

## استراتژی سازمانی و گفتمان‌های متعارض:

### غالب، استراتژیک و در حاشیه

منوچهر انصاری<sup>۱</sup>، مهرداد عربستانی<sup>۲</sup>، امیر خانلری<sup>۳</sup>، معصومه جواهریان<sup>۴</sup>، هدی جبلی<sup>۵</sup>  
تاریخ دریافت: ۰۱/۱۰/۲۷، تاریخ تأیید: ۰۲/۳/۱۴

### چکیده

پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد تحلیل گفتمان انتقادی، یک هلدینگ نفتی ایرانی را برای شناسایی شیوه‌های گفتمان سازمان مورد مطالعه قرار داده است. این تحقیق رابطه احتمالی بین تعارضات گفتمانی و شکست استراتژی را بررسی کرده است. این مطالعه نشان داد که سه حالت گفتمانی به نام‌های غالب، استراتژیک و در حاشیه وجود دارد که در سه سطح مدیریت عالی، مدیریت میانی و کارکنان فعال هستند. به دلیل تضاد و گاه مخالفت بین آنها، درک مشترک از مأموریت، اهداف و راهبردها وجود ندارد. بنابراین، پژوهش حاضر با افزودن دیدگاه گفتمانی، شکاف موجود در ادبیات استراتژیک «کلاسیک» را آشکار کرده است. همچنین ضرورت شناخت و درک گفتمان‌های چندگانه سازمان به عنوان عامل مهمی در اجرای استراتژی آشکار شده است. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که مسئولیت استراتژیست تنها به تحلیل رقابت‌پذیری محدود نمی‌شود، بلکه به مطالعه و شکل دادن به جنبه‌های فرهنگی و اجتماعی سازمان نیز مربوط است. **کلیدواژه‌ها:** استراتژی، تحلیل گفتمان انتقادی، رویکرد گفتمانی، شکست استراتژیک، تضاد سازمانی

۱ دانشیار، گروه بازرگانی دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران [mansari@ut.ac.ir](mailto:mansari@ut.ac.ir)

۲ دانشیار، گروه انسان‌شناسی دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه تهران [m.arabestani@ut.ac.ir](mailto:m.arabestani@ut.ac.ir)

۳ دانشیار، گروه بازرگانی دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران [khanlari@ut.ac.ir](mailto:khanlari@ut.ac.ir)

۴ کارشناسی ارشد رشته MBA [Javaherian.mh@gmail.com](mailto:Javaherian.mh@gmail.com)

۵ دانشجوی دکتری راهبردی، گروه بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران؛ نویسنده مسئول

## مقدمه و طرح مسأله

در جهان اطراف ما همه فرآیندهایی که به واسطه تعاملات انسانی شکل می‌گیرند ساختار گفتمانی دارند. استراتژی هم از این قاعده مستثنی نیست. گفتمان استراتژی به واسطه درک استراتژیست‌ها از سازمان و محیط اطرافش شکل می‌گیرد و در جلسات تدوین و اجرای استراتژی به واسطه متون و گفتار تولید و باز تولید می‌گردد. گفتمان مورد استفاده در استراتژی سازمانی بازتاب شیوه ادراک تدوین‌کنندگان، جایگاه آنها در سازمان و قدرت آنهاست که اگر در سازمان تداوم یابد مشروعیت یافته و به گفتمان غالب سازمان تبدیل می‌گردد و نسخه‌ای از «واقعیت سازمانی» را خلق می‌کند. بیشتر پژوهش‌های استراتژیک به این نسخه از «واقعیت» به عنوان تنها واقعیت موجود سازمان بسنده می‌کنند و فرآیند ساخت واقعیت را به مطالعات جامعه‌شناسی محول می‌کنند یا وجود «واقعیت»‌های دیگر را امری حاشیه‌ای و بی‌اهمیت می‌دانند. مسأله اصلی آن است که نادیده گرفتن واقعیت‌های چندگانه و بعضاً متعارض منجر به شکست استراتژی‌های سازمانی می‌گردد. مطالعات اخیر آماری نشان داده است حدود ۷۰٪ استراتژی‌های سازمانی اجرا نمی‌شوند (Huy, 2016). در دیدگاه گفتمانی به جای یک روایت از استراتژی که مورد فهم و پذیرش همگان است واقعیت‌های همزمان، چندگانه و بهم تنیده‌ای وجود دارد که حاصل ادراک هر یک از ذی‌نفعان سازمان است؛ چنین دیدگاهی قادر است تا تنوع و پیچیدگی استراتژی را نشان دهد که می‌تواند بعضاً نشأت گرفته از صاحبان قدرت در سازمان و نحوه گفتمان آنان با افراد و بخش‌های فاقد قدرت باشد. استراتژی در چنین معنای گسترده‌ای هرگز آنگونه که متفکران مکتب کلاسیک می‌پندارند تک صدایی نیست. بنابراین از منظر گفتمانی، استراتژی «چیزی نیست که سازمان دارد» بلکه «چیزی است که سازمان انجام می‌دهد» (Jarzabkowski & Sillince, 2007; Vaara & Whittington, 2012). اگرچه گفتمان استراتژی در سطوح کلان سازمان به دلیل مزیت سلسله مراتبی و امکان کنترل همواره با قدرت همراه است و می‌تواند عده‌ای را برخوردار و دیگران را سرکوب کند اما، امکان کنترل فهم و تغییر نتایج هرگز کاملاً ممکن نیست چرا که سایر بازیگران سازمانی می‌توانند خوانش خود را از استراتژی داشته باشند (Brown & Humphreys, 2006; Cooren, 2004).

در ایران نیز پژوهش‌های استراتژیک رویکرد گفتمانی را نادیده گرفته‌اند؛ سال‌هاست که به مدیریت استراتژیک در ایران از منظر «کلاسیک» پرداخته شده است. سازمان‌ها پیچیده-ترین مدل‌های تدوین و اجرای استراتژی را بکار می‌بندند اما در عمل استراتژی اغلب اوقات در حد یک سند باقی می‌ماند. هلدینگ نفتی (الف) نیز سال‌هاست با مسأله عدم اجرای استراتژی دست به گریبان است. برای سالها مدیرعامل و مدیران میانی انگشت اتهام خود را به سوی پرسنل نشانه می‌رفتند و تصور داشتند که مشکل عدم اجرای استراتژی متوجه سطوح خرد سازمان است. آن‌ها روش‌های مختلف ارزیابی عملکرد، ارتقا، پاداش و... را آزمودند اما هر محرکی -حتی اگر موثر بود- تاثیر کوتاهی داشت. پژوهش حاضر به دنبال فهم استراتژی از منظر «دیگران» است. دیگریانی که اگرچه استراتژی‌های سازمانی را تایید می‌کردند اما آن را به گونه‌ای کاملاً متفاوت می‌دیدند که هیچ شباهتی با برداشت عاملان استراتژی نداشت و این مسأله موجب شکست استراتژی‌های مورد نظر مدیران بخصوص مدیریت ارشد می‌شد.

این پژوهش در ابتدا به بررسی خط‌مشی و ماموریت سازمان به عنوان بالاترین سطح استراتژی پرداخته و آن را از منظر مدیرعامل رمزگشایی می‌نماید و سپس با بررسی شیوه معناسازی این مفاهیم در سایر سطوح سازمانی تفاوت‌های گفتمانی شناسایی می‌گردد. روش تحلیل گفتمان برای این پژوهش انتخاب شد زیرا تمرکز بر تعامل پویا بین گفتمان‌های قدرت و مقاومت و نحوه شکل‌دهی آنها به یکدیگر را ممکن می‌سازد (Collinson, 2005; Erkama, 2010). از دیدگاه تحلیل گفتمان انتقادی، سازمان‌ها مکان‌هایی هستند که در آنها قدرت‌های متعدد در یک مبارزه مستمر هستند و این مسأله می‌تواند بر اجرای موارد مختلف از جمله اجرای استراتژی سازمانی تاثیر بگذارد. بر همین اساس تمرکز این پژوهش بر بررسی و مطالعه تقابل گفتمانی بین کارکنان، مدیران میانی و مدیریت ارشد بر سر استراتژی‌ها و خوانش آنها از استراتژی‌های سازمان و مقاومت در مقابل اجرا می‌باشد.

### پیشینه پژوهش

برای سال‌ها، شکست استراتژی در مرکز توجه سازمان‌ها و محققین مدیریت بوده است. محققین استراتژی دلایل متفاوتی برای نرخ بالای شکست استراتژی‌ها شناسایی کرده‌اند از

کمبود منابع، عدم تعهد مدیریت، عدم وجود ارتباطات مناسب، اهداف مبهم، اولویت‌های چندگانه تا دلایلی چون عدم حمایت مدیران و کارکنان، بروز مقاومت و فرهنگ سازمانی نادرست (Kraaijenbrink, 2022). محققین دیگری نیز بر عدم ارزیابی صحیح محیط رقابت، تفسیر اشتباه از سیگنال‌های بازار، کمبود منابع، عدم همسویی و مخالفت کارکنان تأکید داشته‌اند (Silva & Schoenwaelder, 2019).

اغلب مطالعات مربوط به مدیریت استراتژیک و پژوهش‌هایی که در حوزه موانع اجرای استراتژی صورت گرفته است به کلیه سطوح سازمان توجه کرده‌اند (Kazemi Rezaei, Zoroastrian, & Abbasi, 1396; Mazlomi & Jalali 2012; Rezaei., 2019 پژوهش‌های کمی بر نگاه مدیران ارشد و میانی تمرکز داشته‌اند (Mosadeghrad & Isfahani, 2020

استراتژی به صورت کلاسیک شامل چرخه برنامه‌ریزی و اجرا است و از چرخه PDCA<sup>۱</sup> یا شکل نوین‌تر آن PDSA<sup>۲</sup> تبعیت می‌کند. برنامه‌ریزی/ کنترل استراتژی بر اساس رویکرد عقلایی (عقلانیت محدود) صورت می‌گیرد. در چنین رویکردی تفسیر مدیران و استراتژیست‌های سازمان به عنوان «واقعیت» پذیرفته می‌شود و پیش فرض مطالعات کلاسیک درک یکسان از این «واقعیت» است. در مقابل رویکرد تفسیرگرایانه به نقش بستر تدوین استراتژی و خصوصاً فرهنگ توجه دارد. برای مثال، اسمیرچیچ و استوبارت<sup>۳</sup> (۱۹۸۵) نشان دادند که تهدید و فرصت‌های خارجی و ضعف و قوت‌های داخلی سازمان چیزی بیش از تفسیر استراتژیست از محیط داخلی و خارجی نیست و استراتژی برخاسته از چنین تحلیل‌هایی می‌تواند تنها نشانگر بخشی از واقعیت سازمانی و بازتاب ادراکات گروه استراتژیک باشد. چالش بعدی آن است که، رویکرد کلاسیک به استراتژی به شیوه و فرآیند ادراکی که طی آن استراتژی‌ها مفهوم سازی می‌شوند و مشروعیت یافته و نهادینه می‌شوند توجهی ندارد (Barry and Elmes, 1997; Hendry, 2000). به همین دلیل جامعه‌شناسان رویکرد کلاسیک استراتژی را به تولید/بازتولید هژمونی مدیریتی و الگوهای غالب غربی محکوم می‌کنند (Alvesson and Willmott, 1996; Knights and Morgan, 1991, 1995).

---

1 Plan, do, check, act (PDCA)

2 Plan, do, study, act (PDSA)

3 Smircich & Stubbart

رویکرد تفسیرگرایی راهکارهایی برای حل انتقادات فوق ارائه داده‌اند برای مثال استراتژی را به عنوان یک فعالیت اجتماعی (Whittington, 1993)، روایت سازمانی (Barry and Hardy et al., 2000; Hendry, Elmes, 1997; Dunford and Jones, 2000) یا گفتمان (Lilley, 2001; 2000) باز تعریف کرده‌اند. پژوهش حاضر بر رویکرد گفتمانی به استراتژی تکیه دارد و گفتمان استراتژی را در همه اشکال آن (مکالمات، شایعات در مورد رقبا، جلسات رسمی، بیانیه چشم انداز و ماموریت، حسابهای شرکت و رسانه‌های سازمان) مورد بررسی قرار می‌دهد. رویکرد گفتمانی به استراتژی از منظر «عامل» است.

### گفتمان استراتژی از منظر «عامل»

در این منظر به این موضوع پرداخته می‌شود که عاملان استراتژی چه کسانی هستند و چطور خود و نقش‌شان را به عنوان استراتژیست و مجری درک می‌کنند. روایت‌های این منظر آشکارکننده هویت استراتژیست و مجریان است که با نقش‌های کهن الگویی قهرمان، ضد قهرمان، یاریگران و مخالفان تجلی می‌یابند (Brown, Stacey, & Nandhakumar, 2008; Rhodes & Brown, 2005). برای مثال وارا با تجمیع روایت‌های موفقیت و شکست نشان داد که راوی (عامل استراتژی) سعی دارد تا عمل خود را مشروع جلوه دهد و مشکلات را به مخالفان فرافکن کند (Vaara, 2002). محققین دیگر با بررسی گفتمان عاملان استراتژی در یک شرکت مهندسی نشان دادند که از منظر مدیران، استراتژی باید متضمن نفع سازمان و سهامداران باشد در حالیکه از منظر مهندسان، استراتژی اصلی حل مسائل مشتریان است و بنابراین آن‌ها خود را عامل اصلی استراتژی دانسته و مدیران از دیدشان فاقد مشروعیت کافی برای عاملیت استراتژی بودند (Laine & Vaara, 2007).

در این منظر باید گفتمان استراتژیک سطح کلان و خرد را در مورد اینکه استراتژیست چه کسی است و شیوه دخالت او در استراتژی چیست و مجریان استراتژی کیستند و چطور استراتژی را ادراک می‌کنند مورد بررسی قرار گیرد (Fenton & Langley, 2011).

مطالعات استراتژی از منظر عامل		
محققین	تحلیل گفتمان بوسیله	تمرکز بر
(Laine & Vaara, 2007) (Brown et al., 2008) (Rhodes & Brown, 2005) (Vaara, 2002)	متون استراتژی داستان سرایی (جلسات و دوره‌می) مصاحبه مشاهده مشارکتی	بررسی روایت‌های سطوح کلان سازمان بررسی روایت‌های سطوح خرد سازمان بررسی روایت‌های فردی

## قدرت و مقاومت در تقابل‌های گفتمانی

از منظر تحلیل گفتمان انتقادی مقاومت به عنوان چیزی خارج از قدرت یا در موقعیت متضاد در نظر گرفته نمی‌شود (Mumby, 2004) بلکه مقاومت به نوعی در ذات اعمال قدرت است (Ka'rreman & Alvesson, 2009) و در واقع قدرت و مقاومت یکدیگر را بازتولید می‌کنند (Erkama, 2010). در واقع می‌توان گفت که هر قدرتی در سازمان می‌تواند به یک مقاومت در بین سایرین تبدیل شود.

مقاومت می‌تواند شامل نشانه‌های پذیرش باشد، و این در حالی است که پذیرش هم می‌تواند شامل جنبه‌های مقاومت باشد (Ashcraft, 2005). مقاومت تنها به معنای مخالفت با کنترل‌های مدیریتی توسط افراد فاقد قدرت نیست (Thomas & Davies, 2005) بلکه می‌توان آن را به شکل صداهای غالب سازمانی (مانند مدیران میانی) علیه عملکرد یک سازمان دانست (Ashcraft, 2005).

پاسخ‌های جمعی، شکایات رسمی و اقدامات قانونی در مقایسه با شایعات، مدارا و استعفا، شیوه‌های مقاومت نادری هستند (Tucker, 1993). در واقع ممکن است رهبران سازمان از اینکه پرسنل آنها بر علیه شان متحد نشده و اقدام به اعتصاب یا اعتراض گروهی نمی‌کنند اظهار خرسندی و رضایت کنند و گمان کنند سازمان آنها در موقعیت خوبی قرار گرفته است ولی کم‌کاری پرسنل، خرابکاری‌های ناملموس، استعفا و... را برخوردهای طبیعی پرسنل بدانند که در هر سازمانی ممکن است اتفاق بیافتد و آن را نشانه مقاومت قلمداد نکنند. این درحالیست که کارکنان اغلب فضاهای نمادین خود را ایجاد می‌کنند (Collinson, 1994) که در آن، برای مثال، از بدبینی، شوخ طبعی یا سکوت به عنوان ابزاری برای ابراز نارضایتی و مقاومت استفاده می‌کنند (Erkama, 2010).

بنا به نظر فوکو (Foucault, 1981) گفتمان‌ها نه تنها روابط قدرت را تولید، انتقال و تقویت می‌کنند، بلکه آنها را تهدید، افشا و ضعیف و شکننده می‌کنند. گفتمان، زبان و همچنین تصمیم به سکوت، وسیله‌هایی برای کنترل اجتماعی و قدرت و ابزار خود-اظهاری هستند (Brown & Humphreys, 2006). به عبارت دیگر، گفتمان روابط قدرت را شکل می‌دهد و روابط قدرت دوباره آن دسته از بازیگرانی را شکل می‌دهد که قادر به تأثیرگذاری بر گفتمان هستند. با این حال، قدرت چیزی نیست که به افراد یا گروه‌ها مرتبط باشد، بلکه نشان دهنده شبکه پیچیده‌ای از روابط است که توسط سیستم‌های دانشی تشکیل شده در گفتمان تعیین می‌شود (Erkama, 2010).

### تحلیل گفتمان انتقادی و استراتژی

تا پیش از سال ۱۹۹۷ رویکردهای تحلیلی یا بر جنبه‌های خرد زبانی گفتمان توجه داشتند و جنبه‌های کلان را نادیده می‌گرفتند یا بالعکس. نورمن فرکلاف<sup>۱</sup> و وداک<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۷ تحلیل گفتمان انتقادی را پایه‌گذاری کردند (Phillips, Sewell, & Jaynes, 2007). از دید آن‌ها گفتمان با ساختارهای اجتماعی شکل می‌گیرد و همزمان با آن محدود می‌شود پس بین متن تولید شده در تعاملات اجتماعی، گفتمان و ساختارهای اجتماعی رابطه پیچیده و دوسویه وجود دارد. هدف تحلیل گفتمان انتقادی افشای ایدئولوژی است و اینکه چگونه بر یک رابطه نابرابر سرپوش می‌نهد. تحلیل گفتمان انتقادی فرکلاف دارای سه سطح است: متن، گفتمان و بستر اجتماعی (Fairclough, 1993). از میان مطالعات سازمانی که از تحلیل گفتمان انتقادی فرکلاف استفاده کرده‌اند می‌توان به پژوهش‌هایی برای درک تبعیض جنسیتی در سلسله مراتب سازمانی (Tienari, Söderberg, Holgersson, & Vaara, 2005) و فهم تغییر سازمانی نام برد (Doolin, 2003).

1 Fairclough

2 wodak



نمودار ۱: سطوح تحلیل در تحلیل گفتمان انتقادی (Phillips et al., 2007, p. 774)

از دید فرکلاف تحقیق گفتمانی با رویکرد زبانی به آشکارسازی جنبه‌های فیزیکی، اجتماعی و روانی جهان می‌پردازد پس، گفتمان استراتژی دارای جنبه‌های فیزیکی (قلم، کاغذ، دستور کار، اتاق و فضا)، جنبه روانی ( شناخت، فهم، قدرت اجرایی گفتمان) (Rouleau, 2005) و جنبه اجتماعی (قدرت و تأثیرگذاری، ارتباط قدرت بین فعالان استراتژی) (Mantere & Vaara, 2008) است.

**استراتژی به مثابه متن و گفتار:** این رویکرد به دنبال پاسخ به این پرسش است که چه کسانی استراتژی را می‌نویسند؟ چه کسانی آن را اجرا می‌کنند؟ چطور عمل اجرا و نوشتن استراتژی به قدرت مرتبط است؟ چه کسانی در نوشتن و قرائت استراتژی به حاشیه رانده می‌شوند؟ پژوهش بری و المز<sup>۱</sup> یکی از پژوهش‌های شاخص این رویکرد است. آن‌ها به دنبال کشف این واقعیت بودند که ابزار و خصیصه‌های بلاغی چگونه باعث اعتبار/بی‌اعتبار شدن استراتژی می‌شود (Barry & Elmes, 1997).

### معرفی بستر مطالعه: هلدینگ (الف)

هلدینگ (الف) با بیش از بیست سال سابقه و ۳۰۰ نفر پرسنل، دارای هشت شرکت تابعه است که در صنایع وابسته به نفت یا بعضاً غیر مرتبط با آن فعالند. این هلدینگ یکی از معتبرترین هلدینگ‌های نفتی ایران است که دفتر مرکزی آن در تهران واقع شده است. رئیس هیات مدیره بنیانگذار هلدینگ است که سهم مهمی در رشد و توسعه شرکت داشته است. از سال ۲۰۰۹ و با بروز بحرانهای اقتصادی، رئیس هیات مدیره هلدینگ تصمیم به تشکیل گروه

1 Barry & Elmes



راهبردی گرفت که مشتمل بر رییس هیات مدیره، مدیرعامل، مدیران شرکتهای تابعه و کارشناسان راهبردی شرکت مادر (۶ نفر) بود.

فرآیند تدوین استراتژی در سازمان با تهیه پروپوزالهایی توسط کارشناسان راهبردی هر شرکت تابعه آغاز می‌شد، همزمان کارشناسان شرکت مادر دست به تدوین پیش‌نویس استراتژی برای گروه می‌زدند. تدوین پروپوزال استراتژی مراحل مختلفی چون تحلیل محیط کلان و خرد، تحلیل محیط داخلی و بیرونی را پشت سر می‌نهاد و در نهایت در فرمتی که توسط مشاور وقت، ارائه شده بود جمع‌بندی می‌شد. تصمیم در خصوص استراتژی‌های نهایی در جلسه راهبردی هر سال (پیش از شروع سال) گرفته می‌شد: استراتژی‌های نهایی حاصل مقایسه، بررسی و رای‌گیری اعضای گروه راهبردی بود که از میان پروپوزالهای ارائه شده کارشناسان شرکتهای تابعه و شرکت مادر انتخاب و مصوب می‌گردید.

در سال اول تشکیل گروه راهبردی دوره‌های آموزشی برای مدیران و کارشناسان برگزار گردید تا آمادگی لازم برای تعریف و پیشبرد اهداف استراتژیک را بدست آورند. معاونت راهبردی وظیفه تهیه استراتژی‌های بنگاه مادر و اتصال آن به استراتژی‌های شرکتهای تابعه را بر عهده داشت. چندسال پس از شروع این طرح، سازمان با چالش‌های جدی در اجرای استراتژی مواجه شد. استراتژی‌های سازمان یکی پس از دیگری شکست می‌خوردند در حالیکه سیستم ساخت استراتژی در سازمان مشارکتی بود و کلیه استراتژی‌ها با رای‌گیری مدیران انتخاب می‌شد اما در نهایت سرنوشت همه آنها شکست بود.

به دلیل تکرر آرا و تفاسیر در تحلیل‌های مدیران، معاونت راهبردی و پرسنل از ارزیابی‌های محیط داخلی و خارجی، اهداف، رقبا و تهدید و فرصت‌ها نزاع دائمی بر سر تدوین و اجرای استراتژی وجود داشت. تفاوت در «واقعیت سازمانی» در سطوح مدیریتی و پرسنلی منجر به ایجاد دو گفتمان متعارض گردیده بود. نگاه مدیر عامل اصولاً کارآفرینانه، ریسک‌محور و توسعه‌ای بود در حالیکه پرسنل سازمان را ضعیف و ناکارآمد می‌دیدند که نمی‌تواند وضعیت فعلی خود را نیز مدیریت کند. این تفاوت‌ها علاوه بر اینکه موجب مقاومت پرسنل در اجرای استراتژی‌ها می‌شد یکبار نیز منجر به استعفای مدیر عامل و بکارگیری مدیر عامل جدید به صورت موقتی و کوتاه مدت گردید. اگرچه حضور مدیر عامل جدید کمتر از سه ماه بطول انجامید ولی خود این مساله نشان دهنده تعارض در سازمان و تفاوت در گفتمان‌ها بود.

مساله قدرت و مقاومت و تحليل گفتمان‌های بين مدیریت ارشد، مدیران میانی و پرسنل و شیوه تعاملات آن‌ها دستمایه انجام این پژوهش گردید.

## روش‌شناسی

استراتژی این پژوهش مبتنی بر تحلیل گفتمان انتقادی فرکلاف است (Fairclough, 1993) که در آن سه سطح تحلیل متنی، تحلیل گفتمانی و تحلیل بستر اجتماعی مورد بررسی قرار می‌گیرد. با استفاده از روش تحلیل گفتمان انتقادی، می‌توان به مطالعه قدرت و مقاومت سازمانی کمک کرد، زیرا چنین روشی امکان تحقیق در مورد ماهیت پیچیده، پویا و به هم پیوسته شیوه‌های قدرت و مقاومت را فراهم می‌کند (Erkama, 2010).

شیوه گردآوری داده شامل مصاحبه (برنامه‌ریزی شده و اتفاقی)، مشاهده و بررسی متون و رسانه‌های داخلی و خارج سازمانی بود (جدول ۱). کار میدانی به عنوان بخش محوری مردم‌نگاری شامل انواع استراتژی‌های گردآوری داده شامل مشاهده مشارکتی، مصاحبه بدون ساختار، نیم-ساختار یافته بود (Wolcott, 2010). هر دو منظر etic (رهیافت از بیرون) و emic (رهیافت از درون) برای تحلیل بهتر بکار برده شدند.

در تعیین زمان لازم برای کار میدانی مسأله «بسته شدن چرخه فعالیت» (Trainor & Graue, 2013, p. 86) مد نظر قرار گرفت: با توجه به اینکه استراتژی‌های هلدینگ سالانه تعیین می‌شدند برای بررسی نتایج و خروجی‌ها و پیامدهای آن نیاز به مطالعه میدانی حداقل دوساله بود.

گردآوری داده‌ها با روشهای مشاهده مشارکتی، مصاحبه و مطالعه اسناد (Maxwell, 2013) از سال ۲۰۱۷ آغاز و در سال ۲۰۱۹ پایان یافت لذا، با توجه به مدت طولانی استقرار محقق در سازمان دشواری فاز ورود به میدان عملاً وجود نداشت.

### جدول ۱: منابع گردآوری داده‌ها

تحلیل	موارد بررسی شده	توضیحات
متون	۴۳ مدرک	۱۰ عدد پروپوزال استراتژی (۸ شرکت تابعه، هلدینگ و نسخه مصوب) * ۲ = ۲۰ صورتجلسات کمیته راهبردی با شرکت‌های تابعه (۸)

تحلیل	موارد بررسی شده	توضیحات
		مورد در هر سال) ۲=۱۶ صور تجلسات بازنگری مدیریت سالانه = ۲ اصلاح و اقدام اصلاحی حاصل ممیزی‌های سالانه داخلی و خارجی = ۴ زونکن نظامنامه (خط مشی، اصول اخلاقی، بیانیه و چشم انداز) = ۱ زونکن رسانه داخلی سازمان رسانه های خارجی (مصاحبه با مدیر عامل و سایر مدیران)
مصاحبه	۳۲ نفر مطلع کلیدی + سایرینی که معرفی می‌شدند	مصاحبه‌های انفرادی: Intensity sampling و سپس snowballs
مشاهدات	مشاهده مشارکتی	(در دفتر مرکزی: محل استقرار شرکت مادر و شرکت- های تابعه)

### بررسی متون (شرح از جدول ۱): مستندات سازمان توسط تیم تحقیق بررسی و نکات

لازم جهت تدوین سوالات مصاحبه‌ها از آنها گردآوری گردید. مستندات استراتژی به نحوی بررسی شد که سیکل کامل از پروپوزال‌ها، مراحل تغییر، تصویب تا اجرا و گزارش نهایی آن در بازنگری مدیریت سال بعد بررسی و تحلیل گردد. همچنین با بررسی رسانه‌های داخلی و خارجی به بررسی ابعاد قدرت و نحوه گفتمان مدیر ارشد و سایر مدیران و رویکرد آنها به استراتژی‌ها، موفقیت‌ها و شکست سازمان (بطور مثال پروژه‌های شکست خورده و یا شکست در مناقصات) پرداخته شد.

### مصاحبه (شرح از جدول ۱) : مصاحبه‌ها نیمه ساختارمند انجام گرفت و سوالات کلیدی

زیر در هر مصاحبه مورد استفاده قرار گرفت:

- الف) نظر شما در خصوص استراتژی‌های سازمانی چیست؟  
 ب) نقش خود را در تدوین و اجرای استراتژی چطور ارزیابی می‌کنید؟  
 ج) به نظر شما دلیل موفقیت/شکست استراتژی در سازمان چیست؟

انتخاب مصاحبه‌شوندگان بر اساس روش Intensity sampling صورت گرفت و کلیه افرادی که بیشترین ارتباط با برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی را داشتند به مصاحبه دعوت شدند (Patton, 1990, p. 171). تعداد مصاحبه‌شوندگان ثابت ۳۲ نفر بود. مصاحبه با سایر افراد بر اساس پیشرفت وقایع، کشف افراد کلیدی، حلقه‌های مقاومت یا اخراج/طررد/ ترک شدگان که توسط مطلعین کلیدی معرفی می‌شدند برنامه‌ریزی و اجرا شد (گلوله برفی) (Patton, 1990, p. 177).

**مشاهده مشارکتی (شرح از جدول ۱):** به معنای حضور در محل کار مشارکت‌کنندگان و بررسی رفتار آن‌ها و گردآوری داده‌ها (Wolcott, 2010) در تمامی مدت پژوهش به طور مستمر (سه روز در هفته به طور تمام وقت) انجام گرفت. اولین مصاحبه‌ها دو ماه قبل از جلسه سالانه استراتژی- برنامه‌ریزی نشده- عملاً با افرادی که پیش قدم مصاحبه بودند صورت گرفت. سپس محقق مجدداً تا یکماه قبل از جلسه سالانه هیچ مصاحبه‌ای انجام نداد تا خود مشارکت‌کنندگان که در تب‌وتاب جلسه سالانه، ارتباط با کارشناسان هلدینگ و SBUها و تهیه پروپوزال‌های سالانه بودند و پس از جلسه با هم و بروز تعارضات به دنبال تخلیه انرژی و گپ‌وگفت در خصوص این تعارضات بودند پیش قدم مصاحبه شوند. انجام اولین مصاحبه‌ها و عدم درز اطلاعات آن باعث برانگیختن تمایل سایرین برای مصاحبه‌ها شد. پس از آن مصاحبه‌ها طبق برنامه پیش رفت. یافتن سایر مطلعین کلیدی (اعم از داخل یا خارج سازمانی) با متود گلوله برفی و بر اساس معرفی کارشناسان استراتژی واحدهای تابعه صورت گرفت.

تحلیل نتایج منجر به شناسایی سه نوع گفتمان در سازمان گردید: غالب، استراتژیک و در حاشیه.

## تحلیل یافته‌ها

در این پژوهش پیش از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها ابتدا متون و یادداشت‌های ناشی از مشاهدات مورد بررسی قرار گرفتند. این بررسی کمک کرد تا تنش‌های ذاتی بین گروه‌های قدرت و مقاومت بیشتر مورد توجه قرار گرفته و به نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نیز بهتر پرداخته شود. این تحلیل و بررسی منجر به شناسایی سه گفتمان غالب، استراتژیک و در

حاشیه شد که این سه گفتمان نمایانگر مقاومت و قدرت در سازمان بودند. گفتمان غالب سازمان بر کارآفرینی و خلق ارزش با رویکرد خاص خود تاکید داشت و این در حالی بود که گفتمان استراتژیک از یک سو نمی‌خواست و البته نمی‌توانست مسئولیت بلندپروازی‌های مدیر عامل را بر عهده گیرد و از سوی دیگر برای حفظ موقعیت و قدرت خود در مقابل کارکنان (گفتمان در حاشیه) و بهره‌مندی از حمایت‌های مدیر عامل تمایلی به مخالفت مستقیم و در واقع مقاومت مستقیم در مقابل گفتمان غالب نداشت. گفتمان در حاشیه عمدتاً صریح‌تر از گفتمان استراتژیک بود و مقاومت خود را به صورت مستقیم و به شکل مخالفت علنی با استراتژی‌ها و یا با کم‌کاری، غیبت و در مواردی ترک سازمان نشان می‌داد. در ادامه مفصل‌تر به این مباحث پرداخته می‌شود.

## گفتمان غالب

گفتمان غالب که بطور مستقیم با رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل<sup>۱</sup> مرتبط است در قالب چشم انداز، مأموریت سازمانی، اهداف کلان، خط‌مشی، گفتگوهای رسانه‌ای و جلسات رو در رو و مصاحبه‌های فردی قابل بررسی است. در طی سال‌های انجام پژوهش دو مضمون اصلی استراتژیک در عالی‌ترین سطح سازمان همواره «کارآفرینی» و «خلق ارزش» بوده است. از منظر مدیرعامل «کارآفرینی» با تعداد پرسنل و تعداد پروژه و «خلق ارزش» با ورود به حوزه‌های جدید و بعضاً ناشناخته (ریسک‌پذیری) و فداکاری (با هدف خدمت به کشور) مرتبط است. بنیان‌گذار شرکت، رییس هیات مدیره و مدیرعامل است که عملاً تصمیم‌گیرنده اصلی هلدینگ است. او انواع قدرت شامل مرجعیت، تخصص، قانونی و پاداش و اجبار را جمعاً در اختیار دارد (Moorhead & Griffin, 2008). نوع مدیریت در این هلدینگ از نوع پدرسالارانه همراه با شفقت<sup>۲</sup> است (Moorhead & Griffin, 2008). در چنین سیستمی به عقاید زیردستان گاهی توجه می‌شود اما با وجود چارت سازمانی سلسله‌مراتبی و غیر منعطف دلیل و جهت این توجه کاملاً شخصی و انتخابی است. مضامین کارآفرینی و خلق ارزش نیز در گفتمان غالب با معنای عمومی و مدیریتی آن قرابت چندانی ندارند و همین مسأله اولین مانع در ایجاد فضای مشترک معنایی در سازمان است.

۱ هر دو یک نفر هستند.

2 benevolent authoritative

فرهنگ ملی و ارزش‌های آن عناصر حیاتی برای درک ارزش‌های کار مدیریتی و فرهنگ محیط کار هستند (Ralston, Gustafson, Cheung, & Terpstra, 1993). فرهنگ ملی بر استراتژی تأثیر می‌گذارد (Schneider, 1989) و محیط و فرهنگ سازمانی با اقدامات و نتایج استراتژیک مرتبط است (Ali & Amirshahi, 2002). هافستد با مطالعه ابعاد مختلف فرهنگی در کشورهای مختلف از جمله ایران به بررسی و تحلیل فاصله قدرت به عنوان یکی از این ابعاد فرهنگی پرداخته است. فاصله قدرت به درجه‌ای اشاره دارد که اعضای یک گروه یا سازمان توزیع نابرابر قدرت را بین اعضای خود می‌پذیرند. در برخی از فرهنگ‌ها با فاصله قدرت زیاد، قابل قبول تلقی می‌شود که قدرت در دست مدیران ارشد متمرکز شود، در حالی که در فرهنگ‌های دیگر، این انتظار وجود دارد که قدرت منتشر شود (Heery & Noon, 2017). اگر فاصله قدرت زیاد باشد، مردم نظم سلسله مراتبی را می‌پذیرند. در سازمان، اگر شاخص فاصله قدرت کم باشد، زیردستان می‌توانند به طور مستقل کار خود را انجام دهند (Hofstede Insight., 2019)

ایران در شاخص<sup>۱</sup> امتیاز ۵۸ را به دست آورد، یعنی جامعه‌ای سلسله مراتبی است و نظم سلسله مراتبی در یک سازمان به معنای تفویض اختیار کمتر و تمرکز بیشتر است (Hofstede Insight., 2019)

## کارآفرینی به مثابه اشتغال‌زایی

هدلینگ نماد در سال ۱۳۷۸ به همت رئیس هیات مدیره در تهران تاسیس شد. زمینه فعالیت این هدلینگ با هشت شرکت تابعه نفت، گاز، ساختمان، مدیریت پروژه، نرم افزار و خدمات فنی مهندسی است. شرکت با بیش از ۳۰۰ نفر پرسنل که ۸۰٪ آنان تحصیلاتی بالاتر از کارشناسی دارند فعالیت می‌کند. رویای مدیرعامل گسترش سازمان از نظر تعداد شاغلین تا حصول ۱۰۰۰ نفر بود. بطوریکه این مسأله یکی از دغدغه‌های اصلی مدیرعامل را تشکیل میداد:

«دیدن جوان‌های تحصیل کرده بیکار یا با شغل کاذب (رانندگی) بسیار دردآور است. دیروز سوار تاکسی شدم و فهمیدم که راننده کارشناسی ارشد یک دانشگاه معتبر را دارد، کارت شرکت را به او دادم و گفتم فردا برای استخدام بیاید» (مدیرعامل)

1 Power Distance Index

در واقع مدیرعامل تمایل دارد کلیه پرسنل اعم از مدیران و کارکنان رویکرد مشابه خودش داشته باشند و گفتمان مدیرعامل را درک کرده و فضای سازمان را برای جذب نیروهای بیشتر آماده نمایند. با توجه به اینکه ایران یک جامعه سلسه مراتبی است در این جامعه رهبران سازمان‌ها نقش پدری را دارند که همه چیز را می‌داند و تصمیمات را خودش می‌گیرد (Hofstede, 2003).

«ما سال گذشته ۲۴۷ نفر پرسنل داشتیم ولی امسال به ۳۰۰ نفر رسیدیم، این باعث افتخار است که در کشوری با شرایط نابسامان اقتصادی میتوانیم برای جوانان بیشتری شغل ایجاد کنیم» (مدیرعامل)

مدیرعامل می‌دانست که با وجود محدودیت‌های مالی و مدیریتی امکان افزایش تعداد پرسنل وجود ندارد حتی شاید نیاز به تعدیل نیرو وجود دارد اما، در عمل دست از رویای خود نمی‌کشید و توقع داشت این مساله به هزینه سایر پرسنل و با تاخیر در پرداخت حقوق آنها و یا حقوق کمتر از عرف انجام شود.

«ما باید در این شرایط اقتصادی به کشور کمک کنیم، درست است که حقوق پرسنل سه ماه است پرداخت نشده اما من معتقدم که خدا به ما کمک می‌کند و ما باید صبر داشته باشیم» (مدیرعامل)

از منظر مدیرعامل هرچه سازمان تعداد بیشتری را به خدمت بگیرد بیشتر کارآفرینی کرده است در صورتیکه کارآفرینی به صورت بنیادین با اشتغالزایی تفاوت دارد؛ کارآفرین باید خلق ارزش کند در حالیکه اشتغالزایی بطور مستقیم با استخدام مرتبط است حتی اگر سودآوری شرکت تحت تأثیر قرار گیرد. (Vesper, 1990, p. 15). در هلدینگ (الف) مدیرعامل کارآفرینی را معادل اشتغالزایی می‌داند و همین مساله باعث بروز مشکلاتی در سازمان گردیده است برای مثال واحد منابع انسانی که مسئول جذب و استخدام پرسنل است از این که افرادی بدون هماهنگی با این واحد و گذراندن مسیرهای استخدام از جمله مصاحبه جذب شرکت می‌شوند ناراضی است.

«یکی از اهداف واحد ما جذب در زمان مقرر (باتوجه به نیاز واحد درخواست کننده) می‌باشد و در حالیکه ما مشغول طی نمودن فرآیند جذب از طریق آگهی استخدام، مصاحبه،... هستیم به ناگهان متوجه می‌شویم که باید برای یک شخص جدید پرونده پرسنلی تشکیل دهیم. اگر قرار است

استخدام ها خارج از چارچوب و سلیقه ای باشد بهتر است این هدف را از اهداف واحد ما حذف نمایند.» (مدیر منابع انسانی)

مدیر منابع انسانی همین موارد را در جلسات متعدد نیز با مدیرعامل مطرح نموده و بصورت آشکار با روند استخدام و رویکرد کارآفرینی مدیرعامل مخالف است و مقاومت نشان می‌دهد ولی به دلیل برخورداری از قدرت کمتر در نهایت ناچار به پذیرش می‌شود.

### کارآفرینی به مثابه تعداد بالای پروژه

کارآفرینی از منظر مدیریتی به معنی استفاده از فرصت‌هایی است که الزاماً با منابع موجود سازمان انطباق ندارند (Stevenson & Gumpert, 1985). مدیرعامل هلدینگ (الف) به دلیل روحیه کارآفرینی فارغ از منابع و توان شرکت -چه از جنبه تخصصی و چه از نظر سرمایه و امکانات- تمایل به شرکت در اکثر مناقصات داشت:

«من خودم گاهی وارد سایت مناقصات می‌شم. می‌بینم برخی مناقصات برای ما مناسب هستند. مدیران واحدها و بخش بازاریابی خیلی از من انرژی می‌گیرن و همیشه «نه» میارن. می‌گم نیرو بگیرین میگن تو پرداخت حقوق همین‌ها هم موندیم. می‌گم در این مناقصه شرکت کنید می‌گن نیرو برای اجرا نداریم. سال‌هاست در این شرکت هستند و هنوز متوجه نیستند شرکت پروژه‌ای گاهی ممکنه نیروهاش بیکار بشن ولی باید حقوق بگیرن تا زمان مناسب که در یک مناقصه برنده شدیم از نیروهایی که مدتی بیکار بودن ولی حقوق گرفتن استفاده کنیم. من اگر امروز پرسنل بیکارم رو اخراج کنم فردا برای شرکت در مناقصه نیرو ندارم بنابراین باید اون‌ها را برای موقع مناسب نگه دارم.» (مدیرعامل)

مقاومت آشکار و گاهی پنهان مدیران واحدهای کسب‌وکار، مدیر منابع انسانی و مدیر بازاریابی در شرکت در برخی مناقصات و جذب نیرو موجب ناخرسندی و شکایت مدیرعامل شده است ولی با توجه به اینکه در نهایت مجریان استراتژی‌ها همین مدیران و پرسنل زیرمجموعه آنها هستند عملاً مانع تحقق استراتژی‌های مدیرعامل می‌شوند. بررسی مستندات بخش مناقصات و همچنین مکاتبات داخلی سازمان نشان می‌دهد در مواردی مدیرعامل دستور شرکت در مناقصه‌ای را داده ولی مدیران از شرکت در آن سر باز زده‌اند و در صورت مواخذه مدیرعامل اقدام به بهانه‌تراشی‌هایی مانند فراموشی، نداشتن الزامات مربوطه یا اتمام زمان شرکت در مناقصه نموده‌اند. گاهی نیز مدیران صراحتاً اعلام می‌کنند که حتی با



وجود برنده شدن در یک مناقصه امکان اجرای پروژه را بر اساس امکانات و توانمندی‌های شرکت ندارند و بنابراین در مناقصه شرکت نمی‌نمایند.

«ما یک شرکت کارآفرین هستیم و طبیعی هست که مرتب در حوزه‌های جدید وارد بشیم و نیروهای جدید هم به خدمت بگیریم. شما در مورد استراتژی از من سوال کردید: استراتژی ما کارآفرینی... من در جلسات مختلف به مدیرانم هم اینو می‌گم ولی اونها انگار متوجه نمی‌شن. رویکرد اصلی و اولیه من کارآفرینی بوده و اینکه بتونم کاری برای جوانان و کشورم انجام بدم ولی متأسفانه اونها مثل من فکر نمی‌کنن و پرسنل و مدیران فقط غر می‌زنن و به خودشون فکر می‌کنن» (مدیر عامل)

بررسی مصاحبه‌هایی که مدیرعامل در رسانه داخلی سازمان و همچنین رسانه‌های خارج سازمانی انجام داده است نیز نشان دهنده رویکرد ایشان به افزایش تعداد نیروها و ورود به حوزه‌های جدید و به قول خودشان کارآفرینی است.

## خلق ارزش غالب

«خلق ارزش» از دید مدیرعامل با ورود به حوزه‌های جدید و بعضاً ناشناخته (ریسک پذیری) و فداکاری برای کشور تعریف می‌شود. مدیرعامل تکیه بر دانش بومی و خودکفایی را «ارزش» تعریف می‌کرد حتی اگر به واسطه سعی و خطا، هزینه‌های گزاف و حتی زیان‌دهی بدست می‌آمد.

«این حق مردم جنوب است که آب آشامیدنی سالم داشته باشند. درست است که این اولین پروژه ما در این حوزه است اما به حول و قوه الهی انجامش می‌دهیم» (مدیر عامل)

در خصوص این پروژه مدیرعامل با یک رسانه خارج از سازمان نیز مصاحبه نموده و با غرور و افتخار به عنوان یک شرکت دانش‌بنیان و کارآفرین از توانمندی‌های سازمان و پرسنل خودش صحبت کرده است.

« پنج سال است که ما یک گروه از جوانان نخبه را برای بومی سازی نرم‌افزار ... استخدام کرده- ایم. برای من مهم نیست که این واحد زیان‌ده باشد. ما دانش بنیانیم و قرار است کار دانشی کنیم. ما باید برای خدمت به کشور فداکاری کنیم» (مدیرعامل)

« من به مدیر واحد ... گفتم که وارد حوزه های تک ... شویم. درست است که پیچیده و سخت است اما بالاخره یک شرکت در ایران باید وارد این حوزه شود» (مدیرعامل)

مشاهده محقق از شرایط سازمان، گفتگوهای بین پرسنل و مدیران و همچنین گفتگوها در جلساتی که مدیران ارشد شرکت دارند نشان می‌دهد مدیرعامل در جذب پروژه‌های بیشتر که عمدتاً از طریق مناقصه به دست می‌آید مصر است. پرسنل بخش بازاریابی و مناقصات همواره در فشار قرار دارند تا هیچ یک از مناقصات را از دست ندهند. حتی مواردی دیده شد که مناقصه مرتبط با فعالیتهای شرکت نبود ولی شرکت به سرعت اقدام به جذب نیروی جدید مرتبط با مناقصه نمود تا بتواند پروژه جدیدی بگیرد و وارد حوزه جدیدی شود. پرسنل واحد مناقصات از ناراضی‌ترین بخش‌های شرکت هستند حتی چند تن از آنان بخاطر فشار بالای کاری استعفا داده و شرکت را ترک نموده‌اند. اگرچه نیروهای بیکار و یا کم کار در سطح شرکت دیده میشوند ولی چون شرح وظایف و حوزه کاری آنها مرتبط به این بخش نیست عملاً کمکی به واحد مناقصات نمی‌کنند.

## گفتمان استراتژیک

گفتمان استراتژیک مرتبط با مدیران واحدهای تابعه، مدیران ستاد (منابع انسانی، بازاریابی و مناقصات...) و معاونت راهبردی است که بطور مشارکتی در تدوین استراتژی‌های سالانه و هدف‌گذاری بنگاه مادر دخیل هستند.

هر سال پیش از برگزاری جلسه سالانه مدیران برای تصویب استراتژی‌ها، مدیران هر SBU می‌بایست پروپوزال‌های خود را برای استراتژی‌های سال آتی تدوین می‌کردند. چنین فرآیندی برای هر SBU ارزش و اهمیتی بالایی داشت چرا که اعتبارات و بودجه سال آتی هر SBU وابسته به تصویب استراتژی پیشنهادی‌اش داشت. به دلیل ماهیت هر می‌سازمان، عملاً استراتژی‌هایی مصوب می‌شد که به گفتمان غالب نزدیک‌تر بود. با این وجود کلان‌ترین مضامین استراتژیک گفتمان غالب یعنی کارآفرینی و خلق ارزش در گفتمان استراتژیک به شکل دیگری معنا می‌شدند که در ادامه به آن پرداخته میشود.

## کارآفرینی از منظر گفتمان استراتژیک

کارآفرینی از منظر گفتمان استراتژیک با گفتمان غالب متفاوت و بعضاً در تضاد بود. شرکت در مناقصات وابسته به استراتژی‌های هر واحد تابعه بود اما همین استراتژی‌ها نیز که در ظاهر

با فرآیند مشارکتی تدوین و با رای گیری مصوب می شدند در عمل فراموش شده در نهایت همه می بایست با گفتمان غالب همسو شوند. گفتمان غالب «کارآفرینی» را با تعداد بالای کارکنان و تعداد زیاد پروژه توصیف می کند در مقابل گفتمان استراتژیک «کارآفرینی» را در «بهره‌وری» و «درآمدزایی» تعریف می کند.

«مهم نیست که ارزیابی‌های ما از محیط چه می گوید. اگر قرار است استراتژی ما مصوب شود باید دقیقاً همان چیزی را ارائه کنیم که مهندس [مدیرعامل] در نظر دارد... شرکت در مناقصه (الف) جزو استراتژی‌های ما نبود اما مهندس اصرار دارد ما در همه مناقصات شرکت کنیم و باید برنده شیم حتی اگر ضرر بدیم...» (MM02).

«به مهندس می گم ما برای اجرای این مناقصه نیرو و امکانات مناسب نداریم. در مناقصه مشابه که سال پیش برنده شدیم مشکلات زیادی داشتیم و هنوز هم درگیر آن هستیم ولی مهندس فقط به کمیت اهمیت میدهد و از هیچ مناقصه ای نمی گذره. نیروهای ما بهره ور نیستند چون عادت به تنبلی و بیکاری کردند. قیمت های ما از رقبا بالاتره چون نتونستیم بهره ور باشیم ولی باز مهندس اصرار دارند که حتما در این مناقصه شرکت کنیم و قیمت پایین بدیم. قیمت پایین یعنی ضرر و من نمی فهمم یک شرکت خصوصی چرا باید با ضرر مناقصه بگیره اونم در حوزه ای که سال هاست فعالیت دارد و نیاز به برندسازی نداره که بگم با این هدف داریم با ضرر وارد مناقصه می شیم.» (MM03)

در حالیکه مدیرعامل با افتخار از شرکت در مناقصات غیرمرتبط یا غیراقتصادی سخن می گفت، اما مدیران با اعتراض، کنایه یا امتناع به آنها می پرداختند.

«مهندس من را فراخواند و روی لپ تاپش به من آگهی یک مناقصه ...را نشان داد. ایشان گفتند که چطور است که این مناقصه از دست شما در رفته است؟ چرا اسناد و مدارک شرکت در این مناقصه جهت امضا برای من آورده نشده است در حالیکه مهلت آن تمام شده است؟ به ایشان گفتم جناب مهندس این مناقصه اصلاً در حوزه کاری شرکت نیست و ما منابع و افراد متخصص مرتبط با آن را نداریم. مهندس با صدای بلند و عصبانی به من گفتند: «مگر جذب چند نیروی جدید چقدر کار سخت و پیچیده ای است که ما قادر به انجام آن نباشیم؟ مگر ما فضای کافی نداریم؟ مگر ما واحد منابع انسانی برای استخدام نداریم؟ چرا نباید در چنین مناقصاتی که نیاز به تجهیزات و سرمایه گذاری بالا ندارد شرکت کنیم؟ حتی اگر اینها را هم بخواهد این وظیفه ماست که آنها را از طریق وام و سرمایه گذاری خارجی و حتی شراکت تامین کنیم ولی چنین فرصت هایی را از دست ندهیم» توقع مهندس واقعا عجیب است... ما باید در هر مناقصه ای که در کشور برگزار می شود بدون توجه به منابع و تخصص مان شرکت کنیم؟» (مدیر واحد بازاریابی و مناقصات)

«SBU ما دانش بنیانه. ما یک محصول تولید کردیم که هنوز نه داخلی فروختیم نه خارجی... کار ما مهندسی معکوس نمونه خارجی و یک دهم اون قیمت داره اما مشتری داخلی اعتماد نمی‌کنه و مشتری خارجی هم دلیلی نداره کار ما رو بخره... اما مهندس [رییس هیات مدیره] به ما ایمان داره اینه که ما سالهاست داریم کار می‌کنیم و هرگز هم از ما توقع درآمد نداشته... نگاه مهندس با همه فرق داره. من اصلا استراتژی نمی‌نویسم... ما باید برای خودکفایی کشور فداکاری کنیم...» (MM05).

«مدیر MM06 از MM05 ایراد می‌گیره که سودآور نیست اما در واقع هیچکدوم سودآور نیستن فقط از ماها که هیچ بودجه‌ای نداریم توقع فداکاری دارن» (MM03).

بنا بر مطالعه ای که عربستانی (Arabestani, 2019) در خصوص جامعه ایران انجام داده است شکاف بین گفتمان مسلط و سایر گفتمان‌ها موجب انتقاد، رقابت پرخاشگرانه و خود محوری به عنوان تنها نقطه مشترک بین مردم می‌شود. درک نادیده گرفته شدن توسط گفتمان مسلط، یک واکنش هیستریک را برمی‌انگیزد که این گفتمان هیستریک به دنبال یافتن راه حل نیست در عوض، بر چالش و طرد گفتمان مسلط تمرکز دارد (Arabestani, 2019).

«اگر مهندس آنقدر به فداکاری علاقه داره میتونه سود شرکت رو بین ما تقسیم کنه. همیشه سودش مال اونها باشه فداکاریش مال ما» (MM03)

«یک شرکت درست کردن که همه بیکارن فقط الکی استخدام میکنن. واحد من یک تنه داره کل درآمد شرکت رو میده. بهتره این نمایش الکی استراتژی رو جمع کنن و ما و خودشون رو بازی نندن. اگر قرار باشه یک واحد کارکنه و درآمد کسب کنه و حقوق بقیه رو بده باید پرسنل اش هم از مزایای بیشتری برخوردار باشن» (MM08)

## خلق ارزش از منظر گفتمان استراتژیک

خلق ارزش از منظر گفتمان غالب با فداکاری و ورود به حوزه‌های جدید مرتبط است در حالیکه مدیران نه علاقمندی به ریسک‌پذیری و فداکاری از خود نشان می‌دهند و نه تمایلی به خروج از محدوده اطمینان و ورود به حوزه‌های جدید دارند.

«دیروز با خود مهندس<sup>۱</sup> [مدیرعامل] جلسه داشتم. اصرار داشت که وارد کار اکتشاف شویم. هرچقدر اصرار کردم که نه منابع داریم نه امکانات توجهی نکرد. اصرار داشت که ما حتماً این کار رو پیگیری کنیم...مهندس میگه ما باید کشور رو بسازیم ولی داره از اعتبار من هزینه میکنه» (MM04)

در حالیکه فداکاری در گفتمان غالب یک «ارزش» محسوب می‌شود اما مدیران با آن همسو نیستند؛ آنها احساس قربانی شدن دارند چرا که باید از اعتبار، زمان و حقوق خود برای تحقق آرمان‌های شرکت هزینه کنند و در مقابل از سود شرکت سهمی نداشته باشند و حتی حقوق خود را با تأخیر دریافت کنند.

«من اصلاً نمی‌فهمم این جلسات استراتژی چه مسخره‌بازی‌ایه. ما کلی وقت می‌ذاریم و استراتژی می‌نویسیم. اون هم طبق نظرات و خواسته‌های مهندس. من موقع تدوین استراتژی تمام سعی ام رو کردم که به همه چیز از نگاه مهندس نگاه کنم و مثل اون فکر کنم تا استراتژی‌هام مطابق نظر مهندس در بیاد ولی گویا ایشون اصلاً محدودیتی در استراتژی ندارن. هر روز یک حوزه جدید. یک واحد تابعه جدید. امروز من رو صدا کردن تو دفترشون و ازم خواستن مسئولیت واحد جدیدی رو کنار مسئولیت قبلی ام بپذیرم. میگم مهندس این که اصلاً در حوزه کاری شرکت و استراتژی‌های شرکت نیست. میگن تو به خیر و برکت و کاری که برای مردم می‌کنی فکر کن. میگم وظایف من سنگین تر میشه و باید دو واحد رو مدیریت کنم حداقل در کسب و کار جدید درصدی سهام یا مشارکت در سود برای من در نظر بگیرین. میگن ما داریم این کارو برای رضای خدا و مردم انجام میدیم. سود چی؟» (MM03)

گفتمان غالب «خلق ارزش» را با ریسک‌پذیری و فداکاری با هدف خودکفایی ملی توصیف می‌کند در حالیکه مدیران تمایلی به فداکاری نداشته و احساس قربانی شدن دارند؛ برای آن‌ها «ارزش» با کسب درآمد و اعتبار مرتبط است.

«می‌دانم این پروژه نه تنها سودی نداره، زیان هم می‌کنیم. اما برای من اعتبار زیادی به همراه می‌آورد. چون تابحال کسی چنین پروژه‌ای انجام نداده» (MM07)

اعتبار از دید مدیران به معنای نزدیک شدن به گفتمان غالب با هدف کسب مشروعیت بیشتر بود که بودجه، توجه و امکانات بهتری را برایش به ارمغان می‌آورد.

«هرکس در این سازمان بیشتر به دیدن مدیرعامل رود، واحدش بیشتر درآمد داشته باشد و حتی پرسنل‌اش زبان‌بازتر باشند و یا کار دانش بنیان حتی بدون درآمد انجام دهد، دارای اعتبار بیشتری

۱ از این صفحه به بعد هر جا در روایات از عبارت «مهندس» استفاده شده منظور مدیرعامل است.

است. استراتژی‌ها هم بهانه‌ای هستند برای جلب توجه مهندس نه ارتقای شرکت. برای من که پرسنل کمی دارم، ماهیت کسب‌وکار واحد درآمد کم است و خودم نیز اهل جلسات متعدد و چابک‌پوشی نیستم اعتبار معنایی ندارد و احساس بی ارزشی می‌کنم چون کسی برای من ارزش و احترام بالایی قائل نیست و به کرات در شرایط مختلف نادیده گرفته شدم.» (MM03)

«من خودم شاهد بودم که مدیر واحد... به اتاق مدیر مالی رفت و با مذاکره و البته تأیید مهندس توانست بودجه ای خارج از برنامه جذب کند. آنها باید به سهم خود راضی باشند. ناسلامتی آن همه جلسه برای تدوین و تصویب استراتژی‌ها و تعیین بودجه داشتیم تا طبق برنامه و اصول پیش رویم ولی گویا دریافت بودجه بیش از هرچیز به اعتبار افراد نزد مهندس و چانه زنی با مدیر مالی مرتبط است.» (MM04)

## گفتمان در حاشیه

در ایران، از قرن‌ها پیش گفتمان غالب همواره نیازمند احترام مطلق و تسلیم کورکورانه در برابر قدرت بوده است، از دستورات پادشاهان و خانواده‌ها تا مدارس، محل کار و جامعه. گفتمان غالب (به عنوان پدر، معلم، مدیر، پادشاه) با ارائه تصویری پدران و موعظه گر انتظار اطاعت و وفاداری دارد (Barakat, 1993) و کسانی را که به گفتمان غالب وفادار نیستند به عنوان شهروندان درجه دوم به حاشیه می‌راند (Arabestani, 2019). مردم ایران از قرن دهم میلادی برای پرهیز از به حاشیه راندن و بی صدا ماندن از زبان غیرمستقیم، طنز و کنایه به عنوان روشی مطمئن برای انتقاد از قدرت استفاده می‌کرده‌اند (Siamian Gorji, 2017).

در اینجا گفتمان در حاشیه به کارکنان باز می‌گردد که دارای هیچ قدرتی نیستند. گفتمان در حاشیه به لحاظ ساختار با گفتمان غالب و استراتژیک متفاوت است؛ دغدغه‌های متفاوتی دارد. این گفتمان در تعارض با گفتمان غالب و استراتژیک قرار می‌گیرد و نقش اصلی آن «سازگاری» با فرهنگ سازمانی و «تعدیل» فشار روانی از سوی گفتمان غالب و استراتژیک است. از منظر گفتمان غالب «کارآفرینی» شامل تعداد استخدام و پروژه است. از منظر گفتمان در حاشیه استخدام بی‌رویه و تعداد بالای پروژه منجر به «احساس بی‌عدالتی» می‌شود. از سویی هدف اصلی گفتمان استراتژیک جلب رضایت گفتمان غالب است تا برای

خود مشروعیت کسب کند لذا عملاً کارکنان و تلاش‌های آن‌ها نادیده گرفته می‌شود و صدایشان ناشنیده می‌ماند.

«آقای... رو مدیرعامل استخدام کرده و حقوق بالایی داره اما من هیچ وقت ندیدم کار خاصی انجام بده و اکثر اوقات حتی شرکت نمیداد. جورش رو ما باید بکشیم» (SBU01)

سخنانی از این دست در سازمان مکرراً به گوش می‌رسد. افراد در سازمان با دیدن دیگرانی که خود را صرف چرخیدن در سازمان و گفتگوهای غیرکاری (ارتباطات شاخه مویی) می‌کنند احساس ناخوشایند «قربانی» را تجربه می‌کنند در حالیکه سازمان پروژه-محور است و در مواقعی که برخی از سازمان‌های تابعه پروژه‌های ندارند بدیهی است که افراد بی کار بمانند. استراتژی کلان سازمان حفظ افراد متخصص برای تشکیل تیم پروژه به محض عقد قرارداد جدید است. مشکل سازمان آن است که گفتمان غالب و استراتژیک عملاً گفتمان در حاشیه را به رسمیت نمی‌شناسند و بنابراین برای توجیه آنان و رفع سوءتفاهمات قدمی بر نمیدارند.

«اینها هر مناقصه‌ای رو الکی شرکت می‌کنند و کلی کار ما رو زیاد می‌کنند، تهش میگن ما سود نکردیم و حقوق آدم رو هم نمیدن. من خودم سه ماهه حقوق نگرفتم اما حجم کارم خیلی بالاست» (SBU02)

«این پروژه‌های زیاد و بی خاصیت، شرایط کاری ما رو خیلی سخت کرده. چون برای برنده شدن در مناقصه قیمت رو خیلی کم کردیم بیشتر امکانات رفاهی ما حذف شده... تا دیروز برای رفتن سر پروژه راننده داشتیم اما الان میگن با اتوبوس برو» (SBU03)

به وضوح مشاهده می‌شود که پرسنل دلیل عقب افتادن حقوق و کاهش امکانات رفاهی خود را به علت استخدام‌های بی‌رویه و پروژه‌های بدون سود می‌دانند. حال آنکه در برخی موارد سازمان برای شرکت در مناقصات کلان نیاز به جذب نیروهای متخصص برای کسب امتیاز بیشتر داشت. همچنین سازمان در بسیاری از موارد برای ورود به بازارهای جدید یا حفظ بازارهای فعلی و کنار زدن رقبا نیاز به شرکت در مناقصات - حتی بدون سود- داشت. مجدداً، مشاهده می‌شود که مدیران علاقه و ضرورتی برای توجیه کارکنان احساس نمی‌کنند حتی زمانی که کارکنان نارضایتی را با مدیران به صورت کاملاً واضح و شفاف درمیان می‌گذارند باز هم پاسخ مشخصی دریافت نمی‌کنند. مدیران از ایجاد فضای مبهم و عدم انتقال اطلاعات در سطوح سازمان احساس قدرت می‌کنند. این خلاء گفتمانی گاهی تا آنجا

بالا می‌گیرد که حتی فرد متخصصی که بتازگی استخدام شده شرح شغل و وظایف مشخصی نداشته و مجبور به گذران وقت در سازمان است و در نهایت از این وضعیت خسته و گله‌مند می‌شود و پس از چند روز از همکاری با سازمان انصراف داده و سازمان را ترک نموده است.

«دیروز یک فرد جدید وارد واحد ما شد. آدم خوبیه ولی من بجای اینکه کار خودم رو انجام بدم باید تمام روز به سوالات ایشون پاسخ بدم و متأسفانه این وضعیت ممکنه چند وقته دیگه دوباره تکرار بشه چون استخدام‌ها اینجا زیاده و البته خیلی از افراد هم نمی‌مونن و جاشون رو به نفرات جدید می‌دن و آموزش همه هم می‌افته گردن من و این اصلاً منصفانه نیست. اگر قراره کسی رو من آموزش بدم حداقلش اینه که خودم هم در فرآیند استخدام/ش نقش داشته باشم و باهاش مصاحبه کنم بینم اصلاً توان این کارو داره یا نه چون مدیر ما که عرضه این کارها رو نداره» (SBU01)

گاهی علت نارضایتی پرسنل از استخدام‌های جدید نبود فضا و امکانات کافی بود. در زمان انجام این پژوهش ساختمان شرکت تغییر یافت و پرسنل از یک ساختمان قدیمی با اتاقهای کاری مجزا به محلی نوساز و چند طبقه منتقل شدند. این تغییر مکان برخی از عادات زندگی کاری را تغییر داد. وجود فضای خصوصی برای هر واحد در ساختمان قدیم از یکسو تمرکز افراد را بر کار واحدشان بالا می‌برد و از سویی حریم خصوصی برایشان قایل می‌شد. در ساختمان جدید فضاهای کاری با پارتیشن‌های کوتاه جدا شده بود و همه واحدها در کنار هم و در یک فضای اشتراکی بزرگ کار می‌کردند. حذف ناگهانی حریم خصوصی و یکپارچه شدن فضاهای کاری شوک بزرگی برای پرسنل بود که هرگز برای آن‌ها توجیه نشد. در ساختمان قدیمی هر طبقه دارای یک سرویس بهداشتی، چندین اتاق کوچک و یک آبدارخانه بود و در آبدارخانه همواره چای سنتی سرو می‌شد. در ساختمان جدید اتاق‌ها فقط به مدیران اختصاص یافته بود و برای ایشان آبدارخانه اختصاصی در نظر گرفته شده بود این مساله باعث شد که پرسنل به ناگهان فاصله طبقاتی زیادی با مدیران خود احساس کنند؛ آن‌ها از فضای خصوصی و امکانات رفاهی محروم شده بودند و مدیرشان هم در اتاقی دور از آن‌ها کار می‌کرد. این مساله برای پرسنل به هیچ وجه خوشایند نبود چرا که اکثر پرسنل متخصصانی بودند که تاکنون فاصله قدرت زیادی با مدیرانشان احساس نمی‌کردند اما به ناگهان مدیرانشان برج عاج نشین شده بودند. این معضلات برای تعداد زیادی ناخوشایند و آزاردهنده بود و تنش‌ها و اعتراضات زیادی پدید آورد. در این شرایط اگر نیروی جدیدی هم وارد یک



واحد می‌شد منجر به نارضایتی اکثر افراد آن طبقه که از واحدهای مختلف بودند می‌شد. پرسنلی که تاکنون در واحدهای خود کار می‌کردند و از وجود همکاران در واحدهای دیگر بی اطلاع بودند حالا در یک فضای اشتراکی بزرگ مبنای متفاوتی (خارج از واحدشان) برای سنجش شرایط کاری خود یافته بودند. آن‌ها دائماً در حال مقایسه خود و دیگران بودند و اگر پرسنلی به دلیل اینکه واحدش در مدت زمان خاصی پروژه نداشت بیکار می‌ماند مورد نقد سایرین قرار می‌گرفت و به عنوان یک فرد تنبل و بیکار که ناحق حقوق می‌گیرد شناخته می‌شد و این منجر به احساس بی‌عدالتی در بین پرسنل می‌شد.

این احساس بی‌عدالتی و ناخرسندی گاهی خود را به صورت مقاومت پنهان در اجرای استراتژی‌ها نشان می‌داد. به طور مثال در روزی که نیاز به حضور یک پرسنل خاص در سازمان و یا سازمان مشتری بود غیبت می‌کردند و بعد با بهانه آوردن عدم حضور خود را توجیه می‌کردند و در مواردی استفاده از این ترفند را به سایر همکاران خود نیز آموزش می‌دادند. گاهی نیز پرسنل در محیط کار پشت سیستم خود می‌نشستند و در حالیکه خود را مشغول کار نشان می‌دادند به امور شخصی خود می‌پرداختند.

«من شنیدم درآمد واحد... خیلی بالاست و همون درآمد برای حقوق دو برابر این پرسنل هم زیاده. شک ندارم اینها دارن یک جایی سرمایه‌گذاری می‌کنن وگرنه نباید این همه حقوق‌ها دیر می‌شد. از یک طرف پروژه پشت پروژه از طرف دیگه حقوق بی حقوق آخه مگه میشه؟» (SBU07)

از منظر گفتمان غالب «خلق ارزش» شامل فداکاری و ریسک‌پذیری بالاست. از دید گفتمان در حاشیه، فداکاری به معنای قربانی شدن و ریسک‌پذیری به معنای عدم امنیت شغلی است.

«من مدت‌ها روی یک پروژه ملی که رویای مهندس بود بدون حقوق و چشم‌داشت کار کردم ولی الان احساس میکنم عمرم رو بیهوده تلف کردم. پروژه ما به جایی نرسید و فقط من ضرر کردم» (SBU03)

«ما که میبینی هیچ کاره‌ایم. نقشی نداریم فقط هستیم. من دارم واسه دکتری می‌خونم و همکارم هم فقط می‌خواد نمونه که اینجا بچش به دنیا بیاد و مرخصی زایمان بگیره. ما اوایل خیلی سعی کردیم بعد دیدیم اصلاً کسی تخصص ما رو لازم نداره فقط دکوریم. ما هم ول کردیم.» (SBU04)

«SBU05».

یکی از مسائل بین پرسنل و مدیران آن است که چون صدای پرسنل مستقیماً به مدیر عامل نمی‌رسد، اگر پرسنلی ایده یا طرحی داشته باشد باید حتماً آن را از طریق مدیرش در سازمان مطرح و اجرایی کند. از دید پرسنل چون سیستم جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری وجود ندارد ایده‌های پرسنل به نام خودشان مطرح نمی‌شود و این مدیر است که منافع حاصل از یک ایده را دریافت خواهد کرد بنابراین پرسنل هرگز در سازمان رشد نکرده و به درجات بالاتر نخواهند رسید و اینکه چه کسی در آینده سرپرست یا مدیر شود فقط به نظر شخصی مدیران و یا علاقه شخصی مدیر عامل به یک فرد خاص بستگی دارد. چون مدیران از اعتبار لازم بین پرسنل برخوردار نیستند بنابراین انتخاب‌های آنان در مورد پرسنل اصلح نیز مورد تایید و پذیرش نیست و این منجر به بی‌انگیزگی آنها شده است.

«هر روز از خودم میپرسم چرا میام سر کار. سودش مال شرکت، اعتبارش مال مدیرانه و زحمتش مال من» (SBU08)

«مدیر من چند وقت قبل از من خواست یک پروپوزال برای... بنویسم تا بیره پیش مدیر عامل و اگر مدیرعامل قبول کنه می‌تونیم این پروژه رو در شرکت پیاده کنیم. این پروژه خیلی از چالش‌ها رو برطرف می‌کنه و منم دوست داشتم روش کار کنم و برای همین خیلی روش وقت و انرژی گذاشتم. هفته قبل تمام شد و مدیرم هم پروژه رو ارائه داد و مدیرعامل هم خوشش اومد ولی در نهایت مدیر خودم و مدیر یک واحد دیگه مسئول اجرایش شدن و اصلاً انگار نه انگار این زحمات و دانش و تجربه قبلی من بود. من می‌دونم اونها بدون من اصلاً نمی‌تونن اجرایش کنن ولی چون منو دور زدن و ندیده گرفتنم منم دیگه به هیچ وجه هیچ کمکی نخواهم کرد. من هرگز آدم قربانی ای نبودم که کار کنم سودش رو یکی دیگه بیره» (SBU02)

عدم تفسیر یکسان از خلق ارزش در گفتمان غالب و استراتژیک باعث بروز حس ناامنی در کارکنان می‌شود. در حالیکه گفتمان غالب توقع فداکاری و ریسک‌پذیری را دارد و گفتمان استراتژیک متوقع سهیم بودن در سود و کسب اعتبار شخصی است، گفتمان به حاشیه رانده شده بین دو تفسیر متضاد از خلق ارزش اسیر شده و احساس ناامنی و نادیده گرفته شدن می‌کند.

«تمام تخصص ما بی فایده است. هرچه تحلیل کنیم و استراتژی پیشنهاد کنیم سر آخر چیزی مصوب میشه که ربطی به استراتژی‌های ما نداره. رسماً سر کاریم!» (SBU03)

«مدیرعامل همش می‌گه برای اهداف کشور باید فداکاری کنیم. من چندماهه حتی حقوق نگرفتم و روی یک طرح بین‌المللی کار کردم. اما الان واقعیت رو فهمیدم: شرکت سود میکنه و منم فقط یک ابله‌م!» (SBU07)

«برای اولین بار در جلسه با مدیرعامل منم حضور داشتیم. مدیرم قبلمش گفت که توی جلسه برای شرایط نامناسب ما با مدیرعامل حرف میزنه اما توی جلسه هیچی نگفت. این آدمها قابل اعتماد نیستن» (SBU01)

تضاد میان گفتمان های غالب و استراتژیک و مقاومت (آشکار یا پنهان) در برابر خواست‌های مدیرعامل یا مدیران ارشد به صورت رفتارهای مخرب (ترک سازمان، تلاش کمتر، تقلب)، تمسخر مدیران به عنوان افرادی که چیزی نمی‌دانند و برای مدیریت مناسب نیستند، خود را نشان می‌دهد؛ کارمندان در مورد استراتژی‌ها و سلسله مراتب نیز جوک می‌ساختند.

«اونها از من خواستن که تجارت جدید شرکت را از صفر و بدون هیچ منبعی اداره کنم. چطور ممکنه؟ اونها واقعا نادون و پرتوقعن ... مدیر من فقط می‌خواد خودنمایی کنه. اون هیچ ایده‌ای در مورد تجارت نداره» (SBU02)

کارکنان استراتژی‌ها را به چالش می‌کشیدند و آنها را زیر سوال می‌بردند و سایر کارکنان را نیز به مقاومت در برابر استراتژی تشویق می‌کردند.

«من روز ارزیابی عملکرد رفتم مرخصی استعلاجی!... اینها را به عنوان مدیر قبول ندارم... به بقیه هم گفتم مثل من در جلسه ارزیابی عملکرد شرکت نکنند. ما برای آنها یک مشت برده هستیم» (SBU04)

## تعارض گفتمان‌ها

هدف این پژوهش در درجه اول کشف انواع گفتمان در یک هلدینگ و سپس شناسایی تعاملات آنها و ارزیابی قدرت و مقاومت بود. همانگونه که ذکر شد عدم وجود بستر معنایی مشترک از عوامل اصلی شکست استراتژی‌ها در سازمان است. بررسی بلندمدت هلدینگ (الف) نشان داد که مدیریت هلدینگ چیزی فراتر از فرمول‌های کسب و کاری است و زمانی که گفتمان مشترکی بین واحدهای تابعه و بنگاه مادر وجود نداشته باشد تضاد و تعارض اجتناب ناپذیر خواهد بود. این پژوهش سه نوع گفتمان غالب، استراتژیک و در حاشیه را

شناسایی نمود. در جدول ذیل تفاوت میان ادراک و برداشت از مفاهیم کارآفرینی و خلق ارزش که به عنوان اصول بنیادین و مضامین اصلی بنگاه مادر تعریف شده‌اند با سایر گفتمان‌های سازمان و کشمکش قدرت و مقاومت نمایش داده شده است.

جدول ۲: تمایز مضامین استراتژیک، گفتمان‌های غالب، استراتژیک و در حاشیه و

### کشمکش قدرت و مقاومت

سطح تحلیل فرکلاف	در حاشیه (مقاومت)	استراتژیک (قدرت/مقاومت)	غالب (قدرت)	مضامین
	کارکنان	مدیران	مدیرعامل	
<p><b>متن:</b> تطابق / پذیرش: متن/کلام تولید شده حامی استراتژی (مدیرعامل) مقاومت پنهان: با کنایه و بدبینی در برابر استراتژی مقاومت می‌شود (مدیران/کارکنان) مقاومت آشکار: متن/کلام تولید شده صراحتاً بر علیه استراتژی (مدیران/کارکنان) <b>گفتمان:</b> تطابق / پذیرش: هویت پیشین رد شده و هویت جدید جایگزین می‌شود که مطابق با گفتمان جدید است (مدیرعامل) الگوی مقاومت پنهان/تغییر جزئی: هویت جدید با قبلی ترکیب شده و تا حدی منطبق با گفتمان جدید می‌شود (مدیران/کارکنان) مقاومت آشکار: هویت جدید رد شده و هویت های جایگزین پدیدار می‌شوند (مدیران/کارکنان) <b>بستر اجتماعی:</b> گفتمان در حوزه فرهنگی (خارج از سازمان) شکل می‌گیرد اما پشتیبان تولید دانش و سیستم (حقیقت) سازمان است (مدیرعامل/مدیران/کارکنان)</p>	احساس بی عدالتی	بهره‌وری درآمدزایی	استخدام تعداد زیاد تعداد پروژه بالا	کارآفرینی
	احساس ناامنی	سهیم بودن در سود خلق اعتبار	فداکاری ریسک پذیری بالا	

تفاوت در مفاهیم کلیدی کارآفرینی و خلق ارزش در سطوح سازمان خود را به شکل ناسازگاری، ناهماهنگی، شکست استراتژی و عدم تحقق اهداف نشان می‌دهند. در حالیکه

مدیر عامل به دنبال تحقق رویاهای خود در کارآفرینی، اشتغال‌زایی و خلق ارزش است و توقع دارد مدیران به شیوه او و مانند او ببینند و عمل کنند، مدیران درگیر «تئوری نمایندگی» هستند و نفع شخصی خود را دنبال می‌کنند (تبدیل شدن به شرکت و سهامی شدن در سود). درست به همین دلیل، حاضر به پذیرش ریسک و عدم قطعیت نیستند و فشار مدیرعامل برای کار و پروژه بیشتر را به زیردستان منتقل می‌کنند. پرسنل بین دو تیغ مدیر عامل و مدیران واحدها قرار می‌گیرند؛ آنها در کار احساس ناامنی می‌کنند. به دلیل شرایط نامناسب جذب و استخدام‌ها و پرداخت حقوق با تاخیرهای طولانی و عدم تعهد و توجه مدیرانشان فکر می‌کنند شرکت به زودی شکست می‌خورد و یا همگی اخراج خواهند شد. در نتیجه، پرسنلی که توانمندی بالاتری دارند اقدام به ترک شرکت می‌کنند و این مسأله باعث خالی شدن شرکت از دانش و تخصص می‌شود و تنها افرادی که توان خروج از شرکت را ندارند در سازمان باقی مانده و تمسخر و کم‌کاری را به عنوان سپر دفاعی برمیگزینند. نیروهای جدید که به دنبال کسب تجربه و سابقه کاری هستند با مشاهده این شرایط انگیزه کافی برای تلاش در جهت تحقق اهداف و آرمان‌های سازمان را ندارند و با اینکه تازه‌نفس هستند فرهنگ بیکاری و بهره‌وری پایین شرکت آنان را نیز دچار رخوت و سستی می‌کند. در نهایت سازمان با سرعت به سوی دره «انفجار احمقها» حرکت می‌کند (Kawasaki, 1991).

در بررسی مضامین استراتژیک و الگوی قدرت/مقاومت مدیر عامل، مدیران میانی و پرسنل از منظر فرکلاف می‌توان به طور خلاصه موارد زیر را در نظر گرفت:

در بررسی متون/کلام که نشان دهنده استراتژی‌ها، اهداف، دستورات مدیرعامل به مدیران و پرسنل مانند دستور به شرکت در مناقصات یا جذب نیروهای جدید و ... می‌باشد صراحتاً می‌توان قدرت مدیرعامل و گفتمان غالب ایشان را مشاهده نمود. مدیرعامل با رویکرد ویژه خود به کارآفرینی و خلق ارزش در واقع حامی اصلی استراتژی‌هایی است که مستقیماً توسط خودش به سایرین دیکته شده است. این درحالی است که مدیران گاهی مقاومت پنهان داشته و با کنایه و بدبینی در برابر استراتژی‌ها مقاومت می‌کنند و گاهی به شکل آشکار صراحتاً جلوی استراتژی‌ها ایستادگی کرده و از آن سرباز می‌زنند. البته مدیران گاهی نیز در جایگاه قدرت نسبت به پرسنل خود ظاهر شده و رفتارهایی شبیه مدیرعامل بروز می‌دهند.

مقاومت پرسنل عمدتاً به شکل پنهان می‌باشد و سعی می‌کنند از ایستادگی و مقاومت مستقیم در مقابل مدیرعامل و حتی مدیران خود پرهیز کنند که البته در موارد معدودی نیز پرسنل از خود مقاومت آشکار نمایان می‌کنند.

برخی از پرسنل و یا مدیران نیز با شرایط موجود مخالفت جدی می‌کنند و سعی می‌کنند که شرایط سازمان را بهبود دهند ولی این افراد در مواجهه با فرهنگ کم‌کاری و تمسخر تنها مانده و در نهایت به حاشیه رانده می‌شوند.

در سطح گفتمان تغییر استراتژیک به نحوی تعریف می‌شود که بودن و عمل در سازمان را چارچوب بندی کند، موقعیت‌های جدید یا اصلاح شده با هویت‌های ایده‌آل بسازد، معیارهای قضاوتی خوب و بد برای عملکرد تعریف کند و از این رو بازیگران با روش‌های زیر مشارکت می‌کنند:

قبول: هویت پیشین رد شده و هویت جدید جایگزین می‌شود که مطابق با گفتمان جدید است (مدیرعامل گاهی تلاش می‌کند و یا وانمود می‌کند که همراه و همفکر با مدیران است) الگوی مقاومت پنهان/تغییر جزئی: هویت جدید با قبلی ترکیب شده و تا حدی منطبق با گفتمان جدید می‌شود (مدیران و کارکنان گاهی تلاش می‌کنند که نشان دهند همراه و همفکر با مدیرعامل هستند)

مقاومت آشکار: هویت جدید رد شده و هویت‌های جایگزینی پدیدار می‌شود که می‌تواند به هویت اولیه شبیه باشد یا نباشد و در تطابق با گفتمان جدید نیست و ممکن است سرانجام آن را تغییر دهد (مدیران و کارکنان گاهی به شکل مستقیم و آشکار با مدیرعامل مخالفت می‌کنند)

در سطح بستر اجتماعی عمدتاً با تاثیر فرهنگی جامعه بر دو گفتمان قدرت و مقاومت مواجه می‌شویم. مدیرعامل در جایگاه قدرت ایده‌آل گرا و بلندپرواز بوده و به شکل پدران‌ه سعی می‌کند نشان دهد دغدغه و نگرانی نسبت به تمام مردم دارد و لذا وظیفه و مسئولیت او کارآفرینی و خلق ارزش برای جامعه است که این مساله را به کرات در مصاحبه‌ها و گفتگوهایش با رسانه‌های داخل سازمان و خارج سازمان بیان می‌کند. از سوی دیگر مدیران و کارکنان رویکردی متفاوت داشته و به دنبال منافع فردی می‌باشند و یا در نهایت دچار حس

قربانی شدن و عدم قطعیت می‌شوند و این منجر به مقاومت در مقابل بلندپروازی‌های مدیر عامل می‌شود.

## جمع بندی و نتیجه گیری

سازمان «الف» از یک مشکل گفتمانی در سازمان رنج می‌برد؛ مدیر ارشد، مدیران میانی و کارکنان در یک فضای مشترک ادراکی قرار ندارند. آنچه برای مدیریت ارشد «ارزش» محسوب می‌شود در لایه مدیران مدیرانی مقبولیتی ندارد و پرسنل نیز دلیل اقدامات و تصمیمات مدیران را درک نمی‌کنند. سازمانی که در ظاهر یکپارچه و استراتژی محور است در باطن آنقدر از هم گسسته و چند تکه است که در اجرای استراتژی ناکام می‌ماند. اما رویاهای ناکام رویکردی که غالباً به عنوان «کلاسیک» شناخته می‌شود مانند ایجاد چشم‌انداز مشترک، فهم مشترک و نوآوری می‌تواند در سایه رویکرد «تفسیرگرایی» محقق شود. در چنین رویکردی مفروضات رویکرد «کلاسیک» مانند یکسان بودن ادراک افراد از سازمان و استراتژی جای خود را به قبول «خوانش‌های چندگانه» و حتی متضاد می‌دهد. برای مثال یک استراتژی پیشرفت و توسعه می‌تواند از دید کارکنان سبک‌سرانه، خیال‌پردازانه و غیرممکن به نظر آید و اشتیاقی برای پیگیری آن حس نکنند و در مقابل اجرای آن به صورت پنهانی یا آشکارا مقاومت نشان دهند. رویکرد «تفسیرگرایی» سازمان و افرادش را یک پیکره انسانی واحد تصور نمی‌کند و هویت‌های افراد را از ورای گفتمان غالب باز می‌شناسد. چنین دیدگاهی ماموریتی فراتر از تدوین استراتژی برای «استراتژیست» - تیم مدیریتی سازمان - قائل است. در سازمان الف، گفتمان غالب که تدوین‌گر اصلی ماموریت و خط‌مشی سازمانی است در ایجاد یک بینش مشترک بین کلیه سطوح سازمان ناموفق بوده است، خوانش‌های متفاوت از تصمیمات و رفتارها پیش را نادیده گرفته و از درک دیگران عاجز مانده است در نتیجه استراتژی‌هایش مکرراً شکست می‌خورد. با نگاه تفسیرگرایی «استراتژیست»‌ها باید توانایی تفکر انتزاعی و سیاسی داشته باشند و بدانند که فرآیند استراتژی چیزی بیشتر از جلسات، اسناد و کار کردن با مدل‌های عمومی و کمی است و نیازمند رویکردی خلاقانه و هنرمندانه است. آن‌ها باید قادر باشند به کمک داستان‌ها و سمبل‌ها استراتژی را به سازمان بفهمانند و برای اینکار از زبان، استعاره‌ها و روایت‌های همه بخش‌های سازمان استفاده کند؛

ساختار سازمان، واحدها و فضاهای فیزیکی هر کدام کارکردی سمبلیک دارند و هر تغییری در این سمبل‌ها بر روان افراد و برداشت‌های آن‌ها تاثیرگذار است. گفتمان غالب و استراتژیک باید به کارکرد سمبل‌ها آگاه باشند و شکل‌گیری روایت‌های چندگانه در سازمان را رصد کنند و حتی به آن شکل دهند. در سازمان «الف» گفتمان غالب و استراتژیک سمبل‌ها و روایت‌های متعدد سازمانی را نمی‌شناسند یا آن را نادیده می‌گیرند و نه تنها به پرسنل حس «در حاشیه بودن» القا می‌کنند بلکه خود نیز دائماً از عدم کارکرد استراتژی‌ها ناامید می‌شوند. برای حل چنین مشکلاتی گفتمان غالب- مدیریت ارشد- باید جنبه‌های اجتماعی/حسی سازمان را درک کند و بداند که در یک مبارزه دوسویه با محیط قاهر بیرونی و عدم همکاری و مقاومت درونی قرار ندارد بلکه، خود بخشی از فرآیند درک و ساخت محیط درونی و بیرونی است، فقط در این صورت می‌تواند در ایجاد و حفظ یک بینش مشترک موفق باشد. گفتمان استراتژیک نیز باید بپذیرد که تک‌صدایی سایر گفتمان‌ها را به حاشیه می‌راند لذا، همانگونه که توسط اسمیرچیچ و استوبارت (Smircich & Stubbart, 1985) پیشنهاد شده هنر او آن است که گفتمانی انتخاب کند که از دید تعداد بیشتری از افراد مشروعیت داشته باشد و افراد کمتری را حاشیه‌نشین کند.

## منابع

- ایمان، محمدتقی، ۱۳۸۸، مبانی پارادایمی روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم انسانی، قم، انتشارات زیتون
- بانکی پورفرد، امیرحسین؛ کلانتری، مهدی؛ مسعودی‌نیا، زهرا، ۱۳۹۰، درآمدی بر آمار ازدواج جوانان در ایران، مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی، شماره ۴.
- پاپی‌نژاد، شهربانو، کرمی قهی، محمدتقی، ۱۳۹۱، زمینه‌های اجتماعی- فرهنگی تک زیستی دختران مجرد در کلان‌شهر تهران» دانشگاه علامه طباطبایی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مطالعات زنان.
- پیمایش ملی ارزش‌ها و نگرش‌های جوانان، ۱۳۹۹، وزارت ورزش و جوانان ایران.
- جوهری فاطمه، هلالی ستوده، مینا، ۱۳۹۵، تمایل به زندگی مجردی». مجموعه مقالات گزارش وضعیت اجتماعی کشور. جلد دوم: صص ۱۷۱-۲۱۱



حبیب‌پور گتایی، کرم. غفاری، غلامرضا. ۱۳۹۰، علل افزایش سن ازدواج دختران، زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، شماره ۳۲، دوره ۹، شماره ۱

علی‌آبادی عذرا، سراج‌زاده حسین، ۱۳۹۵، مطالعه پدیده تک‌زیستی در نمونه‌ای از دختران شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خوارزمی، رشته جامعه‌شناسی.

قادرزاده، امید؛ غلامی، فاطمه؛ غلامی، الهه، ۱۳۹۶، بازسازی معنایی تجربه زیسته دختران از مجرد، زن در توسعه و سیاست، دوره پانزدهم، شماره ۳

کرسول، جان، پویش کیفی و طرح پژوهش، ۱۳۹۱، ترجمه حسن دانایی‌فرد و حسین کاظمی-انتشارات صفار، تهران، چاپ اول.

گیدنز، آنتونی، تجدد و تشخص؛ جامعه و هویت شخصی در عصر جدید، ۱۳۸۸، ترجمه ناصر موفقیان، تهران، نشر نی

معمار، ثریا، یزد خواستی، بهجت، ۱۳۹۴، تجارب زیسته دختران شاغل ۳۰ تا ۴۹ سال از مجرد، مسائل اجتماعی ایران: شماره ۱۸

- Aliabadi, O. Serajzade, H. (2017). Study of Sololiving phenomenon in a sample of girls in Tehran. Master Thesis of Sociology . kharazmi University. (in persian)
- Band-Winterstein, T & Carmit Manchik-Rimon, 2014, The Experience Of Being an Old Nevermarried Single: A life Cource Perspective (2014), INT'L. J. Aging and Human Development, Vol. 78(4).
- Bankipourfard, Amirhossein, Kalantari, Mahdi, Masoodiniya, Zahra (2011), The Rate of Marriage Among Youth in Iran, knowledge in Islamic university, vol 3, pp26-47. (in persian)
- Bauman (2003), "Liquid Love", Cambridge: Polity Press.
- Beck, U. and Beck-Gernsheim, E., (1995), "Normal Chaos of Love", Cambridge: Polity Press.
- Becker, B. and Charles, N (2006), 'Layered Meanings: The Construction Of the Family In the Interview', Community, Work and Family, Vol. 9, No. 2: 101-122.
- Bellah, R.N., Madsen, R., Sullivan, W.M., Swidler, A. and Tipton, S.M., 1985, Habits Of The Heart, Berkeley: University of California Press.
- Budgeon Shelley (2016), "The 'Problem' with Single Women: Choice, Accountability and Social Change, Journal of Social and Personal Relationships". 2016, Vol. 33, No. 3: 401-418.
- Budgeon, S. (2008), "Couple Culture and The Production of Singleness", Sexualities, Vol. 11, No. 3: 301-325
- Creswell, John (2013). Creswell, John W. Qualitative inquiry & research design. Translation: Hassan Danaeifard and Hossein Kazemi. Tehran: Safar Press.

- Giddens, A. 1992, *The Transformation Of Intimacy: Sexuality, Love, and Eroticism in Modern Societies*, Stanford: Stanford University Press.
- Giddens, Anthony (2008). *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late*. Translation: Nasser Mofaqian. Tehran: Ney Publishing.
- Habibpour getabi,karam.Ghafari,Gholamreza (2011). A Study on The Causes of Rising Marriage Age Among Girls, Women in development and politics , vol. 32, no. 1, pp. 7-34. (in persian)
- Iman,Mohammadtaghi (2010). *Permission Paradigmatic of quantitative and qualitative research methods in humanities* .Ghom: Zeytoon Press. (in persian)
- Jamieson, L., 1999, 'Intimacy Transformed? A Critical Look at the 'Pure Relationship'', *Sociology*, vol. 33, no. 3, pp. 477-494.
- Jamieson, L., 1999, 'Intimacy Transformed? A Critical Look at the 'Pure Relationship'', *Sociology*, vol. 33, no. 3, pp. 477-494.
- Jamieson, L., Backett Milburn, K., Simpson, R. and Wasoff, F., 2010, 'Fertility and Social Change: The Neglected Contribution of Men's Approaches to Becoming Partners and Parents', *The Sociological Review*, vol. 58, no. 3, pp. 463-485.
- Jamieson,2009, 'Solo Living, Demographic and Family Change: The Need to Know More About
- Javahri, F . Helali Sotoude, M. (2017). *The Desire to live Single*. Collection of Articles on the Social Situation of the Country. Volume II. Pp.171-211. (in persian)
- Jeong-Hwo Ho, The problem group? Psychological wellbeing of unmarried people living alone in the Republic of 32, Article 47 Korea, 2015, *Demographic Research: Volume Research Article*.
- Karen Gail Lewis & Sidney Moon,. *Always Single And Single Again Women*. A Qualitative Study (1997), *Jounal of Marital and Family Therapy*. Vol 23. No 2. pp 115- 134.
- Memar ,Soraya, Yazd khasti. Behjat(2016). *Lived Experiences of Working Girls Aging between 30 to 49 about Celibacy*. *Journal of Social Problems of Iran* . vol. 6, no. 2, pp. 149-172. (in persian)
- National survey of values and attitudes of Youth iranian (2019). Ministry of Sports and Youth of Iran. (in persian)
- O'Reilly, Ruthie,2012, *Solo Living in the Neoliberal Era: Negotiating Ambivalence and Recuperation*, Thesis of Doctor Philosophy,Discipline of Gender Studies and Social Analysis, School of Humanities and Social Sciences, University of Adelaide,
- Papinejad, S, & Karami Ghahi, M . (2013). *Socio-cultural contexts of Sololiving of single girls in the metropolis of Tehran*. Dissertation, Master Thesis study of women. (in persian)
- Putnam, R.D., 2000, *Bowling Alone*, New York: Simon and Schuster Paperbacks.
- Qaderzadeh ,Omid , Gholami, Fatemeh, Elahe Gholami (2017), *Semantic reconstruction of girls' lived experience of singleness*. *Women in development and politics*. vol. 15, no. 3, pp. 403-426. (in persian)

Roseneil, S.( 2007), "Queer Individualization: The Transformation of Personal Life in the Early 21st century", Nordic Journal of Feminist and Gender Research, Vol. 15, No. 2: 84-99.

Rozita Ibrahim & Zaharah Hassan, Understanding Singlehood from the Experiences of Never-Married Malay Muslim Women in Malaysia: Some Preliminary Findings. (2009). European Journal of Social Sciences – Volume 8, Number 3 . pp 395- 405. (in persian)