریت استراتژیک سازمان، از جمله مدیریت مشارکتی سیستم پویای سازمانی، تصمیمات و فرایندهای سازمان، فرهنگ سازمانی، دانش سازمان و عملکرد یکپارچه سازمان را دارند.

دستاوردهای پژوهش و تلفیق یافته ها با تحقیقات اخیر

این مقاله به یک پارادوکس اصلی در مدیریت استراتژیک می پردازد: تضاد بین منطق سلسله مراتبی کنترل استراتژیک و ماهیت غیرمتمرکز و تفسیری معنا بخشی. در حالی که کنترل استراتژیک از نظر تاریخی بر برنامه ریزی و انطباق از بالا به پایین تأکید داشته است، پیچیدگی و ابهام فزاینده محیط های سازمانی، تغییر به سمت رویکردهای مشارکتی تر و تفسیری تر را می طلبد. این امر یک تنش نظری ایجاد می کند: سازمان ها چگونه می توانند جهت استراتژیک منسجم را حفظ کنند و در عین حال معنا بخشی محلی را ممکن سازند؟ این مقاله مدلی برای معنا بخشی در کنترل استراتژیک جهت حل این معضل معرفی می کند و پیشنهاد می دهد که مشارکت کارکنان نه تنها با کنترل سازگار است، بلکه برای اثربخشی آن در سیستم های پیچیده و تطبیقی ضروری است. ایجاد بسترهای مناسب برای معنا بخشی به معنای ایجاد زمینه ای برای نوآوری و تبادل ایده های اعضا در گروه ها و بخش های

سازمان و سپس در سطح سازمان و استراتژی‌ها و سیاست‌های سازمان است (Bencherki et al., 2019).

یافته‌های این مطالعه که بر مشارکت کارکنان به عنوان مکانیسمی برای معنابخشی در کنترل استراتژیک تأکید دارد، با پیشرفت‌های اخیر در تحقیقات استراتژیک و سازمانی هارمونی دارد و آنها را گسترش می‌دهد. به عنوان مثال (Kulkarni et al., 2024) مفهوم معنابخشی تکاملی را معرفی می‌کنند که در آن بازیگران استراتژیک از ظرفیت‌های فراشناختی برای پیمایش پیچیدگی و تسهیل همسویی در سطوح سازمانی استفاده می‌کنند. این امر ادعای اصلی این مطالعه را تقویت می‌کند - اینکه کنترل استراتژیک صرفاً یک فرایند انطباق از بالا به پایین نیست، بلکه یک فرایند پویا و تفسیری است که توسط مشارکت کارکنان در سلسله مراتب شکل می‌گیرد.

علاوه بر این، کار عاطفی و تفسیری که در داده‌های کیفی این مطالعه پدیدار شد، با مطالعه (Skov & Bjerregaard, 2024) در مورد کار عاطفی در طول تغییرات استراتژیک هم‌زمان همسو است. یافته‌های آنها نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان در شکل‌دهی جهت استراتژیک به همان اندازه که یک فرایند منطقی است، یک فرایند عاطفی و فرهنگی نیز هست. مطالعه حاضر با نشان دادن چگونگی مشارکت کارکنان در معنابخشی عاطفی با به کارگیری سیستم‌های کنترل مبنی بر مشارکت فعال در کنترل استراتژیک، پشتیبانی تجربی به این دیدگاه می‌افزاید.

مطالعات اخیر (Rasche et al., 2024) در مورد معنابخشی غیرمدیریتی نیز بر نقش حیاتی کارکنان خط مقدم در ساخت معنای استراتژیک تأکید می‌کنند. این امر از گنجانیدن مشارکت در تمام سطوح به عنوان بُعدی از کنترل استراتژیک، که گزاره کلیدی مدل توسعه یافته در این تحقیق است، پشتیبانی می‌کند. به طور مشابه (Kimura, 2024) بر اهمیت ارتباطات استراتژیک در شکل‌دهی به معنابخشی جمعی در طول اجرای نوآوری تأکید می‌کند. این امر تأکید مطالعه حاضر بر فرایندهای گفتگو، انجمن‌های تفسیری و کانال‌های ارتباطی ساختاریافته را به عنوان عوامل مؤثر بر کنترل مشارکتی تکمیل می‌کند.

علاوه بر این، بررسی (Kieran, 2022) در مورد نقش منابع انسانی در توانمندسازی حس‌گرایی سازمانی، ادعای این مطالعه را تأیید می‌کند که توانمندسازهای سیستمی -

مانند سیستم‌های شناخت، مکانیسم‌های یادگیری و تقویت فرهنگی - برای حفظ کنترل مشارکتی محوری هستند. در محیط‌های بی‌ثبات و پیچیده، که ابهام استراتژیک افزایش می‌یابد، حس‌گرایی مشارکتی به‌عنوان مکانیسمی برای ایجاد درک مشترک و کاهش چندپارگی تفسیری عمل می‌کند، همان‌طور که در مقالات اخیر Bhatt & Mahajan, (2024) در مورد سازگاری سازمانی در زمینه‌های نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام (VUCA) نیز تکرار شده است.

این مطالعات در مجموع مشارکت را نه تنها به‌عنوان یک راه‌حل عملی، بلکه به‌عنوان یک الزام نظری و سازمانی برای تعریف مجدد کنترل استراتژیک تقویت می‌کنند. این همگرایی، مدل فعلی را در یک جنبش علمی روبه‌رشد می‌دهد که دیدگاه‌های کنترل سنتی را به‌عنوان اجرای سلسله‌مراتبی به چالش می‌کشد و در عوض آن را به‌عنوان یک طرح نوظهور، مشارکت و تفسیری مطرح می‌کند.

پیشنهادهای پژوهشی مرتبط با این مطالعه را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: پیشنهادهای عملی و نظری. در رابطه با پیشنهادهای نظری، باتوجه به این که این پژوهش در هلدینگ مپنا و تعدادی از زیرمجموعه‌های آن انجام شده است، پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های خصوصی و کوچک‌تر نیز انجام شود. علاوه بر این پیشنهاد می‌شود این مدل در سازمان‌های دانش‌بنیاد نیز امتحان شود؛ زیرا ماهیت این شرکت‌ها با مؤسسات خدماتی یا تولیدی متفاوت است و می‌تواند نتایج متفاوتی داشته باشد. باتوجه به کمبود تحقیقات در زمینه کنترل استراتژیک، می‌توان به طراحی و استخراج مدل معنابخشی در کنترل استراتژیک در حوزه‌های عملیاتی مثل بازاریابی، تحقیق و توسعه، مالی و غیره پرداخت. یافته‌های این پژوهش را می‌توان در تحقیقات کمی جهت اندازه‌گیری میزان به‌کارگیری فرایند معنابخشی مؤثر در کنترل استراتژیک سازمان به کار گرفت.

در رابطه با پیشنهادهای کاربردی، بستر مناسب، پیش‌نیاز اساسی در معنابخشی موفق در کنترل استراتژیک سازمان است. بنابراین مدیران و رهبران سازمان‌های بزرگ و هلدینگ‌ها مانند مپنا باید نسبت به فراهم‌آوری پیش‌شرط‌ها و آماده‌سازی سازمان جهت معنابخشی مناسب در کنترل استراتژیک و نیز الگوبرداری از شیوه‌های عملی جلب مشارکت در مپنا اقدام نمایند. در این راستا آگاه‌سازی و توجه اهمیت مشارکت همه اعضا در کنترل و

جهت‌گیری استراتژیک سازمان برای مدیران و کلیه سازمان، حمایت و خواست کارمندان و مدیران را فراهم آورده و به آماده‌سازی اعضا و اثربخشی مدیریت مشارکتی و یادگیری منجر می‌شود.

اگرچه یافته‌های این پژوهش، نتایج مهمی برای ادبیات پژوهش در رابطه با موضوع آن، یعنی معنابخشی در کنترل استراتژیک، به همراه دارد؛ با این حال، محدودیت‌هایی نیز دارد. اولین محدودیت آن را می‌توان به روش‌شناسی آن نسبت داد که مطالعه موردی گروه مپنا در ایران است. فرایند معنابخشی در کنترل استراتژیک سایر انواع سازمان‌ها در کشورهای دیگر می‌تواند جزئیات دیگری نیز داشته باشد که در این پژوهش نادیده گرفته شده است. کاستی دیگر، نقش دیدگاه نظری پژوهشگران در کدگذاری داده‌های کیفی جمع‌آوری شده است و دانش، تجربه و پیشینه ذهنی پژوهشگران در دسته‌بندی و نام‌گذاری آنها مؤثر است. اگرچه این امر با مقایسه کدگذاری اولیه و ثانویه بخشی از داده‌های خام با یک متخصص استراتژی خارج از پژوهش، تا حدودی کاهش می‌یابد. در رابطه با روش بررسی اسناد، ممکن است همه ابعاد مرتبط با موضوع پژوهش دیده نشده باشند یا همه اسناد مرتبط به پژوهشگران ارائه نشده باشد. در رابطه با مصاحبه‌ها، به دلیل استفاده از تکنیک گلوله‌برفی، واحدهایی که نمونه‌های اولیه در آنها مصاحبه شده‌اند، ممکن است واحدهایی با روابط نزدیک‌تر را معرفی کنند و داده‌های جمع‌آوری و تحلیل شده، تنوع موضوعات پژوهشی را پوشش ندهند. اگرچه با اعمال تکنیک دلفی در مرحله نهایی، تأثیر محدودیت‌های ذکر شده تا حدودی کاهش یافت، اما همچنان مؤثر بودند.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری

بدین‌وسیله مراتب سپاس و قدردانی صمیمانه خود را از حامیان معنوی این پژوهش، جناب آقای دکتر نادر مظلومی، سرکار خانم دکتر الهام حیدری، جناب آقای دکتر شهرام خلیل‌نژاد، جناب آقای دکتر توکل شرفی، سرکار خانم دکتر زهرا امینی و جناب آقای نادر

طاهری ابراز می‌دارم. حمایت‌های علمی، راهنمایی‌های ارزشمند و دیدگاه‌های تخصصی ایشان نقش مهمی در شکل‌گیری، پیشبرد و ارتقای کیفی این پژوهش داشته است.

ORCID

Elham Jamshidi Boroujerdi  <https://orcid.org/0000-0002-0979-7250>

Vahid Khashei  <https://orcid.org/0000-0001-8536-9867>

Mahdi Ebrahimi  <https://orcid.org/0000-0003-3987-5325>

Hossein Rahmanseresht  <https://orcid.org/0009-0008-2031-613X>

منابع

۱. حافظ‌نیا، محمدرضا (۱۳۸۰). *مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*، تهران: نشر سمت.
2. Akinola, R., & Okundalaiye, H. (2022). Management control system in multinational environment: a critical review, *International Journal of Economic Behavior*, 12(1), 145-158, <https://doi.org/10.14276/2285-0430.3434>.
3. Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
4. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi/10.1177/014920639101700108>.
5. Bencherki, N., Basque, J. and Rouleau, L. (2019). *Sensemaking and Open Strategy*, Cambridge University Press.
6. Bhatt, R., & Mahajan, P. (2024). Navigating the unknown: Sensemaking in VUCA environments. In *Managing Uncertainty in a Digital Age* (pp. 211-232). InTechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.110076>.
7. Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101, <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
8. Chummun, B. Z., & Nleya, L. (2023). The effect of employee involvement in strategic change on the performance of insurance companies in Zimbabwe. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(9), 409. <https://doi.org/10.3390/jrfm16090409>
9. Corbin, J. & A. Strauss. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, SAGE Publications.

10. Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.
11. Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, 9(2), 284 – 295, <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277657>.
12. Dizdar, O.A. & Esen, A. (2016). Sensemaking at work: meaningful work experience for individuals and organizations, *International Journal of Organizational Analysis*, 24(1), 2-17, <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2013-0728>.
13. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>.
14. Ericson, M. (2010). Towards a sensed decision-making approach. *Management Decision*, 48(1), 132-155, <https://doi.org/10.1108/00251741011014490>.
15. Fahey, L. & Saint-Onge, H. (2024). A sensemaking approach to strategy making: The role of the leader in times of ambiguity, *Organizational Dynamics*, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.101027>
16. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
17. Gegenhuber, T. & Dobusch, L. (2017). Making an impression through openness: How open strategy-making practices change in the evolution of new ventures, *Long Range Planning*, 50(3), 337–354, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.001>
18. Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation, *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448, <https://www.jstor.org/stable/2486479>
19. Githinji, S.N., Munga, J. & Mbithi, M. (2024). Influence of strategic controls on the organizational performance of financial firms listed at the Nairobi Stock Exchange, *International Research Journal of Business and Strategic Management*, 6(2), <https://www.irjp.org/index.php/irjbsm/article/view/269>.
20. Gwet, K. L. (2012). *Handbook of inter-rater reliability: The definitive guide to measuring the extent of agreement among multiple raters*, Advanced Analytics, LLC.

21. Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique, *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008–1015, DOI:[10.1046/j.1365-2648.2000.t01-1-01567.x](https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.t01-1-01567.x)
22. Heller, F., Pusic, E., Strauss, G., & Wilpert, B. (1998). *Organizational Participation: Myth and Reality*. Oxford University Press.
23. Henttonen, H. (2025). Benefits of employee involvement in strategic planning (Master's thesis, University of Vaasa). University of Vaasa. Retrieved from <https://osuva.uwasa.fi/handle/11111/12145>
24. Hutter, K., Nketia, B. A. & Füller, J. (2017). Falling short with participation – Different effects of ideation, commenting, and evaluating behavior on open strategizing, *Long Range Planning*, 50(3), 355–370, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.08.005>.
25. Johnson, P., Daniels, K. & Huff, A. (2001). Sense making, leadership and mental models, In S. J. Zaccaro and R. J. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership* (pp. 79-104). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
26. Kieran, S. J. (2022). Strategic change and the role of HR in developing organizational sensemaking capability, *Human Resource Management Journal*, 32(1), 1–17, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12404>.
27. Kimura, K. (2024). Strategic communication and sensemaking in innovation implementation: A qualitative study, *Qualitative Research in Organizations and Management*, 19(1), pp. 67–85, <https://doi.org/10.1108/QROM-04-2024-2721>.
28. Kozachenko, E., Anand, A. & Shirokova, G. (2022). Strategic responses to crisis: a review and synthesis of promising research directions, *Review of International Business and Strategy*, 32(4), 545-580, <https://doi.org/10.1108/ribs-06-2021-0092>.
29. Kulkarni, V., Cristofaro, M., & Ramamoorthy, N. (2024). Evolutionary sensemaking: A managerial capability perspective, *Management Decision*. Advance online publication, <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1858>.
30. Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). *The Delphi method: Techniques and applications*, Addison-Wesley.
31. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990), *A theory of goal setting and task performance*, Prentice Hall.
32. Lorange, P., M.S.F. Morton. and S. Goshal. (1986), *Strategic control system*, West Publishing Company.

33. MacKay, R. B. & Costanzo, L. A. (2009). Introduction, In R. B. MacKay and L. A. Costanzo (Eds.), *Handbook of research on strategy and foresight* (pp. 1-12). Northampton, UK: Edward Elgar.
34. Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward, *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125, <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>.
35. Miller, S., Wilson, D., & Hickson, D. (2004). Beyond planning: Strategies for successfully implementing strategic decisions, *Long Range Planning*, 37(3), 201-218, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.003>.
36. Mintzberg, H. (1995). Strategic thinking as seeing. In B. Garratt (Ed.), *Developing strategic thought: A collection of the best thinking on business strategy* (pp. 79-84). London, UK: Profile Books.
37. Nketia, B. A. (2016). The influence of open strategizing on organizational members' commitment to strategy, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, 473–483, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.058>.
38. Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications, *Information & Management*, 42(1), 15–29, <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>.
39. Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations, *Management Decision*, 41(9), 871-882, <https://doi.org/10.1108/00251740310499555>.
40. Pettigrew, A. M. (1973). The politics of organizational decision making, Tavistock.
41. Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations, *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.
42. Rasche, A., Pedersen, J. S., & Alvesson, M. (2024). Frontline employees and the politics of strategic sensemaking. *Journal of Strategy and Management*, 17(2), 175–193. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2023-0264>.
43. Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2020). Sensemaking reconsidered: Towards a broader understanding through phenomenology, *Organization Theory*, 1(1), 1–34, <https://doi.org/10.1177/2631787719879937>.
44. Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline*. Doubleday.

45. Skov, D., & Bjerregaard, T. (2024). Emotion work in concurrent strategic change processes: A sensemaking perspective, *Academy of Management Proceedings*, 2024(1), <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.10159abstract>.
46. Tavares, R., Norberto, W. D., Damke, E. J. & Panek, L. (2023). Management Control Systems–Strategic Alignment Relations: A Study at Itaipu Binacional. BBR, *Brazilian Business Review*, 20(4), 443-464, <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.1079.en>
47. Tavares, M. C., Vale, J., & Costa, A. (2024). The role of decentralised managers in decision-making in a large industrial company. *Administrative Sciences*, 14(9), 202. <https://doi.org/10.3390/admsci14090202>
48. Teulier, R. & Rouleau, L. (2013). Middle managers' sensemaking and interorganizational change initiation: Translation spaces and editing practices, *Journal of Change Management*, 13(3), 308–337, <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.822674>.
49. Thurlow, A. & Mills, J. H. (2015). Telling tales out of school: Sensemaking and narratives of legitimacy in an organizational change process, *Scandinavian Journal of Management*, 31(2), 246–254, <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.10.002>.
50. Tovstiga, G. (2010), *Strategy in practice: A practitioner's guide to strategic thinking*. West Sussex, UK: John Wiley and Sons.
51. Urquhart, C., Cheuk, B., Lam, L. & Snowden, D. (2024). Sense-making, sensemaking and sense making—A systematic review and meta-synthesis of literature in information science and education: An Annual Review of Information Science and Technology (ARIST) paper, *Journal of the Association for Information Science and Technology*. published by Wiley Periodicals LLC on behalf of Association for Information Science and Technology, <https://doi.org/10.1002/asi.24866>.
52. Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*, New York, McGraw-Hill.
53. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, USA, Sage Publications, Inc.
54. Wiley, N. (1988). The micro-macro problem in social theory, *Sociological Theory*, 6(2), 254-261, <https://doi.org/10.2307/202119>.

55. Yang, L. Guohui, S. & Eppler, M. J. (2008). Making strategy work: a literature review on the factors influencing strategy implementation", *ICA Working Paper*, <https://www.studymode.com/essays/Making-Strategy-Work-a-Literature-Review-919707.html>.
56. Yin, R.K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods* (rev.edn), Beverly Hills, Ca, Sage.
57. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.), SAGE Publications.

References [In Persian]

1. Hafeznia, M. R. (2001). *An introduction to research methodology in the humanities*, Tehran: SAMT Publications.

استناد به این مقاله: جمشیدی بروجردی، الهام؛ خاشعی، وحید؛ ابراهیمی، مهدی و رحمان سرشت، حسین (۱۴۰۵). مدل معنابخشی در کنترل استراتژیک سازمان. (e20446). *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۵ (۱۲۰)، ۷۹-۱۱۴. doi: 10.22054/jmsd.2026.85592.4627



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.