

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

حسین رحمان سرشت^۱، علیرضا مقدم*^۲

^۱ استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، ایران

^۲ دانشجوی دوره دکتری مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۶/۲/۵، تاریخ تصویب: ۱۳۸۶/۶/۲۵)

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 مداخله کننده در تصمیم‌های منجر به تغییر سازمانی می‌پردازیم، با سه دسته از عوامل مواجه می‌شویم [۲۵]: آنهایی که به محیط مربوطند؛ 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 در بایم 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 معناست 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.

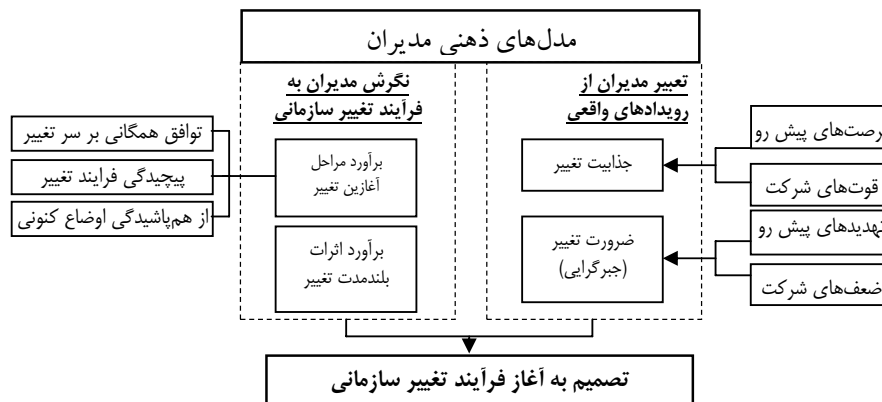
در تحلیل فرایند تغییر سازمانی، علاوه بر محرکها و موانع تغییر، باید مسئولیت شخصی کسانی که در مورد اقدام به چنین تغییراتی تصمیم می‌گیرند را نیز به حساب آورد. معمولاً مدیران ارزیابی نیروهایی که محرک یا مانع تغییر هستند را به عهده دارند. در نتیجه، برآوردی که ایشان از موازنه این نیروها دارند می‌تواند نسبت 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 لنزهایی 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.



نمودار (۱): مدل تحقیق

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 به‌عنوان پدیده بسیار مضر که رفتار و بقای 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. در مورد نتایج حاصل از فرایند تغییر، باید بین اثرات کوتاه مدت و بلندمدت آن تمایز قائل شد [۵]. بنابراین در بررسی جایگاهی که مدیران در برخورد با نتایج حاصل از فرایند تغییر سازمانی اتخاذ می کنند، باید برآورد ایشان اولاً از مراحل آغازین و ثانیاً از اثرات نهایی را در نظر داشت. در کوتاه مدت، عملی شدن فرایند تغییر سازمانی پیچیده است، نیازمند کسب توافق گروههای مختلف است، شبکه روابط سازمانی دگرگون می شود و اوضاعی که رفتار سازمانی را رقم می زنند از هم می باشد [۲۴]. با گذشت زمان، سازمان به ثبات مجدد دست می یابد و عوامل شکننده آغازین کنار می روند. 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 می توان بین دو نوع برآوردی که مدیران از اثرات فرایند تغییر به عمل می آورند، تفاوت قائل شد: ۱) مرحله آغازین - درجه توافق، پیچیدگی و از هم پاشیدگی اولیه؛ و ۲) اثرات نهایی.

بر این اساس می توان فرضیه های 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 می دانند، انواع تغییراتی که با دشواری بیشتر مراحل آغازین همراه هستند دارای آثار بلندمدت مطلوب تر می دانند.

فرضیه فرعی دوم - مدیرانی که ضرورت تغییر را بیش از جذابیت تغییر می دانند، انواع تغییراتی را که با دشواری کمتر مراحل آغازین همراه هستند دارای آثار بلندمدت مطلوب تر می دانند.

به طور 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 پیش بینی کنند که از هم پاشیدگی و پیچیدگی اولیه تغییر نسبتاً کم اهمیت 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 سرمایه گذاری مستقیم و خرید ماشین آلات 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 شرکت های تولید کننده محصولات در آن بازار و تست نام تجاری جدید بدون اقدام به سرمایه گذاری وسیع، (۴) پرهیز از ورود به بازار جدید و به جای آن تمرکز بر افزایش بهره وری 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 پاسخ دهندگان خواسته شد تا تمایل خود را نسبت به هر یک از تغییرات فوق بیان کند.

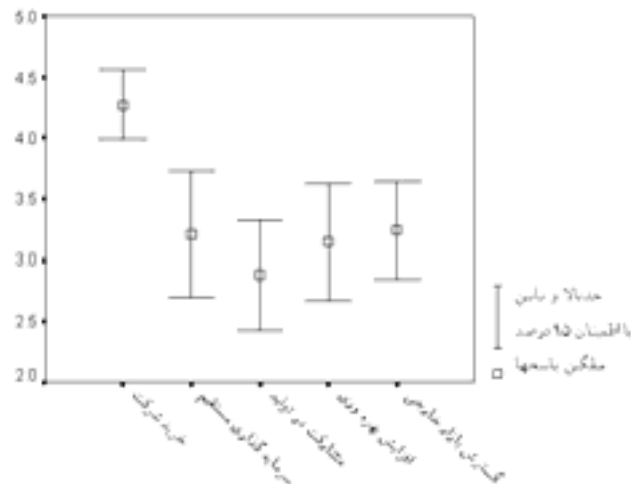
اما چنان که بیان شد، نگرش مدیران به فرایند تغییر سازمانی نیز می تواند بر تمایل آنها به اجرای تغییرات سازمانی مؤثر باشد. از این رو در بخش بعدی پرسشنامه، نظر هر یک از پاسخ دهندگان را نسبت به «میزان توافق همگانی»، «پیچیدگی اجرا»، «از هم پاشیدگی اوضاع کنونی» و «اطمینان از حصول به نتایج» در هر یک از گزینه های تغییر جویا شدیم.

پرسشنامه ای برای واحد طرح و برنامه شرکت مورد بررسی ارسال شد و از ایشان خواسته شد تا پرسشنامه را برای کسانی که در تصمیم گیری ها 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 پاسخ های داده شده ارائه خواهیم کرد. پس از آن با استفاده از تحلیل واریانس دو عاملی و تک عاملی و آزمون توکی بی به تحلیل داده های جمع آوری شده می پردازیم. با استفاده از این تحلیلها در تلاشیم تا کشف کنیم که آیا پاسخ دهندگان تعبیرهای متفاوتی از رویدادهای واقعی محیط رقابتی و توان شرکت داشته اند، آیا ایشان برآورد متفاوتی از فرایند تغییر سازمانی داشته اند و نهایتاً اینکه آیا می توان رابطه ای بین نوع تعبیر پاسخ دهندگان از رویدادهای واقعی، برآورد ایشان از فرایند تغییر سازمانی و تمایل به گونه خاصی از تغییرات پیشنهاد شده برقرار کرد.

نتایج تحلیل آماری

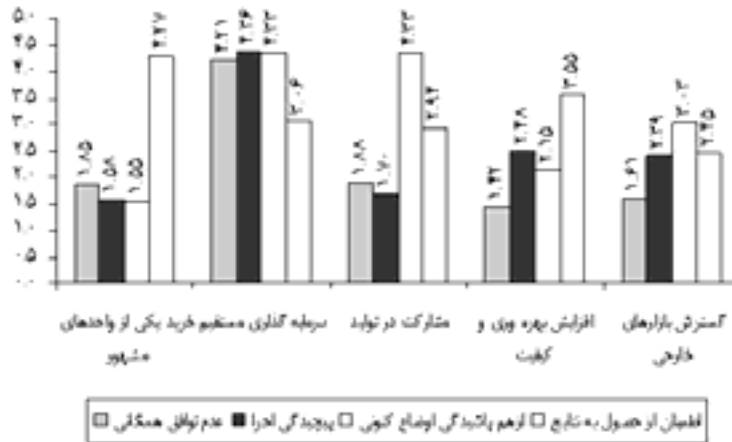
چنان که اشاره شد، ۳۳ پرسشنامه توسط مدیران و کارشناسان شرکت مورد نظر تکمیل شد. متوسط سابقه کار این افراد ۱۲/۳۸ سال بود و به طور متوسط ۴/۶۴ سال در پست فعلی خود مشغول به کار بوده اند. تمام این افراد دارای تحصیلات کارشناسی و بالاتر بودند

(۸۷/۹٪ کارشناس و ۱۲/۱٪ کارشناس ارشد). بیشترین پاسخ دهندگان از حوزه های خدمات تولید و مالی به ترتیب ۲۱/۲٪ و ۱۸/۲٪ بوده اند؛ پاسخ دهندگان سایر حوزه ها شامل تولید، طرح و برنامه، بازاریابی و فروش، تحقیق و توسعه و بازرگانی و فروش خارجی تقریباً به میزان برابر و حدود ۱۲ درصد بوده اند. شرکت مورد نظر ترکیبی از دو مجموعه متفاوت است که در پنج سال گذشته به صورت یک شرکت واحد ادغام شده اند. از این رو سعی شد تا نسبت یکسانی از مدیران و کارشناسان هر مجموعه، پرسشنامه ها را تکمیل کرده باشند. به این ترتیب ۱۶ پرسشنامه از مجموعه الف (معادل ۴۸/۵٪ از کل) و مابقی از مجموعه ب جمع آوری شد. نتایج حاکی از این است که تمایل عمومی پاسخ دهندگان به گزینه تغییر «خرید یکی از شرکت های مشهور» با میانگین ۴/۲۷ نسبت به سایر گزینه ها 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 گزینه های تغییر، تفاوت چشمگیری مشاهده نمی شود. خصوصاً اینکه حد پایین و بالای میانگین در این گزینه ها دامنه مشترک زیادی با یکدیگر دارند. نتایج حاصل از آزمون توکی بی نیز حاکی از این بود که با ۹۵ درصد اطمینان تنها می توان گفت که تمایل عمومی به گزینه «خرید یکی از شرکت های مشهور» نسبت به سایر گزینه ها بیشتر است و سایر گزینه ها تفاوت چشمگیری با یکدیگر ندارند.



نمودار (۲): میانگین تمایل عمومی پاسخ دهندگان به انواع گزینه های تغییر

نمودار (۳) میانگین پاسخ های ارائه شده در مورد نگرش مدیران به فرایند تغییر در هر یک از گزینه های تغییر پیشنهادی را نشان می دهد. همانطور که مشاهده می شود، گزینه سرمایه گذاری مستقیم، دشوارترین گزینه به لحاظ مراحل آغازین تغییر است. در این میان گزینه خرید یکی از واحدهای مشهور، هم دارای نتایج بلندمدت مطمئن تر و هم با دشواری مراحل آغازین کمتر برآورد شده است.



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

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل واریانس تک عاملی، مشخص شد که نگرش مدیران به فرایند تغییر در انواع گزینه های تغییر متفاوت است. به عبارت دیگر با بیش از ۹۵ درصد اطمینان می توان ادعا کرد که «عدم توافق همگانی»، «پیچیدگی اجرا» و «از هم پاشیدگی اوضاع کنونی» در گزینه تغییر سرمایه گذاری مستقیم (به ترتیب با میانگین ۴/۲۱، ۴/۳۶ و ۴/۳۳) به مراتب بیشتر از سایر گزینه های تغییر است. تفاوت معنی داری بین برآورد مدیران از «عدم توافق همگانی» در سایر گزینه های تغییر مشاهده نمی شود، اگرچه ایشان «عدم توافق همگانی» در گزینه «افزایش کیفیت و بهره وری» (میانگین ۱/۴۲) و پس از آن در گزینه «افزایش صادرات» (میانگین ۱/۶۰) را نسبت به سایر گزینه ها کمتر برآورد کرده اند. به لحاظ «پیچیدگی اجرا» گزینه های «افزایش کیفیت و بهره وری» (میانگین ۲/۴۸) و

«افزایش صادرات» (میانگین ۲/۳۹) دشوارتر از گزینه های «مشارکت در تولید» (میانگین ۱/۶۹) و «خرید یک شرکت مشهور» (میانگین ۱/۵۷) برآورد شده اند. در مورد «از هم پاشیدگی اوضاع کنونی» نیز گزینه های «سرمایه گذاری 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 بهره وری» (میانگین ۲/۱۵) دشوارتر برآورد شده اند. 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 توکی بی را برای تشخیص معنی داری تفاوت برآورد مدیران از دشواری مراحل آغازین و اطمینان از حصول به نتایج بلندمدت هر یک از گزینه های تغییر نشان می دهد. چنان که مشاهده می شود، سرمایه گذاری مستقیم به عنوان دشوارترین گزینه تغییر به لحاظ مراحل آغازین برآورد شده است، پس از آن گزینه های 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 مطمئن تر از سایر گزینه ها تشخیص داده شده است. گزینه «سرمایه گذاری 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 گزینه های تغییر از تحلیل واریانس دو عاملی استفاده شد. ابتدا برآورد مدیران از فرصتها، تهدیدها، قوت ها و ضعف های شرکت خلاصه شد و اینکه تعبیر هر پاسخ دهنده از رویدادهای واقعی نشان دهنده جذابیت تغییر است یا ضرورت آن، مشخص شد. برای این منظور میانگین پاسخ های هر پاسخ دهنده به فرصت ها و قوت ها از میانگین پاسخ های ایشان به تهدیدها و ضعف ها کسر گردید. در صورتی که این عدد مثبت می شد، 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 توکی بی در مورد برآورد مدیران از دشواری مراحل آغازین و اطمینان از حصول به نتایج

گروه بندی با اطمینان ۹۵ درصد				تعداد	گزینه تغییر
گروه چهارم	گروه سوم	گروه دوم	گروه اول		
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	سرمایه گذاری 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	سرمایه گذاری 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 ($p < 0.001$) می توان 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 بی گروه بندی متفاوتی از تمایل پاسخ دهندگان 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 می شود مدیرانی که جذابیت تغییر را تشخیص داده‌اند فرصتها و قوت‌های شرکت را مهم تر از تهدیدها و ضعف‌های شرکت دانسته‌اند - تمایل بیشتری به سرمایه گذاری 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 مهم تر 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 براساس 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 ادعا 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 ($p < 0.001$). همان طور که نگاره (۳) نشان می‌دهد، مدیرانی که جذابیت تغییر را تشخیص داده‌اند حصول به نتایج بلندمدت در گزینه‌های خرید یکی از

شرکت های مشهور، سرمایه گذاری مستقیم و مشارکت در تولید را نسبت به دو گزینه تغییر دیگر مطلوب تر برآورد کرده اند. در مقابل، مدیرانی که ضرورت تغییر را تشخیص داده اند، به نتایج بلندمدت گزینه خرید یکی از شرکت های مشهور و افزایش کیفیت و بهره وری تمایل بیشتری نشان داده اند.

نگاره (۳): نتایج آزمون توکی بی در مورد برآورد مدیران از حصول به نتایج بلندمدت انواع گزینه های تغییر براساس نوع تعبیر ایشان از رویدادهای واقعی

گروه بندی با اطمینان ۹۵ درصد		تعداد	گزینه تغییر
گروه دوم	گروه اول		
مدیرانی که جذابیت تغییر را تشخیص داده اند			
	۲،۴۱۶	۱۲	افزایش صادرات
۳،۲۵۰	۳،۲۵۰	۱۲	افزایش کیفیت و بهره وری
۳،۶۶۶		۱۲	مشارکت در تولید
۴،۱۶۶		۱۲	سرمایه گذاری مستقیم
۴،۲۵۰		۱۲	خرید یک شرکت مشهور
مدیرانی که ضرورت تغییر را تشخیص داده اند			
	۲،۴۲۸	۲۱	سرمایه گذاری مستقیم
	۲،۴۷۶	۲۱	افزایش صادرات
	۲،۵۲۳	۲۱	مشارکت در تولید
۳،۷۱۴		۲۱	افزایش کیفیت و بهره وری
۴،۲۸۵		۲۱	خرید یک شرکت مشهور

به طور خلاصه می توان ادعا کرد که گزینه های خرید یک شرکت مشهور و افزایش کیفیت و بهره وری از نظر تمام مدیران با کمترین پیچیدگی مراحل آغازین و گزینه های سرمایه گذاری 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، درمی یابیم که مدیرانی که جذابیت تغییر را تشخیص داده اند، تمایل به انجام تغییراتی دارند که با پیچیدگی مراحل آغازین بیشتری همراه است - سرمایه گذاری مستقیم. در حالی که مدیرانی که ضرورت تغییر را تشخیص داده اند، 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 توانمندی های 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 هم‌پاشیدگی 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 گفت‌وگو، 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 پیشنهادهای که در حوزه تحقیقات به آن اشاره شد، پیشنهادهای 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 چالش طلبیدن مدل‌های ذهنی موجود و قالب‌بندی درک جدیدی است. از آنجا که ما اغلب به‌صورت 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 گفت‌وگو مدیران با مدل‌های ذهنی مختلف فراهم کنند به گونه‌ای که این گفت‌وگو به اشتراک نظر‌نهایی 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.
3. Adner, R. and Helfat, C. E. (2003). "Corporate effects and dynamic managerial capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10. pp: 1011- 1025.
4. Allee, V. (1977). *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*, Newton: Focal Press.
5. Amburgey, T. L.; Kelly, Dawn and Barnett, W. P. (1993). "Resetting the clock: the dynamics of organizational change and failure", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 1. pp: 51- 73.
6. Argyris, C. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, New York: Addison-Wesley.
7. Barr, P. S.; Stimpert, J. L. and Huff, A. S. (1992). "Cognitive change, strategic action and organizational renewal", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 1. pp: 15- 36.
8. Dutton, J. E. (1993). "Interpretations on automatic: a different view of strategic issue diagnosis", *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 3. pp: 339- 357.
9. Ford, J. D. and Ford, L. W. (1995). "The role of conversations in producing intentional change in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 30. pp: 541- 70.
10. Friedman, S. (2004) "Learning to make more effective decisions: changing beliefs as a prelude to action", *The Learning Organization*, Vol. 11, No. 2, pp. 110-128.
11. Gordon, S. S.; Stewart, W. H.; Sweo, R. Jr.; and Luker, W. A. (2000). "Convergence versus strategic reorientation: the antecedents of fast-paced organizational change", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 5, pp: 911- 945.

12. Grim, C. M. and Smith, K. G. (1991). "Management and organizational change: a note on the railroad industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 6, pp: 557- 562.
13. Hambrick, D. C. and Mason, P. A. (1984). "Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, Vol. 9, March, pp: 193- 206.
14. Hannan, M. T. and Freeman, J. (1977). "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 4, pp: 929- 964.
15. Hodgkinson, G. P. (1997). "Cognitive inertia in a turbulent market: the case of UK residential estate agents", *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 5, pp: 921- 945.
16. Jacobs, C. D. and Heracleous, L. T. (2005). "Answers for questions to come: reflective dialogue as an enabler of strategic innovation", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 18, No. 4, pp: 338- 352.
17. Johnson, R. and Hoopes, D. G. (2003). "Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, pp: 1057- 1068.
18. Karp, T. (2005). "Unpacking the Mysteries of Change: Mental Modeling", *Journal of Change Management*, Vol. 5, No. 1, pp: 87- 96.
19. Kim, T. Y. (2003). Prior experience, learning and inertia among entrants in the Italian automobile industry, 1896- 1981. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Seattle, WA.
20. Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (1988). "Development and validation of the leadership practices inventory", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 48, No.2, pp: 483- 496.
21. Kraatz, M. S. and Zajac, E. J. (2001). "How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence", *Organization Science*, Vol. 12, No. 5, pp: 632- 657.
22. Maignon, I. and Lukas, B. A. (1997). "Entry mode decisions: the role of managers' mental models", *Journal of global Marketing*, Vol. 10, No. 4, pp: 7- 22.
23. Milliken, F. J. and Lant, T. K. (1991). "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. 7, pp: 125- 152 (Greenwich, CT: JAI Press).

24. Miner, A. S.; Amburgey, Terry L.; Stearns, Timothy M. (1990). "Interorganizational linkages and population dynamics: buffering and transformational shields", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 4, pp: 686- 713.
25. Papadakis, V. M.; Lioukas, Spyros; Chambers, David (1998). "Strategic decision-making processes: the role of management and context", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 2, pp: 115- 147.
26. Rosenbloom, R. S. (2000). "Leadership, capabilities, and technological change: the transformation of NCR in the electronic era", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 11- 12, pp: 1083- 1103.
27. Santos, M. V. and Garcia, M. T. (2006). "Organizational Change: The Role of Managers' Mental Models", *Journal of Change Management*, Vol. 6, No. 3, pp: 305- 320.
28. Waddell, T. and Sohal, A. S. (1998). "Resistance: a constructive tool for change management", *Management Decision*, Vol. 36, No. 8, pp: 543- 548.