



## نقش مدل‌های ذهنی در فرایند تغییر سازمانی (مطالعه موردی یکی از شرکت‌های تولیدکننده کاغذ تیشو در ایران)

علیرضا مقدم - کارشناس گروه توسعه منابع انسانی

### چکیده

در این مطالعه به بررسی نقش مدل‌های ذهنی مدیران در فرایند تغییر سازمانی پرداخته می‌شود. عوامل مختلفی در فرایند تغییرات سازمانی مورد بررسی قرار گرفته‌اند، اما نویسندگان مقاله بر این موضوع متمرکز شده‌اند که مدیران چه نگرشی نسبت به عوامل محیطی و تغییرات سازمانی دارند و این نگرش‌ها چگونه بر تصمیماتی که ایشان در مورد اقدام به تغییرات مختلف سازمانی اتخاذ می‌کنند، مؤثر است. در این مطالعه از تجزیه و تحلیل داده‌های اولیه که از مدیران و کارشناسان یکی از بزرگترین شرکت‌های تولیدکننده کاغذ تیشو در ایران به دست آمده، استفاده شده است. برای به دست آوردن نقطه نظرات ایشان، پرسشنامه‌ای طراحی و بین آنها توزیع شد. یافته‌های به دست آمده حاکی از این است که نوع تعبیری که مدیران از رویدادهای واقعی دارند و نگرشی که نسبت به فرایند تغییر سازمانی دارند، بر تصمیمی که ایشان در مورد اقدام به تغییرات مختلف سازمانی اتخاذ می‌کنند مؤثر است.

**واژه‌های کلیدی:** مدل‌های ذهنی، تغییر سازمانی، نگرش مدیران

### مقدمه

هنگامی که به بررسی عوامل مداخله‌کننده در تصمیم‌های منجر به تغییر سازمانی می‌پردازیم، با سه دسته از عوامل مواجه می‌شویم [۲۵]: آنهایی که به محیط مربوط‌اند؛ آنهایی که به زمینه‌های سازمانی برمی‌گردند؛ و آنهایی که به ویژگی‌های تصمیم‌گیرندگان مربوط می‌شوند. محققانی که به مطالعه تصمیمات منجر به تغییر پرداخته‌اند، بررسی کلیه متغیرهای مرتبط با زمینه‌های سازمانی و محیطی را محور تحقیقات خود قرار داده‌اند. خصوصاً موضوعی که اغلب در این تحقیقات به چشم می‌خورد، بررسی عوامل تقویت‌کننده تغییر و عوامل مانع از اجرای تغییرات در سازمان است. از جمله متغیرهای خارجی که بسیار به آن توجه شده است، نیاز به تطبیق‌پذیری سازمان و اینکه عوامل خارجی تا چه حد منجر به تحریک فرایند تغییر سازمانی می‌شوند، بوده است [۲۱]. در مورد بررسی متغیرهای داخلی سازمان نیز تحقیقات انجام شده در دو جهت بوده‌اند: گروهی از این تحقیقات به تأثیر موقعیت و شرایط سازمانی نظیر افت سازمانی یا جایگزینی مدیران به‌عنوان محرک‌های تغییر پرداخته‌اند؛ گروهی دیگر نیز بر آن دسته از ویژگی‌های داخلی سازمان که به‌عنوان عوامل فشار در جهت سکون سازمان عمل می‌کنند، توجه نشان داده‌اند. سرانجام با توجه به نقشی که تصمیم‌گیرندگان - اغلب مدیران - در فرایند تغییر سازمانی ایفا می‌کنند، موضوعات مختلفی مطرح شده است که به سه دسته قابل تقسیم‌اند:

گروه اول به تحلیل توانایی مدیران برای غلبه بر جبر سازمانی و انجام موفق فرایند تغییر سازمانی پرداخته‌اند. در این زمینه منابع فراوانی را می‌توان یافت که به بررسی توانایی رهبری مدیریت در جلب حمایت و همکاری سایر اعضای سازمان در فرایند تغییر پرداخته‌اند [۳] [۲۶]. محققانی که در جریان دسته دوم از این گروه تحقیقات قرار گرفته‌اند، بر کشف رابطه بین متغیرهای جمعیت‌شناختی مدیران - نظیر سن، تحصیلات، تجربه و

غیره - و فرایند تغییر سازمانی متمرکز شده‌اند [۱۲]. جریان سوم بی‌ارتباط با گروه دوم نیست اما به بررسی مدل‌های ذهنی مدیران اختصاص دارد. به عبارتی، در اینجا محققان علاقمند به بررسی تأثیر شناخت مدیران بر مبنای فرایند ادراکی آنها بر تصمیم‌گیری‌ها هستند؛ زیرا چنین شناختی را مقدمه فرایند تغییر سازمانی به حساب می‌آورند [۱۳]. کم و کیف اطلاعات دریافتی مدیران، تحت تأثیر ادراک آنها است. در واقع افراد تحت تأثیر ادراک خود، به اطلاعات دریافتی خود از واقعیت‌ها سمت و سو می‌دهند. رفتار فرد بر اساس تعبیر و تفسیر وی از واقعیتی است که مشاهده می‌کند، یعنی رفتار شخص بر مبنای ادراک او از واقعیت است نه خود واقعیت. اغلب افراد از این نکته غافلند که واقعیتی را که ادراک می‌کنند با واقعیتی که دیگران ادراک می‌کنند، متفاوت است. بنابراین گاهی ادراک افراد مانع فهم درست و دقیق قضایای پیرامون آنها می‌شود [۲]. محققان بر اساس بررسی‌های فوق در تلاشند تا دریابند ادراک مدیران تا چه حد نسبت به درک رخدادهای واقعی نشان‌دهنده ضرورت تغییر - ضرورت واکنش به تغییرات بیرونی و علائم افت درونی سازمان - حساس است و آنها را آنگونه که هست تعبیر می‌کند [۱۱]. چنان که محققان اشاره دارند، هنگامی که مدیران فشار عوامل محرک تغییر سازمانی را بیشتر از فشار موانع سکون سازمانی دریابند، فرآیند تغییر سازمانی را آغاز خواهند کرد.

بر مبنای چارچوبی که گروه سوم تصور کرده‌اند، می‌توان مدل‌های ذهنی مدیران را بر اقدام به تغییر سازمانی مؤثر دانست. در اینجا مدل‌های ذهنی را می‌توان بازنمایی از واقعیت تعریف کرد که تصمیم‌گیرندگان آنها را برای معنی بخشیدن به علائم اطلاعاتی دریافت شده مورد استفاده قرار می‌دهند. مزیت بررسی مدل‌های ذهنی این است که این مدل‌ها می‌گویند که چطور اطلاعات تعبیر شده، بر فرایند تصمیم‌گیری اثر می‌گذارد و مجموعه راه‌حل‌های در نظر گرفته شده را محدود می‌کند [۶] [۱۷]. مسأله وقتی پیچیده‌تر می‌شود که درایم مدل‌های ذهنی تصمیم‌گیرندگان به عنوان مبنای شناختی ایشان، نوع تعبیر تصمیم‌گیرندگان از رخدادهای واقعی را تعیین می‌کند. بنابراین محرکی مشابه، از نظر مدیران مختلف حتی با وجود عضویت در یک سازمان، به صورت کاملاً متفاوت تعبیر خواهد شد [۸]. این به این معنا است که آنچه روابط علی مداخله‌کننده در فرایند تصمیم به حساب می‌آید ضرورتاً در واقعیت وجود ندارد، بلکه در ذهن تصمیم‌گیرندگان قرار دارد [۱۰]. بر این اساس، تحقیقاتی که به بررسی فرایند تغییر سازمانی می‌پردازند باید آن چیزهایی را که مدیران رخدادهای تقویت‌کننده تغییر به حساب می‌آورند و آن چیزهایی را که ایشان از آنها به عنوان عوامل جبر سازمانی تعبیر می‌کنند، مورد توجه قرار دهند [۲۷].

ما مطالعه خود را با مروری بر ادبیات تحقیق آغاز می‌کنیم. بر اساس مطالعه چنین ادبیاتی، عوامل مؤثر بر اقدام به تغییر سازمانی را در چارچوب یک مدل تحلیلی و نظری ارائه و فرضیه‌های تحقیق را بیان خواهیم کرد. در این تحقیق تلاش شده است تا تأثیر مدل‌های ذهنی تصمیم‌گیرندگان سازمان در اقدام به تغییرات اساسی مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور مطالعه‌ای بین مدیران و کارشناسان یکی از بزرگترین شرکت‌های تولیدکننده کاغذ تیشو در ایران صورت گرفت. این شرکت در آستانه اقدام به تغییرات مهمی در راستای توسعه محصولات و بازارهای شرکت است، از این رو مورد مناسبی برای بررسی و تعیین میزان تأثیر مدل‌های ذهنی مدیران بر اقدام به تصمیمات منجر به تغییر به حساب می‌آید.

### نقش مدل‌های ذهنی مدیران در فرایند تغییر سازمانی

بسیاری از سازمانهای تجاری به این باور رسیده‌اند که برای دستیابی به موفقیت در دنیای امروز، باید خود را با واقعیتی به نام تغییر تطبیق دهند [۱۸]. می‌توان مواردی نظیر عدم رضایت از موقعیت فعلی سازمان و یا تلاش برای استفاده از فرصت‌های جدید را از محرک‌های تغییر به‌شمار آورد [۲۰]. البته در مقابل عوامل محرک

تغییر، با عواملی نیز مواجه می‌شویم که در جهت ثبات و حفظ وضع موجود فشار می‌آورند [۲۸]. این عوامل به‌عنوان چیزهایی که از تجربیات گذشته به ارث رسیده‌اند [۱۹]، موانعی به‌شمار می‌آیند که بر سر راه محرک تغییر قرار می‌گیرند و از سرعت حرکت تغییر می‌کاهند.

در تحلیل فرایند تغییر سازمانی، علاوه بر محرکها و موانع تغییر، باید مسئولیت شخصی کسانی که در مورد اقدام به چنین تغییراتی تصمیم می‌گیرند را نیز به حساب آورد. معمولاً مدیران ارزیابی نیروهایی که محرک یا مانع تغییر هستند را به عهده دارند. در نتیجه، برآوردی که ایشان از موازنه این نیروها دارند می‌تواند نسبت به ایجاد تغییر یا عدم تغییر مؤثر باشد. اما باید در نظر داشت که مدیران نیز مانند سایر افراد از عوامل معینی تأثیر می‌پذیرند که می‌تواند تعبیر آنها از وقایع پیرامونشان را تحت تأثیر قرار دهد [۲۳]. بنابراین مدیران می‌توانند غربال‌کننده‌ای باشند که وقایع محیطی را بگونه‌ای خاص تعبیر می‌کنند و این یکی از جنبه‌های مهم در فرایند تغییرات سازمانی به حساب می‌آید. علاوه بر این مدیران از بینش‌های خاص خود هنگام تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند، بنابراین تمایلات آنها اثر شدیدی بر تعریفی که از تغییر سازمانی دارند، می‌گذارد [۳]. به‌عنوان مثال، استدلال‌های تدافعی افراد را ترغیب و تشویق به حفظ یک جنبه مفروضات و قضایای فکری، استنباط‌ها و برداشتها و نتیجه‌گیری‌های می‌کند که رفتار آنها را شکل می‌دهد، از آزمون ایده‌ها و تفکرات به صورت عینی و مستقل از خود فرد اجتناب می‌شود. حاکم شدن استدلال‌های تدافعی هرگز شیوه لازم را برای ایجاد و هدایت تغییرات واقعی، جدید و مفید به وجود نمی‌آورد و از این رو خلق ساختارها، سیستم‌ها و ظرفیت‌های جدید مورد نیاز به‌عنوان یک مساله مطرح نمی‌شود و در صورتی که مطرح شود، صرفاً جنبه کلامی، شعاری و تصویری خواهد داشت [۱]. به این ترتیب، تحلیل تصمیمات سازمانی باید بررسی مدل‌های ذهنی مدیران را مدنظر قرار دهد [۲۲].

آنچنان که جاکوبز و هراکلیوس بیان می‌کنند، مدل‌های ذهنی برهان‌ها، تفسیر و نهایتاً عمل را شکل می‌دهند. مدل‌های ذهنی از چیزی که فیش تحت عنوان «جماعات تفسیری» - اجتماعاتی که «نظریه» مشابه یا متفاوتی از دنیا دارند - معرفی کرد، پدیدار شد و مورد پذیرش قرار گرفت؛ این مفهوم با استفاده از مفهوم جماعات حرفه‌پیشه در مطالعات سازمانی بازتاب پیدا کرد. اعضای چنین اجتماعاتی، در درک مشترکی از ماهیت اجتماع، هنجارها و روابط آن درگیر می‌شوند و به همین ترتیب دامنه زبان، روال کار، مصنوعات و روایت‌های مشترکی را مورد استفاده قرار می‌دهند. فهرست معانی مشترکی که اینگونه اجتماعات را می‌سازد، برگرفته از مدل‌های ذهنی است.

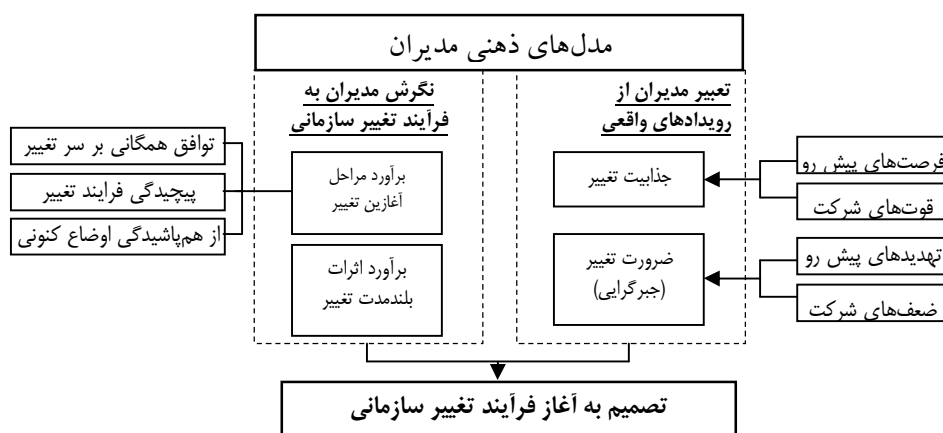
از مهمترین ویژگی‌های مدل‌های ذهنی، کاهش پیچیدگی است. اگرچه کاهش پیچیدگی امکان عمل را فراهم می‌کند، می‌تواند به نزدیک‌بینی با کاهش اطلاعات ناجور منجر شود. به بیان استراتژیک، این به این معنا است که پارادایم‌های استراتژی کنونی جاودانه تلقی شده و از جستجوی گزینه‌ها و ایده‌های جدید برای توسعه استراتژی اجتناب می‌شود [۱۶]. مدل‌های ذهنی از موضوعاتی است که در مطبوعات دانشگاهی راجع به آن بسیار بحث شده است. برخی دانشمندان مدل‌های ذهنی را مهمترین پایه ساختمان دانش می‌دانند و آن را به‌صورت برخی فرایندهای شناختی که حمایت از تغییر و یادگیری را به عهده دارند، تعریف می‌کنند [۴].

برخی دیگر مدل‌های ذهنی را لتهایی در نظر می‌گیرند که اعضای سازمان برای مشاهده و تفسیر دنیا از آنها استفاده می‌کنند. سنگه و همکاران مدل‌های ذهنی را مفروضات، تعمیم‌ها و یا حتی تصاویر و اشکالی می‌دانند که دارای ریشه بسیار عمیقی هستند و بر چگونگی درک ما از دنیا و نحوه عمل ما در آن اثر می‌گذارد.

بنابر نظر فریدمن مدل‌های ذهنی به معنای تعبیر ما از روابط علت و معلولی است که با ارزش‌ها، اعتقادات و فرهنگ ما شکل گرفته‌اند. وی مدل‌های ذهنی را با استفاده از «تئوری اسنادی» و «اثر مجاورت» توجیه می‌کند.

تئوری اسنادی به تشریح علت و اثری که افراد برای پدیده‌ها قائلند، می‌پردازد و دلایلی را که آنها به اثرات مختلف نسبت می‌دهند را تشریح می‌کند. این مبنایی برای کشف این موضوع می‌شود که چرا برخی چیزها اتفاق می‌افتند. اثر مجاورت هگینز نیز بیان می‌دارد که کلیه اعمالی که ما انجام می‌دهیم، نهایتاً بر اساس تصمیماتی است که با توجه به علتی که برای مشکل در نظر گرفته‌ایم و نتایج حاصل از اینکه آن عمل مشکل را حل خواهد کرد، اتخاذ می‌کنیم. بنابراین محور نظریه اسنادی و اصل مجاورت را می‌توان این دانست که چیزهایی که درک می‌شوند، معلوم تلقی شده و آنچه آن را معلوم تلقی می‌کند به شیوه منسجمی ساخته می‌شود.

حوزه اثر مدل‌های ذهنی مدیران بسیار گسترده است، اما با توجه به موضوع این مقاله می‌توان ارتباط مدل‌های ذهنی و فرایند تغییر سازمانی را به شرح نمودار (۱) ترسیم کرد. مدیران از قبل پنداشت‌هایی راجع به فرایند تغییر سازمانی و اثرات آن در ذهن دارند که مطمئناً بر تصمیمات آنها به آغاز فرایند تغییر یا عدم انجام آن اثر می‌گذارد. خصوصاً تصویری که مدیران از مضر بودن تغییر در ذهن دارند، شرط مهمی برای تصمیم به آغاز تغییر به حساب می‌آید. اگر مدیران به اینکه فرایند تغییر سازمانی می‌تواند به تطبیق سازمانی منجر شود، و امکان استفاده از فرصت‌های جدید را فراهم کند اعتماد داشته باشند، درک مطلوبی از فرایند تغییر خواهند داشت. علی‌رغم این، اعتقاد به جبرگرایی، به دید جبری از تغییر سازمانی منجر می‌شود و به این ترتیب از تغییر به عنوان پدیده بسیار مضر که رفتار و بقاء سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، تعبیر خواهد شد [۱۴]. درک مدیران از فرایند تغییر مطمئناً ارتباط نزدیکی با ارزیابی ایشان از نتایج حاصل از ورود به چنین فرایندی خواهد داشت.



نمودار (۱): مدل تحقیق

در مورد نتایج حاصل از فرایند تغییر، باید بین اثرات کوتاه‌مدت و بلندمدت آن تمایز قائل شد [۵]. بنابراین در بررسی جایگاهی که مدیران در برخورد با نتایج حاصل از فرایند تغییر سازمانی اتخاذ می‌کنند، باید برآورد ایشان اولاً از مراحل آغازین و ثانیاً از اثرات نهایی را در نظر داشت. در کوتاه‌مدت، عملی شدن فرایند تغییر سازمانی پیچیده است، نیازمند کسب توافق گروه‌های مختلف است، شبکه روابط سازمانی دگرگون می‌شود و اوضاعی که رفتار سازمانی را رقم می‌زند از هم می‌پاشد [۲۴]. با گذشت زمان، سازمان به ثبات مجدد دست می‌یابد و عوامل شکننده آغازین کنار می‌روند. بنابراین برآورد مدیران از مراحل آغازین تغییر بر تأکید آنها به آغاز مرحله اول تغییر - از هم پاشیدن - تأثیرگذار خواهد بود. در بلندمدت، برآورد مدیران از فرایند تغییر به

شایستگی فرایند و اجرای صحیح آن بستگی دارد. بنابراین می‌توان بین دو نوع برآوردی که مدیران از اثرات فرایند تغییر به عمل می‌آورند، تفاوت قائل شد: (۱) مرحله آغازین - درجه توافق، پیچیدگی و از هم پاشیدگی اولیه؛ و (۲) اثرات نهایی.

بر این اساس می‌توان فرضیه‌های تحقیق را به شرح ذیل بیان کرد:

**فرضیه اصلی:** نوع تعبیر مدیران از رویدادهای واقعی با تمایل مدیران به انتخاب نوع خاصی از تغییر ارتباط دارد.

**فرضیه فرعی اول -** مدیرانی که جذابیت تغییر را بیش از ضرورت تغییر می‌دانند، انواع تغییراتی که با دشواری بیشتر مراحل آغازین همراه هستند دارای آثار بلندمدت مطلوب‌تر می‌دانند.

**فرضیه فرعی دوم -** مدیرانی که ضرورت تغییر را بیش از جذابیت تغییر می‌دانند، انواع تغییراتی را که با دشواری کمتر مراحل آغازین همراه هستند دارای آثار بلندمدت مطلوب‌تر می‌دانند.

به‌طور منطقی هنگامی که مدیران انتظار نتایج مثبتی را داشته باشند، نسبت به اجرای تغییر مساعدتر خواهند بود تا اینکه تصور نتایج منفی داشته باشند. به همین ترتیب اگر مدیران چنین احساس کنند که تغییر سازمانی مورد قبول قرار خواهد گرفت و پیش‌بینی کنند که از هم پاشیدگی و پیچیدگی اولیه تغییر نسبتاً کم‌اهمیت است، بیشتر با ایده اقدام به تغییرات سازمانی موافقت خواهند کرد. البته باید به این نکته نیز توجه داشت که اگرچه ممکن است مدیران تغییرات را برای بقای سازمان مفید تصور کنند، اینکه آنها در اجرای چنین تغییراتی با چه مشکلاتی مواجه خواهند شد، آنها را نسبت به اتخاذ جایگاهی که در مقابل فرایند تغییر سازمانی می‌گیرند، محتاط‌تر می‌کند. بنابراین به نظر می‌رسد که آن دسته از مدیرانی که تغییر را ابزاری برای بهره‌گیری از فرصت‌ها و قوت‌ها می‌دانند - در مقابل آنهایی که سازمان را محکوم به تغییر می‌دانند - تمایل بیشتری به آغاز فرایند تغییر داشته باشند و نتایج بلندمدت تغییر را مهمتر از پیچیدگی‌های اولیه تغییر بدانند.

## روش تحقیق

این مطالعه بر اساس نقطه نظرات مدیران و کارشناسان یکی از بزرگترین شرکت‌های تولیدکننده کاغذ تیشو در ایران انجام شد. شرکت مورد نظر طی سال‌های گذشته تحقیقاتی را در مورد توسعه محصولات و بازارهای جدید انجام داده است. نتایج تحقیقات انجام شده انواع مختلفی از تغییرات را برای ادامه فعالیت‌های شرکت پیشنهاد کرده است؛ اما هر یک از این تغییرات زمانی با موفقیت اجرا خواهند شد که دست‌اندرکاران تغییر تصور مثبتی از اجرای آن تغییرات داشته باشند. از این رو نویسندگان این مقاله سعی کردند تا با استفاده از الگوی تحلیل مدل‌های ذهنی مدیران، میزان آمادگی مدیران و کارشناسان این شرکت را برای آغاز تغییرات اساسی در فعالیت‌های شرکت ارزیابی کنند. نقطه نظرات این گروه از مدیران و کارشناسان با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری گردید. پرسشنامه شامل مجموعه‌ای از پرسش‌های بسته بود که در مورد جنبه‌های مختلف فرآیند تغییر سازمانی و نگرش مدیران به آنها طراحی شده بود.

ابتدا برخی از عوامل کلیدی محیط رقابتی (سه فرصت و سه تهدید) و توان شرکت (دو قوت و دو ضعف) که بر اساس تحقیقات قبلی برای شرکت به دست آمده بودند، مطرح شدند. از پاسخ‌دهنده خواسته شد تا هر یک از این عوامل کلیدی را مطالعه کرده و نظر خود نسبت به صحت چنین واقعیتی را در یک طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بیان کند. چنان که در مدل تحقیق مشاهده می‌شود (نمودار ۱)، پاسخ‌دهندگان که فرصت‌ها و قوت‌ها را نسبت به تهدیدها و ضعفها مهم‌تر ارزیابی کرده‌اند، مدیرانی هستند که انجام تغییرات را جذاب می‌دانند.

سپس ما پنج نوع تغییر را بیان کردیم. این تغییرات عبارت بودند از: ۱) توسعه محصول و ورود به یک بازار جدید با استفاده از خرید یکی از شرکت‌های دارای نام تجاری مشهور در بازار جدید، ۲) توسعه محصول و ورود به بازار جدید با استفاده از سرمایه‌گذاری مستقیم و خرید ماشین‌آلات و استقرار آنها در محل فعلی کارخانه و تولید محصولات با یک نام تجاری جدید، ۳) توسعه محصول و ورود به بازار جدید با استفاده از عقد قرارداد همکاری با یکی از شرکت‌های تولیدکننده محصولات در آن بازار و تست نام تجاری جدید بدون اقدام به سرمایه‌گذاری وسیع، ۴) پرهیز از ورود به بازار جدید و به جای آن تمرکز بر افزایش بهره‌وری و کیفیت محصولات فعلی و ۵) پرهیز از ورود به بازار جدید و به جای آن تمرکز بر گسترش بازارهای خارجی و صادرات محصولات فعلی. از هر یک از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا تمایل خود را نسبت به هر یک از تغییرات فوق بیان کند.

اما چنان که بیان شد، نگرش مدیران به فرایند تغییر سازمانی نیز می‌تواند بر تمایل آنها به اجرای تغییرات سازمانی مؤثر باشد. از این رو در بخش بعدی پرسشنامه، نظر هر یک از پاسخ‌دهندگان را نسبت به «میزان توافق همگانی»، «پسندیدگی اجرا»، «از هم‌پاشیدگی اوضاع کنونی» و «اطمینان از حصول به نتایج» در هر یک از گزینه‌های تغییر جویا شدیم.

پرسشنامه‌ای برای واحد طرح و برنامه شرکت مورد بررسی ارسال شد و از ایشان خواسته شد تا پرسشنامه را برای کسانی که در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دارند و نظرات ایشان برای اتخاذ تصمیمات آتی شرکت مهم است ارسال نمایند. نهایتاً ۳۳ پرسشنامه تکمیل شد.

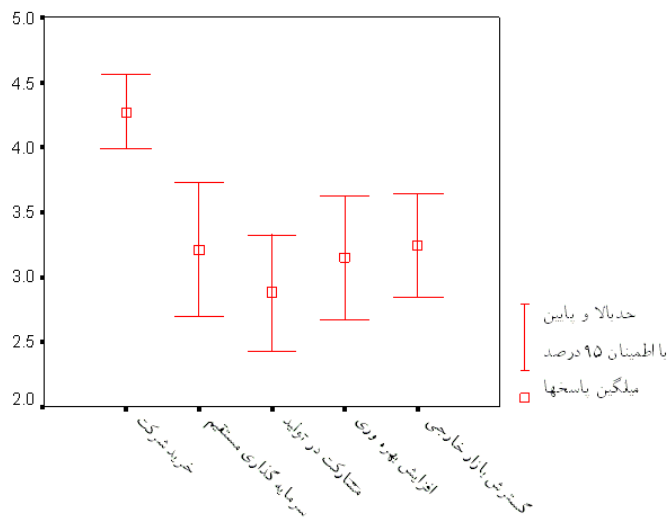
در بخش بعد ابتدا توصیف مختصری از پاسخ‌های داده شده ارائه خواهیم کرد. پس از آن با استفاده از تحلیل واریانس دو عاملی و تک‌عاملی و آزمون توکی‌بی به تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده می‌پردازیم. با استفاده از این تحلیلها در تلاشیم تا کشف کنیم که آیا پاسخ‌دهندگان تعبیرهای متفاوتی از رویدادهای واقعی محیط رقابتی و توان شرکت داشته‌اند، آیا ایشان برآورد متفاوتی از فرایند تغییر سازمانی داشته‌اند و نهایتاً اینکه آیا می‌توان رابطه‌ای بین نوع تعبیر پاسخ‌دهندگان از رویدادهای واقعی، برآورد ایشان از فرایند تغییر سازمانی و تمایل به گونه خاصی از تغییرات پیشنهاد شده برقرار کرد.

### نتایج تحلیل آماری

چنان که اشاره شد، ۳۳ پرسشنامه توسط مدیران و کارشناسان شرکت مورد نظر تکمیل شد. متوسط سابقه کار این افراد ۱۲/۳۸ سال بود و به‌طور متوسط ۴/۶۴ سال در پست فعلی خود مشغول به کار بوده‌اند. تمام این افراد دارای تحصیلات کارشناسی و بالاتر بودند (۸۷/۹٪ کارشناس و ۱۲/۱٪ کارشناس ارشد). بیشترین پاسخ‌دهندگان از حوزه‌های خدمات تولید و مالی به ترتیب ۲۱/۲٪ و ۱۸/۲٪ بوده‌اند؛ پاسخ‌دهندگان سایر حوزه‌ها شامل تولید، طرح و برنامه، بازاریابی و فروش، تحقیق و توسعه و بازرگانی و فروش خارجی تقریباً به میزان برابر و حدود ۱۲ درصد بوده‌اند. شرکت مورد نظر ترکیبی از دو مجموعه متفاوت است که در پنج سال گذشته به صورت یک شرکت واحد ادغام شده‌اند. از این رو سعی شد تا نسبت یکسانی از مدیران و کارشناسان هر مجموعه، پرسشنامه‌ها را تکمیل کرده باشند. به این ترتیب ۱۶ پرسشنامه از مجموعه الف (معادل ۴۸/۵٪ از کل) و مابقی از مجموعه ب جمع‌آوری شد.

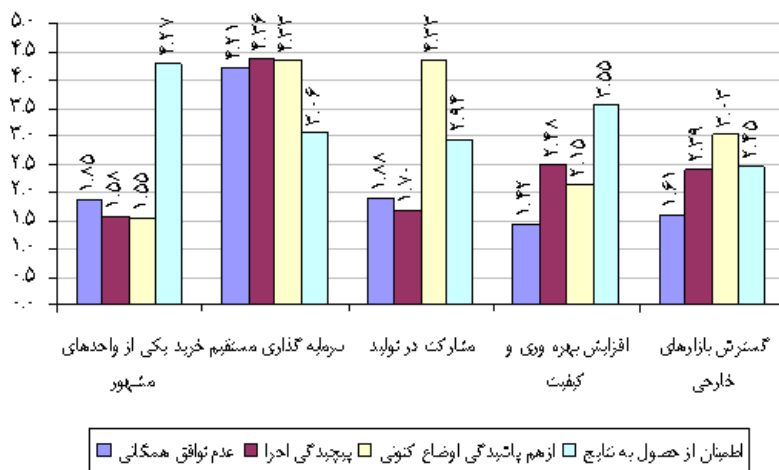
نتایج حاکی از این است که تمایل عمومی پاسخ‌دهندگان به گزینه تغییر «خرید یکی از شرکت‌های مشهور» با میانگین ۴/۲۷ نسبت به سایر گزینه‌ها بیشتر است. در این میان کمترین تمایل عمومی به گزینه «مشارکت در تولید» با میانگین ۲/۸۸ است. با توجه به نمودار ۲ در تمایل عمومی نسبت به سایر گزینه‌های

تغییر، تفاوت چشمگیری مشاهده نمی‌شود. خصوصاً اینکه حد پایین و بالای میانگین در این گزینه‌ها دامنه مشترک زیادی با یکدیگر دارند. نتایج حاصل از آزمون توکی‌بی نیز حاکی از این بود که با ۹۵ درصد اطمینان تنها می‌توان گفت که تمایل عمومی به گزینه «خرید یکی از شرکت‌های مشهور» نسبت به سایر گزینه‌ها بیشتر است و سایر گزینه‌ها تفاوت چشمگیری با یکدیگر ندارند.



نمودار (۲): میانگین تمایل عمومی پاسخ‌دهندگان به انواع گزینه‌های تغییر

نمودار (۳) میانگین پاسخ‌های ارائه شده در مورد نگرش مدیران به فرایند تغییر در هر یک از گزینه‌های تغییر پیشنهادی را نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود، گزینه سرمایه‌گذاری مستقیم، دشوارترین گزینه به لحاظ مراحل آغازین تغییر است. در این میان گزینه خرید یکی از واحدهای مشهور، هم دارای نتایج بلندمدت مطمئن‌تر و هم با دشواری مراحل آغازین کمتر برآورد شده است.



نمودار (۳): میانگین نگرش مدیران به فرایند هر یک از گزینه‌های تغییر پیشنهادی

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل واریانس تک‌عاملی، مشخص شد که نگرش مدیران به فرایند تغییر در انواع گزینه‌های تغییر متفاوت است. به عبارت دیگر با بیش از ۹۵ درصد اطمینان می‌توان ادعا کرد که «عدم

توافق همگانی»، «پیچیدگی اجرا» و «از هم پاشیدگی اوضاع کنونی» در گزینه تغییر سرمایه‌گذاری مستقیم (به ترتیب با میانگین ۴/۲۱، ۴/۳۶ و ۴/۳۳) به مراتب بیشتر از سایر گزینه‌های تغییر است. تفاوت معنی‌داری بین برآورد مدیران از «عدم توافق همگانی» در سایر گزینه‌های تغییر مشاهده نمی‌شود، اگرچه ایشان «عدم توافق همگانی» در گزینه «افزایش کیفیت و بهره‌وری» (میانگین ۱/۴۲) و پس از آن در گزینه «افزایش صادرات» (میانگین ۱/۶۰) را نسبت به سایر گزینه‌ها کمتر برآورد کرده‌اند. به لحاظ «پیچیدگی اجرا» گزینه‌های «افزایش کیفیت و بهره‌وری» (میانگین ۲/۴۸) و «افزایش صادرات» (میانگین ۲/۳۹) دشوارتر از گزینه‌های «مشارکت در تولید» (میانگین ۱/۶۹) و «خرید یک شرکت مشهور» (میانگین ۱/۵۷) برآورد شده‌اند. در مورد «از هم پاشیدگی اوضاع کنونی» نیز گزینه‌های «سرمایه‌گذاری مستقیم» (میانگین ۴/۳۳) و «مشارکت در تولید» (میانگین ۴/۳۳) نسبت به «افزایش صادرات» (میانگین ۳/۰۳) و آن هم نسبت به «افزایش کیفیت و بهره‌وری» (میانگین ۲/۱۵) دشوارتر برآورد شده‌اند. در اینجا گزینه «خرید یک شرکت مشهور» (میانگین ۱/۵۴) با کمترین «از هم پاشیدگی اوضاع کنونی» برآورد شده است.

نگاره (۱) نتایج حاصل از آزمون توکی‌بی را برای تشخیص معنی‌داری تفاوت برآورد مدیران از دشواری مراحل آغازین و اطمینان از حصول به نتایج بلندمدت هر یک از گزینه‌های تغییر نشان می‌دهد. چنان‌که مشاهده می‌شود، سرمایه‌گذاری مستقیم به‌عنوان دشوارترین گزینه تغییر به لحاظ مراحل آغازین برآورد شده است، پس از آن گزینه‌های مشارکت در تولید و افزایش صادرات قرار دارند. به لحاظ حصول به نتایج مطلوب در بلندمدت، گزینه «خرید یک شرکت مشهور» با میانگین ۴/۲۷ مطمئن‌تر از سایر گزینه‌ها تشخیص داده شده است. گزینه «سرمایه‌گذاری مستقیم» هم که دارای دشوارترین مراحل آغازین برآورد شده بود، به لحاظ حصول به نتایج مطلوب در حد متوسط قرار گرفته است.

به منظور بررسی تأثیر نوع تعبیر مدیران از رویدادهای واقعی بر تمایل ایشان به هر یک از گزینه‌های تغییر از تحلیل واریانس دوعاملی استفاده شد. ابتدا برآورد مدیران از فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌های شرکت خلاصه شد و اینکه تعبیر هر پاسخ‌دهنده از رویدادهای واقعی نشان‌دهنده جذابیت تغییر است یا ضرورت آن، مشخص شد. برای این منظور میانگین پاسخ‌های هر پاسخ‌دهنده به فرصت‌ها و قوت‌ها از میانگین پاسخ‌های ایشان به تهدیدها و ضعف‌ها کسر گردید. در صورتی که این عدد مثبت می‌شد، تعبیر مدیر از رویدادهای واقعی متمایل به جذابیت تغییر و در غیر این صورت متمایل به ضرورت تغییر تشخیص داده شد.

نگاره (۱): نتایج آزمون توکی‌بی در مورد برآورد مدیران از دشواری مراحل آغازین و اطمینان از حصول

به نتایج

گروه‌بندی با اطمینان ۹۵ درصد			تعداد	گزینه تغییر
گروه اول	گروه دوم	گروه سوم		
برآورد مدیران از دشواری مراحل آغازین فرایند تغییر				
۱/۶۵۷			۳۳	خرید یک شرکت مشهور
	۲/۰۲		۳۳	افزایش کیفیت و بهره‌وری
	۲/۳۴۳	۲/۳۴۳	۳۳	افزایش صادرات
	۲/۶۳۶		۳۳	مشارکت در تولید
۴/۳۰۳			۳۳	سرمایه‌گذاری مستقیم
اطمینان از حصول به نتایج بلندمدت				
		۲/۴۵۵	۳۳	افزایش صادرات
	۲/۹۳۹	۲/۹۳۹	۳۳	مشارکت در تولید

		۳/۰۶۱	۳/۰۶۱	۳۳	سرمایه‌گذاری مستقیم
		۳/۴۵۶		۳۳	افزایش کیفیت و بهره‌وری
	۴/۲۷۳			۳۳	خرید یک شرکت مشهور

نتایج حاکی از این بود که با بیش از ۹۹ درصد اطمینان ( $p < 0,001$ ) می‌توان ادعا کرد که نوع تعبیر مدیران از رویدادهای واقعی - جذابیت تغییر در مقابل ضرورت تغییر - بر تمایل ایشان به انتخاب نوع خاصی از گزینه‌های تغییر مؤثر است. از این رو نتایج آزمون توکی بی‌گروه‌بندی متفاوتی از تمایل پاسخ‌دهندگان به انواع گزینه‌های تغییر را بر اساس نوع تعبیر ایشان از رویدادهای واقعی ارائه کرد. نتایج این آزمون در نگاره ۲ آورده شده است. چنان که مشاهده می‌شود مدیرانی که جذابیت تغییر را تشخیص داده‌اند - فرصتها و قوت‌های شرکت را مهم‌تر از تهدیدها و ضعف‌های شرکت دانسته‌اند - تمایل بیشتری به سرمایه‌گذاری مستقیم نشان داده‌اند. این گروه از مدیران تمایل بسیار کمی را برای افزایش کیفیت و بهره‌وری قائل شده‌اند. در مقابل، مدیرانی که ضرورت تغییر را تشخیص داده‌اند - تهدیدها و ضعف‌های شرکت را مهم‌تر از فرصت‌ها و قوت‌های شرکت دانسته‌اند - تمایل زیادی به گزینه‌های خرید یک شرکت مشهور و افزایش کیفیت و بهره‌وری نشان داده‌اند.

#### نگاره (۲): نتایج آزمون توکی بی در مورد تمایل مدیران به انواع گزینه‌های

##### تغییر بر اساس نوع تعبیر ایشان از رویدادهای واقعی

گروه‌بندی با اطمینان ۹۵ درصد			تعداد	گزینه تغییر
گروه سوم	گروه دوم	گروه اول		
مدیرانی که جذابیت تغییر را تشخیص داده‌اند				
		۲/۵۰۰	۱۲	افزایش کیفیت و بهره‌وری
	۳/۲۵۰	۳/۲۵۰	۱۲	مشارکت در تولید
۳/۷۵۰	۳/۷۵۰		۱۲	افزایش صادرات
۴/۲۵۰	۴/۲۵۰		۱۲	خرید یک شرکت مشهور
۴/۳۳۳			۱۲	سرمایه‌گذاری مستقیم
مدیرانی که ضرورت تغییر را تشخیص داده‌اند				
		۲/۵۷۱	۲۱	سرمایه‌گذاری مستقیم
		۲/۶۶۶	۲۱	مشارکت در تولید
		۲/۹۵۲	۲۱	افزایش صادرات
	۳/۵۲۳	۳/۵۲۳	۲۱	افزایش کیفیت و بهره‌وری
	۴/۲۸۵		۲۱	خرید یک شرکت مشهور

بر اساس نتایج تحلیل واریانس دو عاملی نمی‌توان اثر متقابل معنی‌داری را ناشی از نوع تعبیر مدیران از رویدادهای واقعی بر تفاوت برآورد مدیران از دشواری مراحل آغازین گزینه‌های مختلف تغییر یافت ( $p = 0,127$ ). به عبارت دیگر این طور نیست که مدیرانی که جذابیت تغییر را تشخیص داده‌اند تصور خوشبینانه‌تری نسبت به مراحل آغازین گزینه تغییر سرمایه‌گذاری مستقیم داشته باشند یا مدیرانی که ضرورت تغییر را تشخیص داده‌اند تصور بدبینانه‌تری نسبت به آن داشته باشند؛ بلکه می‌توان ادعا کرد که کلیه پاسخ‌دهندگان نسبت به دشواری مراحل آغازین فرایند تغییر در گزینه‌های مختلف تغییر اشتراک نظر دارند (جزئیات چنین بررسی در نگاره (۱) آورده شده است). اما نکته جالب توجه در این است که با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان

اذعان داشت که اثر متقابل معنی‌داری ناشی از نوع تعبیر مدیران از رویدادهای واقعی بر تفاوت برآورد مدیران از نتایج بلندمدت گزینه‌های مختلف تغییر وجود دارد ( $p < 0.001$ ). همان‌طور که نگاره (۳) نشان می‌دهد، مدیرانی که جذابیت تغییر را تشخیص داده‌اند حصول به نتایج بلندمدت در گزینه‌های خرید یکی از شرکت‌های مشهور، سرمایه‌گذاری مستقیم و مشارکت در تولید را نسبت به دو گزینه تغییر دیگر مطلوب‌تر برآورد کرده‌اند. در مقابل، مدیرانی که ضرورت تغییر را تشخیص داده‌اند، به نتایج بلندمدت گزینه خرید یکی از شرکت‌های مشهور و افزایش کیفیت و بهره‌وری تمایل بیشتری نشان داده‌اند.

نگاره (۳): نتایج آزمون توکی‌بی در مورد برآورد مدیران از حصول به نتایج بلندمدت

انواع گزینه‌های تغییر براساس نوع تعبیر ایشان از رویدادهای واقعی

گزینه تغییر	تعداد	گروه‌بندی با اطمینان ۹۵ درصد	
		گروه اول	گروه دوم
مدیرانی که جذابیت تغییر را تشخیص داده‌اند			
افزایش صادرات	۱۲	۲،۴۱۶	
افزایش کیفیت و بهره‌وری	۱۲	۳،۲۵۰	۳،۲۵۰
مشارکت در تولید	۱۲		۳،۶۶۶
سرمایه‌گذاری مستقیم	۱۲		۴،۱۶۶
خرید یک شرکت مشهور	۱۲		۴،۲۵۰
مدیرانی که ضرورت تغییر را تشخیص داده‌اند			
سرمایه‌گذاری مستقیم	۲۱	۲،۴۲۸	
افزایش صادرات	۲۱	۲،۴۷۶	
مشارکت در تولید	۲۱	۲،۵۲۳	
افزایش کیفیت و بهره‌وری	۲۱		۳،۷۱۴
خرید یک شرکت مشهور	۲۱		۴،۲۸۵

به طور خلاصه می‌توان ادعا کرد که گزینه‌های خرید یک شرکت مشهور و افزایش کیفیت و بهره‌وری از نظر تمام مدیران با کمترین پیچیدگی مراحل آغازین و گزینه‌های سرمایه‌گذاری مستقیم و مشارکت در تولید با بیشترین پیچیدگی مراحل آغازین همراه است (نگاره ۱). با در نظر داشتن چنین نتایجی، اگر نگاهی به نگاره (۲) بیاندازیم، درمی‌یابیم که مدیرانی که جذابیت تغییر را تشخیص داده‌اند، تمایل به انجام تغییراتی دارند که با پیچیدگی مراحل آغازین بیشتری همراه است - سرمایه‌گذاری مستقیم. در حالی که مدیرانی که ضرورت تغییر را تشخیص داده‌اند، تمایل به انجام تغییراتی دارند که با پیچیدگی مراحل آغازین کمتری همراه است - خرید یک شرکت مشهور. از طرف دیگر، همان‌طور که در نگاره ۳ مشاهده می‌شود - اگر گزینه خرید یک شرکت مشهور را که در مورد اطمینان از حصول به نتایج بلندمدت، مورد اشتراک نظر هر دو گروه مدیران بوده است کنار بگذاریم - می‌بینیم که مدیرانی که جذابیت تغییر را تشخیص داده‌اند، به نتایج بلندمدت تغییراتی که با پیچیدگی مراحل آغازین همراه هستند، اطمینان بیشتری دارند - سرمایه‌گذاری مستقیم و مشارکت در تولید. در حالیکه مدیرانی که ضرورت تغییر را تشخیص داده‌اند، به نتایج بلندمدت تغییراتی که با راحتی مراحل آغازین همراه هستند، اطمینان بیشتری دارند - خرید یک شرکت مشهور.

به این ترتیب می‌توان ادعا کرد که نوع تعبیر مدیران از رویدادهای واقعی محیط سازمان و توانمندی‌های شرکت می‌تواند بر انتخاب نوع خاصی از گزینه‌های تغییر و اقدام بر اساس آن تأثیر گذارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

محققانی که به تحقیق در مورد تصمیمات منجر به تغییر سازمانی پرداخته‌اند، اغلب به تحلیل زمینه‌های محیطی و سازمانی توجه نشان داده‌اند. البته در این میان محققانی هم هستند که بر نقش تصمیم‌گیرندگان - معمولاً مدیران - در فرایند تغییر سازمانی متمرکز شده‌اند. این بررسی‌ها منجر به شکل‌گیری سه شاخه تحقیقاتی شده است که عبارتند از: توانایی رهبری مدیران، میزان و نحوه تأثیر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی ایشان و نقش مدل‌های ذهنی آنها. بر اساس تحقیقات گروه اخیر، اقدام به تغییر سازمانی بستگی به این دارد که مدیر چه تعبیری از رویدادهای واقعی محیط اطراف خود دارد و آیا چنین تعبیری منجر به تشویق تغییر می‌شود یا به‌عنوان مانعی بر سر راه آن مطرح است. محققان این مقاله بر این حوزه متمرکز شدند و نتیجه گرفتند که درک مدیران از واقعیت و برآورد ایشان از فرایند تغییر سازمانی، مدل ذهنی مدیران را شکل می‌دهد و این مدل ذهنی بر تصمیم به اقدام بر اساس گزینه تغییر خاصی مؤثر است.

تحلیل‌هایی که در این تحقیق انجام شد و مبتنی بر داده‌های اولیه بود (نظرات مدیران و کارشناسان یکی از شرکت‌های بزرگ تولیدی که در آستانه توسعه بازار و محصول خود بود و با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شد)، تا حد زیادی نتایج مورد نظر را تأیید کرد. بجز گزینه تغییر «خرید یکی از شرکت‌های مشهور»، در سایر موارد نتایج به‌دست آمده بسیار با فرضیه‌های تحقیق هم‌خوانی داشتند. گزینه تغییر «خرید یکی از شرکت‌های مشهور»، تنها گزینه تغییری بود که همه مدیران و کارشناسان در مورد نتایج کوتاه‌مدت و بلندمدت آن اشتراک نظر داشتند. این به این معنی است که حتی مدیرانی هم که جذابیت تغییر را تشخیص داده بودند، این گزینه تغییر را به همراه دو گزینه «سرمایه‌گذاری مستقیم» و «مشارکت در تولید» که دارای دشوارترین مراحل آغازین فرایند تغییر بودند، به لحاظ نتایج بلندمدت مطلوب برآورد کرده بودند. البته در مورد تمایل عمومی به گزینه‌های تغییر، چنین تشابه نظری به چشم نمی‌خورد.

نتایج به‌دست آمده نشان داد که فقط تمایل عمومی به گزینه تغییر «خرید یک شرکت مشهور» تفاوت معنی‌داری نسبت به سایر گزینه‌های تغییر دارد. این گزینه از بیشترین توافق عمومی، کمترین پیچیدگی اجرا و کمترین از هم پاشیدگی اوضاع کنونی برخوردار بود. در عین حال از گزینه‌های تغییری بود که برآورد مدیران از نتایج بلندمدت آن مطلوب بود. به این ترتیب این گزینه تنها گزینه‌ای است که اشتراک نظر عمومی - علی‌رغم نوع تعبیر مدیران از رویدادهای واقعی - در مورد اثرات کوتاه‌مدت و بلندمدت آن وجود دارد. بنابراین نویسندگان این مقاله در ادامه تحلیلهای خود، بر تمایل مدیران به گزینه‌های دیگر تغییر که تفاوت معنی‌داری به لحاظ تمایل عمومی با یکدیگر نداشتند متمرکز شدند.

با دخالت نوع تعبیر مدیران از رویدادهای واقعی در تحلیل‌ها، مشخص شد که نوع تعبیر ایشان از جذابیت یا ضرورت تغییر، بر تشخیص دشواری مراحل آغازین فرایند انواع تغییر تأثیر ندارد؛ اما بر برآورد ایشان از نتایج بلندمدت انواع گزینه‌های تغییر تأثیر دارد. به عبارت دیگر با اطمینان می‌توان ادعا کرد که همه پاسخ‌دهندگان، صرف‌نظر از نوع تعبیرشان از واقعیت‌های محیطی، بر دشواری مراحل آغازین گزینه تغییر «سرمایه‌گذاری مستقیم» و سهولت مراحل آغازین گزینه تغییر «افزایش کیفیت و بهره‌وری» اشتراک نظر داشتند؛ اما مدیرانی که جذابیت تغییر را تشخیص داده بودند، برآورد مطلوب‌تری از نتایج بلندمدت گزینه سرمایه‌گذاری مستقیم - دارای دشوارترین مراحل آغازین - و آنهایی که ضرورت تغییر را تشخیص داده بودند، برآورد مطلوب‌تری از نتایج بلندمدت گزینه افزایش کیفیت و بهره‌وری - دارای ساده‌ترین مراحل آغازین - داشتند.

به این ترتیب فرضیه اصلی و دو فرضیه فرعی تحقیق تأیید می‌شوند. یعنی نوع تعبیری که مدیران از رویدادهای واقعی دارند با انتخاب نوع خاصی از گزینه‌های تغییر توسط ایشان ارتباط دارد. به‌عنوان مثال

مدیرانی که واقعیت‌های محیطی را به گونه‌ای تعبیر می‌کنند که تغییر را جذاب برمی‌شمارد، تغییراتی را که با دشواری بیشتر مراحل آغازین همراه است، دارای نتایج بلندمدت مطلوب‌تر تصور می‌کنند و بالعکس. البته تنها در مورد گزینه تغییر «خرید یکی از شرکت‌های مشهور» چنین تفاوت عقیده‌ای بین دو گروه از مدیران مشاهده نمی‌شود و شاید این به این دلیل است که این گزینه تغییر تنها گزینه تغییری است که علی‌رغم حصول به نتایج بلندمدت مدنظر شرکت - توسعه محصول و بازار - از ریسک پایین اجرا برخوردار است. اما اجرای این گزینه تغییر می‌تواند هزینه‌ای به مراتب بیش از سرمایه‌گذاری مستقیم و مشارکت در تولید داشته باشد، به همین دلیل است که پاسخ‌دهندگان که جذابیت تغییر را تشخیص داده‌اند، علی‌رغم اینکه در حصول به نتیجه مطلوب تفاوتی بین دو گزینه سرمایه‌گذاری مستقیم و خرید یک شرکت مشهور قائل نشده‌اند اما در تمایل به اقدام، گزینه تغییر سرمایه‌گذاری مستقیم را بهتر برآورد کرده‌اند.

خلاصه این که این تحقیق به بررسی نقش تصمیم‌گیرندگان در اتخاذ نوع خاصی از گزینه‌های تغییر پرداخت و در این میان بر مدل‌های ذهنی ایشان متمرکز شد تا تشخیص دهد که آیا درک مدیران از رویدادهای واقعی و برآورد ایشان از فرایند تغییر سازمانی، بر انتخاب و اقدام بر اساس نوع خاصی از تغییر تأثیر دارد. از محدودیت‌های این تحقیق این است که اگرچه فرضیه‌های تحقیق با اطمینان زیادی تأیید می‌شوند، نمی‌توان این نتایج را تعمیم داد. به این ترتیب پیشنهاد می‌شود تحقیقات مشابهی در سایر سازمان‌ها و شرکت‌ها انجام شود تا نتایج به دست آمده تقویت شده و قابل تعمیم شوند. علاوه بر این می‌توان تحقیقات طولی را نیز برای افزایش دامنه تعمیم نتایج به دست آمده به کار گرفت؛ به عنوان مثال، می‌توان با اقداماتی نظیر برگزاری جلسات تبادل نظر و بکارگیری شیوه‌های گفتمان، مدل‌های ذهنی تصمیم‌گیرندگان را تغییر داد و تحقیق را مجدداً انجام داد و به این ترتیب میزان تأثیر تغییر مدل‌های ذهنی بر انتخاب انواع گزینه‌های تحقیق را سنجید.

چنان که در تشریح مدل تحقیق اشاره شد، حوزه مدل‌های ذهنی مدیران و سازمان بسیار گسترده است. بنابراین به عنوان پیشنهاد برای تحقیقات آتی می‌توان این موضوع را نیز بیان کرد که آیا مدل‌های ذهنی افراد منجر به اتخاذ تصمیمات بر اساس عادت می‌شود، و این می‌تواند مدل ذهنی سازمان را شکل دهد. به عنوان مثال نویسندگان این مقاله، معنی‌داری تفاوت پاسخ‌دهندگان دو مجموعه الف و ب از شرکت مورد نظر را مورد بررسی قرار دادند و با بیش از ۹۹ درصد اطمینان ( $p < 0,001$ ) دریافتند که تمایل مدیران به اقدام بر اساس گزینه تغییر خاصی در دو مجموعه الف و ب در این شرکت متفاوت است. به عبارت دیگر، مدیران مجموعه الف کمترین تمایل را به اجرای گزینه افزایش کیفیت و بهره‌وری داشته‌اند در حالی که چنین تمایلی در مدیران مجموعه ب در بالاترین حد قرار داشت. بنابراین تحقیقات آتی می‌تواند مشخص کند که چنین تفاوتی برگرفته از مدل تجاری سازمان‌های مختلف است یا نه.

علاوه بر پیشنهاداتی که در حوزه تحقیقات به آن اشاره شد، پیشنهاداتی نیز به مدیران و کارشناسان می‌توان داشت. باید توجه داشت که تغییر موفق زمانی اتفاق می‌افتد که بتوان انتقال «درونی» ارزش‌ها، اشتیاق و رفتار افراد را با انتقال «بیرونی» فرایند، استراتژی، عملیات و سیستم‌ها ترکیب کرد. به این ترتیب تغییرات درونی و بیرونی در کنار هم مهم هستند و تنها این کافی نیست که بر فرصت‌های جدید محیط کسب و کار متمرکز شویم و استراتژی‌ها، ساختارها، محصولات، مدل‌های کسب و کار و سیستم‌ها را تغییر دهیم؛ بلکه تفکری که آن استراتژی‌ها، ساختارها، محصولات، مدل‌های کسب و کار و سیستم‌ها را ساخته‌اند نیز باید تغییر یابند تا اینکه روش‌های جدید کار که عملی شدن آنها را ممکن می‌سازند، بوجود آیند [۱۸]. بنابراین از مهمترین الزامات اقدام به تغییرات استراتژیک بنیادی، به چالش‌طلبیدن مدل‌های ذهنی موجود و قالب‌بندی درک جدیدی است. از آنجا که ما اغلب به صورت آگاهانه از مدل‌های ذهنی خود یا اثراتی که بر رفتار ما دارند باخبر نیستیم.

بنابراین یکی از مهمترین سطوح تغییر در راستای بهبود توانمندیهای تغییر، ملموس کردن مدل‌های ذهنی تیره بگونه‌ای است که سازمان بتواند آنها را درک کند. وقتی که آنها درک شوند، می‌توانند مورد تفکر قرار گرفته، تغییر کرده و رشد کنند. در نتیجه، ملموس کردن مدل‌های ذهنی فقط ابزاری برای تفکر شخصی به حساب نمی‌آید- بلکه یک رسانه اجتماعی و اهرم مهمی برای تغییر به حساب می‌آیند، خصوصاً زمانی که تغییرات بزرگ و گسترده مدنظر است. بنابراین شرکت‌ها باید قبل از تحمیل گزینه خاصی برای تغییر، از مدل‌های ذهنی مدیران خود آگاهی یابند و زمینه‌ای را برای گفتمان مدیران با مدل‌های ذهنی مختلف فراهم کنند به گونه‌ای که این گفتمان به اشتراک نظر نهایی و تشابه الگوهای ذهنی مدیران و شکل‌گیری یک الگوی کسب و کار قوی منجر شود [۹].

در بررسی مدل‌های ذهنی مدیران در این تحقیق، ما نگاه شناختی به روانشناسی و تغییر داشتیم. دیدگاه شناخت به نوعی، پنجره‌هایی را به ذهن باز می‌کند- ما را قادر می‌سازد تا پی ببریم که افراد به چه چیزی می‌اندیشند، چگونه می‌اندیشند، و احتمالاً (زمانی که لازم باشد) چگونه می‌توان بر آن تفکر اثر گذاشت. نظریه شناختی بر این فرض است که احساسات و مشکلاتی که برای ما پیش می‌آیند، پیامد تفکر ما هستند. بنابراین با تغییر فرایندهای تفکر- یا مدل‌های ذهنی- افراد، آنها می‌توانند رفتار سازمانی خود را تغییر دهند [۱۸].

## منابع:

۱. محمدی الیاسی، قنبر. (۱۳۸۴). تأملی بر پیوند نظری نظریه‌های بنگاه کارآفرین و سازمان یادگیرنده؛ دانش مدیریت، شماره ۷۰، صص ۸۱-۱۱۵.
۲. مزروعی، حسین. (۱۳۸۴). مدل پنجره نگاه؛ دانش مدیریت، شماره ۷۰، صص ۱۱۷-۱۴۰.
۳. Adner, R. and Helfat, C. E. (۲۰۰۳). "Corporate effects and dynamic managerial capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. ۲۴, No. ۱۰. pp: ۱۰۱۱- ۱۰۲۵.
۴. Allee, V. (۱۹۷۷). *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*, Newton: Focal Press.
۵. Amburgey, Terry L.; Kelly, Dawn; Barnett, William P. (۱۹۹۳). "Resetting the clock: the dynamics of organizational change and failure", *Administrative Science Quarterly*, Vol. ۳۸, No. ۱. pp: ۵۱- ۷۳.
۶. Argyris, C. (۱۹۷۸). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, New York: Addison-Wesley.
۷. Barr, Pamela S.; Stimpert, J. L.; Huff, Anne S. (۱۹۹۲). "Cognitive change, strategic action and organizational renewal", *Strategic Management Journal*, Vol. ۱۳, No. ۱. pp: ۱۵- ۳۶.
۸. Dutton, J. E. (۱۹۹۳). "Interpretations on automatic: a different view of strategic issue diagnosis", *Journal of Management Studies*, Vol. ۳۰, No. ۳. pp: ۳۳۹- ۳۵۷.
۹. Ford, J. D. and Ford, L. W. (۱۹۹۵). "The role of conversations in producing intentional change in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. ۳۰, No. ۳۰. pp: ۵۴۱- ۷۰.
۱۰. Friedman, S. (۲۰۰۴) "Learning to make more effective decisions: changing beliefs as a prelude to action", *The Learning Organization*, Vol. ۱۱, No. ۲, pp. ۱۱۰-۱۲۸.

۱۱. Gordon, Shelley S.; Stewart, Wayne H.; Sweo, Robert Jr.; and Luker, William A. (۲۰۰۰). "Convergence versus strategic reorientation: the antecedents of fast-paced organizational change", *Journal of Management*, Vol. ۲۶, No. ۵, pp: ۹۱۱- ۹۴۵.
۱۲. Grim, C. M. and Smith, K. G. (۱۹۹۱). "Management and organizational change: a note on the railroad industry", *Strategic Management Journal*, Vol. ۱۲, No. ۶, pp: ۵۵۷- ۵۶۲.
۱۳. Hambrick, D. C. and Mason, P. A. (۱۹۸۴). "Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, Vol. ۹, March, pp: ۱۹۳- ۲۰۶.
۱۴. Hannan, M. T. and Freeman, J. (۱۹۷۷). "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, Vol. ۸۲, No. ۴, pp: ۹۲۹- ۹۶۴.
۱۵. Hodgkinson, G. P. (۱۹۹۷). "Cognitive inertia in a turbulent market: the case of UK residential estate agents", *Journal of Management Studies*, Vol. ۳۴, No. ۵, pp: ۹۲۱- ۹۴۵.
۱۶. Jacobs, Claus D. and Heracleous, Loizos Th. (۲۰۰۵). "Answers for questions to come: reflective dialogue as an enabler of strategic innovation", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. ۱۸, No. ۴, pp: ۳۳۸- ۳۵۲.
۱۷. Johnson, R. and Hoopes, D. G. (۲۰۰۳). "Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure", *Strategic Management Journal*, Vol. ۲۴, No. ۱۰, pp: ۱۰۵۷- ۱۰۶۸.
۱۸. Karp, Tom. (۲۰۰۵). "Unpacking the Mysteries of Change: Mental Modeling", *Journal of Change Management*, Vol. ۵, No. ۱, pp: ۸۷- ۹۶.
۱۹. Kim, T. Y. (۲۰۰۳). *Prior experience, learning and inertia among entrants in the Italian automobile industry*, ۱۸۹۶- ۱۹۸۱. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Seattle, WA.
۲۰. Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (۱۹۸۸). "Development and validation of the leadership practices inventory", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. ۴۸, No. ۲, pp: ۴۸۳- ۴۹۶.
۲۱. Kraatz, M. S. and Zajac, E. J. (۲۰۰۱). "How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence", *Organization Science*, Vol. ۱۲, No. ۵, pp: ۶۳۲- ۶۵۷.
۲۲. Maignon, I. and Lukas, B. A. (۱۹۹۷). "Entry mode decisions: the role of managers' mental models", *Journal of Global Marketing*, Vol. ۱۰, No. ۴, pp: ۷- ۲۲.
۲۳. Milliken, F. J. and Lant, T. K. (۱۹۹۱). "The effect of an organizations recent performance history on strategic persistent and change: The role of managerial interpretations", in: Dutton, J. et al. (eds) *Advances in strategic management*, Vol. ۷, pp: ۱۲۵- ۱۵۲ (Greenwich, CT: JAI Press).
۲۴. Miner, Anne S.; Amburgey, Terry L.; Stearns, Timothy M. (۱۹۹۰). "Interorganizational linkages and population dynamics: buffering and transformational shields", *Administrative Science Quarterly*, Vol. ۳۵, No. ۴, pp: ۶۸۶- ۷۱۳.
۲۵. Papadakis, Vassilis M.; Lioukas, Spyros; Chambers, David (۱۹۹۸). "Strategic decision-making processes: the role of management and context", *Strategic Management Journal*, Vol. ۱۹, No. ۲, pp: ۱۱۵- ۱۴۷.

۲۶. Rosenbloom, R. S. (۲۰۰۰). "Leadership, capabilities, and technological change: the transformation of NCR in the electronic era", *Strategic Management Journal*, Vol. ۲۱, No. ۱۱- ۱۲, pp: ۱۰۸۳- ۱۱۰۳.
۲۷. Santos, Ma Valle, Garcia, Ma Teresa. (۲۰۰۶). "Organizational Change: The Role of Managers' Mental Models", *Journal of Change Management*, Vol. ۶, No. ۳, pp: ۳۰۵- ۳۲۰.
۲۸. Waddell, T. and Sohal, A. S. (۱۹۹۸). "Resistance: a constructive tool for change management", *Management Decision*, Vol. ۳۶, No. ۸, pp: ۵۴۳- ۵۴۸.

ماخذ : دانش مدیریت، سال ۲۰، شماره ۷۸، پاییز ۱۳۸۶