

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 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 به عنوان محرک‌های تغییر پرداخته‌اند؛ گروهی دیگر نیز بر آن دسته از ویژگی‌های داخلی سازمان که به عنوان 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 می کند، یعنی رفتار شخص بر مبنای ادراک او از واقعیت است نه خود واقعیت. اغلب افراد از این نکته غافلند که واقعیتی را که ادراک می کنند با واقعیتی که دیگران ادراک می کنند، متفاوت است. بنابراین گاهی ادراک افراد مانع فهم درست و دقیق قضایای پیرامون آنها می شود [۲]. محققان بر اساس بررسی های 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 چگونه که هست تعبیر می کند [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 کرده اند، می توان مدل های ذهنی مدیران را بر اقدام به تغییر سازمانی مؤثر دانست. در اینجا مدل های ذهنی را می توان بازنمایی از واقعیت تعریف کرد که تصمیم گیرندگان آنها را برای معنی بخشیدن به علائم اطلاعاتی دریافت شده مورد استفاده قرار می دهند. مزیت بررسی مدل های ذهنی این است که این مدل ها می گویند که چطور اطلاعات تعبیر شده، بر فرایند تصمیم گیری اثر می گذارد و مجموعه راه حل های در نظر گرفته شده را محدود می کند [۶] [۱۷]. مسأله وقتی پیچیده تر می شود که دریابیم مدل های ذهنی تصمیم گیرندگان به عنوان مبنای شناختی ایشان، نوع تعبیر تصمیم گیرندگان از رخدادهای واقعی را تعیین می کند. 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 مداخله کننده در فرایند تصمیم به حساب می آید ضرورتاً در واقعیت وجود ندارد، بلکه در ذهن تصمیم گیرندگان قرار دارد [۱۰]. بر این اساس، تحقیقاتی که به بررسی فرایند تغییر سازمانی می پردازند باید آن چیزهایی را که مدیران رخدادهای تقویت کننده تغییر به حساب می آورند و آن چیزهایی را که ایشان از آنها به عنوان عوامل جبر سازمانی تعبیر می کنند، مورد توجه قرار دهند [۲۷].

ما مطالعه خود را با مروری بر ادبیات تحقیق آغاز می کنیم. بر اساس مطالعه چنین ادبیاتی، عوامل مؤثر بر اقدام به تغییر سازمانی را در چارچوب یک مدل تحلیلی و نظری ارائه و فرضیه های تحقیق را بیان خواهیم کرد. در این تحقیق تلاش شده است تا تأثیر مدل های ذهنی تصمیم گیرندگان 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.

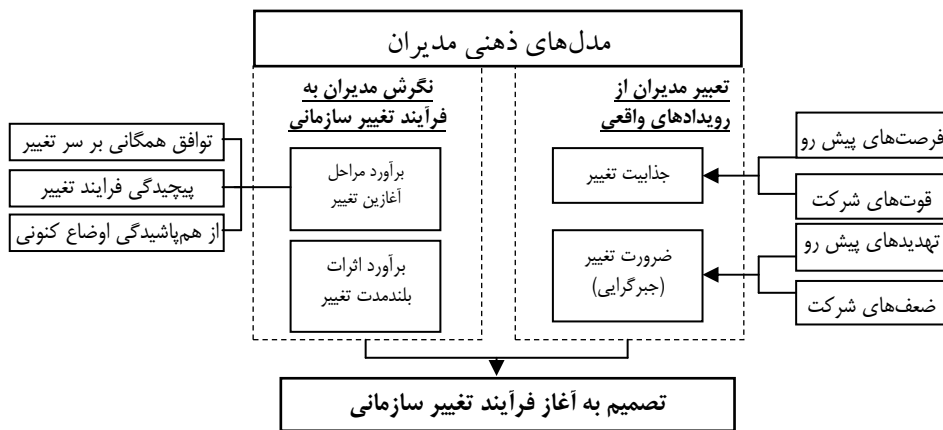
در تحلیل فرایند تغییر سازمانی، علاوه بر محرکها و موانع تغییر، باید مسئولیت شخصی کسانی که در مورد اقدام به چنین تغییراتی تصمیم می‌گیرند را نیز به حساب آورد. معمولاً مدیران ارزیابی نیروهایی که محرک یا مانع تغییر هستند را به عهده دارند. در نتیجه، بر آوردی که ایشان از موازنه این نیروها دارند می‌تواند نسبت 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 جانبه 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 نمی آورد و از این رو خلق ساختارها، سیستم‌ها و ظرفیت‌های جدید مورد نیاز به عنوان یک مساله مطرح نمی شود 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]. آن چنان که جاکوبز و هراکلیوس بیان می کنند، مدل‌های ذهنی برهان‌ها، تفسیر و نهایتاً عمل را شکل می دهند. 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 می شوند و به همین ترتیب دامنه زبان، روال کار، مصنوعات و روایت‌های مشترکی را مورد استفاده قرار می دهند. فهرست معانی مشترکی که اینگونه اجتماعات را می سازد، برگرفته از مدل‌های ذهنی است. از مهمترین ویژگی‌های مدل‌های ذهنی، کاهش پیچیدگی است. اگرچه کاهش پیچیدگی امکان عمل را فراهم می کند، می تواند به نزدیک‌بینی با کاهش اطلاعات ناچور 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 می شود [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 می دانند و آن را به صورت برخی فرایندهای شناختی که حمایت از تغییر و یادگیری را به عهده دارند، تعریف می کنند [۴]. برخی دیگر مدل‌های ذهنی را لنزهایی در نظر می گیرند که اعضای سازمان برای مشاهده و تفسیر دنیا از آنها استفاده می کنند. سنگه و همکاران مدل‌های ذهنی را مفروضات، تعمیم‌ها و یا حتی تصاویر و اشکالی می دانند که دارای ریشه بسیار عمیقی هستند و بر چگونگی درک ما از دنیا و نحوه عمل ما در آن اثر می گذارد.

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 می کند. تئوری اسنادی به تشریح علت و اثری که افراد برای پدیده‌ها قائلند، می پردازد و دلایلی را که آنها به اثرات مختلف نسبت می دهند 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 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. 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 پاشد [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 پنج‌گزینه‌ای 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

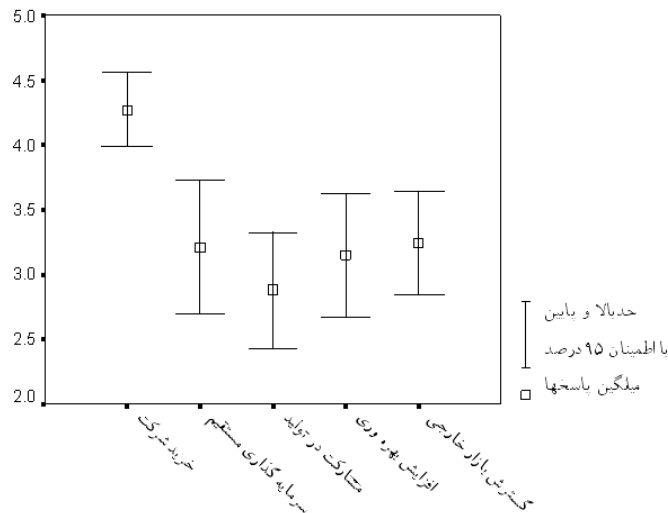
محصول و ورود به بازار جدید با استفاده از سرمایه گذاری مستقیم و خرید ماشین آلات و استقرار آنها در محل فعلی کارخانه و تولید محصولات با یک نام تجاری جدید، (۳) توسعه محصول و ورود به بازار جدید با استفاده از عقد قرارداد همکاری با یکی از شرکت های تولید کننده محصولات در آن بازار و تست نام تجاری جدید بدون اقدام 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 جو یا 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

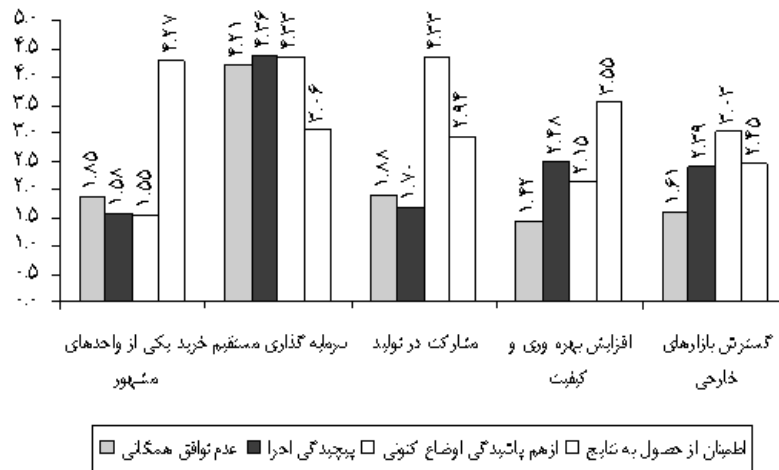
چنان که اشاره شد، ۳۳ پرسشنامه توسط مدیران و کارشناسان شرکت مورد نظر تکمیل شد. متوسط سابقه کار این افراد ۱۲/۳۸ سال بود و به طور متوسط ۴/۶۴ سال در پست فعلی خود مشغول به کار بوده اند. تمام این افراد دارای تحصیلات کارشناسی و بالاتر بودند

(۸۷/۹٪ کارشناس و ۱۲/۱٪ کارشناس ارشد). بیشترین 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 توکی بی 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 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 پایداری 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 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 توکی بی 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. چنان که 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 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 سوم	گروه دوم	گروه اول	گروه چهارم		
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 ($p < 0.001$) 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 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 می‌شود مدیرانی که جذابیت تغییر را تشخیص داده‌اند - فرصتها و قوت‌های شرکت را مهم‌تر 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 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 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 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 ($p < 0.001$). 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) ببینیم، 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 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 کوتاه مدت 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 «سرمایه گذاری 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 گزینه های تغییر، چنین تشابه نظری به چشم نمی خورد. نتایج به دست آمده نشان داد که فقط تمایل عمومی به گزینه تغییر «خرید یک شرکت مشهور» تفاوت معنی داری نسبت به سایر گزینه های تغییر دارد. این گزینه از بیشترین توافق عمومی، کمترین پیچیدگی اجرا و کمترین از هم پاشیدگی اوضاع کنونی برخوردار بود. در عین حال از گزینه های تغییری بود که برآورد مدیران از نتایج بلندمدت آن مطلوب بود. به این ترتیب این گزینه تنها گزینه ای است که اشتراک نظر عمومی - علی رغم نوع تعبیر مدیران از رویدادهای واقعی - در مورد اثرات کوتاه مدت و بلندمدت آن وجود دارد. بنابراین نویسندگان این مقاله در ادامه تحلیلهای خود، بر تمایل مدیران به گزینه های دیگر تغییر که تفاوت معنی داری به لحاظ تمایل عمومی با یکدیگر نداشتند متمرکز شدند.

با دخالت نوع تعبیر مدیران از رویدادهای واقعی در تحلیل ها، 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 گزینه های تغییر تأثیر دارد. به عبارت دیگر با اطمینان می توان ادعا کرد که همه پاسخ دهندگان، صرف نظر از نوع تعبیرشان از واقعیت های محیطی، بر دشواری مراحل آغازین گزینه تغییر «سرمایه گذاری مستقیم» و سهولت مراحل آغازین گزینه تغییر «افزایش کیفیت و بهره وری» اشتراک نظر داشتند؛ اما مدیرانی که جذابیت تغییر را تشخیص داده بودند، برآورد مطلوب تری از نتایج بلندمدت گزینه سرمایه گذاری مستقیم - دارای دشوارترین مراحل آغازین - و آنهایی که ضرورت تغییر را تشخیص داده بودند، برآورد مطلوب تری از نتایج بلندمدت گزینه افزایش کیفیت و بهره وری - دارای ساده ترین مراحل آغازین - داشتند. به این ترتیب فرضیه اصلی و دو فرضیه فرعی تحقیق تأیید می شوند. یعنی نوع تعبیری که مدیران از رویدادهای واقعی دارند با انتخاب نوع خاصی از گزینه های تغییر توسط ایشان ارتباط دارد. به عنوان مثال مدیرانی که واقعیت های محیطی را به گونه ای تعبیر می کنند که تغییر را جذاب برمی شمارد، تغییراتی را که با دشواری بیشتر مراحل آغازین همراه است، دارای نتایج بلندمدت مطلوب تر تصور می کنند 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 می تواند مشخص کند که چنین تفاوتی برگرفته از مدل تجاری سازمان های مختلف است یا نه.

علاوه بر پیشنهاداتی که در حوزه تحقیقات به آن اشاره شد، پیشنهاداتی نیز به مدیران و کارشناسان می توان داشت. باید توجه داشت که تغییر موفق زمانی اتفاق می افتد که بتوان انتقال «درونی» ارزش ها، اشتیاق و رفتار افراد را با انتقال «بیرونی» فرایند، استراتژی، عملیات و سیستم ها ترکیب کرد. به این ترتیب تغییرات درونی و بیرونی در کنار هم مهم هستند و تنها این کافی نیست که بر فرصت های جدید محیط کسب و کار متمرکز شویم و استراتژی ها، ساختارها، محصولات، مدل های کسب و کار و سیستم ها را تغییر دهیم؛ بلکه تفکری که آن استراتژی ها، ساختارها، محصولات، مدل های کسب و کار و سیستم ها را ساخته اند نیز باید تغییر یابند تا اینکه روش های جدید کار که عملی شدن آنها را ممکن می سازند، بوجود آیند [۱۸]. بنابراین از مهمترین الزامات اقدام به تغییرات استراتژیک بنیادی، به چالش طلبیدن مدل های ذهنی موجود و قالب بندی درک جدیدی است. از آنجا که ما اغلب به صورت آگاهانه از مدل های ذهنی خود یا اثراتی که بر رفتار ما دارند باخبر نیستیم. بنابراین یکی از مهمترین سطوح تغییر در راستای بهبود توانمندی های تغییر، ملموس کردن مدل های ذهنی تیره بگونه ای است که سازمان بتواند آنها را درک کند. وقتی که آنها درک شوند، می توانند مورد تفکر قرار گرفته، تغییر کرده و رشد کنند. در نتیجه، ملموس کردن مدل های ذهنی فقط ابزاری برای تفکر شخصی به حساب نمی آید- بلکه یک رسانه اجتماعی و اهرم مهمی برای تغییر به حساب می آید، خصوصاً زمانی که تغییرات بزرگ و گسترده مدنظر است. بنابراین شرکت ها باید قبل از تحمیل گزینه خاصی برای تغییر، از مدل های ذهنی مدیران خود آگاهی یابند و زمینه ای را برای گفتمان مدیران با مدل های ذهنی مختلف فراهم کنند به گونه ای که این گفتمان به اشتراک نظر نهایی و تشابه الگوهای ذهنی مدیران و شکل گیری یک الگوی کسب و کار قوی منجر شود [۹].

در بررسی مدل های ذهنی مدیران در این تحقیق، ما نگاه شناختی به روانشناسی و تغییر داشتیم. دیدگاه شناخت به نوعی، پنجره هایی را به ذهن باز می کند- ما را قادر می سازد تا پی ببریم که افراد به چه چیزی می اندیشند، چگونه می اندیشند، و احتمالاً (زمانی که لازم باشد) چگونه می توان بر آن تفکر اثر گذاشت. نظریه شناختی بر این فرض است که احساسات و مشکلاتی که برای ما پیش می آیند، پیامد تفکر ما هستند. بنابراین با تغییر فرایندهای تفکر- یا مدل های ذهنی- افراد، آنها می توانند 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.