



## Understanding the Essence of the Phenomenon of "Strategic Regret": A Phenomenological Study in the Field of Behavioral Strategy

### **Shahriyar Azizi**

Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. E-mail: s.azizi@sbu.ac.ir

### **Bahman Hajipour**

Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. E-mail: b-hajipour@sbu.ac.ir

### **Hassan DanaeeFard**

Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: hdanaee@modares.ac.ir

### **Reza Ghanbarzadeh Miyandehi**

\*Corresponding author, Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. E-mail: gh\_reza18@yahoo.com

## **Abstract**

### **Objective**

Learning from the experiences of organizational misconceptions and the subsequent failure along with focusing on the key factors of success, can pave the way to make the decision-making process effective for the future of the business. One of the consequences of making non-optimal decisions at the top levels of the organization is a strategic regret. The present study aims to understand the essence of the strategic regret and attempts to answer the two following questions; what constitutes the phenomenon of "strategic regret"? (What is its scope based on the experiences of managers who have experienced this phenomenon?) and what are the intrinsic and transversal factors of strategic regret based on the experiences of executive managers?

### **Methodology**

The present phenomenological research is a fundamental research in terms of objectives. In addition, in terms of data collection, this research is a description of the post-event method. The statistical population of this research consists of all managers of organizations and companies active in Tehran province that have made (or have not made) decisions in the moment or the past where their organization has faced troubles (or has been prevented from gaining profit) and are now regretful about their decision at that time. Based on purposeful sampling and in order to reach the theoretical saturation 12 people were selected. Semi-structured deep interviews were used to collect data. In this

research, the strategy of "transcendental phenomenology of Mustecas" (based on Husserl descriptive phenomenology) was used to analyze the data.

### **Findings**

Various themes were extracted regarding the nature of the strategic regret and they were classified into two main themes. (A) emotional experiences (consisting of 8 main themes and 21 sub-themes) and (b) cognitive experiences (which consists of 2 main themes and 6 sub-themes). The emotional experiences of the participants regarding strategic regret were in the forms of sense of regret and remorse, sorrow, fear, disappointment and despair, shame, dissatisfaction, loss, and satisfaction. Besides, their cognitive experiences were classified into two categories of feedback and prediction of the likelihood of regret.

### **Conclusion**

The results of this research, while introducing the notion of regret into the strategic management literature, have paved the way for the context to be defined, distinguished from similar cases and to set up behavioral strategies at the highest level of the organization.

**Keywords:** Behavioral strategy, Strategic regret, Phenomenology, Life experience, Essence (Nature).

**Citation:** Azizi, Sh., Hajipour, B., DanaeeFard, H., Ghanbarzadeh Miyandehi, R. (2019). Understanding the Essence of the Phenomenon of "Strategic Regret": A Phenomenological Study in the Field of Behavioral Strategy. *Journal of Business Management*, 11(2), 277-298. (in Persian)

---

Journal of Business Management, 2019, Vol. 11, No. 2, pp. 277-298

DOI: 10.22059/JIBM.2019.280224.3488

Received: October 07, 2018; Accepted: March 13, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran



## فهم جوهره پدیده «پشیمانی استراتژیک»:

### مطالعه پدیدارشناسانه در حوزه استراتژی رفتاری

شهریار عزیزی

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. رایانامه: s.azizi@sbu.ac.ir

بهمن حاجی پور

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. رایانامه: b-hajipour@sbu.ac.ir

حسن دانایی فرد

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: hdanaee@modares.ac.ir

رضا قنبرزاده میاندهی

\* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. رایانامه: gh\_reza18@yahoo.com

### چکیده

**هدف:** استفاده از تجربیات ناشی از تصمیم‌های اشتباه سازمانی و به‌دنبال آن شکست، می‌تواند در کنار توجه به عوامل کلیدی موفقیت، زمینه را برای اتخاذ تصمیم‌های اثربخش برای آینده کسب‌وکار فراهم کند. یکی از پیامدهای اتخاذ تصمیم‌های غیربهبینه در سطح عالی سازمان، پشیمانی استراتژیک است. پژوهش حاضر با هدف فهم ذات و جوهره پدیده پشیمانی استراتژیک انجام شده است.

**روش:** به‌دلیل لزوم گردآوری اطلاعات از افرادی که این پدیده را تجربه کرده‌اند، برای انجام پژوهش از رویکرد پدیدارشناسی توصیفی هوسرل مبتنی بر الگوی بهینه‌شده کولایزی استفاده شد. فرایند نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انجام گرفته و گردآوری داده‌ها مبتنی بر مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از مدیران عالی سازمان‌ها انجام شد. اعتبار یافته‌های پژوهش با استفاده از فرایند اپوخه‌گذاری و تأیید یافته‌ها توسط مشارکت‌کنندگان حاصل شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش در قالب هشت تم اصلی و ۲۱ تم فرعی دربرگیرنده علائم احساسی و دو تم اصلی و شش تم فرعی مربوط به علائم شناختی پشیمانی استراتژیک، ارائه شد. در نهایت با استفاده از رویکرد تغییرات تخیلی هوسرل، از بین تم‌های شناسایی شده، ده ویژگی ذاتی که تبیین‌کننده جوهره پدیده پشیمانی استراتژیک است، استخراج شد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش، ضمن وارد کردن مفهوم پشیمانی به ادبیات مدیریت استراتژیک، زمینه را برای تبیین مفهوم آن، تفکیک این پدیده از موارد مشابه و تنظیم استراتژی‌های رفتاری در سطح عالی سازمان فراهم کرده است.

**کلیدواژه‌ها:** استراتژی رفتاری، پشیمانی استراتژیک، پدیدارشناسی، تجربه زیسته، جوهره (ذات).

**استناد:** عزیزی، شهریار؛ حاجی‌پور، بهمن؛ دانایی فرد، حسن؛ قنبرزاده میاندهی، رضا (۱۳۹۸). فهم جوهره پدیده «پشیمانی استراتژیک»: مطالعه پدیدارشناسانه در حوزه استراتژی رفتاری. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۲)، ۲۷۷-۲۹۸.

فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۲، صص. ۲۷۷-۲۹۸

DOI: 10.22059/JIBM.2019.280224.3488

دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۱۵، پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۲۲

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

«پشیمانی» احساس منفی تجربه شده بعد از تصمیم‌گیری است، زمانی که در موقعیتی قرار می‌گیریم که تصور می‌کنیم اگر در گذشته انتخاب دیگری داشتیم اکنون دارای این احساس نبودیم (زلینبرگ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). به بیان دیگر، پشیمانی یک واکنش منفی انفعالی در مقابل نعمت یا امتیاز ازدست‌رفته است و زمانی اتفاق می‌افتد که گزینه انتخابی توسط شخص، بهترین گزینه ممکن نبوده و امکان تغییر تصمیم نیز وجود نداشته باشد (زلینبرگ و پیترز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). در تأیید اهمیت و نقش مهم پشیمانی، «امیل»، فیلسوف بزرگ، اشاره کرده است: «اگر زندگی را بپذیری، باید پشیمانی را هم بپذیری» (امیل<sup>۳</sup>، ۱۸۲۱-۱۸۸۱). این نقل قول، ماهیت اجتناب‌ناپذیر و همه‌گیر پشیمانی را نشان می‌دهد. وجود پدیده‌ای به نام پشیمانی، همواره این تردید را به وجود می‌آورد که آیا می‌توانیم به درستی به ایده‌آل مد نظر بشریت، یعنی زندگی بدون پشیمانی، دست یابیم یا خیر. «اسونسون»<sup>۴</sup> در نظریه معروف خود تحت عنوان «تفاوت و تحکیم» در خصوص تصمیم‌گیری بیان می‌کند دو هدف مشترک تمامی تصمیم‌ها به ناهنجاری شناختی و پشیمانی بالقوه محدود می‌شوند که از طریق فرایند شناختی ایجاد تفاوت بین گزینه‌های تصمیم از یکدیگر به دست می‌آیند (اسونسون، ۱۹۹۹).

با توجه به اینکه احساسات از مهم‌ترین شاخص‌های کلیدی در فرایند انتخاب به شمار می‌روند، در سال‌های اخیر، مطالعه پیرامون احساسات در ارتباط با تصمیم‌گیری و همچنین نحوه اثرگذاری آنها بر فرایند تصمیم‌گیری بسیار افزایش یافته است. در این راستا، احساس پشیمانی یکی از مواردی است که توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. پشیمانی احساسی منفی است و زمانی پدیدار می‌شود که افراد متوجه می‌شوند شاید اگر به‌نحو متفاوتی تصمیم‌گیری می‌کردند، خروجی‌های بهتری حاصل می‌شد. این مسئله نشان‌دهنده اهمیت نقش دریافت بازخورد از تصمیم‌ها در بروز یا عدم بروز پدیده پشیمانی است. در واقع پشیمانی فقط یک عکس‌العمل در قبال نتایج و فرایندهای ناشی از تصمیم‌های نامطلوب نیست، بلکه یک نیروی قوی در انگیزش و جهت‌بخشی به رفتار است (زلینبرگ و پیترز، ۲۰۰۷).

نکته حائز اهمیت این است که علی‌رغم اینکه به لحاظ منطقی احتمال وقوع پدیده پشیمانی در مدیران و به‌دنبال آن سازمان‌ها کاملاً قابل تصور است، تاکنون پژوهش مشخصی با هدف تبیین جایگاه پشیمانی در مطالعات مدیریت استراتژیک انجام نشده است. این در حالی است که طبق بررسی‌های به‌عمل‌آمده، در علوم دیگر همچون روان‌شناسی، بازاریابی، اقتصاد، مالی، پزشکی، حقوق، رفتار سازمانی و ... به‌وفور از پدیده پشیمانی سخن گفته شده و از چارچوب‌های نظری استواری برخوردار است. با این حال، در فضای مدیریت استراتژیک، بر عکس سایر حوزه‌های علم، پشیمانی فقط جنبه فردی ندارد، بلکه در اکثر مواقع تبعات تصمیم اشتباه مدیر، ممکن است ماهیت وجودی سازمان را به خطر انداخته و خسارات جبران‌ناپذیری به بار آورد. بر این اساس لزوم شناخت و تبیین مفهوم پشیمانی استراتژیک و تمیز آن از سایر احساسات مشابه و در ادامه برنامه‌ریزی برای حداقل‌سازی آن بسیار الزامی به نظر می‌رسد. با توجه به مطالب طرح‌شده هدف اصلی پژوهش حاضر پاسخ به پرسش‌های ذیل است:

1. Zeelenberg
2. Zeelenberg & Pieters
3. Amiel
4. Svenson

۱. مفاهیم تشکیل دهنده پدیده «پشیمانی استراتژیک» چیست؟ (حدود و ثغور آن بر اساس تجربیات زیسته مدیرانی که این پدیده را تجربه کرده‌اند به چه صورت است؟)
۲. عوامل ذاتی و عرضی پدیده پشیمانی استراتژیک مبتنی بر تجربه زیسته مدیران عالی کدام‌اند؟

### پیشینه نظری پژوهش

«استراتژی رفتاری»<sup>۱</sup> به کاربرد روان‌شناسی شناختی و اجتماعی در حوزه نظریه و عمل مدیریت استراتژیک اشاره می‌کند. از جمله مهم‌ترین اهداف مطالعات انجام شده در حوزه استراتژی رفتاری می‌توان به ارائه مفاهیم و مفروضات واقع‌بینانه در خصوص شناخت انسان، احساسات و رفتار اجتماعی به منظور مدیریت استراتژیک سازمان‌ها اشاره کرد. این موارد در نهایت به غنی‌سازی بیش از پیش مباحث مدیریت استراتژی از جنبه تئوری، مطالعات تجربی و نمونه‌های واقعی در دنیای کسب‌وکار منجر می‌شوند (پاول، لوالو و فوکس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). در همین راستا، هنری مینتزبرگ بر این باور است که اگر متخصصان استراتژی بتوانند معنا و مفهوم مکتب شناختی را به‌خوبی ابراز کنند، آموزش و عمل استراتژی نسبت به آنچه امروز شاهد آن هستیم، متحول خواهد شد (مینتزبرگ<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸: ۱۵۰). در این زمینه، یکی از مواردی که در علوم مختلف به‌ویژه مطالعات روان‌شناسی از جنبه رفتاری و شناختی، بسیار به آن پرداخته شده، مفهوم پشیمانی است. پیوند این مفهوم با حوزه مدیریت استراتژیک، به ظهور پدیده پشیمانی استراتژیک منجر شده که می‌توان آن را در زمره مباحث مربوط به استراتژی رفتاری برشمرد.

از طرفی، با توجه به اینکه احساسات از جمله مهم‌ترین شاخص‌های کلیدی در فرایند انتخاب به شمار می‌روند، در سال‌های اخیر، مطالعه پیرامون احساسات در ارتباط با تصمیم‌گیری و همچنین نحوه اثرگذاری آنها بر فرایند تصمیم‌گیری بسیار افزایش یافته است. در این راستا، احساس پشیمانی یکی از مواردی است که توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است (سوماسوندرام و دایسیدیو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). پشیمانی عموماً تجربه‌ای احساسی است که هم از فرایندهای شناختی ایجاد می‌شود و هم ایجادکننده فرایندهای شناختی است. احساس پشیمانی به داشتن توانایی برای تصور احتمالات و گزینه‌های دیگر، متفاوت از وضعیت فعلی نیاز دارد. احساس پشیمانی، یک احساس بازتاب‌دهنده انتخاب‌های فرد و نتایج حاصل از این انتخاب‌ها است، با در نظر گرفتن نتایجی که در صورت انتخاب سایر گزینه‌های جایگزین می‌توانست حاصل شود. در واقع، پشیمانی یک احساس مخالف است که بسیار به فرایند مقایسه مربوط می‌شود. در هر حال، پشیمانی احساس دلچسبی نیست و بر سلامت آثار منفی داشته و موجب باز اندیشی می‌شود (زلینبرگ و ون‌دیک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵ و جوکیساری<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳).

گاهی ممکن است احساس پشیمانی با احساس نارضایتی، ناامیدی، شک و دودلی در افراد اشتباه گرفته شود یا به بیان دیگر، تمامی این احساسات مشابه یکدیگر تلقی شوند. اگر چه تمامی این احساسات با یکدیگر رابطه تنگاتنگی دارند اما کاملاً مشابه با احساس پشیمانی نیستند. از دید «زلینبرگ و پیترز» (۲۰۰۷) «پشیمانی با سایر احساسات خاص

1. Behavioral Strategy

3. Mintzberg

5. Zeelenberg & Van Dijk

2. Powell, Lovallo & Fox

4. Somasundaram & Diecidue

6. Jokisaari

همچون خشم، ناامیدی، حسادت، احساس گناه، ناراحتی و شرمندگی از نظر تأثیر منفی عمومی بر اساس ارزیابی‌ها، محتوای تجربی و پیامدهای رفتاری متفاوت است». به‌طور مثال سیروس<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) طی مطالعات خویش در خصوص تفاوت بین احساس پشیمانی یا احساس نارضایتی به این نتیجه رسید که احساس پشیمانی با انتخاب افراد ارتباط دارد و از آن ناشی می‌شود، اما احساس نارضایتی به نتایج حاصل از تصمیم‌ها بستگی دارد و از آنها ناشی می‌شود. بنابراین احساس عدم رضایت می‌تواند به‌عنوان نشانه یا نتیجه‌ای از احساس پشیمانی ظاهر شود. در خصوص تفاوت بین احساس پشیمانی با احساس ناامیدی گفته می‌شود در صورتی که فرد فقط خود را مسئول تصمیم‌گیری در خصوص موضوع نداند یا در شرایطی که تصمیم توسط شخص سومی اتخاذ شده باشد اما فرد از نتیجه به‌دست‌آمده از انتخاب راضی نباشد، احساس ناامیدی در وی بروز می‌کند (گیورگتا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). بنابراین، احساس ناامیدی و پشیمانی، از لحاظ پدیدارشناختی، وضعیت رخداد و نتایج رفتاری با یکدیگر متفاوت هستند (لی و کت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). سایر احساسات نیز با پشیمانی تفاوت‌های جالبی دارند. به‌طور مثال، خشم بستگی به وضعیت خاص افراد دارد که به‌طور منفی تحت تأثیر اقدامات طرف مقابل می‌گیرد و مسئولیت‌پذیری را به‌غیر خود نسبت می‌دهند. در حالی که احساس گناه، عنصر خودسرزنی را به‌همراه دارد، با وجود این در این احساس تمرکز فرد بیشتر از آنکه روی پیامدهای اقدامات خودش باشد روی شخص دیگری است (ماندل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

### پیشینه تجربی

پژوهش در حوزه استراتژی رفتاری و مباحث مرتبط با آن طی سال‌های اخیر به‌شدت افزایش یافته است. این مطالعات عموماً درصدد وارد کردن مباحث روان‌شناسی اجتماعی و شناختی به حوزه مدیریت استراتژیک هستند (داس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷؛ هودکینسون و هیلی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶؛ لیوینتال<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱ و اسپرانگر و مادانسی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳). به این ترتیب که یک جست‌وجوی ساده در مجلات حوزه مدیریت استراتژیک حول واژه‌هایی همچون شناخت، روان‌شناسی، رفتار و احساسات، نشان می‌دهد طی شش سال اخیر بالغ بر ۱۴۵ درصد رشد در تعداد مقالات منتشرشده در این حوزه رخ داده است (سیبونی، لوالو و پاول<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷). این روند صعودی در مطالعات داخلی نیز مشاهده می‌شود و طی چند سال اخیر شاهد رشد تعدادی مقالات منتشرشده در حوزه استراتژی رفتاری هستیم (به‌طور مثال پژوهش‌های شفیع، زارعیان، زارعی‌متین و فیروزی، ۱۳۹۸؛ شیرزاد، ابویی اردکان، نظری، قلی‌پور، ۱۳۹۸؛ ندافی، ابویی اردکان، قلی‌پور، ۱۳۹۷ و وارث، حیدری و اکبری، ۱۳۹۶). مطالعات انجام‌شده در حوزه استراتژی رفتاری قابل‌دسته‌بندی به سه مکتب فکری مجزا است که عبارت‌اند از مکاتب «تقلیل‌گرایی»<sup>۱۰</sup>، «جمع‌گرایی»<sup>۱۱</sup> و «زمینه‌گرایی»<sup>۱۲</sup>. مکتب تقلیل‌گرایی بر پایه تئوری‌های تصمیم‌رفتاری و اقتصاد رفتاری، از رهیافت‌های تجربی به‌منظور مطالعه و بررسی تصمیم‌ها و قضاوت‌های فردی استفاده می‌کند. مکتب جمع‌گرایی از ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی به‌منظور مطالعه محیط تصمیم‌گیری شرکت ضمن مد نظر قرار دادن

1. Sirois  
3. Lee & Cotte  
5. Das  
7. Levinthal  
9. Sibony, Lovallo & Powell  
11. Pluralist

2. Giorgetta et al  
4. Mandel  
6. Hodgkinson, & Healey  
8. Schrage & Madansky  
10. Reductionist  
12. Contextualist

شناخت فردی (برای مثال عقلانیت محدود)، روان‌شناسی اجتماعی (برای مثال تعارضات گروهی) و پدیده‌های سازمانی (برای مثال چانه‌زنی‌های سیاسی)، استفاده می‌کند. در نهایت مکتب زمینه‌گرایی نیز با استفاده از رهیافت‌های کیفی یا مطالعات قوم‌نگاری، بر چارچوب‌های ادراکی و جهان‌بینی بازیگران سازمان‌های مختلف با زمینه‌ها و بافت‌های استراتژیک متنوع، تأکید دارد (پاول و همکاران، ۲۰۱۱). بر اساس این توضیحات، موضوع مورد بحث در این پژوهش (پشیمانی استراتژیک) در زمره مطالعات مربوط به مکتب تقلیل‌گرایی جای می‌گیرد، زیرا مطالعات گسترده در حوزه‌های مختلف که به‌نوعی با پدیده پشیمانی در ارتباط بوده‌اند، نشان داده است پشیمانی با فرایند تصمیم‌گیری ارتباطی ناگسستگی دارد. به همین دلیل یکی از اهداف کلیدی تصمیم‌گیری (و در واقع مهم‌ترین توجیحی که برای ارائه مدل‌های مختلف در این زمینه وجود دارد) کاهش احتمال وقوع پشیمانی است (زلینبرگ و پیترز، ۲۰۰۷).

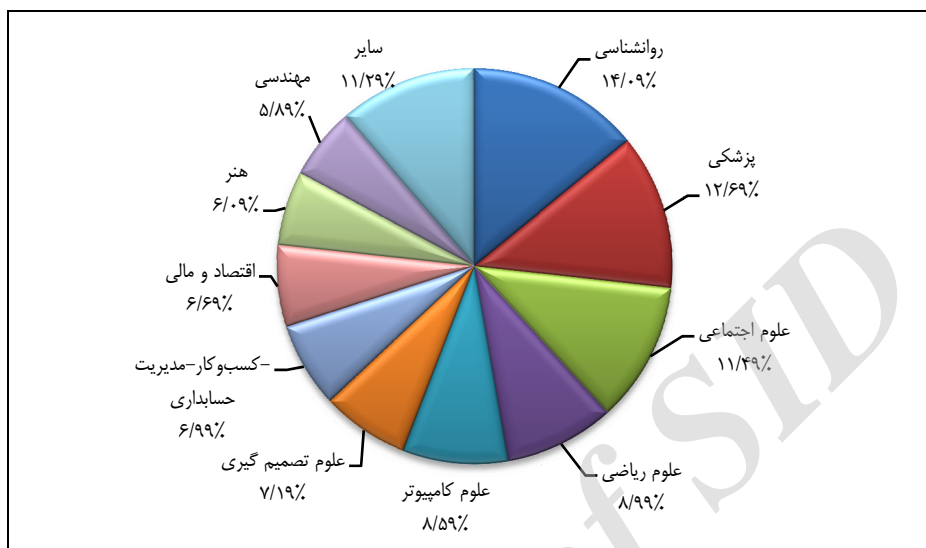
علاوه بر این، مفهوم پشیمانی در ادبیات تحقیق بیشتر به‌صورت پشیمانی حاصل از انجام یک فعالیت و عدم انجام آن بررسی شده است و اکثر تحقیقات نشان می‌دهد که انجام یک فعالیت بیشتر از عدم انجام آن می‌تواند به پشیمانی فرد منجر شود (کنولی و زلینبرگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). با وجود این، در ادبیات مدیریت، پشیمانی بیشتر در زمینه تصمیم‌های مصرف‌کننده بررسی شده است. در این حوزه بعد از پشیمانی دو نوع احساس شناسایی شده است که در واقع تبعات پشیمانی هستند. نوع اول «سکون عدم اقدام»<sup>۲</sup> و نوع دوم «سکون عدم تجانس شناختی»<sup>۳</sup> است (پاتریک، لانسولتی و دملو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). همچنین تحقیقات پیشین نشان داده‌اند که تجربه پشیمانی در افراد می‌تواند به بروز پریشانی، غم، اندوه، ناراضی‌ت و علائم افسردگی منجر شود (بائویر و وروش<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱ و زلینبرگ و پیترز، ۲۰۰۷). در واقع، پشیمانی به‌طور مکرر با خودسرزندی و احساس گناه همراه است که به کاهش احساس خوب بودن در انسان منجر می‌شود (زلینبرگ و پیترز، ۲۰۰۷). علاوه بر این، «نیووال و همکاران»<sup>۶</sup> در سال ۲۰۰۹ طی مطالعات خود به وجود ارتباط مستقیم بین احساسات و سلامتی افراد از طریق مکانیزم‌های روانی اشاره کرده‌اند که به این موضوع اشاره دارد که ممکن است پشیمانی، سلامتی روانی فرد را تحت تأثیر قرار دهد (نیووال و همکاران، ۲۰۰۹).

از نظر تاریخی، واژه «پشیمانی» در سال ۱۹۲۷ با مقاله هنری اندروز که در مجله «بریتیش مدیکال» به چاپ رسید وارد ادبیات پژوهش شد و پس از دو دهه «ساویج»<sup>۷</sup> در سال ۱۹۵۱ نخستین تئوری مرتبط با حوزه پشیمانی تحت عنوان تئوری کمینه‌سازی پشیمانی را مطرح کرد. تا دهه ۱۹۸۰ تمامی مطالعات در این حوزه (که تعداد آنها در مجموع کمتر از ۳۰ مورد بود) فقط با هدف مفهوم‌شناسی این پدیده انجام شده بود، اما روند فزاینده مطالعات در این حوزه از ابتدای دهه ۱۹۸۰ و با مطالعات لومز و ساجدن<sup>۸</sup> (۱۹۸۲)، بل<sup>۹</sup> (۱۹۸۲) و به‌دنبال آنها فیشرن<sup>۱۰</sup> (۱۹۸۲) شروع شده و به گونه‌شناسی پشیمانی به‌همراه دلایل وقوع و پیامدهای حاصل از آن توجه شد. تحلیل روند مطالعات انجام‌شده در حوزه پشیمانی نشان می‌دهد هرچند نخستین پژوهش‌ها در این زمینه مربوط به حوزه اقتصاد بوده است، با وجود این هر چه جلوتر آمده‌ایم محققان از سایر علوم نیز به این مبحث ورود کرده و ابعاد مختلف پیرامون آن را تحلیل کرده‌اند. بر این اساس، همان‌طور

1. Connolly & Zeelenberg  
3. Dissonance reduction  
5. Bauer & Wrosch  
7. Savage  
9. Bell

2. Inaction Inertia  
4. Patrick, Lancellotti & Demello  
6. Newall et al  
8. Loomes & Sugden  
10. Fishburn

که در شکل زیر مشاهده می‌شود حوزه روان‌شناسی با ۱۴/۱ درصد از پژوهش‌ها، بیشترین سهم را به خود اختصاص داده است و پس از آن به ترتیب حوزه‌های پزشکی، علوم اجتماعی، علوم ریاضی، علوم کامپیوتر، علوم تصمیم‌گیری، مدیریت - کسب‌وکار - حسابداری، اقتصاد و مدیریت مالی و ... قرار گرفته‌اند.



شکل ۱. سهم علوم مختلف از مطالعات حوزه پشیمانی

منبع: پایگاه‌های استنادی Scopus و WOS

در فضای مدیریت استراتژیک، بسیاری از پژوهشگران به تأثیر «زمینه/بستر»<sup>۱</sup> بر فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک اشاره کرده‌اند (راجاگوپالان، راشید و داتا، ۱۹۹۳). «اشنایدر و دیمایر»<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۱ نیز با هدف ارائه مدلی یکپارچه، دسته‌بندی زیر را در خصوص عواملی که انتظار می‌رود بر فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک اثرگذار باشند، ارائه داده‌اند: ۱. ویژگی‌های شخصی مدیران و پویایی‌های گروهی، ۲. بستر درون سازمانی و ۳. عوامل محیطی. بر اساس پیشنهاد «پتی‌گرو»<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) علاوه بر زمینه و بستر تصمیم‌گیری، می‌بایست نقش و اهمیت ماهیت مسئله مورد تصمیم نیز در فرایند تصمیم‌گیری لحاظ شود. با وجود این «پاپاداکیس، لیوکاس و چمبرسم»<sup>۵</sup> در سال ۱۹۹۸ با الهام از تمامی مطالعات انجام‌شده در این زمینه، عوامل زمینه‌ای مؤثر بر فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک را در قالب چهار بعد اصلی، تدوین و ارائه کردند که عبارت‌اند از: «رویکرد تصمیم فردی»، «انتخاب مدیریتی یا استراتژیک»، «جبرگرایی محیطی» و «دیدگاه ویژگی‌های شرکت و دسترسی به منابع».

همان‌طور که مشاهده می‌شود به دلیل نقش بی‌بدیل تصمیم‌گیری و عواقب پس از آن در حوزه‌های مختلف، تئوری پشیمانی و کارکردهای آن با سرعت فزاینده‌ای در حال رشد و ارتقا است. نکته قابل تأمل این است که به رغم اهمیت بسیار بالای مدیران و کیفیت تصمیم‌های آنها در موفقیت یا شکست کسب‌وکارهای مختلف، تاکنون پدیده پشیمانی در این حوزه بررسی نشده است. علاوه بر این به نظر می‌رسد به چند دلیل نمی‌توان از مطالعات انجام‌شده در حوزه‌های

1. Context

3. Schneider & DeMeyer

5. Papadakis, Lioukas & Chambersm

2. Rajagopalan, Rasheed & Datta

4. Pettigrew



مختلف در خصوص پشیمانی، به صورت مستقیم در حوزه مدیریت استراتژیک استفاده کرد. مسئله نخست به سطح اثرگذاری پدیده پشیمانی استراتژیک بر می‌گردد که برخلاف پشیمانی فردی، روی کل سازمان و عملکرد کلان آن تأثیرگذار خواهد بود. مسئله دوم مربوط به زمان اثرگذاری پیامدهای پدیده پشیمانی استراتژیک است. در سایر حوزه‌های علم، فرد عواقب مربوط به تصمیم‌های اشتباه خویش را بلافاصله یا حداکثر با فاصله نه چندان زیاد مشاهده می‌کند، اما در حوزه مدیریت استراتژیک، تصمیم‌های اشتباه مدیران ممکن است چند سال بعد و حتی در دوره مدیریت بعدی سازمان نمایان شود. از این رو استفاده از الگوها و مدل‌های پشیمانی در سایر علوم برای حوزه مدیریت استراتژیک چندان منطقی به نظر نمی‌رسد. با توجه به این مسائل، پرداختن به مبحث پشیمانی استراتژیک و شناسایی ذات و جوهره آن می‌تواند زمینه را برای ورود این مبحث به ادبیات مدیریت استراتژیک و در ادامه انجام مطالعات بعدی در این حوزه فراهم کند.

### روش‌شناسی پژوهش

با توجه به هدف این پژوهش که «فهم جوهره پدیده پشیمانی استراتژیک» به واسطه تجارب زیسته مدیران عالی سازمان‌ها با این پدیده است، تحقیق حاضر از دیدگاه هدف یک پژوهش بنیادی محسوب می‌شود. علاوه بر این، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، پژوهش حاضر توصیفی از نوع پس‌رویدادی است، زیرا محقق با توجه به متغیر وابسته (در اینجا پشیمانی استراتژیک) درصدد شناسایی عناصر تشکیل‌شده و در واقع جوهره آن است. در نهایت از آنجا که در این پژوهش برآنیم تا با استفاده از تجربیات زیسته مدیران به تبیین و توصیف پدیده پشیمانی استراتژیک بپردازیم، بنابراین تحقیق حاضر از نظر ماهیت داده‌ها در گروه مطالعات پدیدارشناسی جای می‌گیرد.

جامعه آماری این تحقیق مشتمل بر تمامی مدیران سازمان‌ها و شرکت‌های فعال در سطح استان تهران است که در زمان گذشته یا حال تصمیم‌هایی اتخاذ کرده‌اند (یا اتخاذ نکرده‌اند) و سازمان متبوع خویش را متوجه زیان کرده (یا مانع کسب سود شده) و اکنون از تصمیم خویش در آن مقطع پشیمان هستند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند، تا رسیدن به اشباع نظری و با انتخاب ۱۲ نفر انجام شد. اطمینان از اشباع نظری به این شکل حاصل شد که محققان پس از اتمام هر مصاحبه فرایند تحلیل محتوا را به صورت کامل انجام داده و یافته‌های جدید حاصل از مصاحبه بعدی را به آن اضافه می‌کردند. این فرایند تا جایی ادامه یافت که گزاره‌های معنادار جدیدی شناسایی نشد.

برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته استفاده شده و از مشارکت‌کنندگان در پژوهش خواسته شد ضمن توصیف تجارب خود در خصوص تصمیم‌هایی که به پشیمانی منجر شده است، نحوه پی بردن به بهینه نبودن تصمیم و احساسات خویش را در آن لحظه تشریح کنند.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از استراتژی «پدیدارشناسی استعلایی موسستاکاس» (مبتنی بر پدیدارشناسی توصیفی هوسرل) استفاده شده است. علاوه بر این، سعی شد از نقاط قوت الگوهایی که پس از کولایزی ارائه شده است، به‌ویژه الگوی پیشنهادی «مورو، رودریگوئز و کینگ»<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) نیز، استفاده شود.

بر این اساس، در گام نخست تمامی مصاحبه‌ها به تفکیک و با دقت بالا پیاده‌سازی شده و بارها خوانده شد تا درباره محتوای آن معنای کلی به دست آید. در این فرایند، پژوهشگر هر گونه فکر، احساس یا ایده‌ای که بنا به مطالعات یا تجربیات قبلی داشت را به حالت تعلیق درآورد و «پرانتزگذاری»<sup>۱</sup> کرد. از نظر هوسرل، در پرانتزگذاری (ابوخه<sup>۲</sup>)، اصلی‌ترین مفهوم پدیدارشناسی است که در آن همه قضاوت‌ها و دانسته‌های قبلی محقق درباره پدیده مورد مطالعه کنار گذاشته می‌شود (توفورد و نیومن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). در گام دوم، جملات مهمی که با پدیده پشیمانی استراتژیک مرتبط بود شناسایی شده و در جداولی مستقل همراه با کد مشارکت‌کنندگان مربوطه درج شدند. بر این اساس در مجموع ۶۱ جمله مرتبط با پدیده پشیمانی استراتژیک شناسایی شد. در گام سوم، از هر عبارت یک گزاره که بیانگر معنی و قسمت اساسی تفکر فرد بود، مفهوم‌سازی شد. در خصوص پدیده پشیمانی استراتژیک این گزاره‌ها در واقع همان حس و حال مدیران در لحظه‌ای است که متوجه اشتباه بودن تصمیم شده و این حالت خویش را با کلمات ویژه‌ای بیان کرده‌اند. در گام چهارم، استخراج واحدهای معنی (تم‌ها) از طریق دسته‌بندی و در کنار یکدیگر قرار دادن گزاره‌های مشابه به هم از نظر مفهومی، انجام شد. این اقدام به شناسایی هشت تم اصلی و ۲۱ تم فرعی برای علائم احساسی و دو تم اصلی و شش تم فرعی برای علائم شناختی پشیمانی استراتژیک منجر شد. در گام پنجم پس از ارائه توصیفات متنی و ساختاری، به تفکیک هر یک از تم‌های شناسایی شده، نگارش توصیفی از تجارب زیسته با پدیده پشیمانی استراتژیک انجام شد و یافته‌ها در قالب یک توصیف منسجم از پدیده مد نظر ادغام شدند. در گام ششم، با استفاده از رویکرد تغییرات تخیلی هوسرل، ذات و جوهره پدیده پشیمانی استراتژیک مشخص شد. در نهایت در گام هفتم، فرایند اعتباربخشی به یافته‌ها از طریق ارجاع تم‌های شناسایی شده به تفکیک هر مصاحبه به برخی از مشارکت‌کنندگان و پرسش در خصوص اینکه آیا یافته‌ها واقعاً تجربه آنها را انعکاس می‌دهند یا خیر، انجام شد.

**اعتبارپذیری<sup>۴</sup>:** برای بررسی اعتبارپذیری یافته‌ها، (علاوه بر فرایند ابوخه‌گذاری که پیش از این توضیح داده شد)، به تعدادی از مشارکت‌کنندگان، تم‌های اصلی و فرعی داده شد تا مشخص شود تفسیر داده‌ها، مشابه نظر ایشان است. در سه مورد که مغایرتی وجود داشت، دوباره از فرد پرسش‌هایی شد و نتایج نهایی به افراد ارائه و تأیید شد. همچنین اختصاص زمان بسیار طولانی پژوهشگر برای درگیری در جزئیات موضوع و مصاحبه‌ها و تحلیل موارد متناقض، از جمله اقدامات دیگر برای افزایش اعتبارپذیری بود.

**قابلیت اطمینان<sup>۵</sup>:** برای بررسی قابلیت اطمینان، متن مصاحبه‌ها به صورت خام در اختیار یک ناظر بیرونی که متخصص در حوزه پژوهش‌های کیفی بود و تجربه انجام مطالعه پدیدارشناسی را داشت، قرار گرفت تا میزان مشابهت تم‌های استخراج‌شده بررسی شود. وی با توجه به برداشت خود کدگذاری‌هایی انجام داد. هماهنگی در کدگذاری بین پژوهشگر و ناظر (بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های ظاهری در کدگذاری) بالغ بر ۸۵ درصد بود. در مواردی که اختلاف نظر وجود داشت تلاش شد از طریق بازنگری داده‌ها و تحلیل موارد مغایر، نظرها به هم نزدیک شود.

1. Bracketing  
3. Tufford & Newman  
5. Dependability

2. Epoche  
4. Credibility

## یافته‌های پژوهش

تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام‌شده با مشارکت‌کنندگان در پژوهش که در واقع حکایت از تجربه زیسته ایشان با پدیده پشیمانی استراتژیک دارد، به شناسایی دو دسته علائم مختلف در خصوص این پدیده منجر شد: الف) علائم و توصیفات احساسی و ب) علائم و توصیفات شناختی. در ادامه این موارد و زیرمجموعه‌های آنها به تفکیک مطرح شده و در قالب داستان‌سرایی از تجارب زیسته مشارکت‌کنندگان ارائه می‌شود.

### الف) توصیفات احساسی<sup>۱</sup>

تجربیات احساسی بر واکنش‌های احساسی و عاطفی ناظر هستند که فرد پشیمان پس از مطلع شدن از بهینه نبودن تصمیم اتخاذشده و به صورت غیرارادی از خود بروز می‌دهد. این موارد در پاسخ به این پرسش که «در لحظه‌ای که متوجه شدید تصمیم اتخاذشده (اتخاذ نشده) بهترین راه کار ممکن نبوده است و می‌توانستید بهتر عمل کنید، چه حسی داشتید؟» پدیدار می‌شود. همان‌طور که در جدول زیر مشاهده می‌شود، از تجزیه و تحلیل احساسات مشارکت‌کنندگان، در مجموع هشت تم اصلی به شرح ذیل پدیدار شده‌اند (هفت تم منفی و یک تم مثبت)<sup>۲</sup>:

جدول ۱. تم‌های اصلی و فرعی مرتبط با توصیفات احساسی مشارکت‌کنندگان از پدیده پشیمانی استراتژیک

| تم‌های اصلی                              | تم‌های فرعی  | گزاره‌های معنادار و مهم  |
|--|--|--|
| حسرت و افسوس<br>(Regret)                 | حسرت بابت فرایند اخذ تصمیم<br>(Regret for process) | حسرت بابت عدم استفاده از مشاوران بهتر                              |
|  |  | حسرت برای عدم استفاده از تجربیات موفق قبلی                         |
|  |  | حسرت و افسوس بابت غرض‌ورزی‌های شخصی تیم تصمیم‌گیرنده               |
|  |  | حسرت و افسوس بابت اتخاذ تصمیم‌های لحظه‌ای تیم تصمیم‌گیرنده         |
|  | حسرت بابت خروجی تصمیم<br>(Regret for outcome)      | حسرت و افسوس بابت از دست رفتن فرصت‌ها                              |
|  |  | حسرت و افسوس بابت هدر رفتن سرمایه‌ها و متضرر شدن سازمان            |
|  |  | حسرت و افسوس بابت عقب افتادن از رقبا                               |
|  | حسرت بابت نقش در تصمیم<br>(Regret for role)        | افسوس بابت اعتماد به سایر همکاران اثرگذار بر تصمیم                 |
|  |  | افسوس بابت نجات‌گیدن، آن‌طور که لازم بود.                          |
|  |  | افسوس بابت عدم تبیین صحیح منافع/ تبعات تصمیم برای تصمیم‌گیرندگان   |
|  |  | افسوس از عدم انجام تلاش لازم برای همراه کردن افراد ذی‌نفع در تصمیم |
|  | نامیدی و یأس<br>(Disappointment)                   | استیصال (سرخوردگی) (Frustration)                                   |
| بی‌کفایتی (ناتوانی)<br>(Self-inefficacy) |  | حس عجز و ناتوانی بابت نداشتن چشم‌های بینا و گوش‌های شنوا           |
|  |  | حس عدم توانایی در مدیریت سازمان (از دست دادن اعتماد به نفس)        |
|  |  | حس ضعف در دانش و آگاهی نسبت به مسائل کسب‌وکار                      |
|  |  | حس ضعف در مدیریت کردن اتفاقات پیرامون نقش خود در سازمان            |

#### 1. Emotional Descriptions

۲. تم‌های منفی حاصل ارجاع و انتساب مسئولیت‌های تصمیم به خود یا محیط و تم مثبت حاصل از جاع تصمیم به دیگران است.

## ادامه جدول ۱

| تم‌های اصلی                            | تم‌های فرعی  | گزاره‌های معنادار و مهم   |   |
|--|--|---|---|
| غم<br>(Sadness)                        | اندوه<br>(Distress)  | ناراحتی از اتخاذ تصمیمی که ظرفیت پذیرش آن در سازمان وجود نداشت.<br>حس ناراحتی از عدم اتخاذ تصمیم صحیح   |   |
|  | احساس گناه<br>(Guilt)  | احساس گناه برای هدر رفتن منابع سازمان   |   |
|  |  | احساس گناه برای مقاومت / عدم مقاومت و پافشاری روی مواضع خویش  |   |
|  |  | حس عذاب وجدان بابت آسیب به بدنه سازمان (کارکنان و مدیران میانی)<br>حس عذاب وجدان بابت ضرر و زیانی که به واسطه تصمیم متوجه افراد خارج از سازمان شده<br>حس عذاب وجدان بابت اهمیت بیش از حد به نظرهای سایرین |   |
|  | غفلت و کوتاهی<br>(Neglect)   | حس قصور و کوتاهی در قبال منابع سازمان<br>احساس کم‌کاری در قبال سازمان   |   |
|  | بدبختی و نابودی<br>(Miserable)   | حس پوچی و از درون خالی شدن<br>حس فروپاشی رویاها و ایده‌آل‌ها  |   |
|  | شرم<br>(Shame)   | سرزنش کردن خود<br>(Self-blame)  | تمایل به سرکوفت زدن به خود بابت اتخاذ تصمیم اشتباه<br>سرزنش خود بابت عدم مقاومت و پافشاری روی مواضع خویش<br>سرزنش خود بابت محافظه‌کاری بیش از حد در پذیرش نظرهای جمع              |
| ترس و هراس<br>(Afraid)                 |  |   | حس ترس و استرس از بابت بازخواست در خصوص عواقب تصمیم<br>حس ترس و بیم از منحل شدن سازمان و به خطر افتادن کسب‌وکار   |
|  |  |   | اضطراب<br>(Anxiety)   |
| ترس<br>(Fear)                          | نگرانی<br>(Worried)  | حس نگرانی برای وضعیت کارکنان و زیردستان<br>حس نگرانی بابت نابود شدن برند معتبر سازمان (تصویر برند)<br>حس نگرانی بابت وضعیت شغلی فعلی و آتی خود<br>حس نگرانی بابت شکست سازمان و نابودی آن (ورشکستگی)       |   |
|  |  | سردرگمی و گیجی<br>(Confusion)   | حس سردرگمی و به هم ریختگی درونی<br>حس سردرگمی بابت از دست دادن سرمایه‌های اجتماعی<br>حس مواجه بودن با پرسش‌های بی‌پایان در خصوص موقعیت پیش آمده                                   |
|  | نارضایتی -<br>ناخشنودی<br>(Discontentment)                             | نارضایتی از خود<br>(Self-displeased)  | نارضایتی از خود بابت عدم مقاومت و پافشاری روی مواضع خویش  |
|  |  | تعجب و غافلگیری<br>(Surprising)   | تعجب از خود بابت غفلت از عوامل بدیهی<br>حس تعجب از خود (بعید دانستن این اتفاق از خود)<br>حس غافلگیری و شوکه شدن از تغییر شرایط<br>حس شوکه شدن همچون حس از دست دادن یک چیز ارزشمند |
| شک و تردید<br>(Self-doubt)             |  |   | حس تردید نسبت به توانایی‌ها و قابلیت‌های خود  |
| احساس ضرر و<br>زیان<br>(Damage & Loss) |  |   | زیان فردی<br>(Individual Damage)  |
|  | زیان سازمانی<br>(Organizational Damage)                                | حس خسران بابت عدم تحقق منافع حداکثری برای کشور و سازمان<br>حس تعاین بابت زبانی که به ذی‌نفعان سازمان وارد شده   |   |
|  |  | رضایت -<br>خشنودی<br>(Contentment)  | رضایت از خود<br>(Self-Content)  |
| غرور<br>(Pride)                        | غرور بابت ادعان دیگران به دوراندیشی فرد و ایمان آوردن به قابلیت‌های وی |   |   |

### تم اصلی اول: احساس حسرت و افسوس

یکی از پرتکرارترین و فراگیرترین احساسات تجربه شده توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش، احساس حسرت و افسوس بابت اتخاذ تصمیم اشتباه یا عدم اتخاذ تصمیم صحیح است. از این رو شاید بتوان حسرت و افسوس را نزدیک‌ترین پدیده به پشیمانی استراتژیک دانست که خود مشتمل بر سه تم فرعی است: الف) حسرت بابت فرایند اخذ تصمیم، ب) حسرت بابت خروجی‌های تصمیم و ج) حسرت بابت نقش در تصمیم. به‌طور مثال در خصوص حسرت بابت فرایند اخذ تصمیم، در صورتی که مدیر استراتژیک خود را مسبب اشتباهی که در فرایند اخذ تصمیم رخ داده است بداند، احساس حسرت و افسوس در وی با نوعی احساس گناه یا حتی شرمندگی و خجالت همراه خواهد بود. از آنجا که مشارکت‌کننده شماره ۷ خود را مسئول اهمال رخ داده در فرایند تصمیم‌گیری می‌داند، تجربه خویش را این‌گونه توصیف می‌کند: «از این قضیه حسرت می‌خورم که آن‌طور که باید و شاید از تجربیات قبلی خودم استفاده نکردم و (همچون تجربه موفقی که در سمت‌های قبلی‌ام داشتم) بخش‌بندی مشتریان را از شعبه شروع نکردم و کار را مرحله به مرحله پیش نبردم» (Q۷). یا شرکت‌کننده شماره ۱ که عدم استفاده از مشاوران قوی‌تر را دلیل بهینه نبودن تصمیم خود دانسته، این‌طور شرح می‌دهد: «از این حسرت می‌خورم که ای کاش اطرافم آدم‌های قوی‌تری بودند که می‌توانستم از آنها مشورت بگیرم تا این اتفاقات نمی‌افتاد» (Q۱).

### تم اصلی دوم: ناامیدی و یأس

زمانی احساس ناامیدی و یأس در مدیران استراتژیک پدیدار می‌شود که اولاً از رخ دادن اتفاقات نامطلوب و منفی در ازای تصمیم مطمئن باشند و ثانیاً خود را بیش از سایرین مسبب رخ دادن آن اتفاقات بدانند. در این حالت معمولاً مدیران اشکال اساسی کار را به قابلیت‌ها و توانمندی‌های درونی خویش نسبت داده و این احساسات در ایشان پدیدار می‌شود: الف) استیصال یا سرخوردگی و ب) بی‌کفایتی یا ناتوانی. برای مثال در خصوص بعد استیصال و درماندگی این‌گونه استنباط می‌شود که هر چه دامنه عواقب و پیامدهای تصمیم‌گسترده‌تر باشد، احساس پشیمانی و ناامیدی در مدیر شدیدتر خواهد بود. مشارکت‌کننده شماره ۳ به‌عنوان یکی از افرادی که احساس ناامیدی را تجربه کرده است، آن را این‌گونه توصیف می‌کند: «گاهی آن قدر احساس پشیمانی در شما شدید می‌شود که تقریباً دیگر هیچ‌امیدی به بهبود شرایط سازمان و خودتان ندارید» (Q۳). یا مشارکت‌کننده شماره ۱ که اوج ناتوانی خود را این‌گونه بیان می‌کند: «شاید اولین چیز که بر من در آن لحظات مستولی شد عجز و ناتوانی بود. ناتوانی و عجز از اینکه چشم‌های خیلی بینا و گوش‌های خیلی شنوایی نداشتم و نتوانستم همه عبارات را بشنوم و همه پدیده‌ها را ببینم» (Q۱).

### تم اصلی سوم: غم

آنچه از نتایج این پژوهش استنباط می‌شود این است که برعکس تصمیم‌های فردی، در خصوص تصمیم‌های استراتژیک، مدیران بیش از هر چیز دیگری مسئولیت‌های تصمیم را به خودشان ارجاع می‌دهند، حتی اگر برای فرد و سازمان پیامدهای منفی به‌دنبال داشته باشد. در این حالت مدیر نوعی احساس غم و اندوه را تجربه می‌کند. در این پژوهش، احساسات زیر به‌عنوان مهم‌ترین علائم بروز احساس پشیمانی از نوع غم، شناسایی شدند: الف) اندوه، ب) احساس گناه،

ج) غفلت و کوتاهی و د) بدبختی و نابودی. شاید بتوان حد نهایی پشیمانی در فرد را به نوعی با بروز احساس گناه در وی مرتبط دانست. در سطح مدیریت استراتژیک، احساس گناه پس از اتخاذ یک تصمیم اشتباه، بیش از هر چیزی در خصوص هدر رفتن منابع سازمان متبلور می‌شود. مشارکت‌کننده شماره ۶ این حس را به خوبی توصیف می‌کند: «... شما همواره با خود یک نوع حس قصور و کوتاهی که باعث هدر رفتن منابع سازمان (کشور) شده است دارید، چیزی شبیه به حس گناه» (Q۶).

#### تم اصلی چهارم: شرم

شرم احساس دردناکی است که با بسیاری از مشکلات روانی از جمله پرخاشگری، افسردگی، اختلالات جسمی، اضطراب، اختلال وسواس، اختلالات شخصیتی و عزت نفس پایین ارتباط دارد. اصولاً دو نوع شرم وجود دارد: الف) شرم درونی و ب) شرم بیرونی. تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، گاهی حاکی از پدیدار شدن شرم درونی در ازای اتخاذ تصمیم اشتباه است. تنها تم فرعی مرتبط با احساس شرم، سرزنش کردن خود است که ممکن است به دو دلیل اتفاق بیفتد: الف) اتخاذ تصمیم اشتباه و ب) داشتن نقش غیرکارا در فرایند اتخاذ تصمیم اشتباه. نکته کلیدی در خصوص خودسرزنی این است که مدیر پشیمان گاهی حتی تا سال‌ها پس از زمان اتخاذ تصمیم اشتباه خود را سرزنش می‌کند. در همین راستا مشارکت‌کننده شماره ۱۲ این گونه بیان می‌کند: «یکی از مواردی که همچنان بعد از گذشت چند سال همراه من است، یادآوری مکرر و سرکوفت زدن به خودم است که واقعاً چرا چنین تصمیمی گرفتم» (Q۱۲).

#### تم اصلی پنجم: ترس

معنایی که در فرهنگ لغات برای ترس وجود دارد عبارت است از احساس ناخوشایندی که در رویارویی با خطر، همراه با درد ایجاد می‌شود. به بیان دیگر ترس یک واکنش احساسی به تهدید یا خطر است. ترس را باید از اضطراب که معمولاً بدون وجود تهدید خارجی رخ می‌دهد، جدا دانست. از طرفی ترس به بروز نوعی فشار روانی در فرد منجر می‌شود. از مهم‌ترین فشارهای روانی که در این پژوهش ضمن مصاحبه با مشارکت‌کنندگان شناسایی و استخراج شد می‌توان به: الف) ترس و هراس، ب) اضطراب، ج) نگرانی و د) سردرگمی و گیجی اشاره کرد. به طور مثال، مشارکت‌کننده شماره ۳ از احساس نگرانی خویش پس از اتخاذ تصمیم اشتباه این گونه سخن می‌گوید: «مالک شرکت از من انتظار دارد متناسب با بودجه‌ای که دریافت کرده‌ام یک میزان مشخص فروش و سود را نصیب سازمان کنم، حال اگر با کمبود مواد اولیه مواجه شوم چطور می‌توانم اهداف متصور را محقق کنم؟» (Q۳).

#### تم اصلی ششم: ناراضی‌تی - ناخشنودی

برخی از مدیران پس از پدیدار شدن علائم و پیامدهای یک تصمیم اشتباه، نسبت به خود، احساس ناخشنودی توأم با ناراضی‌تی دارند به نحوی که فرایند پذیرش آن اتفاق به‌کندی رخ می‌دهد. از جمله مهم‌ترین تم‌های فرعی مرتبط با احساس ناراضی‌تی - ناخشنودی عبارت‌اند از: الف) ناراضی‌تی از خود، ب) تعجب و غافلگیری و ج) شک و تردید. به‌طور عموم مدیران پس از مواجه شدن با شکست در اتخاذ تصمیم بهینه متعجب می‌شوند. یکی از دلایل این تعجب این است که به‌زعم خویش قبل از اتخاذ تصمیم تمامی جوانب امر را بررسی کرده بودند و دلیلی برای شکست تصمیم وجود نداشته

است. کما اینکه مشارکت کننده شماره ۲ با کمال تعجب می گوید: «پس از مشخص شدن پیامدهای تصمیم با خود می گفتم ای بابا چرا من اصلاً چنین چیز انقدر بدیهی را ندیدم و در تصمیم لحاظ نکردم» (Q۲). یا مشارکت کننده شماره ۱۲ که به سابقه مدیریتی طولانی خود اشاره کرده و می گوید: «... واقعاً از من بعید بود با این همه تجربه چنین سهیل انگاری انجام دهم» (Q۱۲).

### تم اصلی هفتم: احساس ضرر و زیان

احساس ضرر و زیان در ازای تصمیم اشتباهی که اتخاذ شده یا تصمیم درستی که اتخاذ نشده، جزء جدانشدنی پدیده پشیمانی است. به بیان دیگر اگر در فرد حس خسران و ضرر پدیدار نشود، دلیلی برای پشیمانی وجود ندارد. در تصمیم های سازمانی و استراتژیک، ضرر و زیان می تواند هم از دیدگاه فردی و هم سازمانی مورد مذاقه قرار گیرد. به طور مثال مشارکت کننده شماره ۳ حس زیان فردی خویش را به از دست دادن مال و اموال شخصی تشبیه کرده و بیان می دارد: «... در اینجا این حس به شما دست می دهد که مثل یکی که همه مال و اموالش را از دست داده شده اید» (Q۳). یا مشارکت کننده شماره ۱۱ به عنوان کسی که نتوانسته بود همکاران خویش را برای اتخاذ یک تصمیم صحیح توجیه و ترغیب کند، حس زیان سازمانی مستولی شده بر خویش را این گونه توصیف می کند: «حس خسران شدید داشتیم و با خودم می گفتم چه حیف که این منابع و منافع بالقوه از دست رفت و نتوانستیم آن را به عواید بالفعل سازمان تبدیل کنیم» (Q۱۱).

### تم اصلی هشتم: رضایت - خشنودی

از بین تمامی احساسات پدیدار شده در این پژوهش، این مورد تنها احساس مثبت است. در صورتی که مدیر مسئولیت پیامدهای حاصل از یک تصمیم اشتباه را به خود نسبت ندهد و در واقع دیگران (اعضای تیم مدیریتی) را مقصر اتفاقات ناخوشایند بداند و البته خود نیز پیش از این از اشتباه بودن تصمیم اطمینان داشته و دیگران را از آن برحذر داشته باشد، ممکن است نوعی احساس رضایت و خشنودی (اقناع) در وی پدیدار شود. این احساس متناسب با تجربه زیسته مشارکت کنندگان در پژوهش به دو صورت نمود می یابد: الف) رضایت از خود و ب) غرور. به طور مثال مشارکت کننده شماره ۹ احساس غرور خویش در خصوص تصمیم اتخاذ شده را این گونه تشریح می کند: «در کنار همه احساسات منفی که نام بردم، در آن لحظه یک نوع احساس رضایت از خود توأم با غرور و افتخار هم داشتیم. زیرا در آن جمع تنها من بودم که پیش بینی این وضعیت را کرده بودم و می دانستم مسیر درست کدام است. علاوه بر این سایر مدیران هم به توانایی های من پی برده بودند و به آن ایمان آوردند» (Q۹).

### ب) توصیفات شناختی<sup>۱</sup>

تجربیات شناختی به کلیه فرایندها و عواملی اشاره دارد که به شناخت و آگاهی فرد از پدیده مورد مطالعه (در اینجا پشیمانی استراتژیک) کمک کرده است. به بیان دیگر این موارد در پاسخ به این پرسش که: «چگونه متوجه شدید تصمیم

مد نظر بهترین تصمیم ممکن نبوده و می‌توانستید در گذشته بهتر عمل کنید؟» پدیدار می‌شود. همان‌طور که مشاهده می‌شود این تجربیات به صورت کلی در قالب دو تم اصلی و شش تم فرعی به شرح ذیل دسته‌بندی شده است.



شکل ۲. تم‌های اصلی و فرعی مرتبط با توصیفات شناختی مشارکت‌کنندگان از پدیده پشیمانی استراتژیک

### تم اصلی اول: پیش‌بینی احتمال وقوع پشیمانی

بر اساس گفته زلینبرگ و پیترز (۲۰۰۷) پشیمانی، در خود به صورت مستتر، یک عنصر آینده‌نگری دارد که به محض اینکه تصمیم‌های فرد باعث ایجاد پشیمانی در وی شوند، پدیدار می‌شود. این بدین معنا است که افراد می‌توانند در خصوص خروجی‌های ممکن برای یک تصمیم، تفکر و پیش‌بینی کنند که تصمیم‌های آنها چقدر احتمال بروز پشیمانی را تقویت می‌کند (زلینبرگ و پیترز، ۲۰۰۷). در این پژوهش نیز بخش عمده‌ای از مشارکت‌کنندگان از پیش‌بینی خویش نسبت به بهینه نبودن تصمیم اتخاذ شده مدت‌ها قبل از پدیدار شدن نتایج علنی آن خبر می‌دادند. این پیش‌بینی‌ها اساساً از چند دیدگاه مختلف حاصل می‌شود که عبارت‌اند از: الف) پیش‌بینی به واسطه شم و تجربه مدیریتی، ب) پیش‌بینی به واسطه تعدد گزینه‌های تصمیم‌گیری، ج) پیش‌بینی به واسطه کیفیت متفاوت خروجی گزینه‌های تصمیم‌گیری و د) پیش‌بینی به واسطه تمایل به «تفکر خلاف واقع»<sup>۱</sup> (اصطلاحی در روان‌شناسی که گرایش افراد به مجسم کردن جایگزین‌هایی به جای واقعیت را توصیف می‌کند (مارکمن، گاوانسکی، شرم و مک‌مولن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶)). به طور مثال در خصوص تمایل به تفکر خلاف واقع، مشارکت‌کننده شماره ۱۰ به عنوان یکی از خوشنام‌ترین و خبره‌ترین مدیران صنعت بانکداری تجربه خویش را این گونه بیان می‌کند: «اینکه شما به دلیل حساسیتی که نسبت به کار و تصمیم‌های خود دارید همواره در ذهن خود خروجی تصمیم‌های خود را با خروجی احتمالی دیگر، مقایسه کنید، خودش می‌تواند به پدیدار شدن احساس حسرت منجر شود. یعنی ممکن است گاهی پشیمانی و نمود بیرونی پیدا نکند اما شمای مدیر در ذهنتان همواره گزینه‌های بهتر را مرور کرده و دچار خودسرزنی شوید و به نوعی پشیمانی‌های آتی را پیش‌بینی کنید» (Q۱۰).

1. Counterfactual Thinking

2. Markman, Gavanski, Sherman & McMullen



### تم اصلی دوم: دریافت بازخورد

دریافت بازخورد، یکی از رایج‌ترین شیوه‌های مطلع شدن از غیربهبینه بودن یک تصمیم به شمار می‌رود. بازخوردها به طور عموم خروجی محور بوده و پس از مشخص شدن نتایج یک تصمیم به تصمیم‌گیرنده منعکس می‌شوند. بر این اساس تعریف پشیمانی بدون در نظر گرفتن بازخورد امری محال است. در این پژوهش نیز در تمامی مصاحبه‌های انجام‌شده، مشارکت‌کنندگان به دریافت بازخوردهایی که غیربهبینه بودن تصمیم اتخاذشده را به ایشان گوشزد می‌کرده، اذعان داشته‌اند. این بازخوردها به دو صورت حاصل می‌شوند: الف) بازخوردهای حاصل از نتایج تصمیم و ب) بازخوردهای حاصل از تغییر رفتار دیگران. به‌طور مثال، مشارکت‌کننده شماره ۲ تغییر رفتار اطرافیان را این گونه توصیف می‌کند: «از آنجا که این تصمیم منافع گروه‌های متعددی را به خطر می‌انداخت، همواره نگاه سنگین این افراد (همکاران) را روی خودم احساس می‌کردم. شاید بتوان آن را یک نوع نگاه تهدیدآمیز برای جبران مافات در آینده تلقی کرد یا حتی گاهاً نگاه‌های برخی از همکاران و زبردستان شبیه حالتی بود که با تحقیر و کوچک شمردن به شما نگاه می‌کنند» (Q۲).

### ج) استخراج ذات و جوهره پدیده پشیمانی استراتژیک

در این پژوهش تم‌های اصلی و فرعی متعددی در خصوص پدیده پشیمانی استراتژیک به‌واسطه تجربه زیسته مدیران عالی سازمان‌ها، استخراج شد. با وجود این در این مرحله لازم است در رابطه با شناسایی ذات و جوهره اصلی پدیده پشیمانی استراتژیک اقدام شود. در ابتدا شایان ذکر است ذات به ماهیت پدیده اطلاق می‌شود، یعنی آنچه چیستی پدیده به آن است. به بیان دیگر، به خصوصیتی از هر چیز اطلاق می‌شود که اگر از دست بروند، دیگر آن پدیده وجود نخواهد داشت. عرض اصطلاحی است که در برابر ذات قرار دارد. هر مفهومی که از ذات و حقیقت موضوع خارج باشد، عرضی نامیده می‌شود، همه مفاهیم خارج از ذات، مفاهیم عرضی هستند. هدف غایی هوسرل از معرفی پدیدارشناسی توصیفی - استعلایی، استخراج ذات و جوهره پدیده‌ها بوده است. در عمل، پژوهشگر می‌بایست ذات پدیده را از طریق «رویکرد تغییرات تخیلی هوسرل»<sup>۱</sup> شناسایی کند. در این تکنیک با تغییر دادن ویژگی‌های پدیده در تخیل، سعی می‌کنیم به ذات آن پدیده دست یابیم. در این راستا گیورگی اشاره می‌کند: «اگر حذف تخیلی (فرضی) یک جنبه یا بعد از پدیده، به فروپاشی و تغییر معنای آن منجر شود، می‌توان نتیجه گرفت آن جنبه یا بعد، ضروری است (بخشی از جوهره پدیده است)» (گیورگی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۶۴).

در این پژوهش از رویکرد تغییرات تخیلی هوسرل برای تشخیص ذات و عرض پدیده پشیمانی مدیریت استراتژیک استفاده شده است. به این ترتیب که تمامی تم‌های شناسایی‌شده از فیلتر مربوطه عبور داده می‌شوند و الزامی یا عدم الزامی بودن آنها برای پدیدار شدن پشیمانی استراتژیک مشخص می‌شود. به‌منظور استاندارد کردن تغییرات تخیلی، سه تغییر مشخص را در هر یک از تم‌های احساسی و شناختی شناسایی‌شده ایجاد کرده و اثر آن را بر پدیده پشیمانی استراتژیک پیش‌بینی می‌کنیم. این سه تغییر عبارت‌اند از:

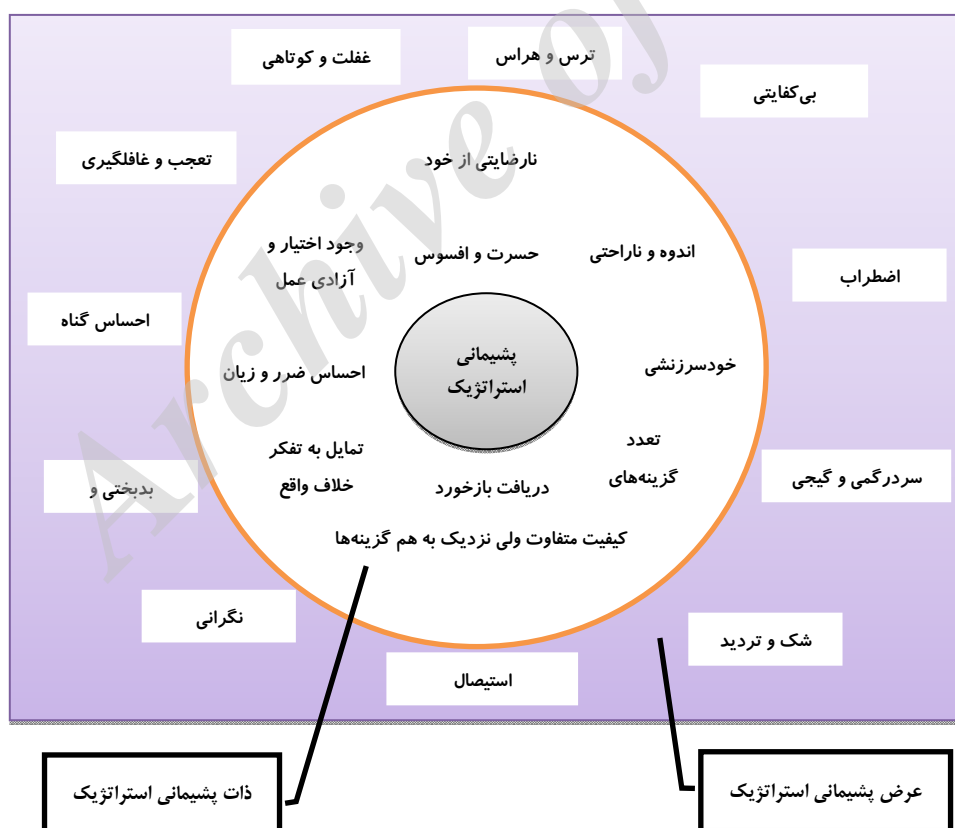
- حذف تخیلی تم و بررسی اثر آن بر پدیده پشیمانی استراتژیک

1. Husserl's Method of Imaginative Variation  
2. Giorgi

• کاهش تخیلی میزان یا شدت تم و بررسی اثر آن بر پدیده پشیمانی استراتژیک

• افزایش تخیلی میزان یا شدت تم و بررسی اثر آن بر پدیده پشیمانی استراتژیک

هر یک از این تغییرات تخیلی می‌توانند به حذف، کاهش و افزایش پشیمانی استراتژیک یا عدم تغییر در آن منجر شوند. برای ذات بودن یک تم لازم است با حذف، کاهش و افزایش تخیلی آن، شدت پشیمانی استراتژیک هم به ترتیب حذف، کاهش و افزایش یابد. به طور مثال اگر احساس ضرر و زیان در وجود فرد پشیمان حذف شود، دیگر دلیلی برای پشیمانی وجود ندارد، به همین ترتیب اگر این احساس کاهش یا افزایش یابد، به طبع میزان پشیمانی مدیر نیز کاهش و افزایش می‌یابد. بنابراین این گونه استنباط می‌شود که وجود احساس ضرر و زیان در مدیر برای بروز پدیده پشیمانی استراتژیک الزامی است. برعکس، لزوماً این طور نیست که فرد پشیمان می‌بایست احساس گناه کند. ممکن است حتی با حذف احساس گناه، پشیمانی در فرد کاهش یابد یا بدون تغییر باقی بماند، از این رو نمی‌توانیم احساس گناه را جزء جدانشدنی بروز پدیده پشیمانی استراتژیک بدانیم. منطق بیان شده در خصوص تمامی تم‌های اصلی و فرعی این پژوهش رعایت شد<sup>۱</sup> و در نهایت ده مفهوم به عنوان عوامل تشکیل دهنده ذات و جوهره پشیمانی استراتژیک شناسایی شدند (شکل ۳).



شکل ۳. مفاهیم ذاتی و عرضی پدیده پشیمانی مدیریتی استراتژیک (جوهره پدیده)

۱. به دلیل محدودیت در تعداد صفحات مقاله، امکان ارائه تحلیل برای تک تک تم‌ها وجود ندارد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف فهم جوهره پدیده پشیمانی استراتژیک به واسطه تجارب زیسته مدیران عالی از این پدیده انجام شد. بر این اساس پس از انتخاب رویکرد پدیدارشناسی توصیفی منسوب به هوسرل، چارچوب نظری و پرسش‌های پژوهش تدوین و مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از مدیران عالی سازمان‌ها با هدف استخراج ذات و جوهره پدیده پشیمانی استراتژیک انجام شد. در تمامی مراحل پژوهش فرایند اپوخه‌گذاری (براکتینگ - جداسازی) از طریق تعلیق تصورات و تجربیات شخصی محقق در خصوص پدیده مورد مطالعه، انجام شد. پس از گردآوری داده‌ها، تشکیل پروفایل اطلاعاتی اولیه و مجزا برای هر یک از مشارکت‌کنندگان در دستور کار قرار گرفت و بدین ترتیب درک مستقیم و بی‌واسطه از پدیده پشیمانی استراتژیک از طریق شناخت کلی، آشنایی و مانوس شدن با پدیده از طریق خواندن و گوش دادن چندین چندبار به مصاحبه‌ها، حاصل شد. در ادامه یادداشت‌برداری و شناسایی جملات مرتبط با پدیده مورد مطالعه انجام و گزاره‌های معنادار و مهم از درون آنها استخراج شد. از ترکیب و در کنار هم قرار دادن گزاره‌های معنادار، واحدهای معنی (تم‌های اصلی و فرعی) شناسایی شد. به منظور افزایش روایی یافته‌ها و همچنین برقراری ارتباط بین تم‌های شناسایی شده با گزاره‌های کلامی بیان شده توسط مشارکت‌کنندگان، توصیفات متنی و ساختاری به تفکیک هر یک از تم‌ها انجام شد. در نهایت از ترکیب تمامی توصیفات متنی و ساختاری، شناخت جامع و یکپارچه از پدیده پشیمانی استراتژیک حاصل و فرایند اعتباربخشی به یافته‌ها از طریق مراجعه مجدد به مشارکت‌کنندگان و دریافت تأیید ایشان در خصوص هر یک از تم‌ها، انجام شد.

همان‌طور که در متن مقاله مشاهده شد، در خصوص ماهیت و چیستی پدیده پشیمانی استراتژیک، تم‌های مختلفی استخراج شد که در قالب دو تم اصلی دسته‌بندی شدند؛ الف) تجارب احساسی (که خود مشتمل بر هشت تم اصلی و ۲۱ تم فرعی است) و ب) تجارب شناختی (که خود مشتمل بر دو تم اصلی و شش تم فرعی است). تجارب احساسی مشارکت‌کنندگان از پدیده پشیمانی استراتژیک در غالب احساس حسرت و افسوس، غم، ترس، ناامیدی و یأس، شرم، نارضایتی - ناخشنودی، ضرر و زیان و رضایت - خشنودی و همچنین تجارب شناختی ایشان در دو دسته دریافت بازخورد و پیش‌بینی احتمال وقوع پشیمانی جای گرفت. در این میان به جز دو تم رضایت و خشنودی و احساس ضرر و زیان، به سایر موارد به‌نحوی در مطالعات قبلی اشاره شده بود. برای مثال حسرت و افسوس در مطالعات «کونولی و ریپ»<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، خودسرزندی در مطالعات «اینمن و زلینبرگ»<sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، نارضایتی از خود در مطالعات زلینبرگ و پیترز (۲۰۰۷)،<sup>۳</sup> آندوه در مطالعات جوکیساری (۲۰۰۳) و ... مورد مذاقه قرار گرفته است. یکی از یافته‌های خاص این پژوهش بروز احساس رضایت و خشنودی در پی اتخاذ یک تصمیم اشتباه از دیدگاه سازمانی بوده که برآمده از حالت ویژه‌ای است که مدیر مسئولیت پیامدهای حاصل از یک تصمیم اشتباه را به خود نسبت نهد و در واقع دیگران (اعضای تیم مدیریتی) را مقصر اتفاقات ناخوشایند بداند و البته خود نیز پیش از این، از اشتباه بودن تصمیم اطمینان داشته و دیگران را از آن برحذر داشته باشد.

1. Connolly & Reb  
2. Inman & Zeelenberg

در نهایت در بخش پایانی این پژوهش، با استفاده از رویکرد تغییرات تخیلی هوسرل، مفاهیم ذاتی از مفاهیم عرضی پشیمانی استراتژیک تفکیک شد. بر این اساس از بین تمامی موارد شناسایی شده به عنوان اجزای تشکیل شده پشیمانی، ده عنصر به عنوان ذات و جوهره پشیمانی استراتژیک مطرح شدند و این بدین معنا است که اگر هر یک از این ده مورد را از فرد پشیمان خارج کنیم، چیزی تحت عنوان پشیمانی استراتژیک پدیدار نمی‌شود. بنابراین می‌توان متناسب با تحلیل‌های انجام شده گزاره‌های زیر را مطرح کرد:

- گزاره شماره ۱: «وجود احساس حسرت و افسوس لازمه پدیدار شدن پشیمانی استراتژیک است».
- گزاره شماره ۲: «اندوه و ناراحتی از شرایط به وجود آمده لازمه پدیدار شدن پشیمانی استراتژیک است».
- گزاره شماره ۳: «وجود خودسرزندی لازمه پدیدار شدن پشیمانی استراتژیک است».
- گزاره شماره ۴: «نارضایتی از خود لازمه پدیدار شدن پشیمانی استراتژیک است».
- گزاره شماره ۵: «احساس ضرر و زیان لازمه پدیدار شدن پشیمانی استراتژیک است».
- گزاره شماره ۶: «دریافت بازخورد و آگاهی از پیامدهای تصمیم لازمه پدیدار شدن پشیمانی استراتژیک است».
- گزاره شماره ۷: «تعدد گزینه‌های تصمیم‌گیری لازمه پدیدار شدن پشیمانی استراتژیک است».
- گزاره شماره ۸: «کیفیت متفاوت (ولی نزدیک به هم) گزینه‌های تصمیم‌گیری لازمه پدیدار شدن پشیمانی استراتژیک است».
- گزاره شماره ۹: «تمایل به مقایسه نتایج (تفکر خلاف واقع) لازمه پدیدار شدن پشیمانی استراتژیک است».
- گزاره شماره ۱۰: «وجود اختیار و آزادی عمل در انتخاب گزینه‌ها لازمه پدیدار شدن پشیمانی استراتژیک است».

در پایان شایان ذکر است از آنجا که هدف غایی پژوهش‌های پدیدارشناسی شناسایی ذات و جوهره پدیده مورد مطالعه به واسطه تجربه زیسته افراد است، چندان پیشنهادمحور نیستند. با وجود این، متناسب با یافته‌های حاصل از پژوهش و درک عمیق تجربه زیسته مدیران عالی سازمان‌ها در خصوص پدیده پشیمانی استراتژیک، پیشنهاد می‌شود مدیران عالی سازمان‌ها، موارد شناسایی شده در این پژوهش را، به عنوان عناصر تشکیل شده پشیمانی استراتژیک، به دقت مطالعه و بررسی کنند. این اقدام علاوه بر آشنایی هر چه بیشتر ایشان با پدیده پشیمانی استراتژیک می‌تواند زمینه‌ساز بروز موارد زیر باشد:

- شناسایی موقعیت‌های مستعد برای بروز پشیمانی استراتژیک و در ادامه برنامه‌ریزی برای به حداقل رساندن احتمال وقوع آن.
- تفکیک کردن و تمایز قائل شدن بین پشیمانی استراتژیک با سایر احساسات مشابه که ممکن است ورودی‌ها و خروجی‌های نزدیک به هم داشته باشند.
- تقویت مهارت‌ها و دوری کردن از نقاط ضعفی که در این پژوهش به عنوان پیش‌آیندهای بروز پدیده پشیمانی استراتژیک از آنها یاد شد.

- آشنایی با سطوح مختلف عدم اطمینان محیطی و تشخیص اینکه اتخاذ استراتژی مناسب برای کاهش پشیمانی استراتژیک در هر یک از سطوح مستلزم توجه به چه فاکتورهایی است.
- یکی از خروجی‌های اصلی پژوهش‌های پدیدارشناسی، زمینه‌سازی برای انجام مطالعات عمیق‌تر در خصوص پدیده مورد بحث است. طی این پژوهش نیز، محقق با موارد مختلفی برخورد کرده که خارج از چارچوب نظری تعریف شده بوده اما می‌تواند به‌عنوان پژوهش‌های آتی مد نظر علاقه‌مندان قرار گیرد:
- شناسایی الگوی فرایندی (تقدم و تأخر) احساسات تبیین‌کننده پدیده پشیمانی استراتژیک
- شناسایی پیش‌آیندها و پیامدهای پدیده پشیمانی استراتژیک
- بررسی استراتژی‌های مورد استفاده توسط مدیران عالی برای کنترل پدیده پشیمانی مدیریت استراتژیک
- بررسی نحوه ارتباط میان سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران و انواع پشیمانی و نحوه ارجاع مسئولیت‌های تصمیم در پایان گفتنی است محققان در مسیر انجام پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بوده‌اند که از جمله مهم‌ترین آنها به موضوع خاص پژوهش حاضر مربوط می‌شد که مبتنی بر اقرار مستقیم یا غیرمستقیم مدیران به تصمیم‌های اشتباه خویش بود، این مسئله، گاهی مواقع، فرایند گردآوری داده‌ها را با چالش اساسی مواجه می‌کرد. اقرار به ضعف‌ها و شکست‌ها امری است که در مقابل آن مقاومت زیادی می‌شود، با وجود این محقق تلاش کرد با تکنیک‌های خاصی به صورت غیرمستقیم از پشیمان بودن اعضای نمونه اطمینان حاصل کند (کما اینکه از ۱۷ مصاحبه انجام شده، پنج مورد به دلیل عدم احراز شرایط پشیمانی از فرایند پژوهش خارج شدند).

## منابع

- شفیعی، میثم؛ زارعیان، محمد؛ زارعی متین، حسن؛ فیروزی، منیژه (۱۳۹۸). شناسایی و مدل‌سازی عوامل تأثیرگذار بر آشفتگی رفتاری در مدیران بازاریابی صنعتی؛ بهره‌گیری از نظریه داده بنیاد. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۱)، ۱۷۹-۲۰۰.
- شیرزاد، منصور؛ ابویی اردکان، منصور؛ نظری، محمدعلی؛ قلی‌پور آرین (۱۳۹۸). بررسی عصب‌شناختی مغز رهبران سازمانی در فعالیت مرتبط با تفکر استراتژیک: چگونه برای مطالعه و آزمایش با ابزار الکتروآنسفالوگرافی کمی، تکالیف شناختی طراحی کنیم؟ *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۱)، ۶۳-۸۶.
- ندافی، طاهره؛ ابویی اردکان، محمد؛ قلی‌پور، آرین (۱۳۹۷). بررسی مدل‌های ذهنی مدیران در فرایند تفکر استراتژیک. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۰(۲)، ۴۶۱-۴۸۶.
- وارث، حامد؛ حیدری، علی؛ اکبری، مهران (۱۳۹۷). بررسی رابطه قابلیت معنابخشی استراتژیک و نوآوری مدل کسب و کار. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۰(۲)، ۴۸۷-۵۰۷.

## References

- Bauer, I. & Wrosch, C. (2011). Making up for lost opportunities: The protective role of downward social comparison for coping with regrets across adulthood. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(2), 215-228.

- Bell, D.E. (1982). Regret In Decision Making under Uncertainty. *Operations Research*, 30(5), 961-968.
- Connolly, T., & Reb, J. (2005). Regret and the control of temporary preferences. *Behavioral and Brain Sciences*, 28(5), 653-674.
- Connolly, T., & Zeelenberg, M. (2002). Regret in decision making. *Current directions in psychological science*, 11(6), 212-226.
- Das, T.K. (2017). *Behavioral strategy: Emerging perspectives*. Research in behavioral strategy. Charlotte NC: Information Age Publishing Inc.
- Fishburn, P.C. (1982). No transitive Measurable Utility. *Journal of Mathematical Psychology*, 26, 31-67.
- Giorgetta, C., Grecucci, A., Bonini, N., Coricelli, G., Demarchi, G., Braun, C. & Sanfey, A.G. (2013). Waves of Regret: a Meg Study of Emotion and Decision-Making. *Neuropsychologia*, 51, 38-51.
- Giorgi, A. (2009). *The descriptive phenomenological method in psychology: A modified Husserlian approach*. Pittsburgh, PA: Duquesne University Press.
- Hodgkinson, G.P. & Healey, M.P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516.
- Inman, J.J., & Zeelenberg, M. (2002). Regret in Repeat Purchase Versus Switching Decisions: The Attenuating Role of Decision Justifiability. *Journal of Consumer Research*, 29, 116-128.
- Jokisaari, M. (2003). Regret appraisals, age, and subjective well-being. *Journal of Research in Personality*, 37, 487-503.
- Lee, S.H. & Cotte, J. (2009). Post Purchase Consumer Regret: Conceptualization and Development of the PPCR Scale. *Advances in Consumer Research*, 36, 456-462.
- Levinthal, D.A. (2011). A behavioral approach to strategy-what's the alternative? *Strategic Management Journal*, 32(13), 1517-1523.
- Loomes, G., & Sugden, R. (1982). Regret theory: an alternative theory of rational choice under uncertainty. *The economic journal*, 92(368), 805-824.
- Mandel, D.R. (2003). Simulating History: The Problem of Contingency, *Analyses of Social Issues & Public Policy*, 3(1), 167-180.
- Markman, K.D., Gavanski, I., Sherman, S.J. & McMullen, M.N. (2006). The mental simulation of better and worse possible worlds. *Journal of experimental social psychology*, 29, 87-109.
- Mintzberg, H. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Morrow, R., Rodriguez, A. & King, N. (2015). Colaizzi's descriptive phenomenological method. *The Psychologist*, 28(8), 643-644.

- Naddafi, T., Abooyee Ardakan, M., & Gholipour, A. (2018). Investigation of Managers' Mental Modeling regarding Strategic Thinking. *Journal of Business Management*, 10(2), 461 – 486. (in Persian)
- Newall, N.E., Chipperfield, J.G., Clifton, R.A., Perry, R.P., Swift, A.U. & Ruthig, J.C. (2009). Causal beliefs, social participation, and loneliness among older adults: A longitudinal study. *Journal of Social and Personal Relationships*, 26(2-3), 273-290.
- Papadakis, V.M., Lioukas, S. & Chambers D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context, *Strategic Management Journal*, 19, 115-147.
- Patrick, V.M., Lancellotti, M.P. & Demello, G. (2009). Coping with non-purchase: Managing the stress of inaction regret, 19, 463-472.
- Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal Field Research On Change: Theory and Practice, *Organization Science*, 1(3), 267-292.
- Powell, T.C., Lovallo, D. & Fox, C.R. (2011). Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal*, 32, 1369-1386.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A.M.A. & Datta, D.K. (1993). Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions, *Journal of Management*, 19(2), 349-384.
- Savage, L.J. (1951). The theory of statistical decision. *Journal of the American Statistical Association*, 46, 55-67.
- Schneider, S.C. & DeMeyer, A. (1991). Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture, *Strategic Management Journal*, 12(4), 307-320.
- Schrager, J.E., & Madansky, A. (2013). Behavioral strategy: A foundational view. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 81-95.
- Shafiee, M., Zareian, M., Zarei Matin, H., & Firoozi, M. (2019). Understanding and Modeling Industrial Marketing Managers' "Behavioral Distress" using Grounded Theory Approach. *Journal of Business Management*, 11(1), 179-200. (in Persian)
- Shirzad, M., Abooyee Ardakan, M., Nazari, M.A., Gholipour, A. (2019). Cognitive Neurological Investigation of Organizational Leaders' Brain in the Strategic Thinking Activity: How to Design Cognitive Tasks for a Quantitative Electroencephalography (QEEG) Based Approach? *Journal of Business Management*, 11(1), 63-86. (in Persian)
- Sibony, O., & Lovallo, D. & Powell, T.C. (2017). Behavioral Strategy and Strategic Decision Architecture of the Firm, *California Management Review*, 59(3), 5-21.
- Sirois, F.M. (2004). Procrastination and counterfactual thinking: avoiding what might have been. *British journal of social psychology*, 43, 269- 286.
- Somasundaram, J., & Diecidue, E. (2017). Regret theory and risk attitudes. *Journal of Risk and Uncertainty*, 55(2-3), 147-175.
- Svenson, O. (1999). *Differentiation and consolidation theory: decision making processes before and after a choice*. New Jersey: LEA Publishers.
- Tufford, L., & Newman, P. (2012). Bracketing in Qualitative Research. *Qualitative Social Work*, 11(1), 80-86.

- Vares, H., Heidari, A., & Akbari, M. (2018). Investigating the Relationship between Strategic Sensemaking and Business Model Innovation *Journal of Business Management*, 10(2), 487 – 507. (in Persian)
- Zeelenberg, M. & Van Dijk, E. (2005). *On the comparative nature of regret. In The psychology of counterfactual thinking*. London, UK: Routledge.
- Zeelenberg, M. (1999). Anticipated regret, expected feedback and behavioral decision-making, *Journal of Behavioral Decision Making*, 12, 93-106.
- Zeelenberg, M., & Pieters, P. (2007). A Theory of Regret Regulation 1.0. *Journal of Consumer Psychology*, 17(1), 3–18.

Archive of SID