



## Recognizing and Understanding the Strategic Regret Phenomenon of the Government Organizations Managers

Ali Shariatnejad \*

Assistant Professor, Management Department,  
Faculty of management, Lorestan University,  
Khorramabad, Iran.

Farnaz Mehdikhani 

Master's Student in Business Administration,  
Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Zahra Ghafouri 

Ph.D. Candidate in management, Lorestan  
University, Khorramabad, Iran

### Abstract

One of the management errors of managers, which is the result of making non-optimal decisions, is strategic regret, which shows itself in the form of a Weakening of the performance, efficiency, and effectiveness of government organizations managers and causes severe damage to government organizations'. Therefore, the present study was conducted to identify and analyze the antecedents and consequences of strategic regret in the managers of government organizations using the fuzzy cognitive mapping method. The current research is exploratory in terms of the practical purpose of gathering information. Also, this research is a mixed type of research and is based on qualitative and quantitative research. The statistical

\* Corresponding Author: [shariat.al@lu.ac.ir](mailto:shariat.al@lu.ac.ir)

**How to Cite:** Shariatnejad, A., Mehdikhani, F., Ghafouri, Z. (2023). Recognizing and Understanding the Strategic Regret Phenomenon of the Government Organizations Managers. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(109), 157-198. doi: [10.22054/jmsd.2023.72893.4288](https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.72893.4288)

population of this research includes managers of government organizations who were selected by purposive sampling and based on the principle of theoretical adequacy. The data collection tool is an interview in the qualitative part and a questionnaire in the quantitative part. The validity and reliability of which were evaluated using content validity and theoretical validity and intra-coder and inter-coder reliability methods for the interview and content validity and retest reliability for the questionnaire, respectively. Qualitative data were analyzed with "Atlas T" software and content analysis and coding method, and quantitative data were analyzed with the fuzzy cognitive mapping method. This research indicates that not having a strategic approach and thinking, being in conditions of high uncertainty, and lack of vision and short-term vision are the most important factors that cause strategic regret in the managers of government organizations. Also, increasing the atmosphere of lack of trust in managers, reducing the credibility of the organization and managers, and increasing the atmosphere of organizational pessimism were identified as the most important consequences of strategic regret in the managers of government organizations. Therefore, as a general conclusion, it should be stated that according to the findings based on the results section, the strategic regret of managers is a risky phenomenon for the organization. According to the antecedents identified in this research, managers should take into account the approach and strategic thinking so as not to fall into the trap of this phenomenon.

**Keywords:** Regret, Strategic regret, Decision making, Managers of government organizations.

## **Introduction**

In today's turbulent world where managers are faced with difficult ups and downs, depending on their position, they react differently to conditions of ambiguity and uncertainty; there have not been few managers who, by making wrong decisions, have caused irreparable damage to their respective organizations and caused severe regrets. Regardless of which school of thought managers follow, sometimes there are situations when managers experience strategic regret when they look at the actions they have taken and the decisions they have made. This regret can be caused by using or not using a strategy or excessive allocation of resources to realize a strategy. Therefore, based on what was said, managers of government organizations may be in a situation of strategic regret for various reasons (Mintzberg et al.,2005). It is certain that the organization's choice among several options, which is naturally influenced by the mental patterns and analyses of their top managers, will be accompanied by an opportunity cost (caused by choosing other options) for the organization. Examining this opportunity cost and looking for ways to reduce it can lead to the improvement of the strategic management process in future periods. According to the discussed topics, it is clear that between the "stages before and during strategy selection" and "stages of action, control and evaluation" in the minds of managers, events and processes occur that ultimately lead to selecting an option among the available options. It provides the context for the phenomenon of strategic regret for the organization (Azizi et al.,2015). Therefore, based on what was said, managers of government organizations may be in a situation of strategic regret for various reasons.

## **Literature Review**

Kazimieh and Malmir (2021), in research titled "Evaluating the effect of strategic regret on organizational performance with the mediating role of managers' experience, showed that strategic regret has a

significant and negative effect on organizational performance and managers' experience." Shalini and Gray (2020) did an article titled *Manager's Strategic Regret, Organizational Performance and the Role of Firm Adaptation*. This research aims to investigate the relationship between the manager's strategic regret, the organization's performance, and the role of the company's adaptability. By examining three studies on companies, the results showed that the manager's regret has a negative effect on the organization's performance. Diecidue & Somasundaram (2017), In a research entitled *Theory of Regret: A New Foundation*, presented a new behavioral foundation for the theory of regret based on continuous exchange. In this theory, for the first time, regret has been seen continuously and separated from desirability.

### **Methodology**

In terms of method, this research is mixed and based on qualitative and quantitative research. Therefore, the current research is applied in terms of purpose and terms of method; it is among exploratory research. The statistical population of the current research consists of experts, consisting managers of government organizations in Lorestan province, and 27 of them were selected as sample members using the purposeful sampling method and based on the principle of theoretical saturation. The data collection tool is in the qualitative part of the interview, whose validity and reliability were measured using content validity and theoretical validity, and intra-coder and inter-coder reliability methods. Also, the data collection tool in the quantitative section is a questionnaire whose validity and reliability have been confirmed through the content validity and retest reliability of the test. Qualitative data were analyzed with "Atlas T" software and content analysis and coding method, and quantitative data were analyzed with the fuzzy cognitive mapping method. The fuzzy cognitive map method is a method that identifies the most important dimensions of a concept by analyzing the centrality indicators and then examines the

set of relationships of variables with each other through causal relationships.

## **Results**

In addition, the research results can be presented in quantitative and qualitative sections. The results of the qualitative part show the antecedents and consequences related to strategic regret in managers of public organizations. Based on this, the factors that cause strategic regret in the managers of government organizations are lack of strategic thinking and approach, lack of vision and short-term horizon, suffering from intellectual arthritis syndrome, use of microscopic management style and myopic management, suffering from analysis paralysis syndrome, placement In the state of cognitive fatigue and decision fatigue; they are placed in conditions of high uncertainty, delusional idea of genius and personal knowledge, use of ineffective models of decision-making, and managerial short-sightedness. Also, the consequences or consequential factors of the occurrence of strategic regret, loss of intellectual and material capital of the organization, organizational blockage and strategic impasse, increasing the atmosphere of lack of trust in the managers of the organization, the phenomenon of intellectual and mental imbalance of managers, increasing the atmosphere of organizational pessimism, inability to implement plans and The organization's strategies are jeopardizing the organizational goals, reducing the credibility of the organization and managers, the emergence of the rumination state of managers and weakening the mental well-being of managers. In addition, the results of the quantitative part of the research include the prioritization of antecedents and consequences related to strategic regret in the managers of government organizations.

## **Discussion**

In today's highly dynamic, turbulent, and ambiguous environment, managers are involved in complex challenges that make decision-

making a complex process for them (Boalhari et al., 2022). So they have to solve them in a short time, and this causes that sometimes their decisions are based on bias or innovative options. One of the consequences of making such decisions is the manager's regret. The issue of strategic regret in government organizations is very important in comparison with non-governmental sector organizations due to having a broad and diverse range of stakeholders. Therefore, in this research, an attempt has been made to study the factors that lead to the occurrence of strategic regret in government managers, as well as the resulting consequences.


### **Conclusion**


According to the research, the most important antecedents of strategic regret in managers are, respectively, not having a strategic approach and thinking, being placed in conditions of high uncertainty, and lack of short-term perspective and horizon. Also, increasing the atmosphere of lack of trust in the organization's managers, decreasing the organization's and managers' credibility, and increasing the atmosphere of organizational skepticism were identified as the most important consequences of strategic regret in managers.




## شناخت و فهم پدیده پشیمانی استراتژیک مدیران

### سازمان‌های دولتی

علی شریعت نژاد\*  استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

فرناز مهدی خانی  دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

زهرا غفوری  دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

### چکیده

یکی از خطاهای مدیریتی مدیران که از اتخاذ تصمیمات غیر بهینه منتج می‌شود، پشیمانی استراتژیک است که به صورت کاهش عملکرد، کارایی و اثربخشی مدیران سازمان‌های دولتی خود را نمایان ساخته و لطمات و صدمات جدی برای سازمان‌های دولتی به بار می‌آورد. از این رو پژوهش حاضر باهدف شناسایی و تحلیل پیشایندها و پیامدهای پشیمانی استراتژیک در مدیران سازمان‌های دولتی با روش نقشه شناختی فازی انجام پذیرفت. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. همچنین این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته و بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی است. جامعه آماری پژوهش مدیران سازمان‌های دولتی هستند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار تأیید شد. هم‌چنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و پایایی باز آزمون تأیید شد. داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و کدگذاری و داده‌های کمی با روش نقشه شناختی فازی تحلیل گردید. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که نداشتن رویکرد و تفکر استراتژیک، قرارگیری در شرایط عدم اطمینان بالا و فقدان چشم‌انداز و افق دید کوتاه‌مدت مهم‌ترین پیشایندهای پشیمانی استراتژیک در مدیران سازمان‌های دولتی هستند. هم‌چنین افزایش فضای عدم اعتماد به مدیران، کاهش اعتبار سازمان و مدیران و افزایش فضای بدبینی سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای پشیمانی استراتژیک در مدیران سازمان‌های دولتی شناسایی شدند. لذا به‌عنوان یک نتیجه‌گیری کلی باید ابراز داشت که بنا بر یافته‌های مبتنی بر بخش پیامدها، پشیمانی استراتژیک مدیران یک پدیده مخاطره‌آمیز برای سازمان است که با توجه به پیشایندهای شناسایی شده در این پژوهش مدیران باید با توجه به رویکرد و تفکر استراتژیک، چشم‌انداز و افق دید بلندمدت، دوری گزینی از فلج تحلیلی، غلبه بر حالت خستگی شناختی و خستگی تصمیم و استفاده از مدل‌های کارآمد اخذ تصمیم و اجتناب از کوتاه‌فکری و کوتاه‌نظری مدیریتی از آن احتراز نموده تا در دام این پدیده گرفتار نشوند.

**کلیدواژه‌ها:** پشیمانی، پشیمانی استراتژیک، تصمیم‌گیری، مدیران سازمان‌های دولتی.

## مقدمه

پشیمانی یک پدیده شناختی آزاردهنده است که فرد زمانی آن را تجربه می‌کند که متوجه شود، به جای تصمیم کنونی می‌توانست تصمیمات بهتری را اتخاذ کند (Brewer et al., 2016). در واقع پشیمانی یک واکنش منفی انفعالی در مقابل امتیاز ازدست‌رفته است و زمانی اتفاق می‌افتد که گزینه انتخابی توسط شخص، بهترین گزینه ممکن نبوده و امکان تغییر تصمیم نیز وجود نداشته باشد (Bernal et al., 2020). به بیان دیگر پشیمانی یک حالت احساسی منفی است و زمانی ایجاد می‌شود که فرد تصور می‌کند تصمیم او غیرمنطقی بوده و با خودسرزندی همراه است و منجر به نشخوار فکری در مورد مسیرهایی می‌شود که می‌توانستند طی شوند (Van de calseyed et al., 2018).

پشیمانی علاوه بر آنکه می‌تواند در رابطه با تصمیمات گذشته باشد، یعنی پی بردن به اینکه گزینه کنار گذاشته شده از گزینه انتخاب شده بهتر بوده، بلکه می‌تواند در رابطه با تصمیمات آینده نیز تجربه شود، یعنی تصور اینکه یک انتخاب در دسترس می‌تواند از گزینه دیگر که فرد دوست دارد انتخاب کند بهتر باشد (Lauriola et al., 2019). زمانی که سازمان و مدیران آن در تنگنای استراتژیک قرار گیرند و مجبور باشند از بین چند گزینه موجود یکی را انتخاب کنند، زمینه برای بروز پشیمانی استراتژیک فراهم خواهد شد. در دنیای پرتلاطم امروزی که مدیران با فرازوفرودهای دشواری روبه‌رو هستند، بسته به موقعیتشان واکنش‌های متفاوتی به شرایط ابهام و عدم اطمینان می‌دهند (Treglown et al., 2020)، کم نبوده‌اند مدیرانی که با اخذ تصمیمات اشتباه، خسارت‌های جبران‌ناپذیری را متوجه سازمان متبوع خویش ساخته و پشیمانی‌های شدیدی را به بار آورده‌اند.

فارغ از اینکه مدیران در کدام مکتب فکری حرکت می‌کنند تا چه اندازه با فرآیندهای به‌کارگیری استراتژی و سناریوهای مختلف آن‌ها آشنایی دارند تا چه اندازه پیشران‌های استراتژیک، مدیریت و تعدیل شده‌اند، چه قدر بافت ساختاری و استراتژیک سازمان متناسب با سطوح بلوغ کارکنان در آن است و چه میزان استراتژی منتخب برای سازمان متناسب با سطوح محیطی پیرامون آن است، گاه موقعیت‌هایی پیش می‌آید که مدیران با نگاه به اقداماتی که انجام داده‌اند و تصمیماتی که اتخاذ کرده‌اند دچار پدیده پشیمانی



استراتژیک می‌شوند. این پشیمانی می‌تواند ناشی از به کار گرفتن یا نگرفتن یک استراتژی یا افراط و تفریط در تخصیص منابع برای تحقق یک استراتژی باشد (Mintzberg et al., 2005).

مسلم است که انتخاب سازمان از بین چند گزینه که به طبع متأثر از الگوهای ذهنی و تحلیل‌های مدیران عالی آن‌هاست، همراه با هزینه فرصت (ناشی از انتخاب کردن سایر گزینه‌ها) برای سازمان خواهد بود. بررسی این هزینه فرصت و جستجوی راهکارهایی برای کاهش آن می‌تواند به اصلاح فرآیند مدیریت استراتژیک در دوره‌های آتی منجر شود. با توجه به مباحث مطرح شده، مشخص است که در حدفاصل بین "مراحل قبل و هنگام انتخاب استراتژی" و "مراحل اقدام، کنترل و ارزیابی" در ذهن مدیران اتفاقات و فرآیندهایی روی می‌دهد که در نهایت به انتخاب یک گزینه از بین گزینه‌های موجود منجر می‌شود و زمینه بروز پدیده پشیمانی استراتژیک را برای سازمان فراهم می‌آورد (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۵). لذا بر اساس آنچه گفته شد، مدیران سازمان‌های دولتی به دلایل گوناگون ممکن است در شرایط پشیمانی استراتژیک قرار گیرند. از این رو سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که پیشایندها و پیامدهای پشیمانی استراتژیک برای مدیران سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟

در فضای مدیریت استراتژیک، برعکس 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. این موضوع در سازمان‌های دولتی در مقایسه با سازمان‌های غیردولتی اهمیت دارد، چراکه اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش توسط مدیران بخش دولتی و به دنبال آن پشیمانی آنان، منجر به ائتلاف منابع، فرصت سوزی و کاهش اعتماد عمومی می‌شود. همان‌طور که مشاهده می‌شود به دلیل تأثیر بی‌بدیل تصمیم‌گیری و عواقب پس‌از آن در حوزه‌های مختلف، نظریه پشیمانی<sup>۱</sup> و کارکردهای آن با سرعت فزاینده‌ای در حال رشد و ارتقا است. نظریه پشیمانی بیانگر آن است که چگونه نتیجه به دست آمده بعد از اخذ تصمیم باعث می‌شود که فرد به ارزیابی کیفیت تصمیم خود پردازد و بر اساس بازخورهای دریافتی، اگر کیفیت آن را

به صورت مطلوب ارزیابی نکنند، دچار پشیمانی شود (عظیم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵). نکته درخور تأمل این است که به‌رغم اهمیت بسیار زیاد مدیران و کیفیت تصمیمات آن‌ها در موفقیت یا شکست کسب و کارهای مختلف، تاکنون پدیده پشیمانی در این حوزه به‌طور گسترده بررسی نشده است. این در حالی است که طبق بررسی‌های به‌عمل‌آمده، در علوم دیگر به‌وفور از پدیده پشیمانی سخن گفته‌شده و از چارچوب‌های نظری استواری برخوردار است (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۸).

در خصوص مصادیق عینی و نمونه‌هایی از پدیده پشیمانی استراتژیک می‌توان به تصمیم مدیران دولتی برای استفاده از ارز ترجیحی برای تجارت خارجی و پس‌از آن بازگشت از این تصمیم اشاره نمود. همچنین نمونه دیگری از پشیمانی استراتژیک، اشتباهات مدیران دولتی در هدفمندسازی یارانه‌ها و ایجاد هزینه‌های گزاف یارانه‌ای و حرکت به سمت یارانه‌محور کردن اقتصاد کشور بود که هم‌اکنون مدیران دولتی درصدد اتخاذ تصمیم بهتری برای هدفمندسازی یارانه‌ها هستند. تصمیم استراتژیک دیگری که مدیران دولتی باید اتخاذ می‌کردند، در باب رفع انحصار از برخی شرکت‌های دولتی مانند شرکت‌های خودروسازی بود که به سبب تصمیمات نه‌چندان خوب، مشکلات عدیده‌ای به بار آورده است. لذا از آنجایی که تبعات تصمیمات مدیران عالی بر کل سازمان و عملکرد آن تأثیرگذار است و تنها به بروز پیامدهای منفی برای خودشان منجر نمی‌شود و همچنین اینکه تبعات تصمیمات اشتباه مدیران فقط مختص به زمان انجام آن نبوده و ممکن است زمان زیادی پس از اتخاذ آن‌ها بروز کند، نمی‌توان از الگوها و مدل‌های پشیمانی در سایر علوم برای مدیریت استراتژیک استفاده کرد (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۸).

علاوه بر مطالب پیش‌گفته، آنچه مسئله تحقیق را تعمیق بخشیده و انجام این پژوهش را ضرورت و اهمیت می‌بخشد، شکاف تئوریک و تجربی پژوهش است. با بررسی ادبیات و پیشینه مشخص شد که در خصوص موضوع پژوهش شکاف تئوریک و تجربی وجود دارد. در این راستا باید عنوان کرد در زمینه پژوهش‌های داخلی، پژوهشی که مبادرت به بررسی مسئله پشیمانی استراتژیک در سازمان‌های دولتی نموده باشد، وجود ندارد. در خصوص پژوهش‌های داخلی، این مسئله منحصر به پژوهش کاظمیه و المیر (۱۴۰۰)، عزیزی و همکاران (۱۴۰۰)، عزیزی و همکاران (۱۳۹۸) و عظیم‌زاده و همکاران (۱۳۹۵) است که

هیچ‌یک از این تحقیقات پیشایندها و پیامدهای پشیمانی استراتژیک مدیران سازمان‌های دولتی را بررسی نکرده‌اند و به‌نوعی می‌توان عنوان کرد که این مهم وجه نوآوری و سهم دانش‌افزایی تحقیق حاضر است. با توجه به آنچه گفته شد پژوهش حاضر با شناسایی و تحلیل پیشایندها و پیامدهای پشیمانی استراتژیک سعی در تقلیل شکاف تحقیقاتی و خلأ تئوریکی مربوط به این موضوع را دارد.

## مبانی نظری پژوهش

### نظریه پشیمانی

اکثر افراد زمانی که متوجه می‌شوند که یک تصمیم متفاوت می‌توانسته است به نتیجه بهتری منجر شود، دچار احساس پشیمانی می‌شوند (Strack & Viefers, 2021)؛ بنابراین نه تنها برای آن‌ها نتیجه به‌دست‌آمده از تصمیم کنونی مهم است، بلکه به نتیجه‌ای که می‌توانستند در صورت تصمیم‌گیری متفاوت به آن دست یابند نیز اهمیت دارد. با توجه به این موضوع می‌توان چنین برداشت کرد که "مطلوبیت حاصل از یک تصمیم به‌هیچ‌عنوان مستقل از نتیجه بالقوه سایر تصمیم‌های ممکن نمی‌باشد." نظریه مطلوبیت مورد انتظار<sup>۱</sup> این موضوع را در نظر نمی‌گیرد که تصمیم‌گیرندگان معمولاً نتیجه به‌دست‌آمده و نتیجه‌هایی که ممکن بود به دست بیایند را باهم مقایسه می‌کنند (Zeelenberg, 1999).

مدل استاندارد مطلوبیت<sup>۲</sup> فرض می‌کند که تنها نتیجه به‌دست‌آمده اهمیت دارد و افراد از بین گزینه‌های مختلف، گزینه‌ای که بالاترین مطلوبیت مورد انتظار را دارد انتخاب خواهند کرد. با توجه به محدودیت‌های نظریه‌های عنوان‌شده، نظریه‌های دیگری عنوان‌شده‌اند که از جمله آن‌ها می‌توان به نظریه پشیمانی اشاره داشت. نظریه پشیمانی این موضوع را در نظر می‌گیرد که رضایت یک فرد، مستقل از نتیجه سایر تصمیم‌های ممکن نیست. در صورتی که پس از تصمیم‌گیری مشخص شود که تصمیم‌گیری دیگری می‌توانسته نتیجه بهتری را نصیب فرد کند، فرد احساس پشیمانی می‌کند و برعکس در صورتی که تصمیم دیگر منجر به نتیجه بدتری می‌شده است، فرد احساس شادی می‌کند؛ بنابراین می‌توان عنوان کرد که پشیمانی احساسی منفی است که مقادیر بالای آن نسبت به

1. Expected Utility Theory

2. Standard utility model

مقادیر کوچک به طور نامتناسبی وزن دهی می شوند؛ یعنی مقادیر بالای پشیمانی نسبت به مقادیر کوچک تر آن تأثیر بیشتری بر روی رفتار فرد دارند. افراد تلاش می کنند که پشیمانی خود را به حداقل برسانند، بنابراین می توان گفت که افراد پشیمانی گریز هستند. نظریه پشیمانی نشان می دهد که یادگیری در مورد نتیجه یک جایگزین از دست رفته، امکان تجربه احساس منفی پشیمانی را ایجاد می کند و افراد قبل از تصمیم گیری این احساس را پیش بینی می کنند و در انجام این کار، ترجیحات خود را تغییر می دهند تا پتانسیل تجربه دوباره پشیمانی را به حداقل برسانند (Bell, 1983).

مشاهدات عملی نشان می دهند که در بسیاری از موارد نحوه تصمیم گیری افراد فرض های در نظر گرفته شده در نظریه های مرسوم مانند نظریه مطلوبیت مورد انتظار را نقض می کنند و رفتار افراد در این موارد را نمی توان با نظریه های مرسوم توجیه کرد. پیش از ارائه نظریه پشیمانی این گونه تصور می شد که این تناقضات ناشی از رفتار غیر عقلانی افراد است اما این موضوع که تعداد مشاهدات آن کم نیست و توزیع آن ها نیز تصادفی نمی باشد می تواند نشان دهنده آن باشد که عوامل دیگری نیز بر روی تصمیم گیری افراد در شرایط عدم قطعیت تأثیر می گذارند که در نظریه های مرسوم این عوامل در نظر گرفته نشده اند. یکی از مهم ترین این عوامل " توانایی افراد در پیش بینی احساس پشیمانی یا شادی " است. با توجه به این عامل مدل جایگزینی به نام نظریه پشیمانی برای توجیه رفتار افراد پیشنهاد شد که نتایج پیش بینی شده در این مدل با مشاهدات عملی تطابق دارند. به عبارت دیگر، این مدل نوعی از رفتار را پیش بینی می کند که با وجود اینکه برخی از فرضیات نظریه های رایج را نقض می کند اما همچنان عاقلانه است (عظیم زاده و همکاران، ۱۳۹۵).

### پشیمانی استراتژیک<sup>۱</sup>

نظر به اینکه احساسات از جمله مهم ترین شاخص های حیاتی در روند انتخاب به شمار می رود، در سال های اخیر، مطالعه پیرامون احساسات در ارتباط با تصمیم گیری و همچنین نحوه اثر گذاری آن ها بر فرایند تصمیم گیری بسیار افزایش یافته است. در این راستا، احساس

---

1. Strategic regret

پشیمانی یکی از مواردی است که توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است (Somasundaram & Diecidue, 2017).

پشیمانی به‌عنوان "احساس سرزنش خود مبتنی بر مقایسه توصیف‌شده است که وقتی فرد متوجه می‌شود یا تصور می‌کند که اگر در گذشته انتخاب دیگری می‌داشت، موقعیت فعلی‌اش می‌توانست بهتر از این باشد" تجربه می‌شود؛ بنابراین بسته به این که افراد چقدر از گزینه‌های دیگر مطلع باشند، سطح بالاتر یا پایین‌تری از پشیمانی را احساس می‌کنند (Mao et al., 2020). تجربه پشیمانی به ظرفیت تثبیت‌شده برای تفکر خلاف واقع بستگی دارد، زیرا شامل مقایسه نتیجه واقعی با یک نتیجه جایگزین یا خلاف واقع است (Rafetseder et al., 2010). 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 بازاندیشی می‌شود (Zeelenberg & Van dijk, 2005).

استراتژی رفتاری به کاربرد روانشناسی شناختی و اجتماعی در حوزه نظریه و عمل مدیریت استراتژیک اشاره می‌کند. از جمله مهم‌ترین اهداف مطالعات انجام‌شده در حوزه استراتژی رفتاری می‌توان به ارائه مفاهیم و مفروضات واقع‌بینانه در خصوص شناخت انسان، احساسات و رفتار اجتماعی به‌منظور مدیریت استراتژیک سازمان‌ها اشاره کرد. این موارد در نهایت به غنی‌سازی پیش‌ازپیش مباحث مدیریت استراتژی از جنبه تئوری، مطالعات تجربی و نمونه‌های واقعی در دنیای کسب‌وکار منجر می‌شود (Powell et al., 2011).

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. پشیمانی استراتژیک را می‌توان از پیامدهای اتخاذ تصمیم‌های غیر بهینه در سطح عالی سازمان برشمرد (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۸). در پشیمانی استراتژیک فرایند غالب و احساس منفی، نشخوار فکری و تکرار تصمیم اشتباه است این موضوع باعث می‌شود سایر مدیران از این موضوع تأثیرپذیرند و به تبع آن در بسیاری از موارد همکاری قابل توجهی با بخش‌های سازمان نکنند (ضیابری

مقدم و کریمی ریکنده، ۱۳۹۷). همه نقاط حساس به نوعی می‌تواند مستعد بروز پدیده پشیمانی استراتژیک سازمانی باشند. اتخاذ کردن یا نکردن تصمیمات صحیح، تعلل یا شتاب‌زدگی در به‌کارگیری یک استراتژی، میزان کیفیت پیشبرد یک استراتژی، افراط و تفریط در بسیج منابع برای پیشبرد استراتژی منتخب، نگاه متعصبانه به استراتژی منتخب و... می‌توانند زمینه را برای تحمیل خسارت‌های جبران‌ناپذیر به شرکت و مدیران آن فراهم کنند (Mintzberg et al., 2005).

گاهی افراط یا تفریط مدیران سازمان در تعیین حدود و ثغور بافت ساختاری و بافت استراتژیک سازمان یعنی بیش‌ازحد منعطف بودن یا بیش‌ازحد کنترلی و خشک بودن بافت سازمان می‌تواند زمینه‌ساز بروز پدیده پشیمانی استراتژیک برای سازمان شود. اتخاذ استراتژی‌های متناسب با محیط کسب و کار شرکت احتمالاً زمینه‌ساز موفقیت شرکت خواهد شد و این امر در نهایت احتمال وقوع پدیده پشیمانی مدیریت استراتژیک را کاهش می‌دهد و به‌عکس نامتناسب بودن استراتژی به کار گرفته‌شده با محیط کسب و کار شرکت، احتمال وقوع این پدیده را تقویت می‌کند؛ بنابراین، تناسب داشتن یا نداشتن استراتژی‌های اتخاذشده توسط سازمان با محیط کسب و کار شرکت می‌تواند یکی از نقاط مستعد برای بروز پدیده پشیمانی مدیریت استراتژیک باشد. به‌بیان‌دیگر، سازمان باید از بین استراتژی‌های مختلف، منطبق‌ترین استراتژی با محیط کسب و کار شرکت را انتخاب کند و همین انتخاب می‌تواند مستعد بروز پشیمانی شود (Somasundaram & Diecidue, 2017). پشیمانی یک عنصر کلیدی در رفتار آتی مدیران است و یکی از مجموعه احساسات منفی است که پس از تصمیم اشتباه تجربه می‌شود. استفاده از تجربیات ناشی از تصمیم‌های اشتباه سازمانی و به دنبال آن شکست، می‌تواند در کنار توجه به عوامل کلیدی موفقیت، زمینه را برای اتخاذ تصمیم‌های اثربخش برای آینده کسب و کار فراهم کند (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۵).

### پیامدهای پشیمانی استراتژیک

از آنجا که مدیران برای انجام کارهای خود در سازمان اعم از برنامه‌ریزی، هدایت، سازمان‌دهی و کنترل همواره نیاز به تصمیم‌گیری دارند، اغلب پشیمانی استراتژیک را تجربه خواهند کرد که یکی از پیامدهای آن اخلال در عملکرد سازمان است. پشیمانی و

افسوس ناشی از تصمیم‌گیری اشتباه در سازمان می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیر منفی داشته باشد، بدین صورت که فرایند پشیمانی استراتژیک در سازمان گسترش می‌یابد که در نهایت عملکرد فردی و سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (کاظمیه و الممیر، ۱۴۰۰). علاوه بر این افزایش افسوس و اظهار پشیمانی نوعی بار منفی بر عملکرد و تجربه مدیران دارد این بار منفی اغلب موجب بی‌تمایلی به کار با انگیزه خواهد داشت زمانی که چنین بی‌انگیزگی روی دهد مدیران اغلب از تجاربشان یا استفاده نمی‌کنند یا اساساً سازمان خود را بی‌نیاز از تجارب آن‌ها می‌داند، درحالی‌که اساساً راه برون‌رفت از این بی‌انگیزگی‌ها باید بها دادن به تجارب، مهارت و دانش مدیران باشد؛ بنابراین می‌توان گفت پشیمانی استراتژیک موجب کاهش مدیریت برای بهره‌گیری از تجارب مدیران می‌شود (Abdelwhab et al., 2019).

احساس پشیمانی موجبات افسوس از تصمیم‌گیری می‌شود و همین افسوس موجب بهره‌وری پایین نیروی انسانی و عملکرد سازمانی می‌شود. پشیمانی فرایندی است که موجب احساس منفی در بین کارکنان و مدیران می‌شود. مجموعاً می‌توان گفت پشیمانی استراتژیک ناشی از تصمیم‌گیری اشتباه بوده و این تصمیم‌گیری اشتباه برای کل سازمان و افراد آن دارای تبعات منفی است؛ اما نکته مهم این است که اگر تصمیم‌گیری اشتباه تکرار شود، درواقع سازمان بیشتر هزینه خواهد داد و انگیزه‌های کاری کاهش یافته و عملکرد افت خواهد کرد. از دیگر نمودهای پشیمانی استراتژیک می‌توان به نشخوار فکری مدیران از تصمیم اشتباه اتخاذ شده اشاره کرد. نشخوار فکری اشتباهات نوعی خودمتهمی است، به این معنا که مدیران را به مرور خاطرات منفی و به تعویق انداختن کارها وادار می‌کند. در این شرایط به احتمال زیاد آن‌ها نمی‌توانند خود را بیخشدند و این احساس گناه باعث کاهش ظرفیت عملکردی آن‌ها می‌شود. در نتیجه به جای آنکه اشتباه را به‌عنوان عاملی جهت رشد فردی ببینند باعث ناتوانی آن‌ها می‌شود (Overholser & Dimaggio, 2020).

نشخوار فکری حاصل از پشیمانی در مدیران باعث می‌شود که آن‌ها به‌جای تمرکز بر راه‌حل‌های حل مسئله، بیشتر بر روی مشکلات و ویژگی‌های منفی تأمل کنند که این امر پریشانی روانی آن‌ها و مختل شدن عملکرد شغلی آن‌ها را به دنبال دارد؛ بنابراین نشخوار

فکری اشتباهات باعث می‌شود که مدیران مسائل را به صورت غیرمنطقی و منفی تفسیر کنند و هم‌چنین بیشتر به تفکر افراطی در مورد مسائل گذشته بپردازند و از پرداختن به مسائل کنونی و آتی سازمان بازمانند (Xie et al., 2019).

### پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش نشانگر آن است که در باب پیشمانی استراتژیک پژوهش‌های محدودی در داخل و خارج کشور انجام شده است. به علاوه پژوهشی که مبادرت به شناسایی دلایل به وجود آمدن پیشمانی استراتژیک و نیز پیامدهای مربوط به آن نموده باشد در زمان انجام پژوهش یافت نشد. کاظمیه و مالمیر (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر پیشمانی استراتژیک بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی تجربه مدیران نشان دادند که پیشمانی استراتژیک بر عملکرد سازمان و تجربه مدیران تأثیر معنادار و منفی دارد، هم‌چنین مشخص شد که تجربه مدیران بر عملکرد سازمانی تأثیر معنادار و مثبت دارد.

عزیزی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی باهدف فهم تجربه زیسته مدیران عالی سازمان‌ها از پدیده پیشمانی استراتژیک انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود 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 پیشمانی استراتژیک سوق دهند. هم‌چنین در این پژوهش موقعیت‌های مستعد برای بروز پیشمانی استراتژیک که به نحوی عوامل تسهیل‌کننده برای بروز آن نیز به شمار می‌روند شناسایی شدند که عبارت‌اند از عوامل مربوط به زمان تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیرنده، زمینه و بافت تصمیم، ذی‌نفعان تصمیم، ماهیت تصمیم، محیط تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم.

عزیزی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان فهم جوهره پدیده پیشمانی استراتژیک: مطالعه پدیدارشناسانه در حوزه استراتژی رفتاری، در خصوص ماهیت و چیستی پدیده پیشمانی استراتژیک، تم‌های مختلفی استخراج کردند که در قالب دو تم اصلی دسته‌بندی شدند؛ الف) تجارب احساسی (مشمول بر هشت تم اصلی و ۲۱ تم فرعی) و ب) تجارب شناختی (مشمول بر دو تم اصلی و شش تم فرعی). مشخص شد که 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 آن‌ها در دودسته دریافت بازخورد و پیش‌بینی احتمال وقوع پشیمانی جای می‌گیرد.

عظیم زاده و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان نظریه پشیمانی انجام دادند. نتایج بیانگر آن بود که با توجه به اینکه در اکثر موارد شیوه تصمیم‌گیری افراد، مفروضات موجود در نظریه‌های رایج مانند نظریه انتظارات مطلوب را نقض می‌کند با ارائه نظریه پشیمانی می‌توان این تناقضات رفتاری را توجیه کرد.

Wang et al. (2023) طی پژوهشی یک روش تصمیم‌گیری جدید را مورد مطالعه قرار دادند که نظریه پشیمانی را با تصمیم سه‌جانبه در سیستم‌های اطلاعاتی ناقص فازی ترکیب می‌کند. در ابتدا، یک رابطه غالبیت تحمل احتمال قبلی در یک سیستم اطلاعاتی ناقص فازی برای رسیدگی به یک رابطه دودویی بین مقادیر ارزیابی تعریف کرده و روشی برای محاسبه وزن‌های هدف نیز طراحی کردند. هنگامی که یک سیستم اطلاعاتی ناقص حاوی مقدار مشخصه تصمیم فازی نباشد، روش جدیدی را برای محاسبه مقدار ویژگی تصمیم هر شیء در سیستم اطلاعاتی ناقص ارائه کردند سپس، مقادیر ادراک سودمندی یکپارچه با ترکیب با نظریه پشیمانی به دست می‌آیند. علاوه بر این، یک روش تصمیم‌گیری سه‌طرفه مبتنی بر نظریه پشیمانی با رابطه غالبیت تحمل احتمال پیشینی برای سیستم‌های اطلاعاتی ناقص فازی پیشنهاد شده است. در نهایت، ثبات و اعتبار روش ارائه شده از طریق تجزیه و تحلیل تجربی و تطبیقی موارد واقع‌بینانه مربوطه تأیید شد.

Shalini and Gray (2020) مقاله‌ای با عنوان پشیمانی استراتژیک مدیر، عملکرد سازمان و نقش سازگاری شرکت انجام دادند. هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین پشیمانی استراتژیک مدیر، عملکرد سازمان و نقش سازگار بودن شرکت است. با بررسی سه مطالعه بر روی شرکت‌ها نتایج نشان دادند که پشیمانی مدیر بر عملکرد سازمان تأثیر منفی دارد. همچنین نتایج نشان دادند که هرچقدر شرکت مورد قبول تر (به‌عنوان مثال قابل اعتماد و دارای پشتیبانی) تصور شود، پشیمانی نسبت به عملکرد کمتر خواهد بود.

Somasundaram & Diecidue (2017) پژوهشی با عنوان نظریه پشیمانی و مدیریت ریسک انجام دادند و در آن نشان دادند که چگونه بازخورد بر نگرش نسبت به خطر و پشیمانی تأثیر می‌گذارد. هم‌چنین نگرش‌های ریسک را تحت نظریه پشیمانی بررسی کرده و عبارات تحلیلی را برای دو مؤلفه پشیمانی و ریسک استخراج کردند نتایج حاکی از آن بود که تصمیم‌گیرندگان پشیمانی گریز به دنبال ریسک برای احتمال کم سود هستند و بازخورد در مورد گزینه‌های گذشته ریسک را تقویت می‌کند.

Diecidue & Somasundaram (2017) در تحقیقی با عنوان نظریه پشیمانی: یک بنیان جدید، یک زیربنای رفتاری جدید برای تئوری پشیمانی بر مبنای تبادل مستمر ارائه کردند. در این تئوری برای اولین بار پشیمانی به صورت مستمر دیده شده و از مطلوبیت جدا شده است.

بررسی پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته پیرامون پدیده پشیمانی استراتژیک، حاکی از آن است که تحقیقات انجام شده در ارتباط با این پدیده منحصر به ارتباط موضوع مطروحه با پدیده‌های دیگر، ماهیت و چیستی این مسئله و بررسی این موضوع در قالب پژوهش‌های کمی است و پژوهشی که مبادرت به شناسایی پیشایندها و پیامدهای پشیمانی استراتژیک نموده باشد تا زمان انجام پژوهش یافت نشد. هم‌چنین پژوهش حاضر پدیده پشیمانی استراتژیک را در سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار داده و این موضوع از آن جهت اهمیت دارد که ماهیت تصمیم‌گیری در بخش دولتی به گونه‌ای است که هم طیف گسترده‌ای از جامعه و شهروندان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و هم موجب اتلاف منابع دولت می‌شود و مهم‌تر اینکه در مواردی می‌تواند نسل‌های بعدی را نیز متأثر سازد. از این رو، بررسی پشیمانی استراتژیک، پیشایندها و نیز پیامدهای این پدیده، موضوع بسیار مهمی است که بر اساس شکاف تئوریک و تجربی یادشده، این پژوهش در صدد تقلیل و کاهش آن است.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر روش، آمیخته و بر مبنای پژوهش کیفی و کمی است. لذا پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث روش در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان، متشکل از مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان هستند

که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری ۲۷ نفر از آنان به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در ارتباط با چرایی انتخاب نمونه آماری لازم به توضیح است که مدیران استانی به سبب آن‌که معجری تصمیمات وزارتخانه‌ای هستند، تبعات و پیامدهای آن را به‌خوبی لمس و مشاهده می‌کنند، لذا می‌توانند نمونه خوبی برای مشارکت در پژوهش باشند. در خصوص کفایت و اشباع نظری در بخش کیفی پژوهش لازم به توضیح است که پژوهشگر بعد از جمع‌آوری داده‌ها در هر مرحله به تحلیل داده‌های کیفی پرداخت و در مصاحبه‌های بیست و ششم و بیست و هفتم مشاهده شد که دیگر داده جدیدی اضافه نمی‌شود و مطالب عنوان‌شده شبیه و نزدیک مطالب مصاحبه‌های پیشین است. لذا در این مرحله به خاطر بسندگی اطلاعات فرآیند انجام مصاحبه به خاطر نیل به اشباع و کفایت نظری در مصاحبه با فرد بیست و هفتم متوقف شد. به‌علاوه در این پژوهش، ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار سنجیده شد.

در روایی محتوایی و نظری ملاک نظر خبرگان و اساتید آشنا با موضوع است که توسط سه نفر از این افراد روایی مصاحبه پژوهش تأیید شد. همچنین ضریب پایایی با استفاده از روش درون کدگذار و میان کدگذار برابر با  $0/79$  است که نشان از میزان مطلوب پایایی مصاحبه پژوهش دارد. همچنین ابزار گردآوری داده در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن از طریق روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تأیید شده است. روایی پرسشنامه توسط سه نفر از اساتید آشنا با موضوع سنجش شد و ضریب پایایی بازآزمون برای پرسشنامه پژوهش برابر  $0/82$  است که نشان از پایایی مناسب پرسشنامه دارد.

لازم به توضیح است از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن باید مطالعه کمی انجام شود. دلیل استفاده از روش کیفی با رویکرد اکتشافی آن است که این پژوهش در صدد شناسایی پیشایندها و پیامدهای یک پدیده در یک جامعه آماری در بستر بومی بوده است و شناسایی مؤلفه‌های مرتبط تنها با روش کیفی میسر می‌شود. لذا بخش شناسایی عوامل در این پژوهش به‌صورت کیفی انجام شده است. از این رو داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۲۷

نفر از خبرگان و تا سر حد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی شد. داده‌های کیفی با نرم‌افزار "اتلس تی" و روش تحلیل محتوا و کدگذاری و داده‌های کمی با روش نقشه شناختی فازی تحلیل شده است. روش نقشه شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل‌دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد.

### یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های جمعیت شناختی

یافته‌های جمعیت شناختی پژوهش به صورت جدول زیر است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سازمان‌های مورد مطالعه	فراوانی
مرد	۲۵	کمتر از ۱۰	۸	کارشناسی و کارشناسی ارشد	۱۰	سازمان‌های آموزشی	۳
زن	۲	۱۱ تا ۲۰ بیش از ۲۰	۱۳ ۶	دکتری	۱۷	سازمان‌های اداری سازمان‌های خدماتی و درمانی	۶ ۲

#### یافته‌های بخش کیفی

در این بخش از پژوهش با استفاده از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار "اتلس تی" پیشنهادها و پیامدهای پشیمانی استراتژیک شناسایی شدند. همان‌طور که در جدول زیر نیز مشخص شده است، عوامل پشیمانی استراتژیک به دو بخش اصلی پیشنهادها و پیامدها تقسیم شده است. در حقیقت پیشنهادها به مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها که موجب شکل‌گیری پشیمانی استراتژیک است، اشاره دارد و پیامدها دلالت بر عوامل

پسایندی و مسائلی است که این پدیده برجای می‌گذارد. در جدول زیر پیشایندهای پشیمانی استراتژیک نشان داده شده است. پیش از آن که به تحلیل مضمون و ارائه کدها پرداخته شود، به یک نمونه از مصاحبه و چگونگی احصاء کدها اشاره می‌شود. بر این اساس مصاحبه شوند p09 در پاسخ به سؤالات مصاحبه اشاره داشته که:

"مدیری که چشم‌انداز روشن ندارد، مدیری که آینده‌نگر نیست، مدیری که دیدگاه کوتاه‌مدت و دست‌پاچه‌دستی به مسائل دارد فیلی راحت در راه‌های تصمیم‌گیری گرفتار می‌شود و عاقبت پنین مدیری قطعاً پشیمانی در تصمیماتش است."

همان گونه که مشاهده می‌شود، مشارکت‌کننده فوق به کدهای "نداشتن چشم‌انداز روشن در تصمیم‌گیری"، "نبود آینده‌نگری" و "دیدگاه کوتاه‌مدت در تصمیم‌گیری" به عنوان مضامین پایه اشاره داشته است. شرح کامل کدگذاری و تحلیل مضامین به صورت جدول زیر است.

جدول ۲. پیشایندهای پشیمانی استراتژیک

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
نپرداختن به فرصت‌های در حال ظهور، بهره‌نگرفتن از فرصت‌های پیش‌رو	فقدان فرصت‌طلبی هوشمندانه	نداشتن رویکرد و تفکر استراتژیک
چشم‌انداز محور نبودن، ناتوانی در حل مسائل استراتژیک سازمان، نداشتن دید آینده‌نگرانه	نبود چشم‌انداز منسجم	
عدم انعطاف ذهن، کوتاه‌فکری، خشک‌مغزی	جمود فکری	

ادامه جدول ۲.

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
نداشتن تصویر روشن از آینده، ترسیم نکردن مقصد آتی سازمان، نداشتن هدف‌های ایده‌آل	فقدان دورنمای آرمانی سازمان	فقدان چشم‌انداز و افق دید کوتاه‌مدت
مشخص نبودن اولویت‌ها و استراتژی‌ها، نداشتن دید باز و روشن، روشن نبودن بیانیه مأموریت	نداشتن فلسفه راهنمای سازمان	
عدم توانایی در یافتن راه‌های جدید، خلاق نبودن، عدم توانایی در نواندیشی	عدم مهارت تفکر جانبی	
مغشوش بودن ذهن، عدم تمرکز فکری، پریشانی افکار	آشفته‌گی فکری و ذهنی	گرفتاری به سندروم آرتروز فکری
ذهن بسته و محدود، کاهش قدرت خلاقیت، یکنواخت اندیشیدن	گرفتاری در تله روزمرگی	
کاهش توانش تحلیلی، مستأصل بودن، قادر نبودن در استفاده از تمام قدرت فکری	پدیده آرتروز فکری	

ادامه جدول ۲.

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
دخالت بیش‌ازاندازه، مداخله کردن بی‌مورد	دخالت مخرب و غیرمولد مدیر	بهره‌گیری از سبک مدیریت ذره‌بینی و مدیریت نزدیک‌بین
غرق شدن در مسائل جزئی، تمرکز افراط گونه بر مسائل غیرضروری، خرده‌بینی بیش‌ازحد	تمرکز بیش‌ازحد بر جزئیات	
تمایل به کنترل شدید افراد، پیوسته هدایت کردن، زیر نظر داشتن افراط گونه	نظارت پیوسته و وسواس گونه	
فکر کردن بیش‌ازاندازه به شرایط، فکر کردن افراط گونه، تجزیه و تحلیل مستمر موقعیت‌ها	تحلیل بیش‌ازحد شرایط	گرفتاری به سندروم فلج تحلیلی
تفکر مصراانه برای ارزیابی بیشتر و دقیق‌تر، متمرکز شدن بیش‌ازاندازه برای بررسی بیشتر مسائل	تفکر بیش‌ازحد ناشی از ترس ایجاد خطا	
واکاوی افراط گونه مسائل، بررسی وسواس گونه و بیش‌ازحد موقعیت‌ها	بررسی بیش‌ازاندازه مسائل	
عدم تمرکز ذهنی، حس فرسودگی مفرط، تنش احساسی ناشی از تصمیم‌گیری	خستگی تصمیم‌گیری	قرارگیری در حالت خستگی شناختی و خستگی تصمیم

ادامه جدول ۲.

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
تضعیف عملکردهای ذهنی و شناختی مدیران، عدم تمرکز ذهنی	کاهش ظرفیت فکری و توانش عقلانی	قرارگیری در حالت خستگی شناختی و خستگی تصمیم
درماندگی در تصمیم‌گیری، ضعف تحلیلی، ضعف شناختی	احساس ضعف تحلیلی و شناختی	
ناتوانی در پیش‌بینی شرایط، عدم توانایی در ایجاد دورنمایی از آینده	احساس عدم پیش‌بینی حوادث آینده	
نامعلومی داده‌های روشن، اطلاعات درهم، اطلاعات غیر روشن	عدم وجود اطلاعات روشن	قرارگیری در شرایط عدم اطمینان بالا
ارزیابی‌های شناختی اشتباه، عدم وجود اطلاعات کافی، نااطمینانی از شرایط	وجود شرایط عدم اطمینان	
تخمین بیش‌ازحد توانایی‌های فردی، تصور مبالغه‌آمیز از خود	اغراق و مبالغه در مورد استعدادهای فردی	
دیدگاه متوهم گونه از خود، پنداشت‌های خلاف واقعیت از خود، تصور خیالی از دانش شخصی	تصور غیرواقعی از دانش شخصی	تصور وهم‌آلود از نبوغ و دانش شخصی



ادامه جدول ۲.

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
خودبزرگ‌بینی، خودشیفتگی، دیدگاه بلندپروازانه در مورد توانایی	برتر پنداشتن توانایی‌ها و نبوغ شخصی	استفاده از مدل‌های ناکارآمد اخذ تصمیم
الگوگیری غیر صحیح، مدل یابی نادرست در تصمیم‌گیری	بهره‌گیری از الگوهای غلط در تصمیم‌گیری	
اخذ روش‌های غیر اثربخش در تصمیم‌گیری، استفاده از شیوه‌های نادرست در تصمیم‌گیری	به‌کارگیری روش‌های نادرست در اخذ تصمیم	
مدل یابی ناکارآمد در تصمیم‌گیری، اخذ الگوهای غیر صحیح برای اخذ تصمیم	استفاده از مدل‌های غیر مؤثر در تصمیم‌گیری	
خودکم‌بینی مدیران، عدم اعتماد به نفس، ناتوانی در بررسی راه‌حل‌ها	اکراه یا ناتوانی در توجه جدی به بدیل‌های فکری	کوته‌فکری و کوته‌نظری مدیریتی
کوته‌فکری، اهمیت ندادن به بدیل‌های مؤثر	نادیده‌گیری و بی‌توجهی به راه‌حل‌های مؤثر	
تنگ‌نظری، کوته‌نظری، آینده‌نگر نبودن	فقدان دوراندیشی	

همچنین تحلیل یافته‌های کیفی در خصوص پیامدهای خستگی شناختی به شرح جدول

زیر است.

جدول ۳. پیامدهای پشیمانی استراتژیک

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
از بین رفتن سرمایه دانشی سازمان، زائل شدن دارایی فکری	از بین رفتن دارایی فکری سازمان	زائل شدن سرمایه فکری و مادی سازمان
هدر رفتن دارایی انسانی سازمان، هدر رفتن دارایی ارتباطی سازمان، از بین رفتن سرمایه نامشهود سازمان	از بین رفتن سرمایه انسانی و ارتباطی سازمان	
از بین رفتن سرمایه‌های مشهود و نامشهود سازمان، تلف شدن دارایی‌های سازمان، هدر رفتن سرمایه سازمان	از دست دادن منابع سازمان	
شکست در تاکتیک، محدودیت استراتژیک	تنگنای استراتژیک	
عدم ارتباط شناختی کارکنان با سازمان، تصور حمایت نشدن توسط سازمان، تصور کارمندان از پشتیبانی نشدن توسط سازمان	ادراکات پایین از حمایت سازمانی	انسداد سازمانی و بن‌بست استراتژیک
درک کارکنان از مانع‌تراشی سازمان در مسیر رسیدن به اهداف، تصور اینکه سازمان سد راه رسیدن به اهداف است، بدبینی به سازمان	ادراک از نقش منفی سازمان در فرآیند نیل به اهداف	
اشاعه جو بی‌اعتمادی به مدیر، پراکنده شدن فضای بدبینی، اشاعه جو عدم اعتماد به مدیر	تشدید بی‌اعتمادی در سازمان	افزایش فضای عدم اعتماد به مدیران سازمان
اطمینان نداشتن به ثبات مدیریت، باور نداشتن اعمال مدیر، عدم اطمینان به مدیر	عدم احساس اطمینان به سودمندی و ثبات رفتار مدیر	
بدگمانی به مدیر، سوطن به اعمال مدیر، افزایش سوطن مبنی بر سودمند بودن انگیزه مدیر	نداشتن انتظارات مثبت و مطمئن نسبت به انگیزه مدیر	

ادامه جدول ۳.

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
نامتمرکز بودن ذهنی، عدم تعادل ذهنی	فقدان ثبات ذهنی مدیر	پدید آبی حالت عدم تعادل فکری و ذهنی مدیران
ناپایداری فکری، مغشوش بودن ذهنی و روانی، تشویش ذهنی مدیر	آشفته‌گی ذهنی و روانی	
خستگی ذهنی مداوم، ناتوانی مدیر در کنترل ذهن و فکر، آشفته بودن روانی	پدیده مه مغزی	
نگرش بدبینانه به سازمان، مشکوک بودن به اعمال سازمان	بدگمانی نسبت به سازمان	افزایش فضای بدبینی سازمانی
افزایش ادراکات منفی به سازمان، اشاعه نگرش منفی به سازمان	افزایش دیدگاه منفی نسبت به سازمان	
افزایش احساسات منفی به سازمان، گمان بد داشتن نسبت به سازمان	نگرش توأم با سوظن به سازمان	
ناتوانی در اجرای نقشه راه استراتژی، عدم پیاده‌سازی صحیح استراتژی‌های تعیین‌شده	ناتوانی در واقعی سازی نتایج تعیین‌شده در استراتژی	ناتوانی در پیاده‌سازی برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمان
ناتوانی در محقق ساختن برنامه‌ها، عدم توانایی در محقق ساختن استراتژی‌ها	عدم توانایی در اجرایی ساختن برنامه‌ها	
ناتوانی در اداره کردن برنامه‌ها، عدم توانایی در پیاده‌سازی صحیح استراتژی‌ها و برنامه‌ها	فقدان قابلیت در اجرای فرآیند مربوط به پیاده‌سازی استراتژی‌ها	
خطر شکست برنامه‌ها، بیم محقق نشدن اهداف	به خطر افتادن تحقق اهداف	به مخاطره افتادن اهداف سازمانی
ریسک محقق نشدن اهداف، خطر نرسیدن به ایده‌آل‌های سازمان	خطر به وقوع نپیوستن آرمان‌های سازمان	
عدم رسیدن به اهداف، نرسیدن به مقصود تعیین‌شده توسط سازمان	محقق نشدن مقصود سازمان	

ادامه جدول ۳.

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
تنزل وجهه سازمان و مدیر، افت ارزش سازمان از دید دیگران	کاهش ارزش سازمان و مدیر	کاهش اعتبار سازمان و مدیران
منفی شدن نگرش‌ها نسبت به مدیر، افزایش احساسات منفی به مدیر، اشاعه دید منفی نسبت به مدیر	منفی شدن تصویر ادراکی نسبت به مدیر	
کاهش محبوبیت سازمان و مدیر، کاهش اعتماد به مدیر و سازمان	افزایش مجموعه‌ای از مشخصه‌های منفی منسوب به سازمان و مدیر	
اندیشیدن مداوم به افکار تکراری، تفکر وسواس گونه در مورد یک مسئله خاص	تمرکز اجبارگونه توجه بر علائم یک پریشانی	پدید آیی حالت نشخوار فکری مدیران
تجزیه و تحلیل فراتر از حد، تمایل مفرط به تحلیل مسائل	تمایل افراطی به تجزیه و تحلیل	
فکر کردن بیش از حد، خودخوری، خودآزاری، تکرار بیمارگونه افکار آزاردهنده	تکرار افکار آزاردهنده	
روان رنجوری، از دست دادن سلامت ذهنی	تضعیف سلامت روان	تضعیف بهزیستی ذهنی مدیران
تنزل سلامت روانی، کاهش رفاه ذهنی و روانی	کاهش سلامت روان شناختی	
ارزیابی منفی از مسائل، داشتن نگرش منفی به شرایط، داشتن احساس منفی به رویدادها	قضاوت منفی از زندگی و احساس خوب	

### یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش پرسشنامه تحقیق بر اساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. بر این اساس ماتریس روابط فازی به صورت جدول زیر تشریح شده است.



### محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط ترسیم شد هر کدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مؤلفه‌ها محاسبه شد.

**ظرفیت تأثیرپذیری (Indegree):** میزان ظرفیت تأثیرپذیری هر مؤلفه را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های ورودی به هر گره است. مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه C2 برای پیشایندهای پشیمانی استراتژیک و C19 برای پیامدهای پشیمانی استراتژیک دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری (In) است.

**توان تأثیرگذاری (Outdegree):** میزان تأثیرگذاری توسط یک عامل را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های خروجی از هر گره است. مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه C10 برای پیشایندهای پشیمانی استراتژیک و C18 برای پیامدهای پشیمانی استراتژیک دارای بیشترین توان تأثیرگذاری (Out) است.

**شاخص مرکزی (Centrality):** مجموع دو عامل قبلی (یعنی In و Out) است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا In بالاتری و یا Out بالاتری داشته که در نتیجه عامل مهمی محسوب می‌شود و باید به آن به‌طور ویژه توجه کرد. در اینجا مؤلفه C1 برای پیشایندهای پشیمانی استراتژیک و C13 برای پیامدهای پشیمانی استراتژیک دارای بیشترین شاخص مرکزی است. در جدول زیر نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص‌های In، Out و Centrality صورت گرفته نشان داده شده است.

جدول ۵. نمونه محاسبات ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

ردیف	نمونه محاسبه
۱	$\text{Out}_{(C_1)} = 0/84 + 0/8 + 0/87 + 0/66 + 0/79 + 0/62 + 0/71 + 0/65$ $+ 0/54 + 0/77 + 0/49 + 0/81 + 0/68 + 0/77$ $+ 0/81 + 0/41 + 0/59 + 0/71 + 0/68 = 13/2$
۲	$\text{In}_{(C_1)} = 0/45 + 0/71 + 0/41 + 0/57 + 0/6 + 0/77 + 0/79 + 0/7$ $+ 0/66 + 0/62 + 0/74 + 0/76 + 0/46 + 0/48$ $+ 0/83 + 0/88 + 0/74 + 0/66 + 0/71 = 12/54$
۳	$\text{Cen}_{(C_1)} = 13/2 + 12/54 = 25/74$

شناخت و فهم بدیده پشیمانی استراتژیک مدیران سازمان‌های دولتی | شریعت‌نژاد و همکاران | ۱۸۷

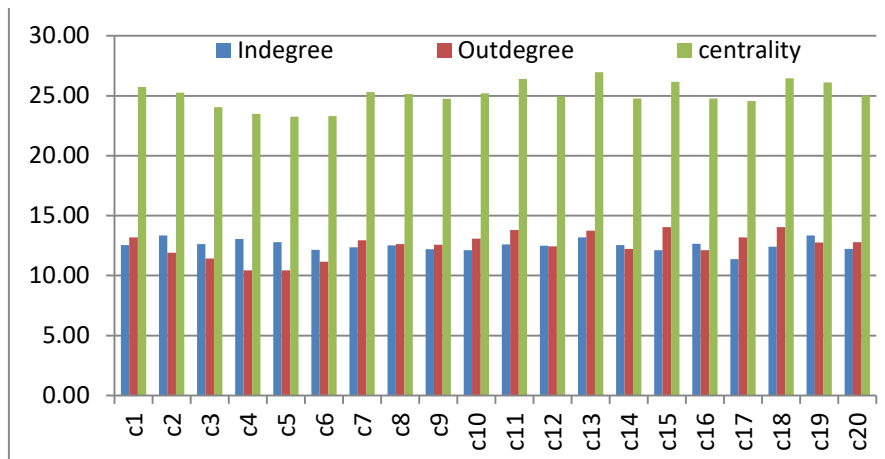
محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها به صورت فوق انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول زیر است.

جدول ۶. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

کد	پیشایندهای پشیمانی استراتژیک	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C1	نداشتن رویکرد و تفکر استراتژیک	۲۵/۷۴	۱۳/۲	۱۲/۵۴
C2	فقدان چشم‌انداز و افق دید کوتاه‌مدت	۲۵/۲۵	۱۱/۹۱	۱۳/۳۴
C3	گرفتاری به سندروم آرتروز فکری	۲۴/۰۵	۱۱/۴۳	۱۲/۶۲
C4	بهره‌گیری از سبک مدیریت ذره‌بینی و مدیریت نزدیک‌بین	۲۳/۵	۱۰/۴۵	۱۳/۰۵
C5	گرفتاری به سندروم فلج تحلیلی	۲۳/۲۵	۱۰/۴۵	۱۲/۸
C6	فرارگیری در حالت خستگی شناختی و خستگی تصمیم	۲۳/۳	۱۱/۱۵	۱۲/۱۵
C7	فرارگیری در شرایط عدم اطمینان بالا	۲۵/۳۲	۱۲/۹۵	۱۲/۳۷
C8	تصور وهم‌آلود از نبوغ و دانش شخصی	۲۵/۱۵	۱۲/۶۴	۱۲/۵۱
C9	استفاده از مدل‌های ناکارآمد اخذ تصمیم	۲۴/۷۶	۱۲/۵۷	۱۲/۱۹
C10	کوتاه‌فکری و کوتاه‌نظری مدیریتی	۲۵/۲۱	۱۳/۰۸	۱۲/۱۳
-	پیامدهای پشیمانی استراتژیک	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C11	زائل شدن سرمایه فکری و مادی سازمان	۲۶/۰۴	۱۳/۷۹	۱۲/۶۱
C12	انسداد سازمانی و بن‌بست استراتژیک	۲۴/۹۳	۱۲/۴۴	۱۲/۴۹
C13	افزایش فضای عدم اعتماد به مدیران سازمان	۲۶/۹۶	۱۳/۷۶	۱۳/۲
C14	پدید آبی حالت عدم تعادل فکری و ذهنی مدیران	۲۴/۷۸	۱۲/۲۳	۱۲/۵۵
C15	افزایش فضای بدبینی سازمانی	۲۶/۱۵	۱۴/۰۴	۱۲/۱۱
C16	ناتوانی در پیاده‌سازی برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمان	۲۴/۷۸	۱۲/۱۲	۱۲/۶۶
C17	به مخاطره افتادن اهداف سازمانی	۲۴/۵۶	۱۳/۱۹	۱۱/۳۷
C18	کاهش اعتبار سازمان و مدیران	۲۶/۴۶	۱۴/۰۵	۱۲/۴۱
C19	پدید آبی حالت نشخوار فکری مدیران	۲۶/۱	۱۲/۷۵	۱۳/۳۵
C20	تضعیف بهزیستی ذهنی مدیران	۲۵/۰۴	۱۲/۸	۱۲/۲۴

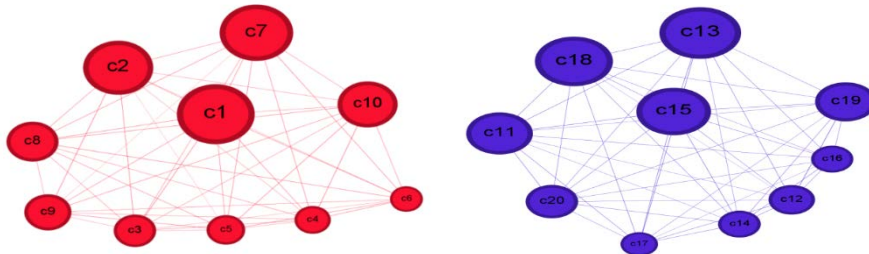
همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، افزایش فضای عدم اعتماد به مدیران و قرارگیری در شرایط عدم اطمینان بالا برای پیشایندهای پیشیمانی استراتژیک و افزایش فضای عدم اعتماد به مدیران و کاهش اعتبار سازمان و مدیران برای پیامدهای پیشیمانی استراتژیک که دارای بیشترین درجه مرکزیت هستند، به عنوان شاخص‌های محوری و مهم‌ترین پیشایندها و پیامدهای پیشیمانی استراتژیک مشخص شده‌اند. در نهایت با محاسبه شاخص‌های مرکزیت برای همه عوامل با استفاده از نرم‌افزار اکسل، نمودار کلی عوامل ترسیم شد.

نمودار ۱. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی



پس از اینکه شاخص‌ها به دست آمدند، داده‌ها به نرم‌افزار Gephi منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.

نمودار ۲. مدل روابط علی پیشایندها و پیامدهای پیشیمانی استراتژیک

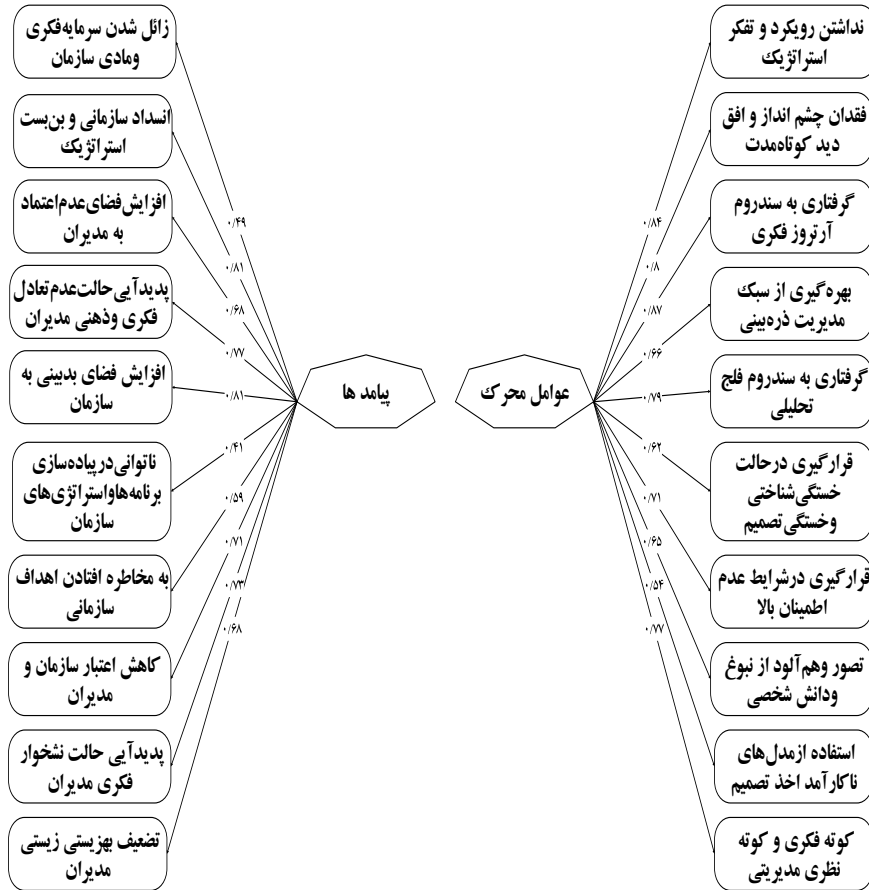




با توجه به نمودار فوق، هرچقدر متغیرها از شاخص محوری دور شوند، دایره‌ها کوچک و کوچک‌تر می‌شوند. در واقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل بر اساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده است؛ یعنی عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر مشخص شده‌اند. همان‌طور که در نمودار نقشه شناختی فازی مشخص شده است، برای پیشایندها و پیامدهای پشیمانی استراتژیک دو رنگ متفاوت در نظر گرفته شده است. نداشتن رویکرد و تفکر استراتژیک برای پیشایندهای پشیمانی استراتژیک و نیز افزایش فضای عدم اعتماد به مدیران سازمان برای پیامدهای پشیمانی استراتژیک که با دایره بزرگ‌تر نشان داده شده است، به‌عنوان شاخص محوری پیشایندها و پیامدها انتخاب شده است.

بر اساس تحلیل نقشه شناختی فازی، مدل نهایی پژوهش به‌صورت شکل ۱ است. مدل حاضر نقشه شناختی فازی پژوهش است و اعداد روی فلش‌ها بیانگر میزان اهمیت مؤلفه‌های تحقیق است. به‌طور مثال، برای مؤلفه‌ی نداشتن رویکرد و تفکر استراتژیک عدد ۰/۸۴ ذکر شده است که بیانگر اهمیت این موضوع به مقدار بیان شده است.

شکل ۱. مدل نقشه شناختی فاز



### بحث و نتیجه گیری

به گفته هربرت سایمون تصمیم گیری جوهره اصلی فعالیت های مدیران است. بر این اساس برخی از صاحب نظران کیفیت مدیریت را تابع کیفیت تصمیم گیری دانسته و معتقدند که تصمیم گیری به تنهایی مهم ترین وظیفه مدیر است، زیرا طرح و برنامه ها، اثربخشی و کارآمدی استراتژی ها و کیفیت نتایجی که از آنها به دست می آید، همگی تابع کیفیت تصمیماتی است که یک مدیر اتخاذ می کند (Iqbal et al., 2020)، اما باین حال در فضای بسیار پویا، پرتلاطم و دارای ابهام امروزی مدیران درگیر چالش های پیچیده ای می شوند که تصمیم گیری را برای آنها تبدیل به فرآیندی پیچیده می کند (بوالهری و همکاران، ۱۴۰۱)،

به طوری که باید در زمان کوتاهی نیز آن‌ها را حل و فصل نمایند و این باعث می‌شود که گاهی تصمیم‌گیری‌های آن‌ها بر اساس سوگیری و یا گزینه‌های ابتکاری باشد. یکی از پیامدهای اخذ چنین تصمیماتی پشیمانی مدیر است. موضوع پشیمانی استراتژیک در سازمان‌های دولتی در قیاس با سازمان‌های بخش غیردولتی به دلیل برخورداری از طیف گسترده و متنوعی از ذینفعان از اهمیت فراوانی برخوردار است؛ لذا در این پژوهش سعی شده است عواملی که منجر به بروز پشیمانی استراتژیک در مدیران دولتی می‌شوند و هم‌چنین پیامدهای حاصل از آن مورد مطالعه قرار گیرد.

نتایج پژوهش بر اساس تحلیل نقشه شناختی فازی بر اساس روابط علی مشتمل بر میزان اهمیت عوامل و ارتباط این عوامل با یکدیگر قابل بیان است. به علاوه نتایج پژوهش در بخش کمی و کیفی قابل طرح است. نتایج بخش کیفی نشان‌دهنده پیشایندها و پیامدهای مرتبط با پشیمانی استراتژیک در مدیران سازمان‌های دولتی است. بر این اساس عواملی که باعث بروز پشیمانی استراتژیک در مدیران سازمان‌های دولتی می‌شوند، نداشتن رویکرد و تفکر استراتژیک، فقدان چشم‌انداز و افق دید کوتاه‌مدت، گرفتاری به سندروم آرتروز فکری، بهره‌گیری از سبک مدیریت ذره‌بینی و مدیریت نزدیک‌بین، گرفتاری به سندروم فلج تحلیلی، قرارگیری در حالت خستگی شناختی و خستگی تصمیم، قرارگیری در شرایط عدم اطمینان بالا، تصور وهم‌آلود از نبوغ و دانش شخصی، استفاده از مدل‌های ناکارآمد اخذ تصمیم و کوتاه‌فکری و کوتاه‌نظری مدیریتی هستند. هم‌چنین پیامدها یا عوامل پس‌اندی بروز پشیمانی استراتژیک، زائل شدن سرمایه فکری و مادی سازمان، انسداد سازمانی و بن‌بست استراتژیک، افزایش فضای عدم اعتماد به مدیران سازمان، پدید آیی حالت عدم تعادل فکری و ذهنی مدیران، افزایش فضای بدبینی سازمانی، ناتوانی در پیاده‌سازی برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمان، به مخاطره افتادن اهداف سازمانی، کاهش اعتبار سازمان و مدیران، پدید آیی حالت نشخوار فکری مدیران و تضعیف بهزیستی ذهنی مدیران می‌باشند.

به علاوه، نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر اولویت‌بندی پیشایندها و پیامدهای مرتبط با پشیمانی استراتژیک در مدیران سازمان‌های دولتی است. بر این اساس مهم‌ترین پیشایندهای پشیمانی استراتژیک در مدیران به ترتیب، نداشتن رویکرد و تفکر استراتژیک،

قرارگیری در شرایط عدم اطمینان بالا و فقدان چشم‌انداز و افق دید کوتاه‌مدت هستند. هم‌چنین افزایش فضای عدم اعتماد به مدیران سازمان، کاهش اعتبار سازمان و مدیران و افزایش فضای بدبینی سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای پشیمانی استراتژیک در مدیران شناسایی شدند.

در خصوص وجه افتراق و اشتراک پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه باید گفت که یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های عبداللهی و همکاران (۱۴۰۰)، هاشمی و همکاران (۱۳۹۹) و Diaz et al. (2015) همخوانی دارد. عبداللهی و همکاران نیز همچون پژوهش حاضر دریافتند که نشخوار فکری از پیامدهای اخذ تصمیمات اشتباه و پشیمانی به دنبال آن است و سبب آشفتگی روانی و اختلال در فعالیت‌ها و عملکرد روزانه مدیران می‌شود. هاشمی و همکاران (۱۳۹۹) اثر مخرب تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان بالا را بر افراد بررسی کردند و دریافتند که تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان بالا در اغلب موارد به خطاهای فکری و شکست در تصمیم‌گیری منجر شده و پشیمانی افراد را به دنبال خواهد داشت. Diaz et al. (2015) نیز همچون پژوهش حاضر به این نکته اشاره می‌کند که ارتباط مثبتی بین پیچیدگی تصمیم و احتمال وقوع پدیده پشیمانی وجود دارد به این صورت که با افزایش سطوح پیچیدگی تصمیمات، احتمال اینکه افراد در آینده دچار پدیده پشیمانی شوند افزایش می‌یابد.

در ارتباط با کاربردهای عملی پژوهش باید گفت از آنجایی که سازمان‌های دولتی بخش قابل توجهی از توفیق دستیابی به اهداف و تصویر شهروندان از دولت‌ها را شکل می‌دهند و عملکرد موفق این سازمان‌ها به کسب اهداف کلان و ارتقای سطح کارآمدی دولت‌ها منجر می‌شود، پرداختن به مسائلی که مانع از آن می‌شود مانند عارضه پشیمانی استراتژیک بسیار مهم است؛ از این رو پژوهش حاضر با بررسی این موضوع و پیشایندهای آن سبب می‌شود مدیران با آشنایی با این عوامل از آن‌ها احتراز نموده و از پیامدهای مخرب و زیان‌بار آن در امان بمانند.

در نهایت در ارتباط با محدودیت‌های پژوهش باید اذعان داشت هر پژوهشی با توجه به ماهیت خاص خود با محدودیت‌هایی مواجه می‌شود و پژوهش حاضر هم از این قاعده مستثنا نبوده است که در اینجا به چند نمونه از آن‌ها اشاره می‌شود. یکی از محدودیت‌های

مهم این پژوهش، نبود منابع کافی داخلی و نبود پژوهش درباره مفهوم احساس پشیمانی در حوزه‌های مدیریت استراتژیک بوده است. به لحاظ زمانی این تحقیق در بازه زمانی مشخصی انجام شده است، بنابراین مبین نظر پاسخ‌دهندگان در محدوده زمانی مذکور است؛ از این رو تعمیم نتایج به دیگر مقاطع زمانی خود با محدودیت مواجه است. هم‌چنین نظر به محدودیت زمانی انجام پژوهش و توزیع و جمع‌آوری پژوهش در یک برهه زمانی کوتاه باید پژوهش‌هایی در بازه زمانی بلندمدت صورت گیرد تا نتایج کامل‌تر گردند.

### پیشنهادات کاربردی

با توجه به نتایج و پیامدهای پشیمانی استراتژیک شناسایی شده در این پژوهش، بخشی از راهکارهای مهمی که در جهت جلوگیری از آن‌ها می‌توان دنبال کرد در زیر ارائه می‌شود:

- یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده آن است که یکی از مهم‌ترین عواملی که سبب بروز پشیمانی استراتژیک در مدیران می‌شود، نداشتن رویکرد و تفکر استراتژیک است. در این راستا پیشنهاد می‌شود مدیران برای نظم دادن به آشفتگی‌ها و پاسخ‌گویی به نیازهای محیطی تغییر بنیادی در شیوه تفکر خود ایجاد کنند و به جای تأکید بر دستیابی به نتایج کوتاه‌مدت با اتخاذ رویکرد تفکر استراتژیک در تحلیل‌ها و تصمیم‌گیری‌های خود و تقویت این قابلیت سازمانی و عناصر سازنده آن در خود و تیم مدیریتی سازمان، ضمن دنبال کردن اهداف بلندمدت، ظرفیت سازمان خود را برای مواجهه با چالش‌های آتی نیز افزایش بخشند.

- نتایج پژوهش حاکی از آن است که قرارگیری در حالت خستگی شناختی و خستگی تصمیم از دیگر عواملی است که سبب بروز پشیمانی استراتژیک در مدیران می‌شود. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران با این عارضه مخرب آشنا شده و راهبردهای رفتاری و شناختی مقابله با این پدیده را فراگیرند. آن‌ها می‌توانند با دوری کردن از قرارگیری در شرایط غیرقابل کنترل و استرس‌زا، دوری از عوامل فرسوده ساز شغلی و هیجانی و نیز احتراز از تفکر بیش‌ازحد و نشخوار فکری که از عوامل بروز این پدیده در آن‌هاست از پیامدهای مخرب آن در امان بمانند.

- با توجه به نتایج تحقیق استفاده از مدل‌های ناکارآمد اخذ تصمیم از دیگر عواملی است که پشیمانی استراتژیک را در مدیران سبب می‌شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود با توجه

به اینکه در سازمان‌های دولتی نسبت به دیگر سازمان‌ها تبعات تصمیم‌گیری‌ها طیف گسترده‌ای از افراد را در برمی‌گیرد و نیز یک تصمیم نادرست و نسنجیده مدیران ممکن است مخاطرات اجتماعی به وجود آورد، با بهره‌گیری از مدل‌های کارآمد و مؤثر در اخذ تصمیم، سازمان را در جهت مطلوب هدایت کنند.

- مدیریت ذره‌بینی نمونه‌ای از ضعف مدیریتی است که مبین کنترل بیش‌ازاندازه و غیرضروری کارکنان توسط مدیریت و توجه شدید مدیر به جزئیات کاری است و نیز از عوامل مهمی است که منجر به ایجاد پشیمانی استراتژیک در مدیران می‌شود. لذا برای جلوگیری از بروز این ضعف پیشنهاد می‌شود مدیران آزادی عمل و استقلال در کارها را به کارکنانشان بدهند به نحوی که بتوانند روش انجام وظیفه و سرعت انجام آن را خودشان تعیین کنند و از کنترل بیش‌ازاندازه آن‌ها و وارد شدن در جزئیات کاری پرهیز نمایند.

- یافته‌های این پژوهش نشان داد که فقدان چشم‌انداز و افق دید کوتاه‌مدت از عواملی است که منجر به بروز پشیمانی استراتژیک در مدیران می‌شود. با عنایت به فقدان تفکر دوراندیشانه، عمر کوتاه مدیریت مدیران و نگاه کوتاه‌مدت مدیران به تصمیمات در سازمان‌های دولتی؛ به مدیران پیشنهاد می‌شود با تشکیل یک کارگروه از متخصصان بخش‌های مختلف سازمان نسبت به تدوین چشم‌انداز سازمان و اطلاع‌رسانی آن به همه اعضای سازمان اقدام نمایند.

- درنهایت به پژوهشگران در راستای پیشنهاد برای تحقیقات آتی، پیشنهاد می‌شود با توجه به عدم وجود مدلی برای پشیمانی استراتژیک با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدلی بومی برای این پدیده ارائه نمایند.

## تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

## سپاسگزاری

از تمامی کسانی که پژوهشگران را در انجام مطالعه حاضر یاری کردند، به خصوص مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان تقدیر و تشکر می‌شود.

## تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

## ORCID

Ali Shariatnejad		<a href="http://orcid.org/0000-0001-8609-6960">http://orcid.org/0000-0001-8609-6960</a>
Farnaz Mehdikhani		<a href="http://orcid.org/0009-0006-7465-8771">http://orcid.org/0009-0006-7465-8771</a>
Zahra Ghafouri		<a href="http://orcid.org/0000-0002-6766-1693">http://orcid.org/0000-0002-6766-1693</a>

## منابع

۱. بوالهروی، علیرضا، رادفر، رضا، البرزی، محمود، پوراابراهیمی، علیرضا، دهقانی، محمود. (۱۴۰۱). تبیین تصمیم‌گیری اخلاقی در بستر مدیریت فناوری اطلاعات. *تأملات اخلاقی*. ۱۰(۲)، ۲۹-۴۶.
۲. ضیابری مقدم، سیدمهرداد، کریمی ریکنده، عبدالرضا. (۱۳۹۷). تأثیر مؤلفه‌های پشیمانی پس از خرید و احساس منفی، بر تمایل به تعویض برند مشتری در صنعت بانکداری، مطالعه موردی: بانک صادرات استان مازندران. *کنفرانس بین‌المللی مدیریت حسابداری اقتصاد و بانکداری نوین*، تهران: شرکت همایش آروین البرز.
۳. عبداللهی، عباس، طاهری، آزاده، خوبرو، مانده، شادلو، دریا. (۱۴۰۰). بررسی ویژگی‌های روان‌سنجی مقیاس نشخوار فکری اشتباهات. *مجله علوم روان‌شناختی*. ۲۰(۱۰۳)، ۱۱۱۷-۱۱۳۰.
۴. عزیزی، شهریار، حاجی‌پور، بهمن، دانایی‌فرد، حسن، قنبرزاده میاندهی، رضا. (۱۳۹۵). فهم و تبیین پدیده پشیمانی استراتژیک سازمانی. *چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک*.
۵. عزیزی، شهریار، حاجی‌پور، بهمن، دانایی‌فرد، حسن، قنبرزاده میاندهی، رضا. (۱۳۹۸). فهم جوهره پدیده «پشیمانی استراتژیک»: مطالعه پدیدارشناسانه در حوزه استراتژی رفتاری. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۲(۱۱)، ۲۷۷-۲۹۸.
۶. عزیزی، شهریار، حاجی‌پور، بهمن، دانایی‌فرد، حسن، قنبرزاده میاندهی، رضا. (۱۴۰۰). بررسی تجربه زیسته مدیران عالی از پدیده «پشیمانی استراتژیک» مبتنی بر رویکرد پدیدارشناسی. *تحقیقات نوین مدیریت خاتم*. ۲(۲)، ۶۲-۷۶.
۷. عظیم‌زاده، حسین، معیر، عادل، شیخ‌محمدی، مجید. (۱۳۹۵). *تئوری پشیمانی*. دوازدهمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع.
۸. کاظمیه، خیراله، مال میر، آمنه. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر پشیمانی استراتژیک بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی تجربه مدیران. *دو فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی*. ۲(۲۸)، ۷۷۹-۸۱۰.

۹. هاشمی امریی، میترا؛ عنایتی، ترانه؛ صالحی، محمد. (۱۳۹۹). ارائه مدل تصمیم‌گیری برای مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی در شرایط عدم اطمینان مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی مازندران. *طب و ترکیه*. ۲۹ (۳)، ۲۳۵-۲۴۴.
10. Abdelwhab, A., Panneer Aelvam, D., Paris, L. & Gunasekaran, A. (2019). Key Factors Influencing Knowledge Sharing Practices and its Relationship with Organizational Performance within the Oil and Gas Industry. *Journal of Knowledge Management*, 9(23), 1806-1837.
11. Bell, D. E. (1983). Risk premiums for decision regret. *Management Science*, 29, 1156-1166.
12. Brewer, N. T., DeFrank, J. T., & Gilkey, M. B. (2016). Anticipated regret and health behavior: A meta-analysis. *Health Psychol*, 35(11), 1264-1275.
13. Bernal, C. A., Amaya, N., Gaviria-Penaranda, A., & Zwerg-Villegas, A. M. (2020). Knowledge and Organizational Performance in Franchised Restaurants in Colombia. *International Journal of Emerging Markets*.
14. Diaz, E.M., Molina, A.M. & Ponce, F.P (2015). The Price of Gaining: Maximization in Decision Making, Regret and Life Satisfaction, *Judgment and Decision Making*, 9(5), 500-509.
15. Diecidue, E., & Somasundaram, J. (2017). Regret theory: A new foundation. *Journal of Economic Theory*, 172, 88-119.
16. Iqbal, H. S., Akhtar, M. M. S., & Saleem, M. (2020). A Study of Decision Making Styles of Academic Managers in Public Sector Universities of the Punjab. *Bulletin of Education and Research*, 42(2), 181-196.
17. Lauriola, M., Panno, A., & Weller, J. A. (2019). Regret-Based Decision-Making Style Acts as a Dispositional Factor in Risky Choices. *Psychol Rep*, 122(4), 1412- 1431.
18. Mao, Y., Lai, Y., Luo, Y., Liu, Sh., Du, Y, Zhou, J., Ma, J., Bonaiuto, F. (2020). Marino Bonaiuto Apple or Huawei: Understanding Flow, Brand Image, Brand Identity, Brand Personality and Purchase Intention of Smartphone, *Sustainability*, 12(8), 3391-3399.
19. Mintzberg, H., Ahlstrand, B.W. & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, Translated by: Ahmadpur Dariani, M., Tehran: *Jajromi Publications*. 4st edition.
20. Overholser, J., & Dimaggio, G. (2020). Struggling with perfectionism: When good enough is not good enough. *Journal of Clinical Psychology*.
21. Powell, T.C., Lovallo, D. & Fox, C.R. (2011). Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal*, 32, 1369-1386.



22. Rafetseder, E., Cristi-Vargas, R., & Perner, J. (2010). Counterfactual reasoning: Developing a sense of the “nearest possible world”. *Child Development*, 81, 376–389.
23. Somasundaram, J., & Diecidue, E. (2017). Regret theory and risk attitudes. *Journal of Risk and Uncertainty*, 55(2-3), 147-175.
24. Strack, P., & Viefers, P. (2021). Too proud to stop: Regret in dynamic decisions. *Journal of the European Economic Association*, 19(1), 165-199.
25. Treglown, L., Rae, I. M. & Furnham, A. (2020). "What Drives Ambition? Personality, Self-Perceived Leadership Potential, and the Desire to Be Your Own Boss". *Psychology*, 11, 624-635.
26. van de Calseyde, Philippe P.F.M. Zeelenberg, M. Eversc, Ellen R.K. (2018). The impact of doubt on the experience of regret, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 149, 97-110.
27. Wang, W., Zhan, J., Zhang, C., Herrera-Viedma, E., & Kou, G. (2023). A regret-theory-based three-way decision method with a priori probability tolerance dominance relation in fuzzy incomplete information systems. *Information Fusion*, 89, 382-396.
28. Xie, Y., Kong, Y., Yang, J., & Chen, F. (2019). Perfectionism, worry, rumination, and distress: A meta -analysis of the evidence for the perfectionism cognition theory. *Personality and Individual Differences*, 139, 301 -312.
29. Zeelenberg, M. (1999). Anticipated regret, expected feedback and behavioral decision making. *Journal of behavioral decision making*, 12(2), 93-106.
30. Zeelenberg, M., & Van Dijk, E. (2005). On the comparative nature of regret. *The psychology of counterfactual thinking*, 147-161.

### References [In Persian]

1. Abdullahi, A., Taheri, A., khobrou, M., & Shadlo, Darya. (2021). Investigating the psychometric properties of the scale of rumination on errors. *Journal of Psychological Sciences*, 20(103), 1117-1130.
2. Azim Zadeh, H., Moaeir, A., & Sheikh Mohammadi, M. (2015). Regret theory. *The 12th International Industrial Engineering Conference*.
3. Azizi, S., Hajipour, B., Danaeifard, H., & Qanbarzadeh Miandahi, R. (2015). Understanding and explaining the phenomenon of organizational

strategic regret. *The fourth international conference on strategic management*.

4. Azizi, S., Hajipour, B., Danai Fard, H., & Qonbarzadeh Miandhi, R. (2018). Understanding the essence of the "strategic regret" phenomenon: a phenomenological study in the field of behavioral strategy. *Business Management Quarterly*, (11)2, 277-298.
5. Azizi, S., Hajipour, B., Danaeifard, H., & Qanbarzadeh Miandahi, R. (2021). Examining the lived experience of senior managers from the phenomenon of "strategic regret" based on the phenomenological approach. *New research of Khatam management*, 2(2), 62-76.
6. Boalhari, A., Radfar, R., Al Barzi, M., Pourabrahimi, A., & Dehghani, Mahmoud. (2022). Explaining ethical decision-making in the context of information technology management. *Moral reflections*, 10(2), 29-46.
7. Hashemi Amri, M., Enayati, T., & Salehi, M. (2019). Presenting a decision-making model for managers of medical sciences universities in conditions of uncertainty, case study: Mazandaran University of Medical Sciences. *Medicine and cultivation*, 29(3), 235-244.
8. Kazemieh, Kh., & Malmir, A. (2021). Investigating the impact of strategic regret on organizational performance with the mediating role of managers' experience. *Biannual scientific journal of strategic management thought*, 2 (28), 779-810.
9. Ziabari Moghadam, S M., & Karimi Rikande, A. (2017). The effect of the components of post-purchase regret and negative feelings on the customer's desire to change the brand in the banking industry, case study: Bank Saderat of Mazandaran province. *International Conference on Modern Banking and Economics Accounting Management*, Tehran: Arvin Alborz Conference Company.

**استناد به این مقاله:** شریعت نژاد، علی، مهدی خانی، فرناز، غفوری، زهرا. (۱۴۰۲). شناخت و فهم پدیده پشیمانی استراتژیک مدیران سازمان‌های دولتی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۲(۱۰۹)، ۱۵۱-۱۹۸.

Doi: 10.22054/jmsd.2023.72893.4288



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