



Identifying the Dimensions of the Impact of Organizational Identity on Organizational Strategy: a Meta-Synthesis Approach

Mohammad Hadi Ranjbar*

*Corresponding Author, Ph.D. Candidate, Department of Business Management. Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mh.ranjbar@ut.ac.ir

Bhaman Hajipour

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

Mohammad Hossein Rahmati

Assistant Prof., Department of Business Management. Faculty of Management, Farabi College, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: mhrahmati@ut.ac.ir

Mohammad Ali Shahhoseini

Associate Prof., Department of Business Management. Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: shahhoseini@ut.ac.ir

Hamid Reza Yazdani

Assistant Prof., Faculty of Management, Farabi College, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: hryazdani@ut.ac.ir

Abstract

Objective: Although organizational identity is not a new concept, it has recently been considered by the researchers in the field of strategic management, which is because identity is effective in shaping the outputs of the strategy creation process and identity can be regarded as the generator of strategies. It can also be regarded as a screener or enabler as well as a factor influencing the strategy. Given the scattered researches in the field of relationship between these two concepts and with the aim of drawing a clear path for the researchers, the purpose of this study is to identify prominent concepts in establishing a link between organizational identity and organizational strategy based on previous research and to provide a coherent framework regarding the influence of organizational identity on organizational strategy.

Methodology: The present research is developmental-applied based on purpose, qualitative based on the nature of data, and documentation based on data collection methods. The research method is

analytical-descriptive and the qualitative data have been collected using the meta-synthesis qualitative research method according to Barroso and Sandelowski's seven-step method.

Findings: Among all the 414 identified original texts, 11 outstanding concepts were extracted in 4 main categories including competitive concepts, reference concepts, relational concepts, and temporal concepts.

Conclusion: Based on the findings of the present study, organizational identity in terms of creating a competitive image, openness to environmental challenges, and defining the scope of competition has a competitive link with strategy; on the other hand, it has a reference dimension in interpretation and adaptation strategic actions by creating an emotional link. Moreover, based on the relationship between identity and strategy, organizations will have different degrees of openness toward adopting different strategies such as establishing working relationships with people outside the organization, depending on the type of orientation of organizational identity. Finally, organizational identity, relying on its sustainability characteristics, can act as a barrier to strategic decision making and delay its adoption.

Keywords: Organizational Identity, Strategy, Organizational Identity Orientation, Meta-Synthesis.

Citation: Ranjbar, Mohammad Hadi; Hajipour, Bhaman; Rahmati, Mohammad Hossein; Shahhoseini, Mohammad Ali & Yazdani, Hamid Reza (2021). Identifying the Dimensions of the Impact of Organizational Identity on Organizational Strategy: a Meta-Synthesis Approach. *Journal of Business Management*, 13(1), 21-41. (in Persian)

Journal of Business Management, 2021, Vol. 13, No.1, pp. 21-41

DOI: 10.22059/JIBM.2020.310593.3951

Received: September 23, 2020; Accepted: December 08, 2020

Article Type: Research-based

© Faculty of Management, University of Tehran



شناسایی ابعاد اثرگذاری هویت سازمانی بر استراتژی سازمان: رویکرد فراترکیب

محمدهادی رنجبر*

* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mh.ranjbar@ut.ac.ir

بهمن حاجی پور

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

محمدحسین رحمتی

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: mhrahmati@ut.ac.ir

محمدعلی شاه حسینی

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: shahhoseini@ut.ac.ir

حمیدرضا یزدانی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: hryazdani@ut.ac.ir

چکیده

هدف: هویت سازمانی اگرچه مفهومی جدید نیست، اما اخیراً مورد توجه پژوهشگران حوزه مدیریت استراتژیک قرار گرفته است. با توجه به پراکندگی پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه ارتباط بین این دو مفهوم و با هدف ترسیم مسیری روشن برای پژوهشگران، هدف از انجام این پژوهش، شناسایی مفاهیم برجسته در برقراری پیوند بین هویت سازمانی و استراتژی سازمان براساس بررسی پژوهش‌های پیشین و ارائه یک چارچوب منسجم از اشکال اثرگذاری هویت سازمانی بر استراتژی سازمان است.

روش: نوع پژوهش حاضر براساس هدف، توسعه‌ای-کاربردی، براساس ماهیت داده‌ها، کیفی و براساس روش‌های جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، اسنادی است. روش انجام پژوهش، تحلیلی-توصیفی بوده و داده‌های کیفی از روش پژوهش کیفی فراترکیب جمع‌آوری می‌شود.

یافته‌ها: در این پژوهش از طریق تحلیل محتوا، از مجموع ۴۱۴ متن اولیه شناسایی شده، درنهایت ۱۱ مفهوم برجسته استخراج شد که در قالب ۴ گروه اصلی شامل مفاهیم رقابتی، مفاهیم ارجاعی، مفاهیم رابطه‌ای و مفاهیم زمانی دسته‌بندی شده‌اند.

نتیجه‌گیری: براساس یافته‌های این پژوهش، هویت سازمانی از حیث خلق تصویر رقابتی، گشودگی نسبت به چالش‌های محیطی و تعریف محدوده رقابت، دارای پیوند رقابتی با استراتژی است و ازسویی با ایجاد یک پیوند عاطفی، دارای یک بعد ارجاعی در تفسیر و اتخاذ اقدامات استراتژیک است. همچنین بر اساس بعد رابطه‌ای هویت و استراتژی، سازمان‌ها براساس نوع جهت‌گیری هویت سازمانی، درجه گشودگی متفاوتی نسبت به اتخاذ استراتژی‌هایی چون برقراری روابط کاری با افراد خارج از سازمان خواهند داشت. درنهایت، هویت سازمانی، با تکیه بر ویژگی پایداری خود، می‌تواند همچون مانعی در برابر اتخاذ تصمیمات استراتژیک عمل کند و اتخاذ آن را به تأخیر بیندازد.

کلیدواژه‌ها: هویت سازمانی، استراتژی، جهت‌گیری هویت سازمانی، فراترکیب.

استناد: رنجبر، محمدهادی؛ حاجی پور، بهمن؛ رحمتی، محمدحسین؛ شاه حسینی، محمدعلی و یزدانی، حمیدرضا (۱۴۰۰). شناسایی ابعاد اثرگذاری هویت سازمانی بر استراتژی سازمان: رویکرد فراترکیب. *مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۱)، ۲۱-۴۱.

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۰، دوره ۱۳، شماره ۱، صص. ۲۱-۴۱

DOI: 10.22059/JIBM.2020.310593.3951

دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۰۲، پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۱۸

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

مقدمه

براساس استدلال پژوهش‌های پیشین، هویت سازمانی باعث افزایش انتظارات در مورد استراتژی‌های مناسب و نامناسب می‌شود به گونه‌ای که "آنچه هستیم" برای "آنچه باید انجام دهیم" دارای پیامدهایی است. بنابراین، از این منظر، هویت یک سازمان، "الزامات هویتی" را فرا می‌گیرد که استراتژی‌های سازگار با هویت را استخراج می‌کند و موجب شکل‌گیری "همسویی" بین استراتژی و هویت می‌شود که مطلوب است، زیرا هنگامی که اعضای سازمان رفتاری را انجام می‌دهند که انتظارات از هویت سازمانی را نقض می‌کنند، تعارض و اختلال در عملکرد ایجاد می‌شود (ونزل، کورنلیسن، کوچ، هارتمن و راج، ۲۰۱۹). اما علی‌رغم پیوند ذاتی این دو مفهوم با یکدیگر، به نظر می‌رسد هویت کماکان حلقه مفقوده در فرآیند خلق استراتژی محسوب می‌شود (روگیس، ۲۰۰۶). این درحالی است که سازمان‌ها باید با محیط‌های پیچیده و آشفتگی فزاینده‌ای مقابله کنند که خواستار تغییر مداوم آن‌ها با شرایط و چالش‌های جدید هستند و در این شرایط، یکی از راه‌های مقابله با این چالش‌ها، مدیریت فرایند تدوین استراتژی باشد تا اطمینان حاصل شود که یک جریان مداوم از ایده‌ها و ابتکارات جدید، فرصت‌های جدیدی را ایجاد می‌کند تا شرکت با چالش‌های داخلی و خارجی جدید سازگار شود (جرگارد، ۲۰۱۴). از سویی، هویت به چگونگی و چسبندگی آنچه برای فرد در تمام حوزه‌های اجتماعی از جمله سازمان‌ها ارزش دارد، به آن فکر می‌کند، نسبت به آن احساس دارد و آنچه انجام می‌دهد، می‌پردازد و از آنجا که باور افراد از هویت سازمانی، شکل‌دهنده ادراک آن‌ها از مشروع بودن، اهمیت و امکان‌پذیری مسائل است (داتون و پیر، ۱۹۹۳)، ضرورت دارد سازمان‌ها و افراد، به این پرسش اساسی که "چه کسی هستند؟" - پرسش اساسی هویت - برای آنکه بتوانند در بلندمدت با نهادهای دیگر ارتباطی مؤثر داشته باشند، پاسخ دهند (آلبرت، آشفورث و داتون، ۲۰۰۰).

براساس مشاهدات و تجربه پژوهشگر در زمینه تدوین و مشاوره استراتژی برای سازمان‌های مختلف، عمدتاً شاهد عدم همراهی واقعی اعضای سازمان با خروجی تدوین شده و درموردی مقاومت در برابر اتخاذ برخی تصمیمات استراتژیک (برای مثال، همکاری با برخی سازمان‌ها و/یا ورود به برخی بازارها) بوده است. اگرچه در تمامی برنامه‌های استراتژیک تدوین شده با ارجاع به رویکرد متداول برنامه‌ریزی استراتژیک که آموزه آن برقراری تناسب بین قوت‌ها و ضعف‌های درونی و تهدیدها و فرصت‌های بیرونی است، تلاش شده تا منطقی‌ترین استراتژی برای سازمان احصاء شود، اما این عدم پذیرش، بیانگر این واقعیت است که با غالب شدن نگاه سنتی به برنامه‌ریزی استراتژیک بدون توجه به عوامل ارزش‌بار از جمله هویت سازمانی در فرایند خلق استراتژی (غفلت از نقش هویت سازمانی در تدوین و اتخاذ اقدامات استراتژیک)، خروجی پروژه‌های تدوین استراتژی در سازمان‌ها تبدیل به مجله‌هایی تزئینی در اتاق مدیران خواهد شد و جاری‌سازی اقدامات استراتژیک با برچسب "عدم تناسب" از سوی اعضای سازمان دچار اختلال و درموردی متوقف می‌شود. بنابراین می‌توان اظهار کرد کنش‌ها و واکنش‌های سازمانی الزاماً نتیجه فرایند رقابتی نیست و شناخت پیشینه‌های اساسی در رفتار مدیران که بیانگر اثر فرایندهای روان‌شناختی و شناختی خاصی در مدیران ارشد به هنگام اتخاذ تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و رقابتی است، بسیار حائز اهمیت است (لیونگود و رگر، ۲۰۱۰). بنابراین توجه به ادراک اعضای سازمان به عنوان عامل پذیرنده یا محدودکننده انتخاب‌های استراتژیک و شناخت سازوکارهای اثرگذاری آن پیش از اقدام به تدوین استراتژی حائز اهمیت است. با درک اهمیت موضوع هویت سازمانی که به زعم پژوهشگر به مثابه حلقه مفقوده در فرایند

خلق استراتژی محسوب می‌شود، پرسش مهم این است که هویت سازمانی چگونه بر استراتژی (ازجمله فرایند خلق استراتژی سازمان و اتخاذ یا عدم اتخاذ تصمیمات استراتژیک) اثر می‌گذارد؟ از آنجا که براساس بررسی پژوهشگر، دسته بندی مشخصی از شیوه‌های ارتباط‌دهنده هویت سازمانی با استراتژی سازمان وجود ندارد، هدف از انجام این پژوهش، شناسایی زوایایی بررسی شده در حوزه پیوند هویت و استراتژی، احصاء مفاهیم برجسته در برقراری ارتباط بین این دو مفهوم براساس پژوهش‌های پیشین و ارائه یک چارچوب منسجم از اشکال اثرگذاری هویت سازمانی بر استراتژی سازمان است.

پیشینه پژوهش

هویت سازمانی و مفهوم آن

مفهوم هویت داشتن سازمان، نخستین بار به آثار سلزنیک مربوط می‌شود که به زعم او "با اتخاذ مجموعه‌ای متمایز از ارزش‌ها، سازمان دارای یک ساختار شخصیتی - هویت - می‌شود" (سلزنیک^۱، ۱۹۵۷). چند دهه بعد، پژوهشگران به توسعه نظریه‌های مربوط به ویژگی‌های هویت سازمانی پرداختند (جیوا، پاتوارهان، همیلتون و کورلی^۲، ۲۰۱۳). در این میان، تعریف آلبرت و وتن (۱۹۸۵) از هویت سازمانی مورد توجه قرار گرفته است (بوروس^۳، ۲۰۰۹) که براساس آن، هویت سازمانی، پدیده‌ای ذهنی است که دارای سه ویژگی محوری، تمایز و پایداری است (آلبرت و وتن، ۱۹۸۵).

مشخصه "محوری بودن" دارای ویژگی ارجاع درونی است که اعتقادات، ارزش‌ها و هنجارهای اساسی را دربر می‌گیرد تا آنجا که گفته می‌شود این ویژگی، اغلب بازتاب‌دهنده نیازها و ترجیحات صاحبان قدرت در سازمان است (روگیس، ۲۰۰۶). بر اساس مشخصه "تمایز"، سازمان‌ها فعالانه به دنبال ادراک یا ایجاد تفاوت‌هایی بین خود و سازمان‌های مقایسه‌پذیر هستند. در قیاس با ارجاع درونی، مشخصه تمایز به مقایسه با دیگر سازمان‌ها اشاره دارد. نهایتاً درمورد ویژگی "پایداری"، به نظر می‌رسد که تصور آلبرت و وتن (۱۹۸۵) از مفهوم هویت، کاملاً ایستا باشد که البته پژوهشگرانی معتقدند که هویت یک پدیده ایستا و فاقد تغییر نیست و این واژه بهتر است به "استمرار داشتن"^۴ هویت سازمانی تغییر کند (روگیس، ۲۰۰۶). با این حال، وتن در مقاله اخیر خود توضیحاتی درباره به کارگیری واژه‌های مطرح شده برای هویت سازمانی یعنی محوری بودن، پایداری و برجستگی^۵ ارائه می‌دهد. براین اساس، ترجیح او استفاده از واژه "برجسته شدن" است تا "تمایز"^۶، چرا که هدف از این واژه، تأکید بر معنای دوگانه آن یعنی "تفاوت بودن از" و "بهتر بودن از" است. همچنین اینکه، درخصوص واژه "پایداری" و ترجیح اخیر پژوهشگران برای استفاده از واژه استمرار داشتن، وتن معتقد است غرض از به کارگیری واژه پایداری، سکون مطلق نیست چراکه هویت نیز دستخوش تغییراتی می‌شود (وتن، ۲۰۰۶).

1. Selznick

2. Gioia, Patvardhan, Hamilton & Corley

3. Boros

4. Continuous

5. Central, Enduring, Distinguishing

6. Distinctive

هویت سازمانی و تمایز آن با سایر مفاهیم

هرچند در پژوهش‌های اخیر سعی شده تا تمایزی روشن از مفهوم هویت سازمانی ارائه شود، با این حال، معنایی که برخی از پژوهشگران به مفهوم هویت سازمانی الصاق می‌کنند، اغلب با آنچه دیگران به‌عنوان فرهنگ^۱، تصویر^۲، چشم‌انداز^۳، مأموریت^۴، منطق غالب^۵، هویت بنگاه^۶، نام تجاری^۷ و شهرت^۸ شرکت‌ها معرفی می‌کنند، هم‌پوشانی دارد (هچ و شولتز، ۲۰۰۰). واقعیت آن است که در غیاب مفهوم‌سازی دقیق‌تر، هویت سازمانی ممکن است به یک مفهوم گسترده تبدیل شود، که ذیل آن شاهد بروز چندگانگی مفاهیم و معانی به بهای خدشه وارد شدن به اعتبار این مفهوم خواهیم بود. منظور از هویت سازمانی، ادراک اعضا یا گروه‌های سازمان از سازمانشان است که منطبق با نگاه سازمانی است، به عبارتی، آنچه اعضای سازمان به عنوان محور سازمان تلقی می‌کنند. در این تعریف، مخاطب درون سازمان است (آنچه درباره خود باور داریم) که از طریق تعاملات بین فردی مستقیم ایجاد و منتقل می‌شود.

یکی از مفاهیمی که عمدتاً و به اشتباه با هویت سازمانی، مترادف فرض می‌شود، هویت بنگاه است، درحالی که هویت بنگاه به هویتی اشاره دارد که سازمان تمایل دارد عمدتاً با تمرکز بر محصول و برند به مخاطبان بیرونی منتقل کند (تصویر) که متناسب با نگاه بازاریابی به هویت است. خلاصه‌ای از تمایز بین مفهوم هویت سازمانی و تصویر در جدول ۱ اشاره شده است (براون، داسین، پرات و وتن، ۲۰۰۶).

جدول ۱. خلاصه تعاریف هویت سازمانی و تصویر

مفهوم	پرسش	شرح	اسامی در ادبیات
هویت سازمانی	ما به‌عنوان یک سازمان کیستیم؟	وابستگی‌های روان‌شناسی اعضای سازمانی در مورد سازمان	هویت جمعی، شخصیت شرکتی، هویت سازمانی، هویت سازمانی ادراک شده.
تصویر سازمانی (مدنظر ^۹)	سازمان از دیگران می‌خواهد که درمورد آن (سازمان) چگونه فکر کنند؟	وابستگی روانی درمورد سازمان که رهبران سازمان می‌خواهند مخاطبان مهم داشته باشند	هویت بنگاه، هویت مطلوب، تصویر مطلوب آینده، تصویر، تصویر برنامه‌ریزی شده ^{۱۰}
تصویر سازمانی (تفسیرشده ^{۱۱})	به باور سازمان، دیگران درمورد سازمان چگونه فکر می‌کنند؟	وابستگی روانی که به باور اعضای سازمان، افراد خارج از سازمان، از سازمان دارند	تصویر تفسیرشده بیرونی، اعتبار ادراک شده بیرونی، اعتبار سازمانی ادراک شده، ارزیابی منعکس‌کننده سهام‌داران.

1. Culture

2. Image

3. Vision

4. Mission

5. Dominant logic

6. Corporate identity

7. Brand

8. Reputation

9. Intended

10. Projected

11. Construed

مفهوم	پرسش	شرح	اسامی در ادبیات
تصویر سازمانی (اعتبار)	تصور واقعی سهام‌داران از سازمان چیست؟	وابستگی روانی که افراد خارج از سازمان، حقیقتاً از سازمان دارند	ارزیابی شرکت/ بنگاه، تصویر بنگاه، هویت بنگاه، تصویر سازمانی، خوشنامی سازمانی.

سیر توسعه پژوهش‌های حوزه هویت سازمانی

تا به امروز، پژوهش‌های حوزه هویت سازمانی بر دو موضوع مهم متمرکز بوده است که عبارتند از عوامل ایجاد کننده هویت و نتایج یا پیامدهای هویت سازمانی (باتاچاریا، رآوو و گلین،^۱ ۱۹۹۵). برای مثال، می‌توان به تحقیق معروف سازمان بنادر نیویورک و نیوجرسی^۲ اشاره کرد که با مشاهده دست‌اندازی به وسایل حمل‌ونقل خود از سوی بی‌خانمان‌ها، ناگزیر به مواجهه با آن شد. اگرچه این شرکت در ابتدا با نگاه به هویت سازمانی فعلی خود این مسئله را یک موضوع استراتژیک مشروع نمی‌دانست زیرا ارائه خدمات به قشر بی‌خانمان‌ها را در حوزه کسب‌وکار خود نمی‌دید، با این حال با گسترش افراد بی‌خانمان در اطراف اماکن مهم خود و به خطر افتادن عناصر محوری هویت، اقداماتی از جمله احداث خانه‌های موقت برای بی‌خانمان‌ها را در پیش گرفت (داتون و داکریج، ۱۹۹۱).

در یک دسته‌بندی با تمرکز بر پژوهش‌های مربوط به تشکیل و تغییر هویت سازمانی، توسعه این مفهوم را می‌توان به سه مرحله تقسیم کرد که در جدول ۲ تشریح شده است (جیوا، پاتوارهان، همیلتون و کورلی، ۲۰۱۳).

جدول ۲. سیر توسعه پژوهش‌های هویت سازمانی

دوره	یافته‌های پژوهشی
نویایی (۱۹۸۵-۱۹۹۱)	<ul style="list-style-type: none"> معرفی مفهوم هویت سازمانی (آلبرت و وتن، ۱۹۸۵) هویت سازمانی می‌تواند از یک هویت واحد یا حتی دو یا چندین هویت تکامل یابد (آلبرت و وتن، ۱۹۸۵) هویت و تصویر سازمان در تلاش برای درک رابطه بین اتخاذ اقدامات و تفاسیر ما از مسائل در طول زمان، ساختارهایی حیاتی هستند (داتون و داکریج، ۱۹۹۱) ممکن است برای رهبران و دیگر اعضای سازمان "مدیریت رفتارهایی که در خلال فرایندهای هویت سازمانی بروز می‌یابند، دشوار باشد (فایول، ۱۹۹۱)
دوره رشد (۱۹۹۳-۱۹۹۸)	<ul style="list-style-type: none"> تردید درباره ویژگی پایداری هویت سازمانی و اعتقاد به اینکه هویت در سطح سازمانی، پایداری کمتری دارد و باید هویت را مجموعه‌ای مستمر و تجدیدنظر شده از معانی دانست که در آن اعضای سازمان به این پرسش خودساخته یعنی اینکه "ما کیستیم" پاسخ می‌دهند (فایول و سارسون، ۱۹۹۵؛ فایول و جیوا، ۱۹۹۸؛ فایول، هچ و گلند بیدل، ۱۹۹۸) تغییر هویت می‌تواند آگاهانه و برنامه‌ریزی شده باشد (جیوا و توماس، ۱۹۹۶)
دوره بلوغ (۲۰۰۰-۲۰۰۵)	<ul style="list-style-type: none"> نگاه ساختارگرایان اجتماعی، به فرهنگ سازمانی و هویت سازمانی به‌عنوان طرحواره‌های تفسیری مشترک و تجمیعی (راوایی و شولز، ۲۰۰۶) هویت سازمانی به‌عنوان یک پدیده ارتباطی و مفهومی خود-بازتاب‌دهنده و آگاهانه ادراک شد، در حالی که فرهنگ سازمانی عمدتاً ضمنی بود که در رفتارهای مشترک ریشه داشت (هچ و شولز، ۲۰۰۲؛ پرات، ۲۰۰۳)

اما در یک دسته‌بندی کلی، می‌توان گفتمان پیرامون هویت سازمانی را به پنج دسته تقسیم کرد که عبارتند از: یکی‌انگاری^۳ سازمانی؛ هویت سازمانی و تغییر؛ هویت سازمانی و مدیریت؛ هویت سازمانی و تصویر/وجهه؛ و هویت سازمانی و فرهنگ (استانکس^۴، ۲۰۱۷).

1. Bhattacharya, Rao & Glynn

2. Port Authority of New York and New Jersey

3. Identification

4. Stanske

استراتژی و مفهوم آن

استراتژی از واژه‌های پرکاربرد در ادبیات مدیریت محسوب می‌شود و تعاریفی متعدد از آن بیان شده است. در پژوهشی با اشاره به تعدد این تعاریف از سوی پژوهشگران مختلف (جدول ۲)، ابعاد کلیدی هر یک از تعاریف، شناسایی شده‌اند (هکس و ماژلوف^۱، ۱۹۸۸). براساس آنچه در جدول ۳ ارائه شد، می‌توان نتیجه گرفت که استراتژی یک مفهوم چندوجهی است که تمامی فعالیت‌های حیاتی شرکت را دربرمی‌گیرد و به آن یکپارچگی، جهت و هدف می‌دهد و به تسهیل تغییرات ناشی از محیط کمک می‌کند.

جدول ۳. ابعاد تعاریف ارائه شده از استراتژی

تعریف	پژوهشگران
ابزار تعیین هدف سازمانی از بعد تعیین اهداف درازمدت، برنامه‌های اقدام و اولویت‌ها در تخصیص منابع	چندلر ^۲ ، ۱۹۶۲ شندل و هاتان ^۳ ، ۱۹۷۲
تعریف حوزه رقابتی شرکت (کسب‌وکارهایی که شرکت در آن‌ها فعالیت می‌کند یا فعالیت خواهد کرد)	لرنه، کریستنسن، اندروز و گوث ^۴ ، ۱۹۶۵
برنامه‌ای منسجم، متشکل و یکپارچه از سازمان به‌عنوان یک کل	گلویک ^۵ ، ۱۹۷۶
پاسخی به فرصت‌ها و تهدیدات بیرونی و قوت‌ها و ضعف‌های درونی	آرجیس ^۶ ، ۱۹۸۵ اشتاينر و ماینر ^۷ ، ۱۹۷۷ مینتزرگ ^۸ ، ۱۹۷۹
ابزاری محوری به جهت دستیابی به مزیت رقابتی	پورتر ^۹ ، ۱۹۸۰ و ۱۹۸۵
نیروی محرک برای ذی‌نفعان	اندروز، ۱۹۸۰

از میان تعاریف ارائه شده از استراتژی، تعریف پورتر از مفهوم استراتژی بسیار مورد توجه قرار گرفته است. او در سال ۱۹۹۶ با مقاله مشهور خود در نشریه هاروارد بیزنس ریویو^۹ با عنوان 'استراتژی چیست؟' تعریفی به‌نسبت روشن از استراتژی ارائه کرد. از نظر او استراتژی یعنی متمایز بودن، یعنی جایگاه‌یابی منحصربه‌فرد در بازار از طریق خلق و به‌کارگیری پایدارترین مزیت‌های رقابتی، یعنی انتخاب آگاهانه مجموعه‌ای از فعالیت‌های متفاوت برای دستیابی به ترکیب ارزشی منحصربه‌فرد {برای مشتریان} (پورتر، ۱۹۹۶). از سوی، گرنه (۲۰۱۰) معتقد است که از نگاهی کلان، استراتژی ابزاری است که افراد یا سازمان‌ها از طریق آن به اهداف خود دست می‌یابند. وی با ارائه تعاریفی از استراتژی

¹ Hax & Majluf

² Chandler

³ Schendel & Hatten

⁴ Learned, Christensen, Andrews & Guth

⁵ Glueck

⁶ Argyris

⁷ Steiner & Miner

⁸ Porter

⁹ Harvard Business Review

به نقل از منابع مختلف، معتقد است که وجه اشتراک تمام این تعاریف این است که استراتژی بر دستیابی به اهداف مشخص متمرکز است. به زعم گرن، مفهوم استراتژی در طی پنجاه سال گذشته دستخوش تغییراتی بزرگ شده است به گونه‌ای که با عدم پایداری و پیش‌بینی‌ناپذیرتر شدن محیط کسب‌وکار، تمرکز استراتژی از ارائه برنامه‌های تفصیلی به سمت ارائه دستورالعمل‌هایی برای موفقیت تغییر کرده است. این تغییر نگاه از استراتژی به مثابه برنامه^۱ به استراتژی به مثابه جهت^۲ به منزله افول نقش استراتژی نیست. بلکه هر چه محیط متلاطم‌تر می‌شود، توجه استراتژی به انعطاف‌پذیری و پاسخگویی باید بیشتر شود. در شرایطی که کشتی سازمان با تهدیدات پیش‌بینی نشده نواخته می‌شود و فرصت‌های جدید مستمراً رخ می‌نمایند، این استراتژی است که همچون قطب‌نمایی قادر است شرکت را در میان دریا‌های طوفانی راهبری کند.

با مقایسه دیدگاه پورتر و گرن از مفهوم استراتژی، به دو نگاه متفاوت به منبع سودآوری یکی در محیط بیرونی سازمان (رویکرد سازمان صنعتی^۳) و دیگری در درون سازمان (رویکرد منبع-محور^۴) پی می‌بریم که با تغییر نگاه استراتژی از برنامه به جهت، دیدگاه گرن از منبع سودآوری در درون سازمان، تقویت می‌شود.

ابعاد استراتژی

استراتژی به عنوان یک پدیده چندوجهی از سه بعد اصلی شامل زمینه^۵، فرایند^۶ و محتوا^۷ تشکیل می‌شود. "زمینه" استراتژی به معنی مجموعه‌ای از شرایط است که تحت آن، فرایند استراتژی و محتوای استراتژی تعیین می‌شود. زمینه استراتژی با مکان استراتژی در ارتباط است یعنی اینکه فرایند استراتژی و محتوای استراتژی در کجا (در چه شرکتی و چه محیطی) شکل گرفته است. براین اساس، هر زمینه استراتژی، منحصر به فرد است. (ویت و مییر^۸، ۲۰۱۰). این مؤلفه به محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها اشاره دارد. به طور کلی سه زمینه اصلی برای استراتژی می‌توان ذکر کرد که عبارتند از: زمینه صنعتی، زمینه سازمانی و زمینه بین‌المللی. "فرایند" استراتژی به نحوه شکل‌گیری استراتژی‌ها اشاره دارد. به عبارتی، فرایند استراتژی به پرسش‌هایی از جمله چگونگی، چه کسی و چه زمانی استراتژی می‌پردازد. از میان انبوه دسته‌بندی‌های صورت گرفته از فرایندهای استراتژی‌سازی، دسته‌بندی هارت^۹ (۱۹۹۲) را می‌توان یک چارچوب یکپارچه برای فرایندهای استراتژی‌سازی به شمار آورد. این چارچوب بر نقش متضاد مدیران ارشد و اعضای سازمان در فرایند خلق استراتژی مبتنی است. "محتوای استراتژی" محصول فرایند استراتژی است. محتوای استراتژی با چیستی استراتژی در ارتباط است یعنی استراتژی برای شرکت و هر یک از اجزای سازنده آن، چه چیزی است و چه باید باشد. شایع‌ترین آن در مدیریت استراتژیک بین سطوح عملکردی، کسب‌وکار و بنگاه است.

¹. Plan

². Direction

³. Industrial organization

⁴. Resource-Based View (RBV)

⁵. Context

⁶. Process

⁷. Content

⁸. Wit & Meyer

⁹. Hart

ارتباط هویت سازمانی و استراتژی

دلایل متعددی برای جذابیت مفهوم هویت سازمانی برای برخی از پژوهشگران حوزه استراتژی وجود دارد (وتن و گادفری^۱، ۱۹۹۸) از جمله آنکه هویت در شکل‌گیری خروجی‌های فرایند خلق استراتژی اثرگذار است و می‌توان هویت را مولد استراتژی‌ها، یک غربالگر یا توانمندساز و همچنین عاملی اثرگذار بر استراتژی به دلیل نقش آن در فرآیند معناسازی افراد سازمان در نظر گرفت (الیور، استاتلر و روس^۲، ۲۰۱۰). اهمیت این موضوع تا آنجاست که عدم آگاهی از هویت سازمانی، می‌تواند موجب سردرگمی اعضای سازمان نسبت به استراتژی شرکت و عدم پذیرش آن شود و این احتمال وجود دارد که سازمان‌ها با بروز رفتارهای دمدمی، همچون هیولاهایی شوند که بی‌هدف به این سو و آن سو می‌روند و فاقد شالوده مناسب به جهت تدوین استراتژی منسجم و کسب مزیت رقابتی باشند (میلر و فریسن^۳، ۱۹۸۴). به عبارتی، هویت به مثابه جوهره مطلوب یا روح سازمان است و استراتژی، مجموعه‌ای از ابزارهای کم و بیش عملی برای شناخت هویت محسوب می‌شود (آشفورث و میل^۴، ۱۹۹۶).

علاوه بر این، اشاره به دو مطلب در خصوص ارتباط بین هویت، استراتژی و مزیت رقابتی حائز اهمیت است: (۱) هویت معرف ماهیت سازمان است (آلبرت و وتن، ۱۹۸۵). بنابراین، هویت شیوه‌ای مهم است که شرکت‌ها و سایر سازمان‌ها از این طریق خود را به مشتریان، کارکنان، تامین‌کنندگان و سرمایه‌گذاران معرفی می‌کنند، و همچنین شیوه‌ای است که مشتریان، کارکنان و سایر حوزه‌ها، تصویری از این شرکت خلق می‌کنند (داتون و داکریچ^۵، ۱۹۹۱). هویتی که باعث شکل‌گیری یک تصویر متمایز و مشخصاً جذاب در ذهن مشتریان یا دیگر گروه‌ها می‌شود، آثاری مثبت و برجسته بر وجه و اعتبار شرکت دارد که می‌تواند منبع مزیت رقابتی پایدار قلمداد شود. (۲) هویت به تمرکز مدیریت بر برجسته‌ترین یا مهمترین مسائل استراتژیک کمک می‌کند. هویت سازمانی بر مورد توجه قرار گرفتن یا نگرفتن محرک‌های محیطی اثرگذار است و می‌تواند نقشی مهم در اثرگذاری بر موضوعات استراتژیک ایفا کند. هویت به مدیریت کمک می‌کند تا بر رقبای بسیار محدودتر و مسائل مرتبط‌تر متمرکز شوند. این توانمندی در تمرکز مدیریت برای اثربخشی سازمانی حائز اهمیت یا حتی ضروری است (داتون، داکریچ و هارکوییل^۶، ۱۹۹۴).

از سویی می‌دانیم که غایت پژوهش‌های استراتژیک، شناخت منابع مزیت رقابتی پایدار است. در واقع، هدف اصلی استراتژی به عنوان نظریه اقدام^۷ عبارت است از خلق مزیت رقابتی. براساس یک فرض، وقتی موجودیتی وجود داشته باشد، اقدام صورت می‌گیرد. در واقع موجود بودن به معنی اقدام کردن است. بنابراین، نظریه اقدام به یک نظریه هویتی مرتبط نیاز دارد (وتن و گادفری، ۱۹۹۸). این ارتباط در شکل ۱ نشان داده شده است.

^۱. Whetten & Godfrey

^۲. Oliver, Statler & Roos

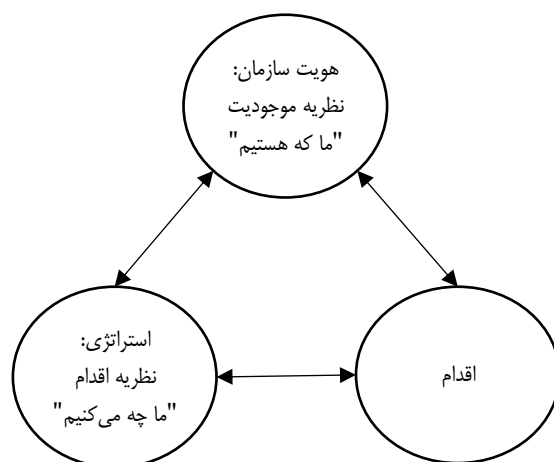
^۳. Miller & Friesen

^۴. Ashforth & Mael

^۵. Dukerich

^۶. Harquail

^۷. Theory of action



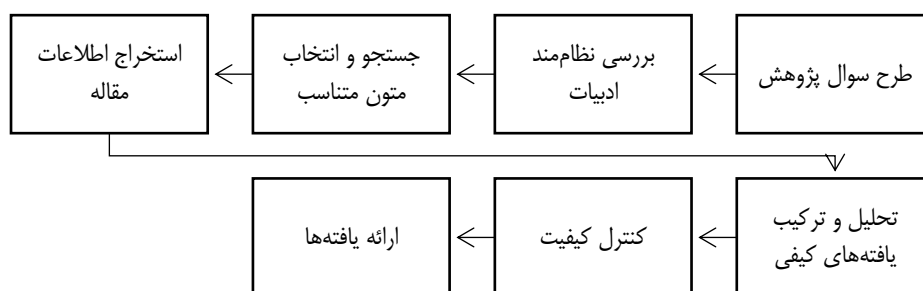
شکل ۱. ارتباط هویت، استراتژی و اقدام

روش‌شناسی

نوع پژوهش حاضر براساس هدف، توسعه‌ای کاربردی، براساس ماهیت داده‌ها، کیفی و براساس روش‌های جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، اسنادی است. روش انجام پژوهش، تحلیلی توصیفی بوده و داده‌های کیفی از روش پژوهش کیفی فراترکیب جمع‌آوری می‌شود. فرامطالعه یکی از روش‌هایی است که به منظور بررسی، ترکیب و تحلیل پژوهش‌های گذشته مورد استفاده قرار می‌گیرد. فرامطالعه به تجزیه و تحلیل عمیق کارهای پژوهشی انجام شده در یک حوزه خاص می‌پردازد و با توجه به نیازمندی پژوهش، بر چهار حوزه فراروش، فرانظریه، فراتحلیل و فراترکیب دلالت دارد.

مراحل انجام فراترکیب

در این پژوهش، از روش هفت مرحله‌ای باروسو و ساندلوسکی^۱ (۲۰۰۷) استفاده شده است. بر اساس این روش، مراحل پیاده‌سازی روش فراترکیب به شرح شکل ۲ است.



شکل ۲. گام‌های فراترکیب (براساس روش هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

¹. Sandelowski & barroso

مرحله اول: طرح سوال پژوهش

نخستین پرسش برای شروع فراترکیب، چه چیزی است. در این پژوهش تلاش شده است دو پرسش اساسی پیگیری شود:

- (۱) مفاهیم برجسته در پیوند بین هویت سازمانی و استراتژی سازمان کدام هستند؟
- (۲) ابعاد مفاهیم پیوند دهنده هویت سازمانی و استراتژی سازمان به چه صورت است؟

مرحله دوم: بررسی نظام‌مند ادبیات

در این مرحله، پژوهشگر به جستجوی نظام‌مند مقالات منتشر شده در مجلات علمی مختلف می‌پردازد. برای انجام این پژوهش، پایگاه‌های داده و کلیدواژگان جدول ۳، در بازه زمانی سال‌های ۱۹۸۰ تا ۲۰۲۰ بررسی شد.

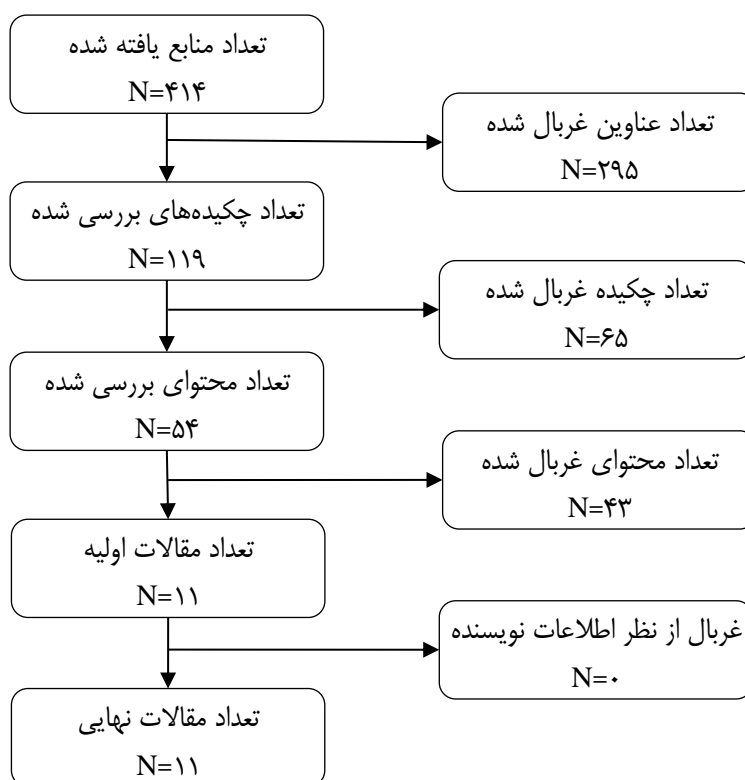
جدول ۴. فهرست مجلات و کلیدواژگان جستجو

کلیدواژه	نام پایگاه
<ul style="list-style-type: none"> • Organizational Identity • Organizational Identity and strategy • Identity and Strategy • Identity in organization • Identity orientation • Identity & strategy nexus 	Emerald JSTOR Science Direct Springer Taylor & Francis Wiley Sage PROQUEST

مرحله سوم: جستجو و انتخاب متون متناسب

در این گام، در هر بازبینی تعدادی از مقالات با استفاده از روش ارزیابی کسپ^۱ رد می‌شود، که این مقاله‌ها در فرایند فراترکیب مورد بررسی قرار نمی‌گیرند. در پژوهش حاضر، فرایند بازبینی به صورت خلاصه در شکل ۳ آورده شده است. در فرایند ارزیابی، از میان ۴۱۴ مقاله، در نهایت ۱۱ مقاله برای تجزیه و تحلیل اطلاعات باقی ماند.

¹. Critical Appraisal Selection Process (CASP)



شکل ۳. شیوه غربال‌گری مقالات براساس کسپ

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات متون

در سراسر فراترکیب، پژوهشگر به طور پیوسته مقالات منتخب و نهایی شده را به منظور دستیابی به یافته‌های درون محتوایی مجزایی که در آن‌ها مطالعات اصلی و اولیه انجام می‌شوند، چندین بار مرور می‌کند.

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

هدف فراترکیب ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها می‌باشد. این روش برای شفاف‌سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش حالت‌های موجود دانش و ظهور الگوهای عملیاتی و نظریات پذیرفته شده است. در طول تجزیه و تحلیل، پژوهشگر موضوعاتی را جستجو می‌کند که در میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند. این مورد به عنوان بررسی موضوعی شناخته می‌شود. به محض اینکه موضوع‌ها شناسایی و مشخص شدند، بررسی‌کننده یک طبقه‌بندی را شکل می‌دهد و طبقه‌بندی‌های مشابه و مربوط را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین گونه توصیف می‌کند. موضوع‌ها اساس و پایه‌ای را برای ایجاد توضیحات، الگوها و نظریه‌ها یا فرضیات کاری ارائه می‌دهند. در این پژوهش، ابتدا تمام مفاهیم برجسته پیونددهنده هویت سازمانی و استراتژی بنگاه که از مطالعات استخراج شده به عنوان مؤلفه‌ها در نظر گرفته شده و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آن‌ها را در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی کرده تا به این ترتیب مفاهیم پژوهش شکل داده شود.

مرحله ششم: کنترل کیفیت

در روش فراترکیب، پژوهشگر رویه‌های زیر را برای حفظ کیفیت در مطالعه خود در نظر می‌گیرد. در سراسر تحقیق، پژوهشگر تلاش می‌کند تا با فراهم کردن توضیحات روشن و واضح برای گزینه‌های موجود در پژوهش، گام‌های اتخاذ شده را بردارد. پژوهشگر از روش‌های کنترل کیفیت استفاده شده در مطالعه‌های پژوهش کیفی اصلی را به کار می‌برد. جهت ارزیابی کیفیت، خروجی پژوهش به تأیید یک تیم ۴ نفره از خبرگان که حوزه تخصصی ایشان مدیریت استراتژیک است رسیده و به جهت سنجش پایایی الگوی استخراجی از شاخص کاپا استفاده شده است. برای این منظور، نتایج در اختیار یکی از خبرگان که از نحوه دسته‌بندی صورت گرفته اطلاع نداشت، قرار گرفت که پس از دسته‌بندی کدها، ۵ دسته استخراج شد که در ۴ مورد با دسته‌بندی صورت گرفته در پژوهش، مشابهت داشت. براساس تعداد توافقات و عدم توافقات، شاخص کاپا برابر با ۰.۸ محاسبه شد که بیانگر سطح توافق معتبر است.

مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل در جدول شماره ۴ ارائه می‌شوند.

یافته‌های پژوهش

با توجه به پراکندگی پژوهش‌های صورت گرفته درخصوص ارتباط دو حوزه هویت سازمانی و مدیریت استراتژیک و با در نظر گرفتن این مهم که هر یک از پژوهشگران از جنبه خاصی این موضوع را مورد توجه قرار داده‌اند، ضرورت داشت در قالب یک مطالعه نظام‌مند، به ابعاد و جوانب مختلف موضوع پرداخته شود. لذا در این پژوهش از طریق تحلیل محتوا، تمامی مفاهیمی که پژوهشگران مورد توجه قرار داده‌اند استخراج شده و در قالب ۴ طبقه اصلی شامل مفاهیم رقابتی، مفاهیم ارجاعی، مفاهیم رابطه‌ای و مفاهیم زمانی (شکل ۳) دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۵. مفاهیم برجسته پیوند دهنده هویت سازمانی و استراتژی

پژوهشگر	پرسش پژوهش	مفهوم	یافته کلیدی
جارگارد (۲۰۰۹)	چگونه هویت سازمانی به عنوان یک ساختار شناختی جمعی نسبتاً پایدار بر روند پویای استراتژی-سازای اثر می‌گذارد؟	(هویت به مثابه) ساختار شناختی جمعی ^۱ (نسبتاً پایدار).	اعضای سازمان از نظر عاطفی به هویت سازمانی وابسته هستند که بر روند معناسازی و عملکرد اثر می‌گذارد. همچنین، مدیریت نقش واسطه در شناخت و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند و این پرسش مهم که مدیریت تا چه حد می‌تواند تغییر هویت را تشویق کند و سکوت مدیریتی چه تاثیری بر روند تغییر هویت سازمانی دارد.
لیونگود و رگر (۲۰۱۰)	چرا شرکت‌ها به برخی بازارها به شدت هجوم می‌برند درحالی که از برخی بازارهای دیگر که جذابیتی مشابه دارند، چشم‌پوشی می‌کنند؟ و اینکه چرا برخی از شرکت‌ها به برخی اقدامات رقبا برای دفاع از برخی از بازارها واکنش جدی نشان می‌دهند، اما نسبت به	محدوده هویت ^۲ : ادراک مورد توافق اعضای گروه مدیریت ارشد درباره حوزه رقابتی که به بهترین شکل، هویت سازمانی را در بازار نشان می‌دهد و تقویت می‌کند.	هویت، موجب افزایش آگاهی، انگیزه و قابلیت واکنش به آن دسته از اقدامات رقبا می‌شود که در محدوده هویت شرکت - فضای رقابتی شناختی که برای مدیریت شرکت ارزش روانشناختی دارد-باشد.

1. Organizational identity as collective cognitive structure

2. Identity domain

پژوهشگر	پرسش پژوهش	مفهوم	یافته کلیدی
	اقدامات دیگران با بی‌اعتنایی یا با اهمیت کمتری رفتار می‌کنند؟		
هاتوم، سیلوستری، واسولو و پتیگرو ^۱ (۲۰۱۲)	هویت قوی چه نقشی در فرآیند سازگاری شرکت با یک چالش خارجی از سه منظر شناخت مسئله، تعریف تکانه استراتژیک و پیاده‌سازی، ایفا می‌کند؟	قدرت هویت ^۲ : ماندگاری یا کم رنگ شدن ارزش‌های اصلی سازمانی در طول زمان.	سازمان‌های دارای هویت قوی، قادر به پیش‌بینی تغییرات مربوطه در صنایع خود، تعریف پاسخ‌های استراتژیک کافی و پیاده‌سازی آن‌ها به روشی تکاملی (یعنی روان) هستند. برعکس، سازمان‌های دارای هویت ضعیف، روند صنعت را اشتباه متوجه می‌شوند، دچار فلج استراتژیک می‌شوند و در نهایت برای اطمینان از بقا باید تغییرات انقلابی (یعنی خشونت آمیز) اعمال کنند.
آناند، جوشی و آلی-کلی ^۳ (۲۰۱۳)	چه چیزی شرکت‌ها را به ارتباط با گروه‌های استراتژیک خاص سوق می‌دهد: سازوکار ارتباط بین یک شرکت و گروه استراتژیک منتخب آن چیست؟	هویت گروه استراتژیک ^۴ : آنچه شرکت‌های عضو، به عنوان ویژگی‌های اصلی، ماندگار و متمایز گروه استراتژیک خود می‌دانند.	یک شرکت می‌تواند سه رابطه مشخص با گروه‌های استراتژیک ایجاد کند: یکی‌انگاری (ارزیابی شناختی از همپوشانی بین هویت خود و هویت موجودیت یا گروه دیگر)، عدم یکی‌انگاری (ادراک از خود مبتنی بر احساس جدایی فعال بین هویت شخص و سازمان)، یکی‌انگاری دوسویه.
هون و جاکوبز ^۵ (۲۰۱۴)	چگونه باورهای هویت سازمانی بر قضاوت بازرگان استراتژیک هنگام تعیین برنامه استراتژیک سازمان تأثیر می‌گذارد؟	تابوی استراتژیک ^۶ : گزینه‌های استراتژیک رد شده که با باورهای هویت سازمانی استراتژیست‌ها مغایرت دارد.	پیشنهاد برای ارزیابی مطابقت تابوی استراتژیک با عناصر هویت دخیل در بازتفسیر باورهای هویت جمعی به سه شیوه: (۱) زمینه‌سازی: بررسی مطابقت یک تابوی استراتژیک با فلسفه و هدف کلی سازمان؛ (۲) ابزارسازی: مطابقت تابوی استراتژیک با اولویت‌های سازمان؛ (۳) نرمال‌سازی: مطابقت تابوی استراتژیک با عملکردهای سازمان.
فوماسولی، پینهیرو و اشتنساگر ^۷ (۲۰۱۵)	هویت سازمانی چه عملکردی در برنامه‌های استراتژیک دارد؟	(هویت به مثابه) ابزار کاهنده ریسک ^۸	هویت، در طول فرایندهای تغییر استراتژیک، انعطاف‌پذیری قابل توجهی در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد، نه تنها به عنوان ابزاری استراتژیک برای مشروعیت بخشیدن به تغییر در حوزه انتخابیه داخلی و خارجی، بلکه به عنوان سازوکاری استراتژیک برای مقابله با عدم اطمینان در یک فضای خارجی که به طور فزاینده‌ای متلاطم و بی‌ثبات است (تاکید بر روند به جای نتیجه).
کوتماکی، ثورگرن و وینست ^۹ (۲۰۱۶)	سازوکار تعاملی بین هویت سازمانی و همکاری بینابین هنگامی که هدف یافتن بازارهای جدید و توسعه محصولات یا خدمات جدید باشد، به چه صورت است؟	جهت‌گیری هویت سازمانی ^{۱۰} : ماهیت روابط مفروض بین سازمان و ذی‌نفعان آن	رفتارهای اعتمادآمیز در سازمان‌های با جهت‌گیری هویت جمع‌گرا، باعث ایجاد تعامل باز و سازوکارهای ارزش‌آفرین می‌شود اما در سازمان‌های با هویت فردگرا، انتظارات از فرصت‌طلبی باعث تردید و بی‌اعتمادی شده، تعاملات را محدود و از اقدام مشترک جلوگیری می‌کند.
جورگالیس و لی ^{۱۱} (۲۰۱۹)	هویت سازمانی چگونه بر رابطه بین جنبش‌های اجتماعی و ورود به بازارهای اخلاقی تأثیر می‌گذارد؟	هویت همسو/ناهمسو ^{۱۲} : تناسب هویت سازمانی با نوع بازار	در حالی که شرکت‌هایی با "هویت همسو" (همسو با اهداف جنبش اجتماعی) به احتمال زیاد وارد بازارهای اخلاقی می‌شوند، شرکت‌هایی با "هویت ناهمسو" (که توسط جنبش‌های اجتماعی تهدید می‌شوند) بیشتر از شرکت‌هایی با هویت غیرمرتبط به فکر

¹ Hatum, Silvestri, Vassolo & Pettigrew

² Strength of identity

³ Anand, Joshi & O'Leary-Kelly

⁴ Strategic group identity

⁵ Hoon & Jacobs

⁶ Strategic taboo

⁷ Fumasoli, Pinheiro & Stensaker

⁸ Organizational identity as risk reducing device

⁹ Kohtamäki, Thorgren & Wincent

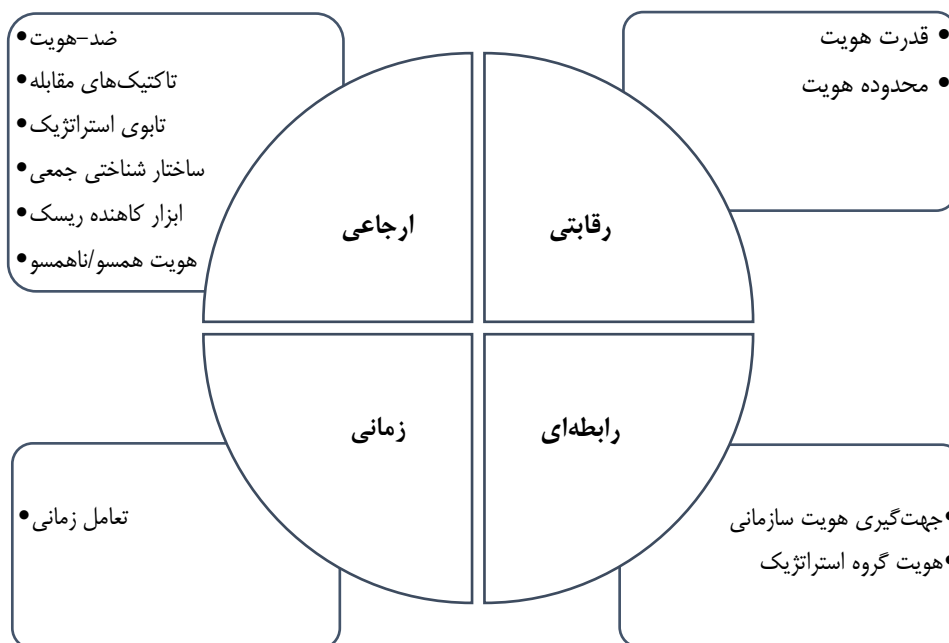
¹⁰ Organizational identity orientation

¹¹ Georgallis & Lee

¹² Congruent/oppositional identity

پژوهشگر	پرسش پژوهش	مفهوم	یافته کلیدی
			ورود به چنین بازارهایی هستند.
ونزل، کورنلیسن، کوچ، هارتمن و راج (۲۰۱۹)	چگونه بازیگران سازمانی با یک عدم انطباق استراتژی هویت کنار می‌آیند؟	تاکتیک‌های مقابله ^۱ : شیوه‌هایی که اعضای سازمان با ناهمراستایی استراتژی و هویت مواجهه می‌کنند.	سه تاکتیک شناختی - زمینه‌سازی، انتزاع و تقدیرگرایی - به اعضای سازمان کمک می‌کند تا در صورت عدم انطباق، ناراحتی را کاهش دهند و یکپارچگی ادراکات جمعی از خود را حفظ کنند.
استانسک، راج و کاناتو ^۲ (۲۰۱۹)	ضد-هویت سازمانی چگونه در تغییر ابتکارات و تجدید آرایش استراتژی-هویت نقش دارد؟	ضد-هویت ^۳ : ما به عنوان یک سازمان، چه کسی نیستیم.	مدیران از مخازن هویت و ضد هویت برای ارتقا تغییرات سازمانی در طول زمان استفاده می‌کنند. ابهام و مقاومت در برابر تغییر ممکن است با ارجاع به "چه کسی نیستیم" به عنوان یک سازمان، به جای "ما که هستیم" برطرف شود.
شولز و هرنس ^۴ (۲۰۱۹)	ساختارهای زمانی استراتژی و هویت چگونه بر نحوه تعامل بین آن‌ها تأثیر می‌گذارد؟	تعامل زمانی ^۵ : برای توصیف اینکه چگونه زمان‌های مختلف استراتژی و هویت بر تعامل آن‌ها تأثیر می‌گذارد.	سه حالت تعامل زمانی شناسایی شد: (۱) تعامل نقطه‌گذاری شده در جایی که استراتژی و هویت در مسیرهای جداگانه جریان می‌یابد، (۲) تعامل زیرمجموعه‌ای که هویت تابع استراتژی می‌شود، (۳) تعامل پایدار، در جایی که استراتژی با هویت تنظیم می‌شود و برای تصویب هویت عمل می‌کند.

خروجی یافته‌های این پژوهش در قالب شکل ۴ جمع‌بندی شده است.



شکل ۴. دسته‌بندی مفاهیم برجسته پیونددهنده هویت سازمانی و استراتژی

1. Coping tactic
 2. Canato
 3. Anti-identity
 4. Schultz & Hernes
 5. Temporal interplay

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در کنار فراز و نشیب بسیاری که رشته مدیریت استراتژیک و فرآیند خلق استراتژی در سال‌های اخیر داشته است (گوراس-مارتین، ماهوک، مونترو-سانچز^۱، ۲۰۱۴) این رویکرد که استراتژی موفق، حاصل فرایند برقراری تناسب بین قوت‌ها و ضعف‌های درونی و تهدیدها و فرصت‌های بیرونی است کماکان متداول‌ترین مفهوم حاکم بر فضای خلق استراتژی است (لمپل، مینتزرگ، گوشال و کوین^۲، ۲۰۱۳). اما نمی‌توان استراتژی را ضرورتاً یک ارزیابی فارغ از ارزش و انتخاب فرصت اقتصادی و ارزیابی نتایج، بدون اشاره به قابلیت شرکت، ارزش‌های فردی و وفاداری‌های فرهنگی در نظر گرفت، که در این صورت، اغلب شاهد ارائه توصیه‌های استراتژیک توسط افراد یا گروه‌هایی خواهیم بود که شرکت‌ها نه قادر و نه مایل به انجام آن هستند (روگیس^۳، ۲۰۰۶). بر همین اساس، شمار قابل ملاحظه‌ای از پژوهشگران رشته مدیریت استراتژیک، با گرایش به مفهوم هویت سازمانی، در تلاش برای ارتقاء شناخت خود از رفتار سازمان‌ها و اعضای آن هستند (راوasi و ون رقوم^۴، ۲۰۰۳).

براساس یافته‌های این پژوهش، پژوهش‌های مرتبط با پیوند هویت سازمانی و استراتژی سازمان در قالب چهار دسته اصلی یعنی ابعاد رقابتی، ارجاعی، رابطه‌ای و زمانی قابل دسته‌بندی است. در ادامه به تشریح هر یک از ابعاد شناسایی شده می‌پردازیم.

بعد رقابتی هویت سازمانی

در پژوهش‌های پیشین اشاره شده که هویت سازمانی به عنوان یک منبع خلق مزیت رقابتی محسوب می‌شود اما آنچه در این باره اشاره شده است بیشتر مبتنی بر استعاره‌ها بوده (هاسلام، پوستمس و المرس^۵، ۲۰۰۳) و سازوکار رقابتی آن چندان تشریح نشده است. در پژوهش‌های مورد بررسی که در بعد رقابتی قرار گرفته‌اند، دو مفهوم قدرت هویت و محدوده هویت، تصویری نسبتاً روشن از جنبه رقابتی هویت سازمانی ترسیم کرده‌اند. مشخصاً موضوع قدرت هویت با اثرگذاری بر رفتار سه لایه مدیریت ارشد، کارکنان سازمان و ذی‌نفعان بیرونی (بومن، ورتمن، بروش و شامیر^۶، ۲۰۱۵) از طریق پذیرش چالش‌های بیرونی به عنوان فرصت و ارائه یک تصویر متمایز از سازمان در ذهن مخاطبان بیرونی (هیچ و شولز، ۲۰۰۲) باعث تقویت جایگاه رقابتی سازمان می‌شود. همچنین با اشاره به مفهوم محدوده هویت، محدوده هویتی سازمان به عنوان خط قرمز آن تصویر می‌شود که واکنش یا عدم واکنش سازمان به میزان آسیب‌پذیری این محدوده توسط رقبا بستگی دارد. در واقع، اعضای سازمان، از مفهوم هویت سازمانی برای حفظ و پشتیبانی از تصمیماتی که برای یکپارچگی سازمان خود ضروری می‌دانند، استفاده می‌کنند. بنابراین، هویت سازمانی از حیث خلق تصویر رقابتی، گشودگی نسبت به چالش‌های محیطی و تعریف محدوده رقابت، دارای پیوند رقابتی با استراتژی است.

¹. Guerras-Martín, Madhok & Montoro-Sánchez

². Lampel, Mintzberg, Ghoshal & Quinn

³. Rughase

⁴. Ravasi & van Rekom

⁵. Haslam, Postmes & Ellemers

⁶. Boehm, Dwertmann, Bruch & Shamir

بعد ارجاعی هویت سازمانی

آنچه بیش از همه مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است، مفاهیم و سازوکارهایی است که به زعم این پژوهش، در دسته مفاهیم ارجاعی قرار می‌گیرند. به این معنی که اعضای سازمان با ایجاد پیوندی عاطفی و شناختی و تکیه بر مفهوم اصلی هویت سازمانی یعنی اینکه "که هستیم و می‌خواهیم که باشیم" (آلبرت و وتن، ۱۹۸۵) و ازسویی، "که نیستیم و می‌خواهیم که نباشیم" (استانسک، راج و کاناتو، ۲۰۱۹)، چارچوبی ارجاعی برای پذیرش گزینه‌ها و اقدامات استراتژیک برای خود متصور هستند. این موضوع درخصوص موضوعاتی که هویت سازمانی را دچار خدشه کند و پیامدهای منفی عوامل بیرونی بر هویت سازمانی تشدید می‌شود تا آنجا که گفته می‌شود، هویت سازمانی به عنوان لژی عمل می‌کند که نشانه‌های منفی خارج از سازمان از طریق آن تفسیر می‌شود و اعضای سازمان قبل از تنظیم پاسخ سازمانی، ارزیابی منفی ذی‌نفعان خارجی را با هویت سازمان در نظر می‌گیرند و متناسب با آن واکنش نشان می‌دهند (راندل، جوسی و استندیفیرد^۱، ۲۰۰۸). براین اساس، هویت دارای یک بعد ارجاعی در تفسیر و اتخاذ اقدامات استراتژیک است.

بعد رابطه‌ای هویت سازمانی

هویت سازمانی علاوه بر کارکردهای رقابتی و ادراکی، از جنبه رابطه‌ای نیز قابل بررسی است. در اینجا با خلق مفاهیمی همچون جهت‌گیری هویت سازمانی که به معنای ماهیت ارتباط سازمان با ذی‌نفعان بیرونی از سه منظر جمع‌گرا، رابطه‌ای و فردگراست (بریکسون^۲، ۲۰۰۷)، شیوه تعامل سازمان با ذی‌نفعان با محوریت هویت سازمانی تحت تاثیر قرار می‌گیرد. براین اساس، از منظری کلان، سازمان‌های دارای جهت‌گیری هویت سازمانی از هر یک از انواع بالا، درجه گشودگی متفاوتی نسبت به اتخاذ استراتژی‌هایی چون برقراری روابط کاری با سایرین خارج از سازمان (هاسلام، پوستمس و المرس، ۲۰۰۳) خواهند داشت. موضوعی که از منظر شبکه ارتباطی استراتژیک حائز اهمیت است. ازسویی، با اتکا به مفهوم هویت گروه استراتژیک، در سطحی پایین‌تر، نوع هویت سازمانی شرکت، عاملی تعیین کننده در انتخاب رویکرد تعاملی سازمان با همتایان خود در گروه استراتژیک است.

بعد زمانی هویت سازمانی

شاید عمده‌ترین دلیل جدایی دو حوزه هویت سازمانی و استراتژی تا به امروز، به دلیل ساختار زمانی حاکم بر آن‌ها باشد. از سویی استراتژی دارای نگاهی عمدتاً آینده‌نگر (نه چندان دور) است اما هویت سازمانی علاوه بر آینده، نگاهی عمیق به گذشته دارد (شولز و هرنس، ۲۰۱۹). در جایی که استراتژی ایجاب می‌کند، تصمیماتی منعطف اتخاذ کرد، اما هویت سازمانی، با تکیه بر ویژگی پایداری خود، می‌تواند همچون مانعی در برابر آن عمل کند و اتخاذ تصمیمات را به تاخیر بیندازد (اگر کنار نگذارد). این موضوع به بعد زمانی هویت سازمانی در استراتژی اشاره دارد و شناخت ابعاد و سازوکار اثرگذاری آن باعث کاهش دویارگی این دو حوزه پژوهشی خواهد شد.

به وضوح بین انجام (استراتژی) و بودن (هویت) رابطه نزدیک وجود دارد تا آنجا که گفته می‌شود تعریف خود و انتخاب استراتژیک به گونه‌ای در هم آمیخته شده‌اند که یک سازمان می‌تواند هویت ارزشمندی را از طریق استراتژی

¹ Randel, Jaussi, and Standifird

² Brickson

تصویب و ابراز کند و از استراتژی و پاسخی که برمی‌انگیزد، هویتی را استنباط، اصلاح یا تأیید کند. با این حال، پیوند بین هویت سازمانی و استراتژی آنچنان که شایسته است، مورد توجه قرار نگرفته است (راوایی، تریپاس و لانگلی^۱، ۲۰۲۰). از همین رو، در این پژوهش تلاش شد با بررسی نظام‌مند ادبیات منتشرشده در حوزه هویت سازمانی و مدیریت استراتژیک، ارتباط بین این دو مفهوم براساس دسته‌بندی مفاهیم پیوندی شناسایی شده مورد ارزیابی قرار گیرد. با این حال، تعداد نهایی مقالات باقی‌مانده به جهت بررسی این موضوع، خود گواهی است بر جوان بودن حوزه ارتباط هویت سازمانی و استراتژی و ضرورت انجام پژوهش‌های تکمیلی از سوی پژوهشگران.

از آنجاکه هویت، یک نیروی اثرگذار قوی بر فرایند تخصیص منابع محسوب می‌شود و ادراک هویت می‌تواند با فرایندهای سازمانی، روبه‌های عملیاتی استاندارد و دارایی‌های ثابت کاملاً ممزوج شود، به مدیران توصیه می‌شود به دنبال ایجاد فرایندهای سازمانی و تجمیع منابع و مهارت‌هایی باشند که مکمل هویتی است که براساس آن، سازمان خود را تعریف کرده‌اند. بر همین اساس و مبتنی بر ابعاد شناسایی شده در این پژوهش از ارتباط هویت سازمانی با استراتژی، مشخصاً به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود:

۱) مبتنی بر بعد رقابتی هویت سازمانی: رهبران سازمان‌ها با شناخت محدوده هویت سازمانی هرچند نمی‌توانند مانع از ورود رقبا به آن شوند، اما با اتخاذ اقدامات به‌هنگام در جهت ایجاد وجهه‌ای معتبر از سازمان خود در آن حوزه، می‌توانند رقبا را نسبت به تصمیم ورود به آن محدوده دچار تردید کنند.

۲) مبتنی بر بعد رابطه‌ای هویت سازمانی: از آنجاکه هویت سازمانی بر ویژگی‌های پیکربندی گروه استراتژیک اثرگذار است، مدیران می‌توانند از این خصیصه برای تقویت روابط یکی‌انگاری با گروه‌های مشتاق و دوری گزیدن از روابط با سازمان‌هایی که برای هویت (تثبیت‌شده یا در حال ظهور) سازمان تهدید محسوب می‌شوند، استفاده کنند.

۳) مبتنی بر بعد ارجاعی هویت سازمانی: به سازمان‌هایی که مشخصاً در صنایع رقابتی و با عدم قطعیت فناورانه زیاد فعالیت می‌کنند - شرایطی که سازمان قادر نیست به شکل معناداری بر روی ویژگی‌های محصول تکیه کند - توصیه می‌شود با تکیه بر آنچه سازمان خواهان تبدیل شدن به آن نیست (ضد-هویت)، به اعضای سازمان خود برای تجسم تغییرات آتی و کنونی کمک کنند.

۴) مبتنی بر بعد ارجاعی هویت سازمانی: به رهبران سازمان پیشنهاد می‌شود تا پیش از اتخاذ تصمیم درخصوص ورود به بازارهای جدید، نسبت به تناسب هویت سازمانی اعضای خود با نوع بازارهای جدید اطمینان حاصل کنند یا تغییرات لازم در هویت سازمانی جهت برقراری تناسب بیشتر با این اقدام را زمینه‌سازی کنند که در غیر اینصورت، سازمان دچار نوعی تضاد و سردرگمی هویتی خواهد شد.

همچنین پیشنهاد می‌شود در حوزه‌های زیر، پژوهش‌های بیشتری توسط پژوهشگران علاقه‌مند به حوزه هویت سازمانی و مدیریت استراتژیک صورت پذیرد:

۱) مبتنی بر مفهوم "جهت‌گیری هویت سازمانی": سازوکار علی پیونده دهنده نوع جهت‌گیری هویت سازمانی با نوع استراتژی سازمان بررسی و شناسایی شود.

- (۲) مبتنی بر مفهوم "هویت گروه استراتژیک": سازوکار تعامل هویت سازمانی در شبکه استراتژیک، تجزیه و تحلیل شود.
- (۳) مبتنی بر مفهوم "هویت همسو/ناهمسو": تأثیر هویت سازمانی بر نوع/شیوه‌های ورود به بازارهای جدید مورد بررسی قرار گیرد.
- (۴) مبتنی بر مفهوم "تناسب استراتژی و هویت": الگویی جهت سنجش میزان تناسب هویت سازمانی با استراتژی سازمان طراحی شود.
- (۵) مبتنی بر مفهوم "تناسب استراتژی و هویت": شیوه‌های ایجاد تغییر در هویت سازمانی به جهت همراستایی با استراتژی سازمان بررسی شود.
- سازوکار اثرگذاری هویت سازمانی بر ابعاد زمینه‌ای، فرایندی و محتوایی استراتژی مورد بررسی قرار بگیرد.

References

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *The Academy of Management Review*, 25(1), 13-17. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791600>
- Anand, V., Joshi, M., & O'Leary-Kelly, A. M. (2013). An Organizational Identity Approach to Strategic Groups. *Organization Science*, 24(2), 571–590. doi:10.1287/orsc.1120.0752
- Ashforth, B. E. , & Mael, F. A. (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. *Advances in Strategic Management*, 13, 19-64.
- Bhattacharya, C. B., Rao, H., & Glynn, M. A. (1995). Understanding the Bond of Identification: An Investigation of its Correlates among Art Museum Members. *Journal of Marketing*, 59(4), 46–57. doi:10.1177/002224299505900404
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 156–171. doi:10.1016/j.leaqua.2014.07.012
- Boros, S. (2009). Identity and image: The soul and face of organizations. In S. Boros (Ed.), *Exploring organizational dynamics*, 644-654. Sage.
- Brickson, S. L. (2007). Organizational Identity Orientation: The Genesis of the Role of the Firm and Distinct Forms of Social Identity. *The Academy of Management Review*, 32(3), 864-888. <https://doi.org/10.2307/20159339>
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested

- Terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99–106. doi:10.1177/0092070305284969
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping An Eye on the Mirror: Image and Identity In Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554. doi:10.5465/256405
- Dutton, J. E., & Penner, W. J. (1993). The importance of organizational identity for strategic agenda building. In J. Hendry and G. Johnson (eds.), *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change*, 89-113. New York: *Strategic Management Society*, Wiley.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. and Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263. <http://dx.doi.org/10.2307/2393235>
- Fumasoli, T., Pinheiro, R., & Stensaker, B. (2015). Handling Uncertainty of Strategic Ambitions—The Use of Organizational Identity as a Risk-Reducing Device. *International Journal of Public Administration*, 38(13-14), 1030–1040. doi:10.1080/01900692.2014.988868
- Georgallis, P. (Panikos), & Lee, B. (2019). Toward a theory of entry in moral markets: The role of social movements and organizational identity. *Strategic Organization*, 147612701982747. doi:10.1177/1476127019827474
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D. Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational Identity Formation and Change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.762225>
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis and cases: Text & cases*. Hoboken, NJ: Wiley
- Guerras-Martín L. A., Madhok, A., & Montoro-Sánchez, Á. (2014). The evolution of strategic management research: recent trends and current directions, *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 69-76. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>
- Hart, S. L. (1992). An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327–351. doi:10.5465/amr.1992.4279547
- Haslam, S. A., Postmes, T., & Ellemers N. (2003). More Than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible. *British Journal of Management*, 14(4), 357–369. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00384.x>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018. doi:10.1177/0018726702055008181
- Hatum, A., Silvestri, L., Vassolo, R. S. and Pettigrew, A. (2012). Organizational identity as an anchor for adaptation: an emerging market perspective. *International Journal of Emerging Markets*, 7 (3), 305-334. <https://doi.org/10.1108/17468801211237063>
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process. *Interfaces*, 18(3), 99–109. doi:10.1287/inte.18.3.99

- Hoon, C., & Jacobs, C. D. (2014). Beyond belief: Strategic taboos and organizational identity in strategic agenda setting. *Strategic Organization*, 12(4), 244–273. doi:10.1177/1476127014544092
- Kjergaard, A. L. (2014). Organizational Identity and Strategy: An Empirical Study of Organizational Identity's Influence on the Strategy-Making Process. *International Studies of Management & Organization*, 39(1), 50-69. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825390103>
- Kohtamäki, M., Thorgren, S., & Wincent, J. (2016). Organizational identity and behaviors in strategic networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 36–46. doi:10.1108/jbim-07-2014-0141
- Lampel, J., Mintzberg, H., Ghoshal, S., & Quinn, J. B. (2013). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. (5th ed.). *Pearson Education*.
- Livengood, R. S., & Rege, R. K. (2010). That's Our Turf! Identity Domains and Competitive Dynamics. *Academy of Management Review*, 35(1), 48-66. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.45577794>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>
- Oliver, D., Statler, M., & Roos, J. (2010). A Meta-Ethical Perspective on Organizational Identity. *Journal of Business Ethics*, 94(3), 427-440. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0274-y>
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Randel, A. E., Jaussi, K. S., & Standifird, S. S. (2008). Organizational Responses to Negative Evaluation by External Stakeholders. *Business & Society*, 48(4), 438–466. doi:10.1177/0007650308321667
- Ravasi, D., Tripsas, M., & Langley, A. (2020). Exploring the strategy-identity nexus. *Strategic Organization*, 18(1), 5–19. doi:10.1177/1476127019900022
- Rughase, O. G. (2006). *Identity and Strategy: How Individual Visions Enable the Design of a Market Strategy that Works*. *Edward Elgar Publishing*.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. New York, NY: *Springer Publishing Company*.
- Schultz, M., & Hernes, T. (2019). Temporal interplay between strategy and identity: Punctuated, subsumed, and sustained modes. *Strategic Organization*, 147612701984383. doi:10.1177/1476127019843834
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: *Harper and Row*.
- Sillince, J. A. A., & Simpson, B. (2010). The strategy and identity relationship: Towards a processual understanding. *The Globalization of Strategy Research*, 111–143. doi:10.1108/s0742-3322(2010)0000027008

- Stanske, S. (2017). Organizational Identity and Its Applications: A Direction for Further Research. In *Organizational Identity and Firm Growth*, 13-62. London: Springer Nature.
- Stanske, S., Rauch, M., & Canato, A. (2019). Anti-identity strategizing: The dynamic interplay of “who we are” and “who we are not.” *Strategic Organization*, 147612701985575. doi:10.1177/1476127019855753
- Wenzel, M., Cornelissen, J. P., Koch, J., Hartmann, M., & Rauch, M. (2019). (Un)Mind the gap: How organizational actors cope with an identity–strategy misalignment. *Strategic Organization*, 147612701985652. doi:10.1177/1476127019856524
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219–234.
- Whetten, D. A., & Godfrey, P. C. (1998). *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Wit, B. D., & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, content, context ; an international perspective*. Andover, Hampshire: Cengage Learning