

بررسی تجربه زیسته مدیران عالی از پدیده «پشیمانی استراتژیک» مبتنی بر رویکرد پدیدارشناسی

- شهریار عزیزی^۱، بهمن حاجی‌پور^۲، حسن دانایی‌فرد^۳، رضا قنبرزاده میاندهی^{۴*}
۱. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
 ۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
 ۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
 ۴. دکتری، مدیریت سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

Email: Gh_reza18@yahoo.com*

چکیده

پژوهش حاضر با هدف فهم تجربه زیسته مدیران عالی سازمان‌های ایرانی از پدیده پشیمانی استراتژیک انجام شده است. با توجه به عدم وجود ادبیات غنی برای این مفهوم در حوزه مدیریت استراتژیک و در پی آن لزوم گردآوری اطلاعات از افرادی که این پدیده را تجربه نموده‌اند، از رویکرد پدیدارشناسی توصیفی مبتنی بر الگوی بهینه‌شده کولایزی برای انجام پژوهش استفاده شد. فرآیند نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام و گردآوری داده‌ها مبتنی بر مصاحبه عمیق نیمه‌ساختار یافته با ۱۲ نفر از مدیران عالی سازمان‌ها انجام شده است. اعتبار یافته‌های پژوهش با استفاده از فرآیند اپوخه‌گذاری و تأیید یافته‌ها توسط مشارکت‌کنندگان حاصل شد. یافته‌های پژوهش در قالب نقشه تماتیک پشیمانی استراتژیک مشتمل بر ۶ تم اصلی و ۲۸ تم فرعی که توصیفات متنی و ساختاری برای هر یک به صورت مجزا انجام شد، ارائه گردید. نتایج این پژوهش، ضمن وارد کردن مفهوم پشیمانی به ادبیات مدیریت استراتژیک، زمینه را برای تبیین مفهوم آن، عوامل مؤثر بر وقوع و موقعیت‌های مستعد برای بروز آن و همچنین پیامدها و استراتژی‌های موجود جهت مدیریت کردن پشیمانی استراتژیک، فراهم نموده است که از این منظر قابلیت به‌کارگیری توسط مدیران عالی سازمان‌ها جهت اتخاذ بهینه تصمیمات استراتژیک را دارد.

واژه‌های کلیدی: پشیمانی استراتژیک، تجربه زیسته، پدیدارشناسی، نقشه تماتیک.

۱- مقدمه

پشیمانی یک قضاوت کم و بیش دردناک و حالت احساس تأسف بر بداقبالی، محدودیت‌ها، نقایص و اشتباهات است. پشیمانی و شادی فقط زمانی پدیدار می‌شود که خروجی تصمیم ما شناخته شده است. این ایده به مقایسه و ارزیابی این خروجی با خروجی‌های گزینه‌های دیگر برمی‌گردد. به عبارت دیگر، افراد زمانی پشیمانی را تجربه می‌کنند که خروجی انتخاب‌شان در مقایسه با خروجی‌های سایر گزینه‌ها بدتر باشد. همچنین زمانی شادی را تجربه می‌کنند که خروجی گزینه‌ی انتخابی بدتر از دیگر گزینه‌ها نباشد و البته بهتر باشد (لاندمن^۱، ۱۹۹۳).

مفهوم پشیمانی در ادبیات تحقیق بیشتر به صورت پشیمانی حاصل از انجام یک فعالیت و عدم انجام آن مورد بررسی قرار گرفته است و اکثر تحقیقات نشان می‌دهد که انجام یک فعالیت بیشتر از عدم انجام یک فعالیت می‌تواند به پشیمانی فرد منجر شود (کنولی و زلینبرگ^۲، ۲۰۰۲). با این وجود، در ادبیات مدیریت، پشیمانی بیشتر در زمینه تصمیمات مصرف‌کننده مورد بررسی قرار گرفته است. در این حوزه دو نوع احساس بعد از پشیمانی شناسایی شده است که در واقع تبعات پشیمانی هستند. نوع اول «سکون عدم اقدام»^۳ نام‌گذاری شده است که باعث می‌شود مشتری که در خریدهای قبلی خود پشیمانی را تجربه کرده است در خریدهای بعدی کمتر به خریدهای مشابه اقدام کند. نوع دوم «سکون عدم تجانس شناختی»^۴ است، که باعث می‌شود مشتری موقعیت خرید از دست رفته را در ذهن خود بی‌ارزش یا کم‌ارزش کند تا به نوعی خود را از احساس از دست دادن فرصت‌هایی بخشد (پاتریک و همکاران^۵، ۲۰۲۰).

همان‌طور که مشاهده می‌شود (و در ادامه نیز در بخش پیشینه پژوهش به صورت مبسوط به آن پرداخته خواهد شد)، علی‌رغم این که به لحاظ منطقی احتمال وقوع پدیده پشیمانی در مدیران و به دنبال آن سازمان‌ها کاملاً قابل تصور است، با این وجود تاکنون هیچ‌گونه اقدامات عملی و مطالعات نظری با هدف تئوریزه نمودن این پدیده، شناسایی پیش‌آیندها و پیامدهای آن، شناسایی عوامل تقویت‌کننده و تضعیف‌کننده آن و ... انجام نگرفته است. این در حالی است که طبق بررسی‌های به‌عمل آمده، در علوم دیگر هم‌چون روانشناسی، بازاریابی، اقتصاد، مالی، پزشکی، حقوق، رفتار سازمانی و ... به وفور از پدیده پشیمانی سخن رانده شده و از چارچوب‌های نظری استواری برخوردار است.

بنابراین با توجه به اهمیت اتخاذ تصمیمات صحیح در سطوح عالی سازمان و اثرگذاری آن بر موفقیت کسب و کارها، ساختارمند نمودن پدیده پشیمانی استراتژیک بسیار ضروری بوده و از این حیث پژوهش حاضر افزون بر پوشش خلاء مطالعاتی موجود در حوزه‌ی مدیریت استراتژیک، برعکس مطالعات پیشین که همگی پشیمانی را از جنبه فردی مورد مذاقه قرار داده‌اند، به واکاوی جنبه سازمانی پشیمانی خواهد پرداخت. با توجه به مطالب مطرح شده، هدف اصلی پژوهش حاضر پاسخ به سؤالات ذیل است:

- ۱) ماهیت و ذات پدیده «پشیمانی استراتژیک» چیست؟ (حدود و ثغور آن بر اساس تجربیات زیسته مدیرانی که این پدیده را تجربه کرده‌اند، به چه صورت است؟)
- ۲) «پشیمانی استراتژیک» چرا و چگونه حادث می‌شود؟
- ۳) «پشیمانی استراتژیک» چه پیامدهایی داشته و این پیامدها چگونه مدیریت می‌شوند؟

۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱- مبانی نظری

رویکردهای مختلفی به نحوه تصمیم‌گیری و انتخاب گزینه‌های مختلف از جانب افراد وجود دارد که هر یک از زاویه‌ای خاص به بررسی موضوع پرداخته است. اهم نظریه‌های انتخاب، که می‌توانند برای مدل‌سازی رفتار مورد استفاده قرار گیرند، عبارتند از:

1. Landman
2. Connolly & Zeelenberg
3. Inaction Inertia
4. Dissonance reduction
5. Patrick et al

نظریه پشیمانی، نظریه سودمندی مورد انتظار و نظریه چشم‌انداز. این نظریه‌ها، رفتارها را به شکل متفاوتی تعریف می‌نمایند؛ به این ترتیب که تصمیم‌گیرندگان را به‌عنوان حداقل‌کنندگان پشیمانی، حداکثرکنندگان سودمندی و حداکثرکنندگان چشم‌انداز در نظر می‌گیرند. ارزش درک این نظریات در نگاه متفاوت آن‌ها به خروجی‌های احتمالی تصمیم تحت حالات مختلف بیزاری از پشیمانی، بیزاری از ریسک و جستجوی ریسک است (لیائو و همکاران^۱، ۲۰۱۶).

از طرفی مطالعات گسترده در حوزه‌های مختلف که به نوعی با پدیده پشیمانی در ارتباط بوده‌اند، نشان داده است که، پدیده پشیمانی ارتباطی ناگسستگی با فرآیند تصمیم‌گیری دارد. بر همین اساس یکی از اهداف کلیدی تصمیم‌گیری (و در واقع مهم‌ترین توجیحی که برای ارائه مدل‌های مختلف در زمینه تصمیم‌گیری وجود دارد)، کاهش احتمال وقوع پشیمانی است (زلینبرگ و پیترز^۲، ۲۰۰۷). با توجه به این که احساسات از جمله مهم‌ترین شاخص‌های کلیدی در فرآیند انتخاب به‌شمار می‌روند، در سالیان اخیر، مطالعه پیرامون احساسات در ارتباط با تصمیم‌گیری و همچنین نحوه اثرگذاری آن‌ها بر فرآیند تصمیم‌گیری بسیار افزایش یافته است. در این راستا، احساس پشیمانی یکی از آن مواردی است که توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است (سوماسوندرام و دایسیدیو^۳، ۲۰۱۷).

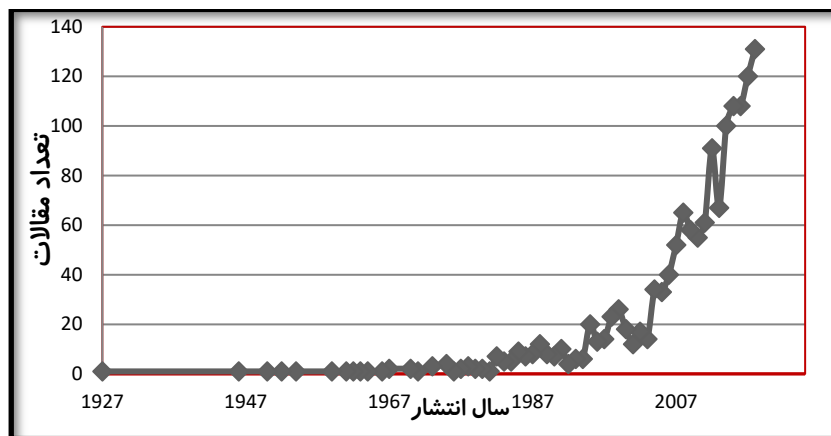
پشیمانی عموماً به‌عنوان یکی از احساسات اولیه محسوب نمی‌شود و به‌عنوان فشار عصبی خاص و جداگانه‌ای شناسایی نشده است؛ احساس پشیمانی یک احساس کم و بیش دردناک از وضعیت شناختی عاطفی فرد است که به دلیل بدشانسی، محدودیت‌ها یا اشتباهات در فرد ایجاد و احساس می‌شود (بیو و همکاران^۴، ۲۰۱۸). برخلاف این که مطالعات پیرامون پشیمانی از بیش از ۵۰ سال پیش شروع شده است، با این وجود هنوز تعریف پذیرفته شده واحدی وجود ندارد که مورد قبول همزمان روانشناسان، اقتصاددانان، فیلسوفان و... باشد (کاهنیمان و میلر^۵، ۱۹۸۶). به‌عنوان نمونه روانشناسان برعکس اقتصاددانان ادعا می‌کنند که شرط لازم برای وقوع پشیمانی، برخورداری از دانش و آگاهی نسبت به خروجی‌های بهتر سایر گزینه‌ها نیست، چرا که برای پشیمان شدن، کافی است فرد تصور کند که می‌توانست به خروجی بهتری دست یابد. پذیرش این نظریه منجر به افزایش چشم‌گیر موقعیت‌هایی می‌شود که تحت شمول پشیمانی قرار می‌گیرند (شیمانوف^۶، ۱۹۸۴).

افزون بر این، اگرچه بخش عمده‌ای از مطالعاتی که پیش از این انجام شده است، سعی کرده‌اند تا با مفهوم پشیمانی به‌عنوان یک سازه واحد برخورد نمایند، اما زلینبرگ و پیترز (۲۰۰۴، ۲۰۰۷) اشاره می‌کنند که پشیمانی یک سازه واحد نیست، چرا که می‌توان آن را در سطوح مختلف دید. بر همین اساس انواع مختلف پشیمانی قابل تصور است از جمله: الف) پشیمانی تجربه‌شده (گذشته‌نگر) و پشیمانی پیش‌بینی‌شده (آینده‌نگر)، ب) پشیمانی بابت خروجی‌ها، گزینه‌های انتخابی و فرآیند، ج) پشیمانی بابت تصمیم و پشیمانی بابت نقش، د) پشیمانی بابت اقدام و پشیمانی بابت عدم اقدام. همچنین احساس پشیمانی گاهی ممکن است با احساس نارضایتی، احساس ناامیدی و شک و دودلی در افراد اشتباه گرفته شود. اگر چه تمامی این احساسات با یکدیگر رابطه تنگاتنگی دارند، اما کاملاً مشابه با هم نیستند. از دید «زلینبرگ و پیترز»^۷ پشیمانی با سایر احساسات خاص هم‌چون خشم، ناامیدی، حسادت، احساس گناه، ناراحتی و شرمندگی از نظر تأثیر منفی عمومی بر اساس ارزیابی‌ها، محتوای تجربی و پیامدهای رفتاری متفاوت است^۸ (زلینبرگ و پیترز، ۲۰۰۷).

1. Liao et al.,
2. Zeelenberg & Pieters
3. Somasundaram, & Diecidue
4. Bui et al.,
5. Kahneman & Miller
6. Shimanoff

۲-۲- پیشینه تحقیق

واژه «پشیمانی» در سال ۱۹۲۷ با مقاله «هنری اندروز»^۱ که در مجله «بریتیش مدیکال»^۲ به چاپ رسید، وارد ادبیات پژوهش شد و پس از دو دهه «ساویج»^۳ در سال ۱۹۵۲ اولین تئوری مرتبط با حوزه پشیمانی تحت عنوان تئوری کمیته‌سازی پشیمانی را مطرح نمود. تا دهه ۱۹۸۰ تمامی مطالعات انجام شده در این حوزه (که تعداد آن‌ها مجموعاً کمتر از ۳۰ مورد بود) صرفاً با هدف مفهوم‌شناسی این پدیده انجام شده‌اند؛ اما روند فزاینده مطالعات در این حوزه از ابتدای دهه ۱۹۸۰ و با مطالعات «لومز و ساجدن»^۴، «بل»^۵ و به دنبال آن‌ها «فیشرن»^۶ شروع و گونه‌شناسی پشیمانی به همراه دلایل وقوع و پیامدهای حاصل از آن مورد توجه قرار گرفت. بررسی‌ها نشان می‌دهد که از سال ۲۰۰۵ به بعد، پژوهش‌های مرتبط با پشیمانی تخصصی‌تر شده و مفاهیم مربوط به این پدیده به تفکیک علوم مختلف مورد واکاوی قرار گرفته‌اند. در شکل زیر روند مطالعات سالیانه انجام شده در خصوص پدیده پشیمانی از ابتدا اواسط سال ۲۰۱۸ ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، بیش‌ترین پژوهش‌ها در زمینه پشیمانی در سال ۲۰۱۷ ثبت شده است.



شکل ۱: روند سالیانه مطالعات انجام شده در خصوص پدیده پشیمانی (منبع: پایگاه‌های استنادی WOS و Scopus)

در حوزه مدیریت و اقتصاد اولین تحقیق مرتبط با مبحث پشیمانی در سال ۱۹۸۲ توسط «لومز و ساجدن» انجام شد. نتایج مطالعات این محققین نشان داد که افراد زمانی پشیمان خواهند شد که نتیجه به دست آمده، بدتر از نتیجه‌ای باشد که می‌توانستند با انتخاب گزینه دیگری به دست آورند. در همین راستا اولین نظریه توسعه‌یافته در این زمینه «تئوری توجیح تصمیم‌گیری»^۷ نام دارد که دو عنصر پشیمانی در تصمیم‌گیری را که عبارتند از: «ارزیابی مقایسه‌ای نتایج» و «احساس سرزنش خود به خاطر تصمیم اشتباه»، در خود جای داده است (کونولی و زیلنبرگ^۸، ۲۰۰۲). در فضای مدیریت استراتژیک، بسیاری از پژوهشگران به تأثیر «زمینه/بستر»^۹ بر فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک اشاره کرده‌اند (راجاگوپالان و همکاران^{۱۰}، ۱۹۹۳). «اشنایدر و دیمایر»^{۱۱} در سال ۱۹۹۱ نیز با هدف ارائه مدلی یکپارچه، دسته‌بندی زیر را در خصوص عواملی که انتظار می‌رود بر فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک اثرگذار باشند ارائه داده‌اند: (۱) ویژگی‌های شخصی مدیران و پویایی‌های گروهی، (۲) بستر درون سازمانی و (۳) عوامل

1. Henry Andrews

2. british medical

3. Savage

4. Loomes & Sugden

5. Bell

6. Fishburn

7. Decision Justification Theory

8. Connolly & Zeelenberg

9. Context

10. Rajagopalan et al.,

11. Schneider & DeMeyer

محیطی. «پتی‌گرو»^۱ (۱۹۹۰) نیز پیشنهاد می‌کند که افزون بر زمینه و بستر تصمیم‌گیری، می‌بایست نقش و اهمیت ماهیت مسئله‌ی مورد تصمیم نیز در فرآیند تصمیم‌گیری لحاظ شود. با این وجود «پاپاداکیس و همکارانش»^۲ در سال ۱۹۹۸ با الهام از تمامی مطالعات انجام شده در این زمینه، عوامل زمینه‌ای مؤثر بر فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک را در قالب ۴ بُعد اصلی تدوین و ارائه نمودند که این ابعاد عبارتند از: «رویکرد تصمیم فردی»، «انتخاب مدیریتی یا استراتژیک»، «جبرگرایی محیطی» و «دیدگاه ویژگی‌های شرکت و دسترسی به منابع».

همان‌طور که مشاهده می‌شود، بررسی فراوانی پژوهش‌های انجام شده در حوزه‌ی پشیمانی در طول سالیان مختلف حکایت از روند صعودی تمایل به انجام مطالعات در این زمینه دارد. افزون بر این به نظر می‌رسد به چند دلیل نمی‌توان از مطالعات انجام شده در حوزه‌های مختلف در خصوص پشیمانی به صورت مستقیم در حوزه مدیریت استراتژیک استفاده نمود. مسأله اول برمی‌گردد به سطح اثرگذاری پدیده پشیمانی استراتژیک. پشیمانی مدیران در حوزه سازمانی تنها منجر به بروز پیامدهای منفی برای خودشان نمی‌شود، بلکه تصمیمات آن‌ها بر روی کل سازمان و عملکرد کلان آن تأثیرگذار خواهد بود. مسأله دوم مربوط به زمان اثرگذاری پیامدهای پدیده پشیمانی استراتژیک است. در سایر حوزه‌های علم، فرد عواقب مربوط به تصمیمات اشتباه خویش را بلافاصله یا حداکثر با فاصله نه چندان زیاد مشاهده می‌کند؛ اما در حوزه مدیریت استراتژیک، تصمیمات اشتباه مدیران ممکن است چند سال بعد و حتی در دوره مدیریت بعدی سازمان نمایان شود. بنابراین از این لحاظ 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 (به‌ویژه پشیمانی استراتژیک) با توجه به نقش خطیر مدیران رده بالای سازمان در موفقیت یا شکست کسب و کارها امری الزامی به نظر می‌رسد.

۳- روش‌شناسی پژوهش

با توجه به هدف این پژوهش که «بررسی پدیدارشناسانه تجربه زیسته مدیران عالی از پدیده پشیمانی استراتژیک» و در ادامه ایجاد و توسعه جایگاه تئوریک پدیده پشیمانی در حوزه مدیریت استراتژیک است، تحقیق حاضر از منظر هدف، یک پژوهش بنیادی محسوب می‌شود. علاوه بر این، از نظر نحوه‌ی گردآوری داده‌ها، پژوهش حاضر توصیفی از نوع پس‌رویدادی است، چرا که محقق با توجه به متغیر وابسته (در اینجا پشیمانی استراتژیک) به بررسی علل احتمالی وقوع آن می‌پردازد. سرانجام از آنجاکه در این پژوهش برآنیم تا با استفاده تجربیات زیسته مدیران به تبیین و تشریح پدیده پشیمانی استراتژیک بپردازیم، بنابراین تحقیق حاضر از منظر ماهیت داده‌ها در گروه مطالعات پدیدارشناسی جای می‌گیرد. پدیدارشناسی به توصیف معانی یا مفهوم یک پدیده از دیدگاه عده‌ای از مردم و بر حسب تجارب زیسته آنان در آن مورد می‌پردازد (یانووا و اسپورتز،^۳ ۲۰۰۶). مجموعاً دو رویکرد به پدیدارشناسی وجود دارد: «پدیدارشناسی وجودی یا هرمنوتیکی» منسوب به هایدگر (ون‌مانن،^۴ ۱۹۹۰) و «پدیدارشناسی توصیفی، تجربی و استعلایی» متعلق به هوسرل (موستاکاس،^۵ ۱۹۹۴).

در این پژوهش از استراتژی «پدیدارشناسی استعلایی موستاکاس» (مبنتی بر پدیدارشناسی توصیفی هوسرل) ذیل پارادایم تفسیری جهت گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. علت انتخاب و رجحان روش تحقیق کیفی «پدیدارشناسی استعلایی موستاکاس» در این پژوهش نسبت به روش «پدیدارشناسی هرمنوتیک ون‌مانن»، مطابق با نظرات محققان برجسته (کرسویل،^۶ ۲۰۰۷، ص ۸۱؛ مورر و کرسویل،^۷ ۲۰۰۴ و ...)، وجود رابطه سیستماتیک، گام‌به‌گام و سامان‌مند در تحلیل داده‌ها نزد الگوی ابداعی موستاکاس می‌باشد. در این پژوهش افزون بر تبعیت از رویکرد پیشنهادی کولایزی برای تجزیه و تحلیل

1. Pettigrew

2. Papadakis et al.,

3. Yanowa & Schwartz-shea

4. Van Manen

5. Moustakas

6. Creswell

7. Moerer & Creswell

پدیدارشناسانه، سعی شد از نقاط قوت الگوهایی که پس از کولایزی ارائه شده است (همچون الگوی پیشنهادی «ساندرز»^۱ (۱۹۸۲)، «اسپینلی»^۲ (۲۰۰۵)، «وینار و اسوانسون»^۳ (۲۰۰۷)، «گیئورگی»^۴ (۲۰۰۹)، «انگلندر»^۵ (۲۰۱۲)، «شوشا»^۶ (۲۰۱۸)، «مورو و همکاران»^۷ (۲۰۲۰)) نیز استفاده شود (شکل شماره ۲). برای گردآوری داده‌ها از روش مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته استفاده و از مشارکت‌کنندگان در پژوهش خواسته شد، ضمن توصیف تجارب خود در خصوص تصمیماتی که منجر به پشیمانی شده است، احساسات خویش در آن لحظه، عوامل مؤثر بر اتخاذ تصمیم، موقعیت‌های مستعد برای اتخاذ چنین تصمیماتی و پیامدهای آن و در نهایت استراتژی‌هایی که برای مدیریت کردن آن به کار برده‌اند را تشریح نمایند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند، تا رسیدن به اشباع نظری و با انتخاب ۱۲ نفر از مدیران سازمان‌ها و شرکت‌های فعال در سطح استان تهران که در زمان گذشته یا حال تصمیماتی اتخاذ کرده‌اند (یا اتخاذ نکرده‌اند) و سازمان متبوع خویش را متوجه زیان نموده (یا مانع کسب سود شده) و اکنون از تصمیم خویش در آن مقطع پشیمان هستند، انجام شد. در شکل زیر خلاصه‌ای از فرآیند تجزیه و تحلیل اطلاعات ارائه شده است.



شکل ۲: چارچوب تجزیه و تحلیل داده‌های پدیدارشناسی (منبع: کولایزی، ۱۹۷۸ - ضمن بهره‌گیری از نقاط قوت سایر الگوها)

۴- تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

گام ۱. مدیریت داده‌ها: پس از اتمام هر مصاحبه و قبل از ورود به مصاحبه بعدی، تمامی کلمات و جملات بیان شده توسط فرد مشارکت‌کننده عیناً در نرم‌افزار ورد و بر اساس یک الگوی استاندارد تحلیل محتوا وارد شدند. در صورتی که ضعفی در هر یک از بخش‌های مصاحبه شناسایی می‌شد، سعی بر این بود که در مصاحبه‌های بعدی برطرف گردد و برعکس نقاط مثبت (که مبتنی بر آن‌ها یافته‌های جالب و ارزشمندی حاصل شده بود)، تقویت می‌شد. این اقدام برای هر یک از ۱۲ مصاحبه انجام شد. به عبارت دیگر در این گام پروفایل‌های اطلاعاتی استاندارد مبتنی بر مصاحبه‌های انجام شده با هر یک از مشارکت‌کنندگان تشکیل شد که مبنای تجزیه و تحلیل اطلاعات در گام‌های بعدی قرار گرفت.

1. Sanders
 2. Spinelli
 3. Wojnar & Swanson
 4. Giorgi
 5. Englander
 6. Shosha
 7. Morrow et al.,

گام ۲. درک مستقیم و بی‌واسطه پدیده: پس از گردآوری اطلاعات، فایل صوتی مصاحبه‌ها چندین و چندبار گوش داده شد و تمامی عبارات و واژگان به کار رفته توسط مشارکت‌کنندگان بدون کوچکترین نقد، بررسی، اظهارنظر و مداخله‌ای به صورت مجزا تایپ و پیاده‌سازی شد. این اقدام منجر به غوطه‌ور شدن محقق در پدیده‌ی پشیمانی استراتژیک و موقعیت‌های تصمیم‌گیری اظهار شده توسط مشارکت‌کنندگان گردید و زمینه را برای شناخت بیشتر و برقرار ارتباط بی‌واسطه بین مفاهیم مختلف مؤثر بر پدیده آماده نمود. در این فرآیند، پژوهشگر هرگونه فکر، احساس یا ایده‌ای که بنابه مطالعات یا تجربیات قبلی داشت را به حالت تعلیق درآورد و «پرانترگذاری»^۱ کرد. از نظر هوسرل، در پرانتزگذاری (اپوخه^۲)، اصلی‌ترین مفهوم پدیدارشناسی است که در آن همه قضاوت‌ها و دانسته‌های قبلی محقق در مورد پدیده مورد مطالعه کنار گذاشته می‌شود (توفورد و نیومن^۳، ۲۰۱۲).

گام ۳. یادداشت‌برداری و شناسایی جملات مرتبط با پدیده: پس از بررسی عمیق پروفایلی که برای هر مصاحبه تشکیل شده بود، مهم‌ترین، کلیدی‌ترین و مرتبط‌ترین جملات اشاره شده توسط هر فرد در خصوص پدیده پشیمانی و عوامل پیرامونی آن شناسایی و به صورت مجزا قید گردید. این فرآیند که در واقع یکی از مراحل تقلیل پدیدارشناسانه محسوب می‌شود، ذهن محقق را از انبوهی از اطلاعات پراکنده و گاه غیرمرتبط با اهداف پژوهش به سمت گزاره‌های کلیدی و تعیین‌کننده در راستای استخراج تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان با پدیده پشیمانی استراتژیک متمرکز نمود. این اقدام در دو سطح برای جملاتی که: الف) به طور مستقیم مرتبط با پدیده پشیمانی استراتژیک بودند، و ب) سایر موارد پیرامونی این پدیده انجام شد. بر این اساس در مجموع ۶۱ جمله مرتبط با پدیده پشیمانی استراتژیک و ۱۴۳ جمله مرتبط با موارد پیرامونی پدیده پشیمانی استراتژیک (۳۶ جمله در خصوص چرایی و عوامل مؤثر بر اتخاذ تصمیم منجر به پشیمانی استراتژیک، ۳۹ جمله در خصوص ویژگی‌های مشترک موقعیت‌های تصمیم‌گیری مستعد پشیمانی استراتژیک، ۲۹ جمله در خصوص پیامدهای تصمیم منجر پشیمانی استراتژیک و ۳۹ جمله مرتبط با نحوه مدیریت کردن پیامدهای تصمیم منجر به پشیمانی استراتژیک) استخراج شد. در جدول زیر چند نمونه از جملات مرتبط با پدیده پشیمانی استراتژیک که توسط مشارکت‌کنندگان مختلف اشاره شده، مشاهده می‌شود.

جدول ۱: نمونه‌هایی از جملات مرتبط با پدیده پشیمانی استراتژیک اشاره شده در مصاحبه‌ها

ردیف	جملات مرتبط	مشارکت‌کننده
۱	شاید اولین چیز که بر من در آن لحظات مستولی شد، عجز و ناتوانی بود. ناتوانی و عجز از این که چشم‌های خیلی بینا و گوش‌های خیلی شنوایی نداشتم و نتوانستم همه عبارات را بشنوم و همه پدیده‌ها را ببینم.	Q1
۲	این حس همچون حس ضعف شدید در مدیریت کردن اتفاقات پیرامون نقش خود در سازمان است.	Q2
۳	اگر بخواهم تشبیه کنم این تصمیم را به یک پدیده می‌توان آن را معادل درصدی از شوکی بدانم که یک فرد در ازای از دست دادن یکی از اقوام نزدیک تجربه می‌کند.	Q4
۴	از این قضیه حسرت می‌خورم که آن طور که باید و شاید از تجربیات قبلی خودم استفاده نکردم.	Q7
۵	در آن لحظه حس تعابن و زیان شدید داشتم. تعابن از بابت زیان که در ازای آن تصمیم به ذی‌نفعان سازمان وارد شد.	Q11

گام ۴. فرموله کردن معانی. استخراج گزاره‌های معنادار و مهم: در این مرحله سعی شد جملات کلیدی شناسایی شده در مرحله قبل به صورت عمیق مورد واکاوی و تحلیل قرار گیرد و معنا و مفهوم اصلی آن استخراج گردد. به عبارت دیگر، گزاره‌های معنادار مهم از دل جملات کلیدی اشاره شد، توسط مشارکت‌کنندگان استخراج گردید. 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 نموده‌اند. گزاره‌های مطرح شده، زیربنای دستیابی به تم‌های اصلی و فرعی مربوط به پدیده پشیمانی و عوامل پیرامونی آن محسوب می‌شوند. در جدول زیر نمونه‌هایی از چگونگی تبدیل جملات مرتبط به معانی فرموله‌شده ارائه شده است.

1. Bracketing

2. Epoche

3. Tufford & Newman

جدول ۲: نمونه‌هایی از فرآیند ایجاد معانی فرموله‌شده از جملات مرتبط با پدیده پشیمانی استراتژیک

گزاره‌های معنادار و مهم	جملات مرتبط
حس عجز و ناتوانی بابت نداشتن چشم‌های بینا و گوش‌های شنوا	Q1-1: شاید اولین چیز که بر من در آن لحظات مستولی شد عجز و ناتوانی بود. ناتوانی و عجز از اینکه چشم‌های بینا و گوش‌های شنوایی نداشتم و نتوانستم همه عبارات را بشنوم و همه پدیده‌ها را ببینم.
حس ضعف در مدیریت کردن اتفاقات پیرامون نقش خود در سازمان	Q2-3: این حس همچون حس ضعف شدید در مدیریت کردن اتفاقات پیرامون نقش خود در سازمان است.
حس شوکه شدن همچون حس از دست دادن یک چیز ارزشمند	Q4-2: اگر بخواهم تشبیه کنم این تصمیم را به یک پدیده می‌توان آن را معادل درصدی از شوکی بدانم که یک فرد در ازای از دست دادن یکی از اقوام نزدیک تجربه می‌کند.
حسرت برای عدم استفاده از تجربیات موفق قبلی	Q7-3: از این قضیه حسرت می‌خورم که آنطور که باید و شاید از تجربیات قبلی خودم استفاده نکردم.
حس تغابن بابت زبانی که به ذی‌نفعان سازمان وارد شده	Q11-1: در آن لحظه حس تغابن و زبان شدید داشتم. تغابن از بابت زبان که در ازای آن تصمیم به ذی‌نفعان سازمان وارد شد.

گام ۵. دسته‌بندی و استخراج واحدهای معنی (تم‌ها): پس از شناسایی گزاره‌های معنادار و مهم، فرآیند دسته‌بندی و کنار یکدیگر قرار دادند، گزاره‌های مشابه به هم از نظر مفهومی، آغاز شد. این دسته‌ها، تم‌های اصلی و فرعی مربوط به پدیده پشیمانی استراتژیک را شکل دادند. ساندرز (۱۹۸۲) تم‌های مرتبط با پدیده اصلی که در واقع تشریح‌کننده چیرستی تجربیات زیسته مشارکت‌کنندگان و آنچه که احساس کرده‌اند، است را Noema و تم‌های جانبی مرتبط با موارد پیرامونی پدیده که تشریح‌کننده چگونگی حادث شدن تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان و پیش‌آیندها و پس‌آیندهای آن است را Noesis می‌نامد. مطابق با منطق تحلیل محتوای استاندارد، هر یک از تم‌های کلی شناسایی شده خود مشتمل بر یک یا چند تم فرعی می‌باشند که آن‌ها نیز توسط گزاره‌های معنادار و مهم (شناسایی شده در گام قبل) پشتیبانی می‌شوند. در جدول ۳ فرآیند ساخت نخستین تم اصلی «احساس حسرت و افسوس» از ادغام تم‌های فرعی ارائه شده است.

جدول ۳: نمونه‌ای از فرآیند استخراج تم‌های اصلی و فرعی از گزاره‌های معنادار و مهم

تم اصلی	تم‌های فرعی	گزاره‌های معنادار و مهم
حسرت و افسوس (Regret)	حسرت بابت فرآیند اخذ تصمیم (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 تصمیمات لحظه‌ای تیم تصمیم‌گیرنده
	حسرت بابت خروجی تصمیم (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 (Regret for role)	افسوس بابت اعتماد به سایر همکاران اثرگذار بر تصمیم
		افسوس بابت ننجگیدن، آن طوری که لازم بود
		افسوس بابت عدم تبیین صحیح منافع/ تبعات تصمیم برای تصمیم‌گیرندگان
		افسوس از عدم انجام تلاش لازم برای همراه نمودن افراد ذی‌نفع در تصمیم

سرانجام از ترکیب تمامی تم‌های توصیفی و ساختاری مربوط به پدیده پشیمانی استراتژیک، نقشه تماتیک نهایی این پدیده استخراج گردید. همان‌طور که در شکل زیر مشاهده می‌شود، این نقشه از یک طرف مشتمل بر تجربیات احساسی و شناختی مشارکت‌کنندگان از پدیده پشیمانی استراتژیک بوده و از طرف دیگر تجربیات جانبی و پیرامونی مربوط به این پدیده از جمله عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آن (پیش‌آیندها)، عوامل تسهیل‌کننده وقوع آن، پیامدهای آن و در نهایت استراتژی‌های مدیریت کردن آن را پوشش می‌دهد.

جدول ۴: نقشه تماتیک نهایی پشیمانی استراتژیک

تم اول: تجارب احساسی پشیمانی استراتژیک	تم دوم: تجارب شناختی پشیمانی استراتژیک
(۱) احساس حسرت و افسوس (Regret)	(۱) پیش‌بینی احتمال وقوع پشیمانی
- حسرت بابت فرآیند اخذ تصمیم	- پیش‌بینی بواسطه تجربه و شم مدیریتی
- حسرت بابت خروجی تصمیم	- پیش‌بینی بواسطه تعدد گزینه‌های تصمیم‌گیری
- حسرت بابت نقش در تصمیم	- پیش‌بینی بواسطه کیفیت متفاوت خروجی گزینه‌های تصمیم‌گیری
(۲) احساس ناامیدی و یأس (Disappointment)	- پیش‌بینی بواسطه تمایل به تفکر خلاف واقع
- استیصال (سرخوردگی)	(۲) دریافت بازخورد
- بی‌کفایتی (نا توانی)	- بازخوردهای حاصل از نتایج تصمیم
(۳) غم (Sadness)	- بازخوردهای حاصل از تغییر رفتار اطرافیان
- اندوه	
- احساس گناه	
- غفلت و کوتاهی	
- بدبختی و نابودی	
(۴) شرم (Shame)	
- سرزنش کردن خود	
(۵) ترس (Fear)	
- ترس و هراس	
- اضطراب	
- نگرانی	
- سردرگمی و گیجی	
(۶) نارضایتی - ناخشنودی (Discontentment)	
- نارضایتی از خود	
- تعجب و غافلگیری	
- شک و تردید	
(۷) احساس ضرر و زیان (Damage & Loss)	
- زیان فردی	
- زیان سازمانی	
(۸) رضایت و خشنودی (Contentment)	
- رضایت از خود	
- غرور	
تم سوم: عوامل مؤثر بر بروز پشیمانی استراتژیک (پیش‌آیندها)	
	(۱) ویژگی‌های مدیر
	- دانش مدیر
	- تجربه مدیر
	- طرز تفکر و نگاه مدیر
	- مهارت‌های مدیر
	- انگیزه مدیر
	- صلاحیت و شایستگی مدیر
	(۲) مختصات تصمیم استراتژیک
	- فرآیند اتخاذ تصمیم استراتژیک
	- ماهیت و محتوای تصمیم استراتژیک
	- زمینه و بافت تصمیم استراتژیک
	(۳) نیروهای محیطی اثرگذار بر تصمیم
	- فشار نیروهای خارج از سازمان
	- فشار نیروهای داخل سازمان
	(۴) اولویت‌های سازمان
	- بقای ذی‌نفعان
	- بقای سازمان
تم چهارم: عوامل تسهیل‌کننده بروز پشیمانی استراتژیک	تم پنجم: پیامدهای پشیمانی استراتژیک
(۱) عوامل مربوط به تصمیم‌گیرنده	(۱) پیامدهای فردی
- ضعف دانشی و تجربی مدیر	- کاهش اعتماد به نفس
- تخصص نداشتن مدیر	- کاهش ریسک‌پذیری
- اعتماد به نفس بیش از حد مدیر	- آسیب‌های جسمی و روحی
- نداشتن پشتکار و جدیت	- اثر منفی بر رشد و ارتقاء مدیر
- گرایش‌های خطی و گروهی مدیر	- تغییر کاربزمای مدیر در سازمان
(۲) عوامل مربوط به زمان تصمیم‌گیری	- ایجاد ذهنیت منفی از مدیر
- تصمیم‌گیری سریع و عجولانه	- تغییر نگاه نسبت به قابلیت‌های مدیر
- کوتاه‌مدت بودن دوره عمر و زمان مدیریت	(۲) پیامدهای سازمانی
(۳) عوامل مربوط به ذی‌نفعان تصمیم	- اثر منفی بر ذی‌نفعان داخلی و خارجی
- لزوم همراهی و انعطاف‌پذیری ذی‌نفعان	- اثر منفی بر کلیت سازمان
- وسعت حوزه اثرگذاری تصمیم (تعدد ذی‌نفعان)	- اثر منفی بر مدیران و کارکنان
(۴) عوامل مربوط به زمینه و بافت تصمیم	
- هویدا شدن سریع پیامدهای تصمیم	
- تعدد آراء در خصوص تصمیم	
	تم ششم: استراتژی‌های مدیریت کردن پشیمانی استراتژیک
	(۱) استراتژی‌های تصمیم‌محور

(Decision-Focused Strategies)	- تمایلات مدیران بالادستی - ضعف مدیران بالادستی
- تعدیل پیامدها از طریق انجام اقدامات اصلاحی	- لزوم مصلحت‌اندیشی در تصمیم
- لغو یا معکوس کردن تصمیم	(۵) عوامل مربوط به ماهیت تصمیم
- توجیه کردن تصمیم	- بالا بودن هزینه تصمیم اشتباه
- انکار مسئولیت داشتن در تصمیم	- گلوگاه صنعت بودن تصمیم
- انتقال مسئولیت‌های تصمیم	- کیفی بودن ماهیت تصمیم
(۲) استراتژی‌های بدیل محور	- نوآورانه بودن تصمیم
(Alternative-Focused Strategies)	- دوسویه بودن ماهیت تصمیم
- برگشت از تصمیم (انتخاب جایگزین)	(۶) عوامل مربوط به محیط تصمیم‌گیری
(۳) استراتژی‌های احساس محور	- تعداد بالای عوامل
(Feeling-Focused Strategies)	- متغیر بودن عوامل
- تعدیل روانشناسانه (اقدام اصلاحی روانشناسانه)	- غیرقابل پیش‌بینی بودن عوامل
- روی آوردن به احساسات درون‌گرایانه	- ویژگی خاص محیط تصمیم‌گیری
(۴) استراتژی‌های هدف محور	- تصمیمات مراجع نظارتی و ذی‌نفوذ
(Decision-Focused Strategies)	(۷) عوامل مربوط به اجرای تصمیم
- کاهش سطح هدف و انتظارات	- ضعف در تیم اجرایی
(۵) استراتژی‌های فرآیند محور	- ضعف در برنامه ریزی
(Process-Focused Strategies)	- سلسله مراتب طولانی جهت اجرای تصمیم
- تغییر (حذف) پیش‌آیندهای مخرب	

گام ۶. توصیفات متنی و ساختاری: در بخش توصیفات متنی، به تفکیک هر یک از تم‌های شناسایی شده، نگارش توصیفی از تجارب زیسته با پدیده پشیمانی استراتژیک انجام شد. ابتدا ذیل هر تم خلاصه‌ای از توصیفات ارائه شده توسط مشارکت‌کنندگان به نحوی که تجارب زیسته تمامی یا بخشی از ایشان را دربرگیرد، بیان شد و در ادامه شواهدی مبتنی بر گزاره‌های معنادار اشاره شده توسط مشارکت‌کنندگان با هدف پشتیبانی از توصیفات متنی مذکور، ارائه گردید. در بخش توصیفات ساختاری نیز نحوه اثرپذیری پدیده پشیمانی استراتژیک از عوامل پیرامونی و همچنین پیامدهای چنین تصمیماتی و نحوه مدیریت نمودن آن‌ها در قالب تم‌های اصلی و فرعی تبیین گردید. به‌عنوان نمونه توصیف متنی ارائه شده برای تم سرزنش کردن خود (Self-Blame) به شرح ذیل است:

طبق بررسی‌های به‌عمل آمده و با استناد به تجربیات زیسته مدیران پشیمان، در سطح سازمانی، سرزنش کردن خود بیش از هر چیزی بابت: الف) اتخاذ تصمیم اشتباه و ب) داشتن نقش غیرکارا در فرآیند اتخاذ تصمیم اشتباه، پدیدار می‌شود. نکته کلیدی در خصوص خودسرزنشی این است که مدیر پشیمان گاهی حتی تا سال‌ها پس از زمان اتخاذ تصمیم اشتباه خودش را سرزنش می‌کند. در همین راستا مشارکت‌کننده شماره ۱۲ بیان می‌کند که: "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" (Q12).

گام ۷. توصیف جامع و یکپارچه پدیده: در این بخش تلاش شد از طریق ترکیب توصیفات متنی (مباحث شناختی و احساسی پدیده) و توصیفات ساختاری (علل، موقعیت‌های مستعد، پیامدها و استراتژی‌های مدیریت کردن پدیده) به شناختی جامع و پرمایه از پدیده پشیمانی استراتژیک مبتنی بر تجربیات زیسته مدیران عالی دست یابیم. بر این اساس بیانیه پدیدارشناسانه پشیمانی استراتژیک (توصیف جامع و یکپارچه) به این شرح است: "پشیمانی استراتژیک پدیده‌ای است فردی- سازمانی که به‌واسطه فرآیند شناخت (دریافت بازخورد / پیش‌بینی احتمال وقوع پشیمانی) و مقایسه انتظارات با واقعیات، منجر به بروز علائم احساسی (حسرت و افسوس / اندوه / خودسرزنشی / نارضایتی از خود / احساس ضرر و زیان) برای مدیر و سازمان می‌شود. ظهور این پدیده علل و دلایل خاصی داشته (ویژگی‌های مدیر / مختصات تصمیم استراتژیک / نیروهای محیطی اثرگذار بر تصمیم / اولویت‌های سازمان) و در موقعیت‌های تصمیم‌گیری ویژه‌ای (عوامل مربوط به تصمیم‌گیرنده / عوامل مربوط به زمان تصمیم‌گیری / عوامل مربوط به ذی‌نفعان تصمیم / عوامل مربوط به زمینه و بافت تصمیم / عوامل مربوط به ماهیت تصمیم / عوامل مربوط به محیط تصمیم‌گیری / عوامل مربوط به اجرای تصمیم) احتمال پدیدار شدن آن افزایش می‌یابد. بروز این پدیده پیامدهایی را برای مدیر و سازمان به

همراه خواهد داشت که عموماً از طریق استراتژی‌های مقابله‌ای (استراتژی‌های تصمیم‌محور / استراتژی‌های بدیل‌محور / استراتژی‌های احساس‌محور / استراتژی‌های هدف‌محور / استراتژی‌های فرآیند‌محور) مدیریت و اثر آنها تعدیل می‌شود."

گام ۸. اعتباربخشی به یافته‌ها: در این مرحله سعی در اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش داشتیم. کولایزی به اعتبار نهایی که با مراجعه به هر یک از افراد مطلع صورت می‌گیرد، اشاره کرده و مهم‌ترین معیار ارزیابی یافته‌های تحقیق پدیدارشناختی را از طریق اعتباریابی توصیفات جامع از پدیده مورد مطالعه از سوی خود مشارکت‌کنندگان می‌داند (کرسویل، ۲۰۰۷، ص ۱۴۲). بر این اساس در مرحله پایانی پژوهش، فرآیند اعتباربخشی به یافته‌ها از طریق ارجاع تم‌های شناسایی شده به تفکیک هر مصاحبه، توصیفات متنی و ساختاری و همچنین الگوی پدیدارشناسانه پشیمانی استراتژیک به مشارکت‌کنندگان در پژوهش، انجام شد. اصلی‌ترین نکته در این مرحله تأیید ارتباط معنایی تم‌های فرعی با گزاره‌های معنادار اشاره توسط مشارکت‌کنندگان بود، که بجز ۳ مورد باقی موارد به تأیید ایشان رسید. با توجه به مشغله شدید کاری مدیران عالی، از ۱۲ نفر، ۵ نفر حاضر به مشارکت در این قسمت و ارسال نظرات تکمیلی شدند. افزون بر این به منظور 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 استخراج شده بررسی شود. نتایج حکایت از هماهنگی بالا (بیش از ۸۵ درصد) در کدگذاری بین پژوهشگر و ناظر (بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های ظاهری در کدگذاری) دارد.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی پدیدارشناسانه تجارب زیسته مدیران عالی از پدیده پشیمانی استراتژیک انجام شد. بر این اساس پس از انتخاب رویکرد پدیدارشناسی توصیفی منسوب به هوسرل، چارچوب نظری و سؤالات 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 فرآیند ایپوخه‌گذاری (براکتینگ - جداسازی) از طریق تعلق 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 گوش‌دادن چندین چندباره به مصاحبه‌ها، حاصل شد. در ادامه یادداشت‌برداری و شناسایی جملات مرتبط با پدیده مورد مطالعه و عوامل پیرامونی آن انجام و گزاره‌های معنادار و مهم از درون آن‌ها استخراج گردید. از ترکیب و در کنار هم قرار دادن گزاره‌های معنادار، واحدهای معنی (تم‌های اصلی مرتبط با پدیده و تم‌های جانبی مرتبط با موارد پیرامونی پدیده) شناسایی و نقشه تماتیک نهایی پدیده پشیمانی استراتژیک مشخص 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. سرانجام از ترکیب تمامی توصیفات متنی و ساختاری، شناخت جامع و یکپارچه از پدیده پشیمانی استراتژیک حاصل و فرآیند اعتباربخشی به یافته‌ها از طریق مراجعه مجدد به مشارکت‌کنندگان و دریافت تأیید ایشان در خصوص هر یک از تم‌ها، انجام شد.

همان‌طور که در نقشه تماتیک نهایی پشیمانی استراتژیک مشاهده شد، ۶ تم اصلی و چندین تم فرعی که هر یک مشتمل بر چندین واحد معنی هستند، شناسایی شد. بر این اساس، 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 ۸ تم اصلی و ۲۱ تم فرعی است) و ب) تجارب شناختی (که خود مشتمل بر ۲ تم اصلی و ۶ 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 بجز دو تم رضایت و خشنودی و احساس ضرر و زیان، سایر موارد به‌نحوی در مطالعات قبلی اشاره شده بود. به‌عنوان نمونه حسرت و افسوس در مطالعات کونولی و ریب (۲۰۰۵)، خودسرزنشی در مطالعات اینمن و زلینبرگ (۲۰۰۲)، نارضایتی از خود در مطالعات زلینبرگ و پیترز (۲۰۰۷)، اندوه 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 منظر سازمانی است که برآمده از حالت ویژه‌ای است که مدیر مسئولیت پیامدهای حاصل از یک تصمیم اشتباه را به خودش نسبت ندهد و در واقع دیگران (اعضای تیم مدیریتی) را مقصر اتفاقات ناخوشایند بداند و البته خودش نیز پیش از این از اشتباه بودن تصمیم اطمینان داشته و دیگران را از آن برحذر داشته باشد.

در خصوص بحث چرایی و چگونگی وقوع پشیمانی استراتژیک نیز یافته‌های حاصل از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در دو دسته کلی جای گرفت: الف) دلایل و عوامل مؤثر بر بروز این پدیده پشیمانی استراتژیک (شامل ۴ تم اصلی و ۱۳ تیم فرعی) و ب) موقعیت‌های مستعد برای اتخاذ تصمیمات منجر به پشیمانی استراتژیک (شامل ۷ تم اصلی و ۲۷ تیم فرعی). بر این اساس مشخص شد که ویژگی‌های مدیر، مختصات تصمیم استراتژیک، نیروهای محیطی اثرگذار بر تصمیم و اولویت‌های سازمان از جمله عواملی هستند که می‌توانند مدیر را به سمت اتخاذ تصمیمات اشتباه و در ادامه پشیمانی استراتژیک سوق دهند. موقعیت‌های مستعد برای بروز پشیمانی استراتژیک که در واقع به نحوی عوامل تسهیل‌کننده برای بروز آن نیز به‌شمار می‌روند، به عوامل مربوط به زمان تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیرنده، زمینه و بافت تصمیم، ذی‌نفعان تصمیم، ماهیت تصمیم، محیط تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم، قابل تفکیک هستند. در خصوص علل بروز پشیمانی انطباقی بین یافته‌های پژوهش حاضر و ادبیات حوزه پشیمانی وجود دارد. افزون بر این مواردی دیگر در این پژوهش شناسایی شده که به نظر می‌رسد بیش از هرچیزی ناشی از ماهیت سازمانی بودن تصمیمات مدنظر در مقایسه با ماهیت فردی پشیمانی بررسی شده در ادبیات باشد. به‌عنوان نمونه در پژوهش حاضر نیز هم‌چون مطالعات قبلی موارد زیر به عنوان علل و عوامل بروز پشیمانی شناسایی شده‌اند: تفکر خلاف واقع / میزان احساس مسئولیت / ارزش یا کیفیت خروجی سایر گزینه‌ها / میزان کنترل بر اقدامات اصلاحی و... با این وجود به‌نظر می‌رسد از ۲ منظر یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات پیشین تفاوت دارد: الف) از منظر عمق و سطح عوامل شناسایی شده، ب) علل خاص بروز پشیمانی استراتژیک: برخی از عوامل هستند که به‌نظر می‌رسد به‌دلیل ماهیت خاص تصمیمات سازمانی در این پژوهش پدیدار شده‌اند و عموماً در بروز پشیمانی‌های فردی تأثیرگذار نیستند. از جمله این موارد می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: صلاحیت و شایستگی مدیر / اولویت‌های سازمان / گرایش‌های خطی و گروهی مدیر / دوره عمر مدیریت / وسعت حوزه اثرگذاری تصمیم / تعدد آرا / تمایلات مدیران بالادستی / مصلحت‌اندیشی‌ها / بالا بودن هزینه تصمیم اشتباه / نوآورانه بودن تصمیم / ضعف در تیم اجرایی / سلسله مراتب اجرای تصمیم و... .

افزون بر موارد مطرح شده، پشیمانی استراتژیک پیامدهایی برای فرد و سازمان به همراه خواهد داشت. هم‌چنین عموماً افراد (چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی) از ابزارها و استراتژی‌هایی برای مقابله و کنارآمدن با پشیمانی استفاده می‌کنند. بر این اساس پس از تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام شده با مشارکت‌کنندگان در مجموع ۲ تم اصلی و ۱۰ تیم فرعی برای پیامدها (فردی و سازمانی) و هم‌چنین ۵ تم اصلی و ۱۰ تیم فرعی برای استراتژی‌های مدیریت کردن پیامدها (استراتژی‌های تصمیم‌محور، بدیل محور، هدف‌محور، احساس‌محور، فرآیند‌محور) شناسایی شد. همان‌طور که اشاره شد در این پژوهش پیامدهای پشیمانی در قالب پیامدهای فردی و سازمانی از هم تفکیک شد. از بین موارد شناسایی شده، تنها به پیامدهای فردی (یعنی تأثیر پشیمانی بر شخص تصمیم‌گیرنده) در ادبیات موضوع اشاره شده است. به‌عنوان نمونه تحقیقات پیشین نشان داده‌اند که تجربه پشیمانی در افراد می‌تواند منجر به بروز پریشانی، غم، اندوه، نارضایتی و علائم افسردگی در فرد شود (بائویر و وروش، ۲۰۱۹؛ زلینبرگ و پیترز، ۲۰۰۷؛ وروش و همکاران، ۲۰۱۵). این موارد کاملاً با نتایج پژوهش حاضر انطباق دارد. با این وجود در تصمیمات سازمانی بر عکس تصمیمات فردی، پیامدهای تصمیم اشتباه تنها فرد تصمیم‌گیرنده را متأثر نمی‌کند بلکه سازمان و تمامی ذی‌نفعان تصمیم از پیامدهای آن در امان نیستند. این نکته از جمله یافته‌های خاص پژوهش حاضر بوده که در ادبیات به آن اشاره نشده است.

در پایان لازم به‌ذکر است که اساساً از آنجا که هدف غایی پژوهش‌های پدیدارشناسی شناسایی ذات و جوهره پدیده مورد مطالعه بواسطه تجربه زیسته افراد است، چندان پیشنهاد محور نیستند. با این وجود متناسب با یافته‌های حاصل از پژوهش و درک عمیق تجربه زیسته مدیران عالی سازمان‌ها در خصوص پدیده پشیمانی استراتژیک، در ادامه مواردی به‌صورت عملیاتی خطاب به

1. Bauer & Wrosch

2. Wrosch et al.,

مدیران عالی سازمان‌ها ارائه می‌گردد. این موارد را می‌توان به دو بخش پیشنهادات مربوط به قبل از اتخاذ تصمیم و پس از اتخاذ تصمیم تقسیم‌بندی نمود:

- بررسی تجربیات زیسته مدیران عالی نشان می‌دهد که در بخش قابل توجهی از موارد، مدیران بدون توجه به سطح عدم اطمینان و پیچیدگی‌های محیط تصمیم‌گیری، مبادرت به انتخاب استراتژی بر اساس الگوهای ذهنی خویش کرده‌اند. لذا توجه به این نکته حائز اهمیت است که آشنایی با سطوح عدم اطمینان محیطی و در ادامه تشخیص این که شما در کدامیک از این سطوح قرار دارید و می‌بایست تصمیم‌گیری کنید بسیار در اتخاذ استراتژی تصمیم تعیین‌کننده است.
 - در تصمیمات استراتژیک بسیار مهم است که بتوانید اطلاعات جامع (تا حد امکان) در خصوص موقعیت تصمیم‌گیری گردآوری کنید. به عبارت دیگر هر مسأله را به خرده‌مسأله‌های متعدد تقسیم کنید و به تفکیک راه‌حل‌های احتمالی برای هر یک را بررسی کنید.
 - تصمیمات بزرگ و چالشی، بهترین فرصت برای اثبات توانایی‌های مدیریتی شما است. تصمیمات ساده و آسان و بدون ابهام را هر کسی می‌تواند بگیرد. بنابراین در درجه اول موقعیت تصمیم‌گیری استراتژیک را برای خود تهدید ندانید.
 - ذی‌نفعان متعدد را ابتدا بر اساس میزان اثرپذیری از تصمیم اولویت‌بندی کنید. در ادامه به هر یک مراجعه کرده و به دقت به دغدغه‌های مرتبط با تصمیمی که در صدد اتخاذ آن هستید، گوش دهید. نظرات‌شان را بخواهید و از آن‌ها پشتیبانی بطلبید و حمایت‌شان را حول مسیر انتخابی شرکت بسیج کنید.
 - قاطعیت یکی از ارکان اصلی تصمیمات استراتژیک است. هر جا که با درصد بالایی از اطمینان نسبت به یک موقعیت تصمیم‌گیری مواجه هستید، قاطعانه رفتار کنید و با خود نگویند «حالا بگذارید برویم جلو بینم چه می‌شود!» این جمله سرآغاز پشیمانی است.
 - در بسیاری از موارد تصمیمات استراتژیک به نحوی هستند که امکان بازگشت و جبران آن وجود ندارد. این نکته‌ای که بسیاری از مشارکت‌کنندگان در این پژوهش هم به آن اشاره کرده‌اند (Q5, Q6, Q9, Q10, Q11). بنابراین پیشنهاد می‌شود تعصب و پافشاری بیش از حد و غیرمنطقی برای اصلاح یک تصمیم اشتباه نداشته باشید. شاید بتوان از انرژی که برای اصلاح یک تصمیم اشتباه به هدر می‌رود برای شروع قوی‌تر یک اقدام بهتر استفاده کرد.
 - در طول پژوهش، محقق با موارد مختلفی برخورد نموده که خارج از چارچوب نظری تعریف شده بوده، اما می‌تواند به‌عنوان پژوهش‌های آتی مدنظر علاقمندان قرار گیرد:
 - بررسی نحوه ارتباط میان سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران و انواع پشیمانی و نحوه ارجاع مسئولیت‌های تصمیم.
 - بررسی و شناسایی سبک‌های تصمیم‌گیری ترجیحی مدیران استراتژیک متناسب با موقعیت‌های تصمیم‌گیری مختلف.
 - بررسی نحوه ارتباط بین متغیرهای مختلف (نوع ارجاع/ نوع کنش/ میزان مسئولیت‌پذیری / موضع پشیمانی/ تغییر رفتار اطرافیان/ وسعت حوزه اثرگذاری تصمیم و ...) با شدت پشیمانی مدیریت استراتژیک.
- در پایان لازم به ذکر است که محقق در مسیر انجام پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که از جمله مهم‌ترین آن‌ها به موضوع خاص پژوهش حاضر مربوط می‌شد که مبتنی بر اقرار مستقیم یا غیرمستقیم مدیران به تصمیمات اشتباه خویش بود؛ این مسأله گاهی فرآیند گردآوری داده‌ها را با چالش اساسی مواجه می‌کرد. اساساً اقرار به ضعف‌ها و شکست‌ها امری است که مقاومت زیادی در مقابل آن می‌شود، با این وجود محقق تلاش نمود با تکنیک‌های خاصی به صورت غیرمستقیم از پشیمان بودن اعضای نمونه اطمینان حاصل کند (کما این که از ۱۷ مصاحبه انجام شده، ۵ مورد به دلیل عدم احراز شرایط پشیمانی از فرآیند پژوهش خارج شدند).

۶- منابع و مآخذ

1. Bauer, I., & Wrosch, C. (2019). Making up for lost opportunities: The protective role of downward social comparison for coping with regrets across adulthood. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37, 215-228.
2. Bell, D.E. (1982). Regret in Decision Making under Uncertainty. *Operations Research*, 30(5), 961-968.
3. Bui, M., Krishen, A.S., & Bates, K. (2018). Modeling Regret Effects on Consumer Post-Purchase Decisions. *European Journal of Marketing*, 45, 1068-1090.
4. Connolly, T., & Reb, J. (2005). Regret and the control of temporary preferences. *Behavioral and Brain Sciences*, 28(5), 653-654.
5. Connolly, T., & Zeelenberg, M. (2002). Regret in decision making. *Current directions in psychological science*, 11(6), 212-216.
6. Creswell, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, USA: Sage Publishing, Third Edition.
7. Englander, M. (2012). The interview: Data collection in in descriptive phenomenological human scientific research. *Journal of Phenomenological Psychology*, 43, 13-35.
8. Fishburn, P.C. (1982). No transitive Measurable Utility. *Journal of Mathematical Psychology*, 26, 31-67.
9. Giorgi, A. (2009). *The descriptive phenomenological method in psychology: A modified Husserlian approach*. Pittsburgh, PA: Duquesne University Press.
10. 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.
11. Jokisaari, M. (2003). Regret appraisals, age, and subjective well-being. *Journal of Research in Personality*, 37, 487-503.
12. Kahneman, D. & Miller, D.T. (1986). Norm theory: Comparing reality to its alternatives. *Psychological Review*, 93(2), 136-153.
13. Landman, J. (1993). *Regret: The Persistence of the Possible*. Oxford University Press: New York.
14. Liao, Ch., Hong-Nan, L., Margaret, M.L. & Sophea, Ch. (2016). Factors influencing online shoppers repurchase intentions: The roles of satisfaction and regret, *Journal of Information & Management*, 1-18.
15. Loomes, G., & Sugden, R. (1982). Regret theory: an alternative theory of rational choice under uncertainty. *The economic journal*, 92(368), 805-824.
16. Moerer-Urdahl, T, & Creswell, J. (2004). Using transcendental phenomenology to explore the "ripple effect" in a leadership mentoring program. *International Journal of Qualitative Methods*, 3 (2). 56-72.
17. Morrow, R., Rodriguez, A. & King, N. (2020). Colaizzi's descriptive phenomenological method. *The Psychologist*, 28(8), 643-644.
18. Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
19. Papadakis, V.M., Lioukas, S. & Chambersm D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context, *Strategic Management Journal*, 19, 115-147.
20. Patrick, V.M., Lancellotti, M.P., & Demello, G. (2020). Coping with non-purchase: Managing the stress of inaction regret. *Journal of Consumer Psychology*, 19(3), 463-472.
21. Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal Field Research On Change: Theory and Practice, *Organization Science*, 1(3), 267-292.
22. 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.
23. Sanders, P. (1982). Phenomenology: A new way of viewing organizational research. *Academy of management Review*, 7, 353-360.
24. Savage, L.J. (1950). The theory of statistical decision, *Journal of the American Statistical Association*, 46, 55-67.
25. Schneider, S.C. & DeMeyer, A. (1991). Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture, *Strategic Management Journal*, 12(4), 307-320.

26. Shimanoff, S.B. (1984). Commonly named emotions in everyday conversations. *Perceptual and Motor Skills*, 58(2), 514-529.
27. Shosha, G. (2018). Employment of Colaizzi's strategy descriptive phenomenology: A reflection of a researcher. *European Scientific Journal*, 8(27), 31-43.
28. Somasundaram, J., & Diecidue, E. (2021). Regret theory and risk attitudes. *Journal of Risk and Uncertainty*, 55(2-3), 147-175.
29. Spinelli, E. (2005). *The interpreted world: An introduction to phenomenological psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Ltd.
30. Tufford, L., & Newman, P. (2012). Bracketing in Qualitative Research. *Qualitative Social Work*, 11(1), 80-86.
31. Van Manen, M. (1990). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. London, Ontario: State University of New York Press.
32. Wojnar, D. M., & Swanson, K. M. (2007). Phenomenology: An exploration. *Journal of Holistic Nursing*, 25, 172-180.
33. Wrosch, C., Bauer, I. & Scheier, M. F. (2015). Regret and quality of life across the adult life span: The influence of disengagement and available future goals. *Psychology and Aging*, 20, 657-670.
34. Yanowa, D. & Schwartz-shea, P. (2006). *Interpretation and Method: empirical research methods and the interpretive turn*, By Me,Sharpe London inc.
35. Zeelenberg, M., & Pieters, P. (2004). Beyond Valence in Customer Dissatisfaction: A Review and New Findings on Behavioral Responses to Regret and Disappointment in Failed Services. *Journal of Business Research*, 57, 445-455.
36. Zeelenberg, M., & Pieters, P. (2007). A Theory of Regret Regulation 1.0. *Journal of Consumer Psychology*, 17(1), 3-18.