

Investigation of Managers' Mental Modeling regarding Strategic Thinking

Tahereh Naddafi¹, Mohammad Abooyee Ardakan², Arian Gholipoor³

Abstract: In recent years many researchers have focused on cognitive aspects and mental structures of the managers to identify the strategies. They claim that in order to become familiar with how strategies are formulated and developed, they should evaluate the mind of the strategists and somehow decode the black box. Therefore, the present study aimed to understand the managers' strategic thinking process and to investigate the similarities in their thinking processes. Semi-structured interviews were conducted based on Zaltman metaphor elicitation technique (ZMET) interviews process. Interviews were conducted with 18 managers from two dairy industry companies. The data were analyzed based on Emerging approach of grounded theory. The results of this study demonstrated that the managers of a company are using a shared mental model during strategic thinking. This similarity in their thinking process can be considered to be due to their communications and collaborative work experience. In addition, comparing the common mental model in the two companies, no significant similarity was found in their thinking process. But, there are some similarities between the mental structures of the managers of the two companies.

Keywords: *Cognitive map, Consensus map, Mental model, Strategic thinking.*

1. MSc. in Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Iran

2. Associate Prof. in Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran

3. Prof. in Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran

Submitted: 08 / October / 2017

Accepted: 27 / January / 2018

Corresponding Author: Mohammad Abooyee Ardakan

Email: abooyee@ut.ac.ir

Citation: Naddafi, T., Abooyee Ardakan, M., & Gholipoor, A. (2018). Investigation of Managers' Mental Modeling regarding Strategic Thinking. *Journal of Business Management*, 10(2), 461 – 486.

بررسی مدل‌های ذهنی مدیران در فرایند تفکر استراتژیک

طاهره ندافی^۱، محمد ابوبی اردکان^۲، آرین قلی‌پور^۳

چکیده: در سال‌های اخیر توجه بسیاری از محققان برای شناخت استراتژی به جنبه‌های شناختی و ساختارهای ذهنی مدیران معطوف شده است. این دسته از محققان معتقد هستند برای اینکه با نحوه شکل‌گیری و پیدایش استراتژی‌ها آشنا شوند، باید به سراغ ذهن استراتژیست‌ها بروند و به نوعی به رمزگشایی این جعبه سیاه بپردازند. از این رو پژوهش حاضر با هدف «آشنایی با فرایند تفکر استراتژیک مدیران و همچنین بررسی شباهت میان فرایند تفکر آنان» انجام گرفته است. روش گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و به کمک تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن است که با ۱۸ مدیر از دو شرکت صنعت لینیات مصاحبه‌هایی انجام شد. روش تحلیل یافته‌ها طبق دستورالعمل این تکنیک، بر اساس رویکرد نوحاسته نظریه داده‌بنیاد است. نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان می‌دهد مدیران یک شرکت از مدل ذهنی مشتری در فرایند تفکر استراتژیک استفاده می‌کنند که این شباهت می‌تواند به دلیل ارتباطات و تجربه کاری مشترک آنها باشد. به علاوه با مقایسه مدل ذهنی مشترک در دو شرکت، شباهت معناداری در فرایند تفکر آنان پیدا نشد، اما میان ساختارهای ذهنی مدیران دو شرکت شباهت‌هایی وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: تفکر استراتژیک، مدل ذهنی، نقشه اجماعی، نگاشت‌شناختی.

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۷/۱۶

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۱۱/۰۷

نویسنده مسئول مقاله: محمد ابوبی اردکان

E-mail: abooyee@ut.ac.ir

مقدمه

بسیاری از استراتژی‌های عالی شرکت‌ها با داشتن طرح و برنامه خوب، با شکست مواجه می‌شوند. اگر مدل‌های ذهنی مدیران به‌عنوان منشأ تفکر آنان، با این طرح‌ها تناقض داشته باشند، این طرح‌ها موفقیتی در پی نخواهند داشت. مدیران می‌توانند با شکل دادن به ذهن خویش و بررسی و توسعه تصویر ذهنی خود، احتمال موفقیت استراتژی‌ها را افزایش دهند (سنگه، ۱۹۹۲). آرجریس و شون (۱۹۷۸) این مسئله را ناشی از تفاوت بین تئوری نظری (آنچه مدیران می‌گویند به آن اعتقاد دارند) و تئوری عملی (آن اعتقادی که مبنای اقدامات آنها است) می‌دانند. بر اساس استدلال آنها، رهبران مؤثر از تطابق این دو تئوری بهره می‌برند (پیسایپا، ریس گورا و سمل، ۲۰۰۵).

داشتن درک درست از نحوه واکنش سازمان به محیط خود، به درک مدل ذهنی^۱ تصمیم‌گیران کلیدی که باید این محیط را تفسیر و درک کنند و در نهایت دست به انتخاب‌های استراتژیک مهمی بزنند، وابسته است. در واقع مدل ذهنی تصمیم‌گیران کلیدی به قابلیت درک محیطی آنها شکل می‌دهد و در شناسایی موضوعات استراتژیک به‌عنوان فرصت و تهدیدهای محیطی اثرگذار است. مدل ذهنی بر تنوع استراتژی‌ها نیز اثر می‌گذارد و نحوه تأثیر منطق غالب سازمان بر رشد، تنوع و استراتژی‌های کسب‌وکار را تعیین می‌کند (پراک و توماس، ۲۰۰۲).

همه آنچه مدیران می‌بینند، انجام می‌دهند و درباره آن تصمیمی می‌گیرند، تحت تأثیر نقشه‌ای از جهان پیرامونی است که در سر دارند. از برخی جهات این نقشه یا مدل ذهنی افراد منحصر به خود آنها است و از طریق تجربیات و تعاملات آنها شکل گرفته است. از آنجا که رهبران یا مدیران سازمان همه جوانب یک موقعیت را مشاهده یا تجربه نکردند، مدل ذهنی آنها با یکدیگر اختلاف دارد. همچنین همان‌طور که هر فردی از طریق فیلترهای ادراکی جداگانه به وقایع نگاه می‌کند، میان آنچه افراد درک می‌کنند، تفاوت‌هایی وجود دارد (ریچی دانم و پونته، ۲۰۰۸). با وجود تفاوت‌هایی که در مدل‌های ذهنی افراد وجود دارد و افکار و احساسات متفاوتی که در سطوح سطحی مشاهده می‌کنیم، معمولاً در سطوح عمیق‌تر ویژگی‌های مشترک بیشتری وجود دارد. بخشی از افکار و احساسات مشترکی که میان انسان‌ها وجود دارد، مربوط به ساختارهای عصبی و بیولوژیکی مشترک میان انسان‌ها است و بخش دیگر آن مربوط به مشکلات و نگرانی‌های مشابهی است که با وجود زمینه متفاوت با آن مواجه می‌شوند (زالتمن، ۱۳۸۶: ۹۴ و ۱۹۶).

اخیراً بسیاری از تلاش‌های دانشمندان علاقه‌مند به شناخت استراتژیک، بر توسعه و ارزیابی تکنیک‌های نگاشت‌شناختی^۱ متمرکز است تا بتوانند به ماهیت و اهمیت بازنمودهای ذهنی افراد از موضوعات استراتژیک پی ببرند. تکنیک‌های نگاشت‌شناختی، متدهایی برای ارزیابی ساختار و محتوای مدل‌های ذهنی هستند. این مدل‌ها نشان می‌دهند که چگونه یک فرد اطلاعات محیط پیرامون خود را در قالب شکلی گرافیکی، ترکیب می‌کند. یک مدل ذهنی شبیه یک نقشه راه است که افراد، هنگامی که قصد اتخاذ تصمیم جدیدی را دارند، از آن استفاده می‌کنند. در این پژوهش به دنبال مدل ذهنی یا شبکه مشترک از برداشتهای انتزاعی مدیرانی هستیم که به صورت استراتژیک فکر می‌کنند. همچنین می‌خواهیم بدانیم مدل‌های ذهنی مدیرانی که در یک صنعت مشخص فعالیت می‌کنند، با یکدیگر چه شباهتی دارند. دستیابی به مدل ذهنی افراد هنگام تفکر به صورت استراتژیک، به آشنایی ما با فرایند تفکر متفکران استراتژیست کمک می‌کند.

پیشینه پژوهش

مدل‌های ذهنی

ساختارشناختی^۲ این مفهوم را القا می‌کند که تمامی بازنمودها، شناخت یا باور هستند. در صورتی که اصطلاح مدل ذهنی گسترده‌تر است و شامل بازنمودهایی از جمله عواطف، احساسات، نمادها، اقدامات، اهداف، ارزش‌های شخصی، تصاویر و خاطرات می‌شود (کریستنسن و اولسون، ۲۰۰۲). مدل ذهنی بازنمود یا ساده‌شده فهم فرد است که می‌تواند یک تصور یا تصویری ساده در ذهن وی بوده یا به واسطه درک دقیق‌تر، یک الگوی مفهومی یا انتزاعی باشد. مدل‌های ذهنی بر نحوه درک جهان پیرامون فرد و همچنین بر درک مسائل و مشکلات موجود اثر می‌گذارد. این مدل‌ها چارچوبی هستند که فرایند تصمیم‌گیری اشخاص را کنترل و هدایت می‌کنند (اسپایسر، ۲۰۰۰). مدل ذهنی را می‌توان به عنوان یک مفهوم انتزاعی به کمک نگاشت‌شناختی به تصویر کشید. در حقیقت نگاشت‌شناختی تعبیری مبتنی بر درک محقق از مدل ذهنی شخصی ارائه می‌دهد که از آن مدل استفاده می‌کند. به بیانی دیگر می‌توانیم با کمک نگاشت‌شناختی مدل‌های ذهنی را به دست آوریم، به تصویر بکشیم و تجزیه و تحلیل یا مقایسه کنیم. پژوهش‌های مختلف با به کار بردن عبارتهای مختلف برای این مفهوم محدودیت‌هایی را به وجود آورده‌اند، اما می‌توان این دو عبارت، یعنی نگاشت‌شناختی و مدل ذهنی را معادل دانسته و استفاده از این دو

1. Cognitive Map
2. Cognitive Structure

عبارت و هم‌افزایی که ایجاد می‌کنند راه، راهی برای افزایش درک یادگیری سازمانی دانست (اسپایسر، ۱۹۹۸). به‌علاوه مدل‌های ذهنی، به‌عنوان عامل اصلی در سازمان‌های یادگیرنده مطرح شده‌اند (آرجیس و شون، ۱۹۷۸: ۱۶۰-۱۵۹). این مدل‌ها طی زمان و بر اساس تجربه‌های مدیران شکل گرفته‌اند و شامل مفاهیم، مقوله‌ها و روابط علی می‌شوند. آگاهی داشتن از روابط علت و معلولی به مدیران کمک می‌کند تا با در نظر گرفتن پیامدهای اقدامات خود، بهتر تصمیم بگیرند (گری و وود، ۲۰۰۸). آرجیس و شون یادگیری دو حلقه‌ای را بررسی دوباره چارچوب‌ها و ارزش‌ها می‌دانند. طبق نظر آنها تغییری که ممکن است در مدل ذهنی مدیران رخ دهد، می‌تواند به تغییر سیاست‌ها، فرهنگ، اولویت‌ها و اقدامات سازمان منجر شود (پیسایا و همکاران، ۲۰۰۵).

تفکر استراتژیک

نگرانی‌های مدیران ارشد سازمان‌ها در رویارویی با محیط‌های پویا و متغیر رو به افزایش است. تشخیص تغییر، دنبال کردن آن و غیرقابل پیش‌بینی بودن پیامدهای تغییر، بر سختی کار آنها افزوده است (استپتو- وارن، هوات و هیوم، ۲۰۱۱). برای اینکه سازمان‌ها در چنین محیطی موفق و پایدار بمانند و به نیاز مشتریان اصلی خود پاسخ دهند، باید چشم‌اندازی از آینده ایجاد کنند و نسبت به رقیبان خود استراتژی‌هایی متمایز و برتری داشته باشند. داشتن استراتژی رقابتی مناسب به داشتن تفکر استراتژیک مدیران سازمان، نیاز دارد، تفکری که توسط مدل‌های ذهنی آنان شکل گرفته است (مالان، اروی و رز، ۲۰۰۹). مدیران می‌توانند از طریق مدل‌های ذهنی که از جمله مبانی شناختی تفکر استراتژیک هستند، به کمک مکانیزمی که این تفکر برای درک محیط‌های استراتژیک و شناسایی بینش‌های استراتژیک ارائه می‌دهد، به پرسش‌های استراتژیک پاسخ دهند. هدف از تفکر استراتژیک این است که سریع‌تر و بهتر از رقیب پاسخ این پرسش‌ها را بیابد تا به این وسیله فاصله‌ای مشخص و پایدار با رقیب ایجاد کند (موور، ۲۰۱۴: ۸۶-۸۵).

تفکر استراتژیک، تفکری خلاقانه، نقادانه و تحلیلی است. انجام همزمان انواع این تفکر، به دلیل اینکه باید اتخاذ تصمیم‌های مهم را به تعویق انداخت، دشوار است و زمانی که درست به کار برده شود، رهبران سازمان می‌توانند روابط و الگوها را به‌درستی شناسایی کرده و از هر دو قدرت تحلیل و شهود در تصمیم‌های خود استفاده کنند (پیسایا، پنگ، هی، لین و موریس، ۲۰۰۹). متفکران استراتژیک از مهارت‌های ادراکی خوبی بهره‌مند هستند. آنها با صرف زمان و تلاش کمی قادر هستند اطلاعات متفاوت را به‌مثابه قطعه‌های یک پازل کنار یکدیگر بگذارند و از آن، اطلاعات منسجم و پیوسته‌ای استنباط کنند. این متفکران، مفاهیم، ادراک و استدلال‌های مختلف همکاران خود را به‌دقت می‌شنوند و سپس پیشنهادی ارائه می‌دهند که از مجموع پیشنهادهای همکاران آنها بهتر است (والترز، گروم و هیندز، ۲۰۱۳: ۷۰). مدیرانی که قادر هستند

به صورت استراتژیک فکر کنند، فعالیت‌های شناختی خود را به موضوع یا تصمیمی اختصاص می‌دهند که اولویت بیشتری برای شناسایی و درک دارند یا لازم است که این موضوع به بهترین نتایج ممکن دست یابد (والترز و همکاران، ۲۰۱۳، ۲۳۴).

با مرور ادبیات تفکر استراتژیک بسیاری از مطالعات هستند که یا به شناسایی و سنجش فرایندهای شناختی تفکر استراتژیک پرداخته‌اند، یا محتوای آن را بررسی کرده‌اند. برای نمونه، پیسایا سه فرایند شناختی مکمل یکدیگر، یعنی تفکر سیستمی^۱، بازاندیشی^۲ و تعمق^۳، که مرتبط با تفکر استراتژیک هستند، را معرفی کرده است (پیسایا و همکاران، ۲۰۰۹). علاوه بر پیسایا، محققان بسیاری به مفهوم تفکر استراتژیک پرداختند و تلاش کردند که این مفهوم را از طریق معرفی اجزای اصلی، شفاف و قابل درک کنند. به طور مثال لیدکا این تفکر را نوعی فکر کردن می‌داند که شامل پنج جزء اصلی نگاه سیستمی، تمرکز بر اهداف، تفکر در زمان، فرضیه محوری و فرصت‌طلبی هوشمندانه است (لیدکا، ۱۹۹۸).

با وجود اینکه ابزارهایی برای ارزیابی برخی از ابعاد تفکر استراتژیک مانند تفکر خلاق (آزمون تفکر خلاق تورنس^۴) یا تفکر نقادانه (مقیاس ارزیابی تفکر انتقادی واتسون - گلاسر^۵) ارائه شده، یا ابزار جامع‌تری مثل پرسشنامه رهبری استراتژیک پیسایا^۶ که مختص سنجش تفکر استراتژیک است (والترز و همکاران، ۲۰۱۳: ۴۷) در دست است، وجود این ابزارها به فهم ما از فرایند و محتوای تفکر استراتژیک کمک نمی‌کنند و فقط به تأیید یا ارزیابی یک یا چند مهارتی که لازم است مدیران سازمان‌ها برای این تفکر داشته باشند، کمک می‌کنند. بنابراین برای شناخت نحوه شکل‌گیری استراتژی در ذهن استراتژیست، باید درک کنیم که وی چگونه مدل‌های ذهنی خود را ساخته است. چنانکه هاف، روش‌های ترسیم مدل‌های ذهنی را راهی مناسب برای به تصویر کشیدن محتوا و فرایند تفکر استراتژیک می‌داند (کیم، ۲۰۰۹)، می‌توانیم از این روش‌ها کمک بگیریم.

شکل‌گیری استراتژی‌ها توسط فرایندهای شناختی در ناخودآگاه

فرایندهای ذهنی مرتبط با شکل‌گیری استراتژی مثل ادراک بصری، پردازش موازی داده‌ها، ترکیب و شهود ممکن است به طور عمقی وارد اذهان نیمه‌هشیار ما شود، یعنی ممکن است

-
1. System Thinking
 2. Reframing
 3. Reflection
 4. Torrance Test of Creative Thinking
 5. Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal Scale
 6. Pisapia Strategic Leadership Questionnaire

قسمت اعظم معلومات ما ضمنی باشد و بیشتر از آنچه می‌توانیم بگوییم، بدانیم (آلستراند، لمپل و مینتزرگ ۱۳۹۲: ۱۶۷-۱۵۷). به بیان دیگر حداقل ۹۵ درصد از تمام شناخت‌ها خارج از سطح خودآگاهی شکل می‌گیرد و فقط ۵ درصد آن به خودآگاهی تعلق دارد (لیکاف و جانسون، ۱۹۹۹: ۱۳).

تفکر استراتژیک که با نگاهی جامع به محیط داخلی و خارجی و با هدف هدایت اقدامات، رفتارها، تصمیم‌ها و برنامه‌ریزی‌ها صورت می‌گیرد، یک فرایند پیچیده شناختی است (موور، ۲۰۱۴). این فرایند شناختی، عناصر پیچیده، ظریف و ناخودآگاه تفکر انسان را درگیر می‌کند (مینتزرگ، ۱۹۹۴) و چون قست اعظم شناخت‌ها در ناخودآگاه صورت می‌گیرد، به‌منظور شناخت فرایند تفکر استراتژیک، باید ذهن ناخودآگاه افراد را بررسی کنیم.

بسیاری از تکنیک‌هایی که در هنردرمانی و تصویردرمانی استفاده می‌شود، برای آشکار کردن افکار ناخودآگاه بسیار مؤثر هستند (وایزر، ۱۹۹۹)، علاوه بر این در رشته‌های مختلف، روش‌های متعددی برای بررسی ضمیر ناخودآگاه ایجاد شده‌اند که از جمله آنها می‌توان به آزمون اندریافت موضوع^۱ (TAT) یا آزمون لکه‌های جوهر رورشاخ^۲ اشاره کرد. این آزمون‌ها به روان‌شناسان کمک می‌کند تا نوع شخصیت یا عملکرد احساسی افراد را تشخیص دهند (کالارگیرو و وودز، ۲۰۱۱). آزمون‌های دیگری نیز هستند که محرک‌هایی غیر از محرک‌های تصویری به‌کار می‌گیرند، مثل آزمون جملات نیمه‌تمام^۳ یا آزمون تداعی کلمات^۴، که این آزمون‌ها به‌جای توصیف کامل تصویر از جواب‌های کوتاه استفاده می‌کنند (بلک، ۲۰۰۷).

روش جالب دیگری که در بررسی ذهن ناخودآگاه به‌کار می‌رود، استفاده از استعاره است. استعاره‌ها توجه افراد را هدایت می‌کنند، بر برداشت‌های آنها اثر می‌گذارند، آنها را قادر می‌سازند تا چیزهایی را که با آن روبه‌رو شده‌اند معنا کنند و بر تصمیم‌ها و اقدامات آنها اثر می‌گذارند. استعاره‌ها فرایندهای شناختی و افکار مهم را بسیار بهتر از زبان لفظی و کلامی مشخص می‌کنند. آنها به‌صورت کلمات در حافظه ذخیره نمی‌شوند، بلکه به‌صورت شبکه‌هایی از برداشت‌های انتزاعی هستند که بخشی از تصورات و تصویرپردازی ذهنی ما را تشکیل می‌دهند (زالتمن، ۱۳۸۶: ۸۶-۸۵ و ۱۳۵-۱۱۹).

در این پژوهش به‌منظور استخراج شبکه مشترک از برداشت‌های انتزاعی مدیران که به صورت استراتژیک فکر می‌کنند، به‌جای مصاحبه‌های ساختاریافته از مصاحبه‌های هدایت‌شده

1. Thematic Apperception Test
 2. Rorschach inkblots
 3. Sentence Completion
 4. Word Association

استفاده می‌کنیم، مانند کاری که زالتمن در تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن ZMET^۱ برای دستیابی به مدل‌های ذهنی و استخراج بینش‌های عمیق و افکار ناخودآگاه مصرف‌کنندگان از طریق تصویر و استعاره انجام داد.

در تکنیک ZMET از تکنیک‌های تصویری، مصاحبه‌های عمیق تک‌نفره و طیف وسیعی از روش‌های پردازش کیفی نظیر داستان‌سرایی^۲، دسته‌بندی کردن^۳، مقایسه داده‌ها با روش شبکه‌ای کلی^۴ و ... استفاده می‌شود. نتایج به‌دست‌آمده از این روش نسبت به مصاحبه‌های ساختار یافته، به‌مراتب معتبرتر و قابل اطمینان‌تر است (کالتر و زالتمن، ۱۹۹۵). مدل ذهنی که از این روش به‌دست می‌آید، مجموعه‌ای از افکار به‌هم وابسته است که در اثر تأثیرگذاری رشته‌های عصبی بر هم به وجود می‌آیند و برای پردازش اطلاعات مربوط به یک واقعه انتزاعی و پاسخ دادن به آن استفاده می‌شود. طبق گفته زالتمن نقشه اجماعی^۵، مدل ذهنی است که افراد مختلف به شکل مشابه از آن استفاده می‌کنند، یا بین گروهی از افراد به‌طور مشترک وجود دارد (معزی، ۱۳۹۱).

شیوه‌های فکر کردن به‌صورت استراتژیک

با مرور مبانی نظری تفکر استراتژیک، به شیوه‌ها یا ابزارهای متفاوتی بر می‌خوریم که به مدیران کمک می‌کند به‌صورت استراتژیک فکر کنند. از جمله آنها می‌توان به سناریوسازی یا برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو، داستان‌سرایی یا تفکر روایتی، استعاره‌ها و دوگانه‌های تفکر استراتژیک اشاره کرد.

معمولاً دوگانه‌های تفکر استراتژیک با شناسایی دو عامل یا دو فاکتور، ماتریسی دو در دو را شکل می‌دهند و چهار سناریوی مختلف با آنها بررسی می‌شوند^۷ (شونکر و والف، ۱۳۹۳: ۱۱۸). در این پژوهش از ماتریسی که توسط ایگور آنسوف^۸ ارائه شده، استفاده کردیم. آنسوف استراتژی‌های آینده شرکت را با در نظر گرفتن دو فاکتور بازار و محصول، بررسی می‌کند. همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، در یک محور ماتریس، بازار است که استراتژی شرکت را به فعالیت در بازارهای فعلی یا حضور در بازارهای جدید تقسیم می‌کند و محور دیگر

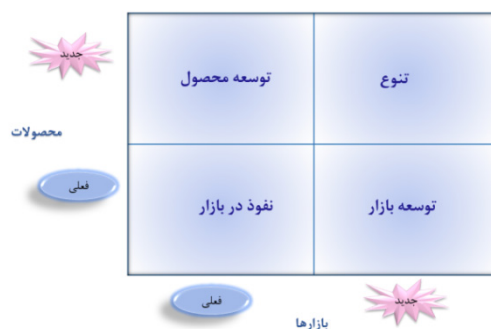
1. Zaltman Metaphor Elicitation Technique
2. Story Telling
3. Sorting Task
4. Kelly Grid Technique
5. Consensus Map
6. Dichotomies

۷. این نوع ماتریس در برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو کاربرد دارد.

8. Igor Ansoff

ماتریس، محصول است که یک استراتژی، ادامه محصول فعلی و استراتژی دیگر، معرفی محصول جدید است. چهار استراتژی با این دو فاکتور بازار و محصول مشخص می‌شوند که هر یک از این چهار استراتژی، پاسخی برای مجموعه شرایط داخلی و خارجی مشخص می‌کنند و به تصمیم‌گیران کمک می‌کند تا با ارزیابی دقیق، بهتر تصمیم بگیرند. این چهار استراتژی عبارت‌اند از (مینتزرگ، ۲۰۰۲):

- نفوذ در بازار^۱: در این استراتژی شرکت تلاش می‌کند تا محصول فعلی را به بخش فعلی بازار عرضه کند و بدین ترتیب سهم بازار خود را از بازار فعلی افزایش دهد.
- توسعه بازار^۲: شرکت با این استراتژی، محصول فعلی را به بازارهای جدید عرضه می‌کند، یعنی علاوه بر اینکه بازار خود را توسعه داده، محصول قبلی را حفظ کرده است.
- توسعه محصول^۳: استراتژی اصلی توسعه محصول است یعنی محصول جدیدی را به همان بخش قبلی بازار عرضه می‌کند.
- تنوع^۴: استراتژی پرریسکی است که در آن محصولی جدید به بخش جدیدی از بازار عرضه می‌شود.



شکل ۱. ماتریس بازار - محصول آنسوف
(بر اساس: مینتزرگ، ۲۰۰۲)

نقش مدل‌های ذهنی در تفکر استراتژیک

مدیران توانایی محدودی در پردازش اطلاعات زیاد و مبهم دارند و برای اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک در محیط‌های مبهم و پیچیده، باید مدل‌های ذهنی خود را توسعه دهند؛ زیرا

1. Market Penetration
2. Market Development
3. Product Development
4. Diversification

مدل‌های ذهنی مدیران مبنای تفکر استراتژیک آنان است و اگر بخواهند به استراتژی‌های آینده سازمان فکر کنند از مدل‌های ذهنی خود که ساده‌شده واقعیت‌های پیچیده هستند، استفاده می‌کنند. تغییرات محیطی، برای اصلاح استراتژی‌های موجود در سازمان در راستای ایجاد مزیت رقابتی پایدار، انگیزه لازم فراهم می‌کند. نحوه درک این تغییرات توسط مدیران به مدل‌های ذهنی آنها بستگی دارد. از طریق تفکر استراتژیک طیف وسیعی از گزینه‌های استراتژیک ایجاد می‌شوند و مدیران می‌توانند استراتژی را انتخاب کنند که موفقیت سازمان را در دراز مدت در پی داشته باشد. افراد مسئول به‌منظور توسعه استراتژی‌های سازمان، باید به استراتژیک فکر کردن متعهد باشند. این تعهد کمک می‌کند تا مدل‌های ذهنی مبتنی بر تجارب گذشته و باورهای آنها درباره استراتژی فعال شود (مالان، ۲۰۱۱).

مدل‌های ذهنی در تمام مراحل تفکر استراتژیک، نقش کلیدی دارند که از جمله آن می‌توان به شکل‌گیری هدف، ارزیابی و تحلیل محیط، فرموله کردن استراتژی و ارزیابی، پیاده‌سازی و کنترل استراتژی اشاره کرد. در حقیقت تمام تصمیم‌های سازمانی که مدیران می‌گیرند از طریق مدل‌های ذهنی از پیش شکل گرفته، پردازش می‌شوند. در فرایند تصمیم‌گیری، مدل‌های ذهنی چارچوبی برای فیلتر کردن و تفسیر اطلاعات جدید ارائه می‌کنند، همچنین پاسخی مناسب برای آن اطلاعات فراهم می‌کند. مدل‌های ذهنی که شامل استنتاج‌های علی دقیق هستند، به تصمیم‌گیران کمک می‌کنند تا به مهم‌ترین نشانه‌های محیطی توجه کرده، اطلاعات را به‌طور مؤثری رمزگذاری و بازیابی کنند و در نهایت فرایند حل مسئله را به بهترین شکل هدایت کنند. با اینکه داشتن مدل‌های ذهنی ناقص بهتر از نداشتن آن است، اما مدل‌های ذهنی کامل به مدیران کمک می‌کند تا روی اطلاعات مهم و مرتبط متمرکز شوند و تصمیم‌های استراتژیک بهتری بگیرند (گری و وود، ۲۰۰۸).

پیشینه تجربی پژوهش

در پژوهش‌هایی به بررسی پیامدهای مدل ذهنی نامناسب پرداخته شده است. به‌طور مثال، در پژوهشی که توسط منون و یو (۲۰۱۷) انجام شد، نشان داده شد که مدل‌های ذهنی نادرست به راحتی می‌توانند نتایج بازار را با استدلال منطقی توجیه کنند و نحوه یادگیری شرکت رقیب را تحت تأثیر قرار بدهند. به‌علاوه این فرایند یادگیری، شرکت‌ها را به سمتی که انتخاب‌هایی همگرا داشته باشند تحریک نمی‌کند. در نهایت نیز موقعیت‌هایی شناسایی شدند که در آن شرکتی که مدل ذهنی آن دقت کمتری داشت، نسبت به شرکتی که مدل ذهنی دقیق‌تری دارد، بهتر عمل کرده است. گروهی دیگر از پژوهشگران معتقد هستند که مدل‌های ذهنی، همیشه به‌درستی

شکل نگرفته‌اند. در برخی مواقع روابطی میان ساختارهای یک مدل ذهنی باید وجود داشته باشند که موجود نیستند و در مقابل، در مواقعی روابطی میان ساختارهای مدل ذهنی موجود است که در واقعیت وجود ندارند. چنین مدل‌های ذهنی بر یادگیری مدیران از اثربخشی انتخاب‌های آنها، تأثیر می‌گذارد (مارتیگونی، منون و سیگلکو، ۲۰۱۶).

در پژوهشی دیگر که با هدف تقلیل ساختارهای پیچیده باورهای استراتژیک مدیران به تعدادی متغیرهای قابل اندازه‌گیری، انجام شد، روشی کمی ارائه شد تا با اندازه‌گیری این متغیرها، دیدگاه‌های مدیران را با یکی از ده دیدگاه شناسایی شده در این پژوهش، تطبیق دهد. این پژوهش نشان داد که اغلب باورهای استراتژیک مدیران متفاوت است، البته نه صدها بعد متفاوت وجود دارد و نه این ابعاد به کمی دو یا سه بعد هستند. یعنی زمانی که به ذهن استراتژیست نگاه کنیم، نباید انتظار داشته باشیم که یک ساختار پیچیده از باورهای استراتژیک بیابیم و همچنین نباید انتظار داشته باشیم ساختاری ساده از باورهای استراتژیک بیابیم که تمام تفکر استراتژیک را در یک یا دو پارادایم کلی جا دهد (میر، ۲۰۰۷).

برخی به مقایسه دو به دوی تکنیک‌های نگاشت‌شناختی در زمینه استراتژی سازمانی پرداختند (هادکینسون، مال و بون، ۲۰۰۴ و دنیلز، دی چرناتونی و جانسون، ۱۹۹۵). برخی از پژوهشگران کاربردهای نگاشت‌شناختی را در زمینه‌های متفاوت سازمانی به خصوص در تغییر سازمانی (ویلسون، ۲۰۱۶) و یادگیری سازمانی (اسپایسر، ۲۰۰۰)، بررسی کردند.

برخی مدل‌های ذهنی مدیران در سطح صنعت (هادکینسون و جانسون، ۱۹۹۴) یا مدل ذهنی مدیران در سطوح مختلف یک سازمان (مالان، ۲۰۱۰)، را بررسی کردند. نتایج حاصل از پژوهش هادکینسون و جانسون (۱۹۹۴) نشان می‌دهد که در محتوا و پیچیدگی ساختاری طبقه‌بندی شناختی مدیران، چه در داخل یک سازمان و چه در میان سازمان‌های یک بخش مشخص صنعت، تنوع قابل توجهی وجود دارد. در پژوهش مالان (۲۰۱۰) آمده است که تفکر استراتژیک موفقیت‌آمیز، به سطح بالایی از توافق بین گروه‌های استراتژی و بین اعضای هر گروه استراتژی نیاز دارد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که اگرچه در هر سه سطح سازمان تفکر استراتژیک انجام می‌پذیرد، اما کارمندان هر سطح سازمانی به شکل متفاوتی در توسعه استراتژی همکاری می‌کنند. در بالاترین سطح سازمانی، به بالاترین سطح از تفکر استراتژیک نیاز است و به تناسب سطح سازمانی از سطح تفکر استراتژیک نیز کاسته می‌شود.

در پژوهشی دیگر که چارچوبی برای تحلیل نگاشت‌شناختی حاصل از افکار استراتژیک ارائه شده است، تمام افکار مرتبط با آینده سازمان شناسایی شدند و بعد از اینکه این افکار طبقه‌بندی و تعیین اولویت شدند، تحلیلی دقیقی بر نگاشت انجام می‌شود تا اهداف، مسائل بااهمیت و

گزینه‌هایی که در آینده باید روی آنها متمرکز شد، شناسایی شوند. نتایج این پژوهش نشان داد که چنین روش‌شناسی به مدیران ارشد سازمان کمک می‌کند تا در سازمان برای تفکر استراتژیک چارچوبی مشترک ایجاد کنند، همچنین با دیدگاه‌های یکدیگر آشنا شوند و مدل‌های ذهنی خود را توسعه دهند (اوزن و آنگین، ۲۰۰۷).

پژوهشی پدیدارشناسی که در ارتباط با تجربه تفکر استراتژیک (موور، ۲۰۱۴) انجام شده، در نهایت در پژوهشی به کمک استعاره‌ها به استخراج دانش ضمنی در سازمان پرداخته است (دویل و سیمز، ۲۰۰۲).

از آنچه گفته شد و با بررسی‌های انجام‌شده تاکنون پژوهشی در ارتباط با پیاده‌سازی فرایند تفکر استراتژیک انجام نگرفته است. در پژوهش حاضر با کمک تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن، به پیاده‌سازی مدل‌های ذهنی مدیران در هنگام تفکر استراتژیک می‌پردازیم.

روش‌شناسی پژوهش

روش انجام پژوهش حاضر بر اساس مدل پیاز پژوهش ساندرز (ساندرز، لوئیس و تورنپیل، ۲۰۱۱: ۱۰۸) مبتنی بر پارادایم تفسیری بوده و به لحاظ جهت‌گیری، کاربردی است. رویکرد پژوهش استقرایی و صبغه آن کیفی است. هدف از انجام این پژوهش توصیفی و شیوه نمونه‌گیری گلوله برفی است. محیط پژوهش، میدانی و استراتژی آن نظریه داده‌بنیاد با رویکرد نخواستگلیسر است. شیوه گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته و طبق دستورالعمل تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن انجام گرفته است و شیوه تحلیل داده‌ها به صورت کدگذاری کیفی است.

در این پژوهش، مدل ذهنی مدیران دو بنگاه صنعت لبنیات، در فرایند تفکر استراتژیک بررسی شده است. صنعت لبنیات در ایران به دلیل وجود تقاضا، نقش دولت در قیمت‌گذاری ماده اولیه این صنعت، نبود جایگزین مناسب برای محصولات لبنی و نقش مهمی که این محصولات در سلامت اعضای جامعه دارند، به عنوان یک صنعت استراتژیک شناخته می‌شود و شاهد رقابت در طبقه‌های مختلف این صنعت هستیم. نام این دو شرکت به دلیل درخواست مدیران آنها، در این پژوهش آورده نمی‌شود و به جای نام این دو شرکت از دو حرف A و B استفاده می‌کنیم. در مجموع ۱۸ مصاحبه قابل استفاده با مدیران دو شرکت A و B انجام شد (۱۰ مصاحبه با مدیران شرکت A و ۸ مصاحبه با مدیران شرکت B). مدت زمان این ۱۸ مصاحبه انجام‌شده در مجموع حدود ۱۰۲۰ دقیقه بود که به طور میانگین هر مصاحبه حدود ۵۶ دقیقه طول کشید.

در تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن، پیش از انجام مصاحبه‌های هدایت‌شده، عمیق و تک‌نفره، به هر یک از مشارکت‌کنندگان توضیحاتی درباره‌ی موضوع مصاحبه داده می‌شود و از آنان خواسته می‌شود پیش از انجام مصاحبه، درباره‌ی موضوع فکر کنند و تصاویری به جلسه‌ی مصاحبه بیاورند که بیانگر معنا و مفهومی باشد که این موضوع برای آنها دارد. این مصاحبه شامل ۱۰ گام است که هر گام، فرصتی جدید برای استخراج مفاهیم یا ایده‌های جدید فراهم می‌کند. مراحل انجام این تکنیک، در دو مقاله‌ی زالتمن (۱۹۹۷) و کالتر و زالتمن (۱۹۹۵) توضیح داده شده است. اعتبار و پایایی تکنیک‌هایی که در تکنیک زیمت استفاده شده مانند تکنیک شبکه‌ی ویژگی‌های کلی یا تکنیک پلکانی به‌خوبی اثبات شده است. با به‌کارگیری تکنیک ZMET، زمینه‌ی انجام یک پژوهش معتبر فراهم است. به این دلیل که مصاحبه‌شوندگان در یک مصاحبه عمیق، شخصی و طولانی حضور دارند و همچنین با استفاده از همه‌جانبه‌نگری در روش^۱ یا به بیان دیگر وجود گام‌های متنوع در مصاحبه، فرصت‌های متفاوتی را در اختیار مصاحبه‌کننده قرار می‌دهد تا در هر گام به افکار و مفاهیم جدید دست یابد. به علاوه شرکت‌کننده با مرور صحبت‌های خود در فرایند مصاحبه و تکمیل و توضیح بیشتر آنها، به تأیید مفاهیم استخراج‌شده کمک می‌کند. از جمله استراتژی‌هایی که برای مستند ساختن صحت مطالعات یا همان استراتژی‌های اعتباریابی استفاده می‌شود، می‌توان به همه‌جانبه‌نگری در روش و ممیزان بیرونی^۲ اشاره کرد. برای این منظور از یکی از مدیران باتجربه و آشنا به بازار صنعت لبنیات، خواسته شد تا به ارزیابی نتایج پژوهش بپردازد. وی پس از بررسی دقیق یافته‌های پژوهش، آنها را تأیید کرد. به‌منظور ارزیابی پایایی پژوهش ابتدا از استراتژی توافق میان دو کدگذار استفاده شد و از فرد خبره دیگری خواسته شد به کدگذاری متون مصاحبه‌ها بپردازد. پس از کدگذاری، میزان تطابق و مشابهت‌ها ارزیابی شدند. سپس فرایند کدگذاری دوباره توسط محقق و با فاصله‌ی زمانی صورت گرفت و میزان مشابهت آن با کدگذاری‌های اولیه ارزیابی شد.

پرسش‌های مصاحبه

ابتدا از مدیران خواسته شد تصویر خود را از وضعیت فعلی شرکت در قالب استعاره توضیح دهند و بیان کنند که تصویر آنها از شرکت طی دو تا پنج سال آینده چه تغییری می‌کند. سپس درباره‌ی ماتریس آنسوف برای آنها توضیحاتی ارائه شد و از آنها خواسته شد تا با در نظر گرفتن این ماتریس توضیح دهند که در چه مواقعی هر یک از استراتژی‌های نفوذ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و تنوع را اتخاذ می‌کنند و چه اقداماتی انجام می‌دهند. هر یک از این استراتژی‌ها

1. Triangulate Across Methods
2. External Audits

به صورت جداگانه پرسیده شد و آنها پاسخ می‌دادند. از استراتژی نفوذ در بازار شروع کردیم. سپس از آنها خواسته شد که وضعیت فعلی بازار و محصول را در نظر بگیرند و به تحلیل رقبا، تأمین کنندگان، عرضه‌کنندگان یا مشتریان، رقبا بالقوه و کالاهای جایگزین بپردازند و همچنین تصویر استعاره‌ای را که از رقبا و مشتریان دارند، بازگو کنند. سپس با تصاویری که در مصاحبه درباره آنها توضیحاتی دادند فرایند مصاحبه زیمت یعنی دسته‌بندی کردن^۱ تصاویر، استخراج ساختار^۲، بسط استعاره^۳، انتخاب مهم‌ترین تصویر، تصاویر حسی^۴، تصاویر معکوس^۵ و ساختن سناریو^۶، اجرا شد. در ادامه از آنها درباره سه استراتژی دیگر ماتریس آنسوف پرسیده شد و همچنین پرسیده شد که تصویر آنها از وضعیت رقبا و مشتریان با اتخاذ هر یک از این سه استراتژی، چه تغییری می‌کند.

یافته‌های پژوهش

با مرور متن مصاحبه‌ها به مفاهیم موجود در مصاحبه‌ها یا برجسته‌هایی تخصیص داده می‌شود. سپس مفاهیم به دست آمده از هر مصاحبه با مفاهیم به دست آمده از مصاحبه‌های قبلی مقایسه می‌شوند و بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها طبقه‌بندی می‌شوند. در این فرایند برخی مفاهیم و کدها حذف، اضافه و ادغام یا نام‌گذاری مجدد می‌شوند. نمونه‌ای از کدگذاری‌های در جدول‌های ۱ و ۲ آمده است. پس از کدگذاری ساختارها، روابط علی میان این ساختارها نیز کدگذاری می‌شوند. به این ترتیب مدل ذهنی هر مصاحبه‌شونده ترسیم می‌شود. تمام کدگذاری‌ها و ترسیم مدل‌های ذهنی به کمک نرم‌افزار NVivo10 انجام می‌گیرد. سازه‌های استخراج شده به کمک این تکنیک به صورت دو قطبی هستند، یعنی برای جنبه مثبت و جنبه منفی یک مفهوم، عنوانی یکسان گذاشته می‌شود و دو مفهوم در نظر گرفته نمی‌شود. در واقع جنبه مثبت و جنبه منفی یک سازه، دو سر یک طیف هستند و نظر مصاحبه‌شوندگان جایی میان دو سر این طیف قرار دارد. به طور مثال در سازه «حفظ ثبات کیفی در تولید محصول»، مدیران شرکت A معتقد هستند که کیفیت محصولات این شرکت نوسان دارد و باید مشکلات کیفی که در تولید محصول وجود دارد را برطرف کنند، اما مدیران شرکت B بر این باور بودند که محصولات این شرکت به دلیل استانداردهای داخلی سختگیرانه، نسبت به رقبا از کیفیت خوبی برخوردار است.

1. Sorting
2. Construct Elicitation
3. Metaphor Elaboration
4. Sensory Images
5. Opposite Image
6. Summary Image

جدول ۱. نمونه‌ای از کدگذاری‌های مربوط به مصاحبه‌های شرکت A

ردیف	متن مصاحبه شرکت A	کد به‌دست آمده از متن مصاحبه	سایر کدهای به‌دست آمده از متون مصاحبه‌های شرکت A	مفهوم (سازه)
۱	مصاحبه اول از شرکت A: «به خاطر کارهایی که انجام شده مثلاً به خاطر کارهای sampling که در فروشگاه‌های بزرگ مثل ... با فروشگاه‌هایی که تردد آنها زیاد هست، مردم بیشتر شناختش که فروششم افزایش پیدا کرده ...»	استفاده از sample	استفاده از recipe - تبلیغات دهان به دهان - تهیه کتابچه‌های - استفاده از شبکه‌های اجتماعی - معرفی محصول در کلاس‌های آئینبری - ترفیح - اینستاگرام - طرح برای مشتری، وب‌سایت و مصرف‌کننده	استفاده از تبلیغات و ترفیح
۲	مصاحبه چهارم از شرکت A: «... قیمت‌های بقیه رو در میاریم، اگر قیمت خودمون زیاد بود کمش کنیم، بعد سهم بازار اونا را بررسی کنیم، ببینیم اصلاً پتانسیل داره که ما هم بریم، حالا لزومی نداره اون هرجا برده ما هم ببریم، ببینیم اون اصلاً داره میفروشه اونجا نمی‌فروشه، بعد مردم اونجا چه طوری میخورن...»	زیر نظر گرفتن میزان فروش و قیمت محصولات رفقا	زیر نظر گرفتن بازارهایی که رفقا در آن فعالیت می‌کنند - در نظر گرفتن محصولات جدیدی که رفقا تولید می‌کنند - زیر نظر گرفتن میزان فروش و قیمت محصولات رفقا - شناسایی بازارهای روبه‌رشدی که شرکت محصولی در آن ندارد	بررسی قیمت رفقا و سهم بازار آنها پیش از ورود به بازار
۳	مصاحبه سوم از شرکت A: «یعنی اینکه به فکر اینکه مصرف‌کننده نیاز داره هست، با هر قسمتی و سطح درآمدی و هر سلیقه‌ای پوشش میدیم، تنوع را پوشش میدیم»	ایجاد تنوع در محصولات - تولید محصول متناسب با سطح درآمد مصرف‌کننده و مطابق خواست مصرف‌کننده	ایجاد تنوع در محصولات و جلوگیری از یکنواخت شدن محصول - تولید محصول با در نظر گرفتن مخاطب آن مثلاً برای مصرف‌کننده، یک نفوس، بدون لاگونا، یا تولید شیرهای طعم‌دار - تولید محصول متناسب با سطح درآمد مصرف‌کننده - تولید محصولات مطابق خواست مصرف‌کننده - متفاوت بودن کاربرد مصرف‌کننده (مصرف در آشپزی یا به‌عنوان وعده غذایی) - بهبود محصول از نظر ظاهری و از نظر کیفیت - توجه به نیاز مصرف‌کنندگان به مصرف غذاهای سالم	تولید محصولات با توجه به نیاز مصرف‌کنندگان

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری‌های مربوط به مصاحبه‌های شرکت B

مفهوم (سازه)	سایر گدهای به‌دست‌آمده از متون مصاحبه‌های شرکت B	کد به‌دست آمده از متن مصاحبه	متن مصاحبه شرکت B	ردیف
استفاده از تبلیغات و ترفیع	مقایله با تبلیغات منفی رقبا به‌وسیله اطلاع‌رسانی صحیح ویژگی‌های محصول - استفاده از ترفیع و تبلیغات و زیرنویس‌های تلویزیونی - تبلیوردهای محیطی - کمپین‌های تبلیغاتی	تبلیغات و زیرنویس‌های تلویزیونی - تبلیوردهای محیطی - تخفیف	مصاحبه سوم از شرکت B: «تبلیغات خیلی وسیعی دارن، تبلیور و تلویزیونی و توی متروها توضیحاتی درباره محصولات جدید دارن، و محصولات ... تو زمینه ماست، شیر و پنیر، ایجاد شده اینا را کامل اطلاع‌رسانی می‌کنن برای افرادی که نمی‌دونن معنی این چی هست، این یک بخش و بخش دیگه، بحث تخفیف‌هاست که ...»	۱
بررسی قیمت رقبا و سهم بازار آنها پیش از ورود به بازار	بررسی و ارزیابی وضعیت رقبا، قیمت آنها - شناختی که مصرف‌کنندگان و معارضه‌داران از برند این شرکت دارند - اطلاع از بازارهایی که رقبا قصد وارد شدن به آنها را دارد	بررسی و ارزیابی وضعیت رقبا، قیمت آنها	مصاحبه هشتم از شرکت B: «ما در بازارهایی که جمعیت زیادن بهو نمی‌ریزم، به مرور وارد بازار میشیم، اینجوری نیست که اینجا سرمایه‌گذاری زیاد بکنیم، رقابتی که وجود دارن را ارزیابی می‌کنن، قیمت‌هایی که هست، Promotion ...»	۲
تولید محصولات با توجه به نیاز مصرف‌کنندگان	بررسی نیاز مشتریان و تولید بر اساس نیاز آنها و سنجش میزان رضایت آنها - حرکت به‌سوی برطرف کردن نیاز مشتریان (محصولات سلامتی بخش - طعم مناسب محصول) - پوشش دادن همه آنچه در ذهن مصرف‌کننده است و نیاز دارد با تنوع محصولی که دارد - کشش متفاوت محصولات در نقاط مختلف کشور (شیر شتر) - تغییر فرهنگ مردم به فرهنگ تازه‌خوری و تمایل آنها به مصرف محصول سالم - تغییر طراحی بسته‌بندی محصول برای راحت‌تر مصرف کردن آن	حرکت به سوی برطرف کردن نیاز مشتریان (محصولات سلامتی - بخش)	مصاحبه هفتم از شرکت B: «سعی می‌کنیم که نیاز مشتری‌ها را از نظر fun، سلامتی و تأمین مواد مورد نیاز بدنشان، برطرف کنیم؛ نیاز مردم هم به‌سمت سالم زندگی کردن رفته»	۳
خوشنامی برند	جذابیت داشتن و مطلوب بودن برند برای مصرف‌کننده - معروف بودن شرکت و برند برای معارضه‌دارها - حسن نوستالژی که نسبت به برند وجود دارد - محبوب بودن برند نزد مردم در شهرستان‌ها - اطمینان به برند	محبوب بودن برند نزد مردم در شهرستان‌ها	مصاحبه ششم از شرکت B: «توی شهرستان‌ها نمی‌تونن B را حذف کنن، چون مردم B را دوست دارن، خیلی هم دید خوبی بهش دارن، ولی این مشکل را ما فقط توی تهران داریم و بیشتر هم توی مناطق خاصی، معارضه‌دار دنبال به سری تخفیفات ...»	۴

پس از اینکه داده‌های مربوط به دو شرکت تحلیل و مفاهیم و روابط استخراج شدند، به کمک مفاهیم و روابطی که به ترتیب در یک - سوم و یک - چهارم مصاحبه‌ها آمده‌اند، به ترسیم نقشهٔ اجماعی برای هر شرکت می‌پردازیم. توضیحات مرتبط با تعداد مفاهیم و روابطی موجود در نقشهٔ اجماعی هر شرکت، در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. تعداد سازه‌ها و روابط استخراج‌شده و راه‌یافته به نقشهٔ اجماعی

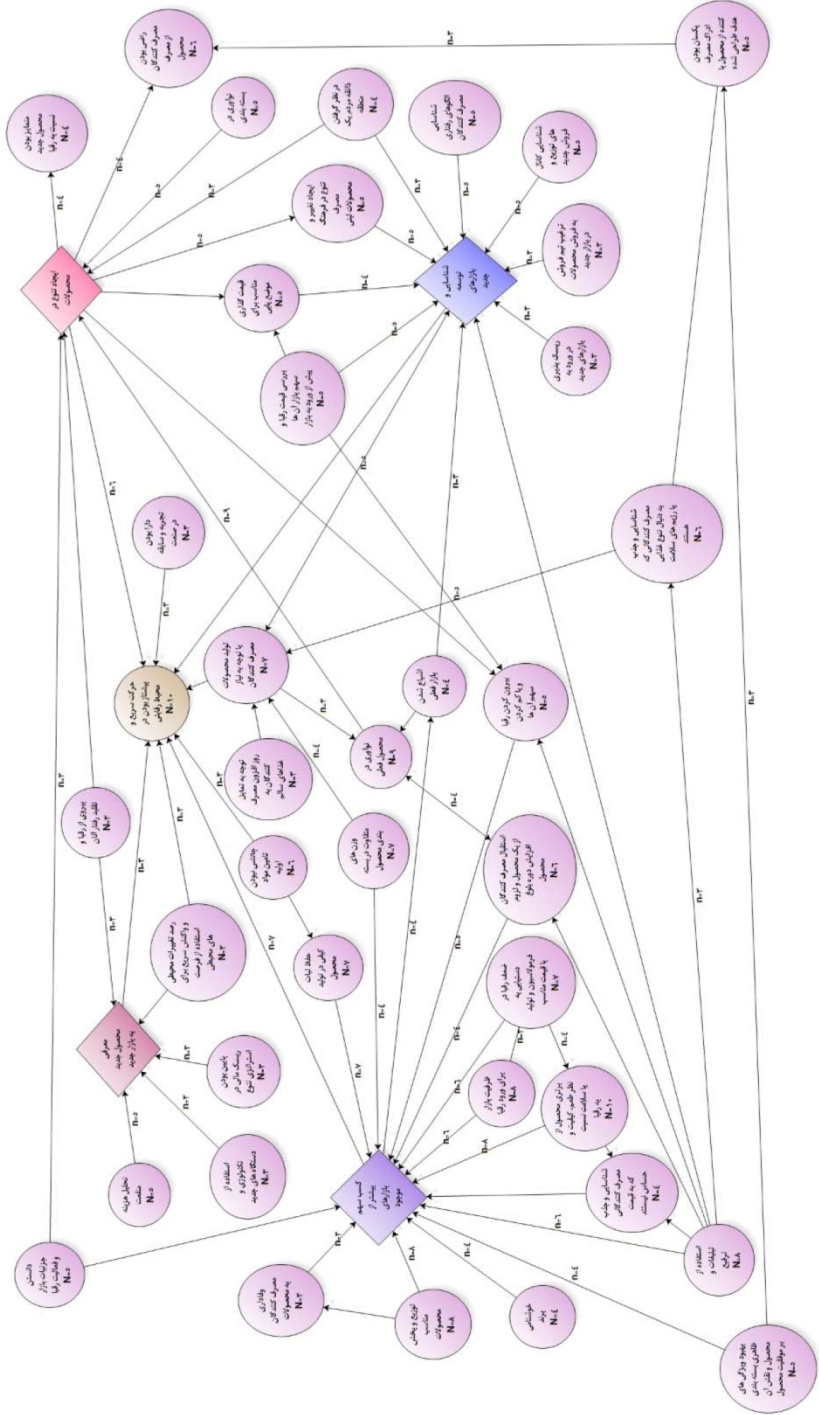
نام شرکت	مشترک سازه‌های	غیر مشترک سازه‌های	حذف‌شده سازه‌های	سازه‌ها مجموع	روابط بین سازه‌ها	مشترک روابط	روابط حذف شده	مجموع روابط
A	۳۰	۱۳	۶	۴۹	۶۹	۲۸	۲۱	۹۰
B	۳۰	۱۲	۲	۴۴	۶۶	۲۸	۱۱	۷۷

نقشهٔ اجماعی شرکت A در شکل ۲ و نقشهٔ اجماعی مربوط به شرکت B در شکل ۳ آمده است. در این دو نقشه تعداد تکرار هر سازه در مصاحبه‌ها با N و تعداد تکرار هر رابطه میان دو سازه با n نشان داده شده است. به دلیل پرهیز از شلوغ شدن نقشهٔ اجماعی هر دو شرکت، رابطه‌هایی که در دو مصاحبه ذکر شده بودند، شماره‌گذاری نشده‌اند.

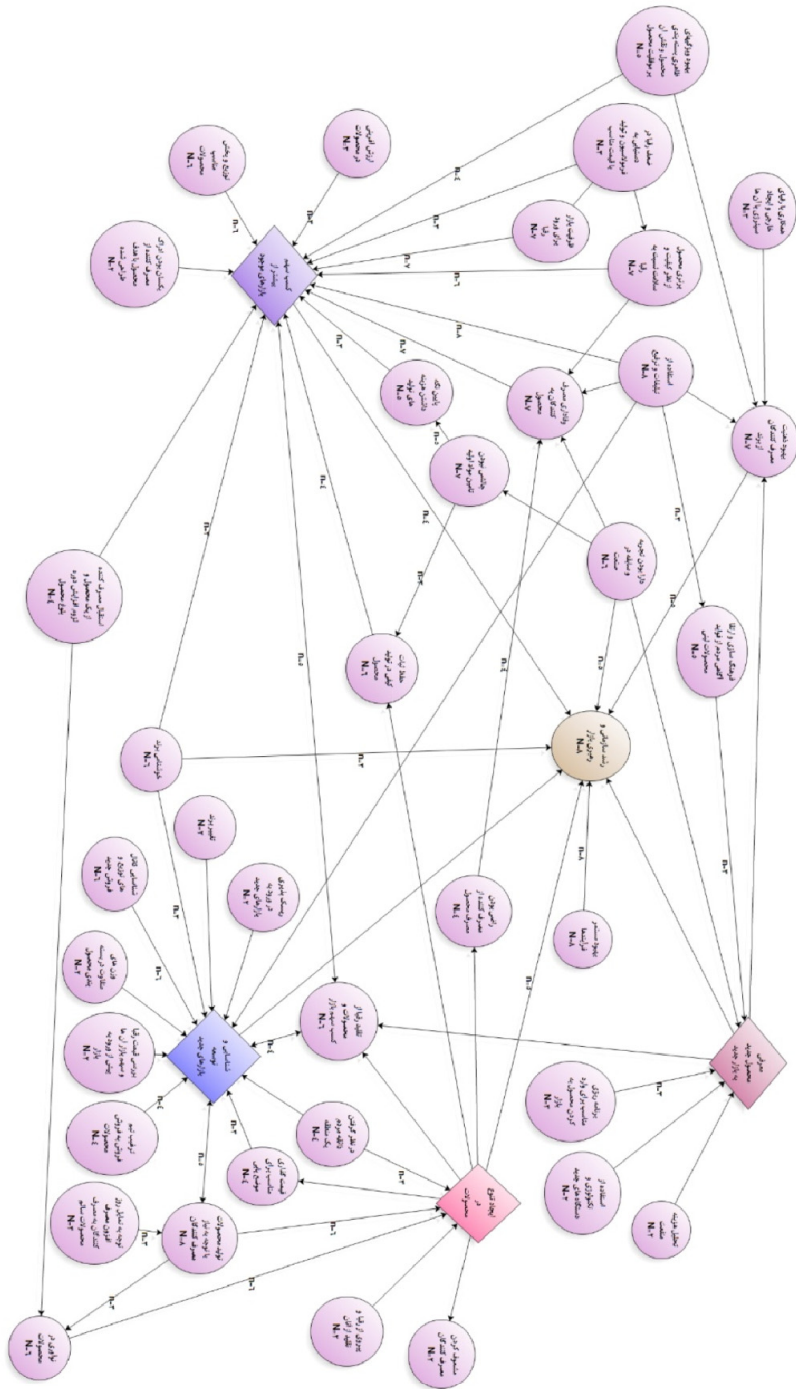
همان‌طور که در نقشهٔ اجماعی شرکت A (شکل ۲) ملاحظه می‌کنیم، مدیران این شرکت معتقد هستند که این شرکت در محیط رقابتی یک شرکتی پیشرو و چابک است، زیرا می‌تواند تغییرات محیطی را زیر نظر داشته باشد و از فرصت‌های به‌وجودآمده استفاده کند. همچنین به دلیل داشتن سابقه و تجربهٔ طولانی، تولید محصولاتی مطابق با نیاز مصرف‌کنندگان در صنعت لبنیات، تنوع زیاد در محصولات، حضور در بازارهای جدید، نفوذ در بازارهای فعلی و نداشتن چالشی در تأمین مواد اولیه، شرکتی پیشتاز به حساب می‌آید.

چهار سازهٔ کلیدی «کسب سهم بیشتر از بازارهای موجود»، «شناسایی و توسعهٔ بازارهای جدید»، «ایجاد تنوع در محصولات» و «معرفی محصول جدید به بازار جدید» که در نقشهٔ اجماعی هر دو شرکت با شکلی متفاوت (لوزی) نمایش داده شده‌اند، نشان‌دهندهٔ چهار استراتژی ماتریس آنسوف است. علاوه بر اینها، سازه‌های دیگری نیز در نقشهٔ اجماعی هر دو شرکت دیده می‌شوند که با تعداد زیادی سازهٔ دیگر در ارتباط هستند و از اهمیت برخوردارند.

در نقشهٔ اجماعی شرکت A سازه‌های «تولید محصولات با توجه به نیاز مصرف‌کنندگان»، «استفاده از تبلیغات و ترفیع»، «نوآوری در محصول فعلی» و «بیرون کردن رقیب یا کم کردن سهم آنها» به دلیل ارتباطی که با سازه‌های دیگر دارند، دارای اهمیت هستند.



شکل ۲. نقشه اجماعی شرکت A

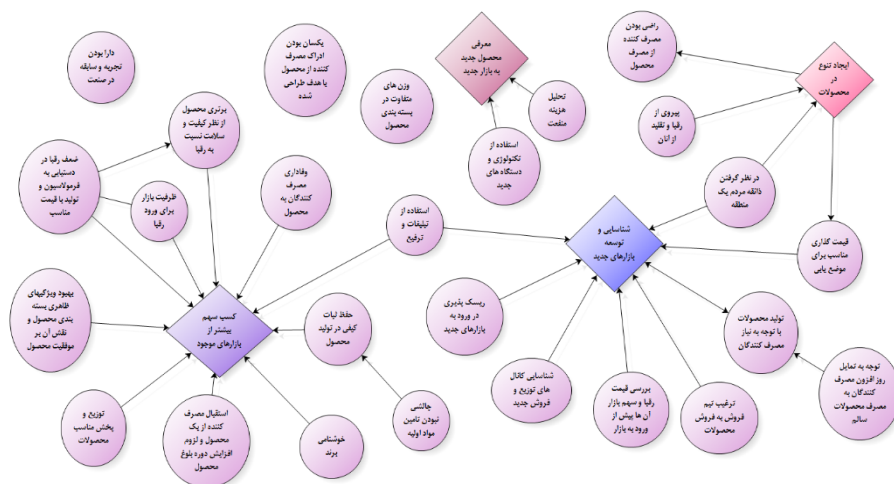


شکل ۳. نقشه اجزای شرکت B

همان‌طور که در نقشهٔ اجماعی شرکت B (شکل ۳) ملاحظه می‌کنیم، مدیران این شرکت بر این باور هستند که شرکت B، شرکتی در حال رشد بوده و شرکتی رهبر میان رقبا به حساب می‌آید. زیرا در تلاش هستند تا فرایندهای شرکت و همچنین ذهنیت مشتریان را نسبت به شرکت بهبود دهند. همچنین برای ایجاد تنوع در محصولات خود، کسب سهم بیشتر از بازار و حضور در بازارهای جدید با محصولات جدید یا محصولات فعلی شرکت تلاش می‌کنند تا نسبت به گذشتهٔ خود وضعیت بهتری داشته باشند. به‌علاوه به‌دلیل خوشنامی برند و همچنین تجربه و سابقه‌ای که در صنعت لاینات دارند، شرکت خود را در این صنعت به‌عنوان یک رهبر می‌دانند. سازه‌های کلیدی در نقشهٔ اجماعی این شرکت عبارت‌اند از «دارا بودن تجربه و سابقه در صنعت»، «استفاده از تبلیغات و ترفیع»، «وفاداری مصرف‌کنندگان به محصول»، «بهبود ذهنیت مصرف‌کنندگان از برند»، «تولید محصول با توجه به نیاز مصرف‌کنندگان» و «تقلید رقبا از محصولات و کسب سهم بازار».

شباهت‌های میان مدل‌های ذهنی مدیران دو شرکت

۳۰ سازه و ۲۸ رابطه میان سازه‌ها در نقشهٔ اجماعی هر دو شرکت مشترک هستند که در شکل ۴ نشان داده شده است.



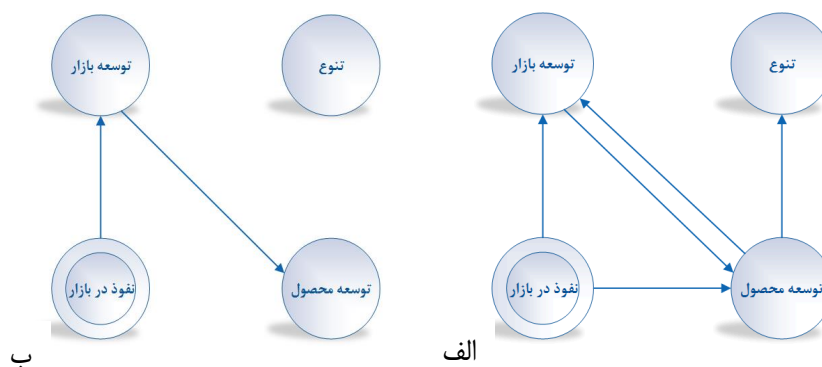
شکل ۴. سازه‌ها و روابط مشترک در مدل‌های ذهنی مدیران دو شرکت

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

نقشه‌های اجماعی حاصل از تحلیل داده‌ها، مدل‌های ذهنی مدیران در فرایند تفکر استراتژیک را نشان می‌دهد. این نقشه‌ها که متشکل از ساختارها و روابط هستند، فرایند فکر کردن مدیران را نشان می‌دهد. در واقع نقشه اجماعی هر شرکت مدل ذهنی است که میان مدیران آن شرکت مشترک است یا به بیان دیگر، مدیران به شکلی مشابه از این مدل استفاده می‌کنند. یکی از دلایل وجود چنین نزدیکی در مدل‌های ذهنی افراد مختلف را می‌توان تعامل و ارتباطات میان مدیران یک شرکت و همچنین داشتن اهداف و چشم‌انداز مشترک دانست.

مقایسه‌ای که میان نقشه اجماعی دو شرکت انجام گرفت ۳۰ سازه و ۲۸ رابطه را در نقشه اجماعی هر دو شرکت نشان داد. بنابراین مدل‌های ذهنی این دو شرکت به لحاظ سازه‌های موجود در آن شباهت‌هایی دارند اما این دو نقشه اجماعی به لحاظ فرایند فکر کردن یا مجموعه روابط و سازه‌ها، با یکدیگر تفاوت‌هایی نیز دارند.

شباهت در سازه‌های مدل‌های ذهنی مدیران دو شرکت را می‌توان نتیجه مسائل مشترکی دانست که مدیران هر دو شرکت در صنعتی که کار می‌کنند با آن مواجه هستند و تفاوت در سازه‌ها را نتیجه اهداف، استراتژی‌ها و زمینه متفاوت هر شرکت دانست. از جمله تفاوت‌هایی که در نقشه اجماعی دو شرکت، مشاهده می‌شود ارتباط میان چهار استراتژی نفوذ در بازار، توسعه محصول، توسعه بازار و تنوع است که نشان می‌دهد. در شکل ۵. الف و ب. به ترتیب بردار رشد آنسوف برای دو شرکت A و B ترسیم شده است.



شکل ۵. بردار رشد آنسوف برای شرکت A (الف) و شرکت B (ب)

همان طور که در شکل ۵. الف ملاحظه می‌شود، شرکت A برای توسعه کسب‌وکار خود از دو طریق عمل می‌کنند. راه نخست این است که پس از اینکه در بازار نفوذ پیدا کردند و جایگاه و

سهام قابل ملاحظه‌ای کسب کردند، به بازار جدیدی بروند و محصولات خود را در بازارهای جدید نیز توسعه بدهند. روش دیگری که این شرکت به کار می‌گیرد این است که ابتدا محصولات خود را توسعه دهند و سپس این محصولات جدید را به بازارهای جدید عرضه کنند.

وقتی شرکت A محصولات فعلی را به بازار فعلی عرضه می‌کند و استراتژی نفوذ در بازار را اتخاذ می‌کند (یعنی تلاش می‌کند تا سهم بیشتری از بازارهای موجود کسب کند) تا جایی که بازار فعلی به اشباع برسد، می‌تواند یا به شناسایی و توسعه بازارهای جدید پردازد یا اینکه به نوآوری در محصول فعلی پردازد و تنوعی در محصولات ایجاد کند که این معادل استراتژی توسعه محصول است. در این مواقع شرکت با انجام اقداماتی نظیر قیمت‌گذاری مناسب برای موضع‌یابی و همچنین ایجاد تغییر و تنوع در فرهنگ محصولات لینی به شناسایی و توسعه بازارهای جدید می‌پردازد. با شناسایی بازارهای جدید، محصولی به آن بازار ارائه می‌شود که منطبق بر نیاز مصرف‌کننده باشد و با ایجاد نوآوری در محصول، تنوعی در محصولات ایجاد می‌شود.

در مواقعی که شرکت به توسعه بازار می‌پردازد، می‌تواند نیاز مصرف‌کنندگان را در تولید محصول در نظر بگیرد و در محصول فعلی نوآوری ایجاد کند تا به تنوع در محصولات منجر شود، در این صورت شرکت می‌تواند با پیروی از رقبا و تقلید رفتار آنها این محصول جدید را به بازار جدید معرفی کنند.

شرکت B که بردار رشد آن در شکل ۵. ب آمده است، برای توسعه کسب‌وکار خود به بازارهای جدید می‌رود و در بازارهای جدید نیز محصولات خود را توسعه می‌دهد.

زمانی که محصولی از شرکت B در بازار نفوذ کرده و سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص داده، رقبا تلاش می‌کنند تا از این محصولات تقلید کنند و از این بازار سهم بگیرند، در نتیجه شرکت به شناسایی و توسعه بازارهای جدید می‌پردازد. همچنین اگر بازار جدیدی شناسایی شود، شرکت می‌تواند از طریق تولید محصول منطبق بر نیاز مصرف‌کنندگان که به ایجاد نوآوری‌هایی در محصولات منجر می‌شود، به توسعه محصول پردازد.

در نهایت اگر بخواهیم نتیجه این پژوهش را با پژوهش‌های مشابه مقایسه کنیم، در پژوهشی که هادکینسون و جانسون (۱۹۹۴) با این فرض انجام دادند که سطح بالایی از اجماع میان مدیران سازمان‌های یک صنعت مشخص وجود دارد، به این نتیجه رسیدند که به دلیل موقعیت‌های زمینه‌ای و فرایندهای مدیریت استراتژیک، چنین اجماعی وجود ندارد. در این پژوهش نیز شباهت معناداری میان مدل‌های ذهنی مدیران دو شرکت یا فرایند تفکر استراتژیک مدیران این دو شرکت پیدا نشد. در پژوهشی که مالان (۲۰۱۰) به منظور بررسی مدل‌های ذهنی

متفکران استراتژیک در سه سطح سازمانی و از هر سطح سه گروه انجام داده است، لازمه تفکر استراتژیک موفقیت‌آمیز را سطح بالایی از توافق بین گروه‌های استراتژی و بین اعضای هر گروه استراتژی می‌داند. در این پژوهش نیز مدل ذهنی مدیران یک شرکت شباهت نزدیکی با یکدیگر داشتند. در پژوهشی دیگر که اوزن و آنگین (۲۰۰۷) برای تحلیل افکار استراتژیک متنوع در یک بنگاه انجام دادند به این نتیجه رسیدند که نگاهت‌شناختی به مدیران کمک می‌کند تا در سازمان چارچوبی مشترک برای تفکر استراتژیک ایجاد کنند و مدیران با دیدگاه‌های یکدیگر آشنا شوند و بتوانند مدل‌های ذهنی خود را توسعه دهند که در این پژوهش نیز نقشه اجماعی حاصل همین چارچوب مشترک را برای مدیران ایجاد می‌کند.

مدیران ارشد می‌توانند با استفاده از نقشه اجماعی شرکت خود، نحوه تفکر مدیران را به‌نوعی مهندسی مجدد کنند. به این ترتیب که با مطرح کردن پرسش‌های زیر از خود، به فکر تغییر این نقشه از طریق تغییر ساختارها و روابط آن باشند. به‌طوری که مدیران سازمان بهتر از گذشته بتوانند فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را تشخیص بدهند، عوامل موفقیت کلیدی را شناسایی و جایگاه شرکت را در یک سیستم کلان کسب‌وکار و خلق ارزش درک کنند. این پرسش‌ها عبارت‌اند از:

- چه ساختارهایی را باید از تفکرات فعلی مدیران حذف کنیم؟ کدام موارد هستند که مدیران بیش از حد روی آنها تمرکز دارند و باید از آنها تمرکززدایی کرد؟
- بر کدام ساختارها باید تأکید بیشتری صورت بگیرد؟ آیا جنبه‌های مثبت و منفی ساختارها و پیامدهای آن بررسی شدند؟
- چه ساختارهای جدیدی باید ایجاد شود تا از رقبا متمایز شویم یا کدام ساختارها باید تقویت شوند تا متمایز باقی بمانیم؟
- ساختارهای جدید باید با کدام یک از ساختارهای قبلی مرتبط باشند؟
- بر کدام ارتباطات بین ساختارها باید تأکید کرد و آنها را تقویت کرد؟ چه ارتباطات جدیدی می‌توان بین ساختارها ایجاد کرد؟ آیا به ارتباط مستقیمی بین ساختارها نیاز است یا همان ارتباطات غیرمستقیم کافی هستند؟
- کدام ارتباطات بهتر است از بین بروند یا تضعیف بشوند؟

پیشنهاد می‌شود به کمک برخی از مراحل تکنیک ZMET، داستان استراتژی شرکتی بیان شود. زیرا بیان استراتژی در قالب داستانی متشکل از استعاره‌های گوناگون موجب باورپذیری آن میان اعضای یک سازمان می‌شود و چنین استراتژی که توسط کارکنان یک سازمان پذیرفته شده باشد، در اجرا بسیار موفق‌تر خواهد بود. برای این منظور باید مانند کاری که در این پژوهش

انجام شد، برای هر یک از بازیگران کلیدی که شامل رقبا، مشتریان، تأمین‌کنندگان منابع، شرکای کلیدی و ... هستند، استعاره‌هایی در نظر گرفته شود. این استعاره‌ها در زمینه و در تعامل با یکدیگر برای موضوع استراتژیک، استراتژی را شکل می‌دهند.

منابع

- آلستراند، بی.؛ لمپل، جی.؛ مینتزبرگ، اچ. (۱۳۹۲). *جنگل استراتژی* (چاپ چهارم). ترجمه محمود احمدپور داریانی. تهران: انتشارات جاجرمی.
- زالتمن، جی. (۱۳۸۶). *مشتری‌ها چگونه فکر می‌کنند: بینشی اساسی نسبت به ذهن و ضمیر بازار آنچه مشتری‌ها نمی‌توانند بگویند و آنچه رقبا نمی‌دانند*. ترجمه امیر توفیقی. تهران: انتشارات رسا.
- شونکر، بی.؛ تورستن وی. (۱۳۹۳). *برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو: توسعه استراتژی‌ها در یک دنیا نامطمئن*. مترجمان فرهاد مهان‌پذیر؛ محمد مسعود نخستین و علی عباس بنایی. تهران: نشر ژرف.
- معزی، م. ا. (۱۳۹۱). *استخراج مدل ذهنی مصرف‌کنندگان پوشاک در سطح استان تهران با استفاده از روش ZMET*. پایان‌نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.

References

- Ahlstrand, B., Lampel, J., & Mintzberg, H. (2001). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Simon and Schuster. (in Persian)
- Argyris, C. & Schon, D.A. (1978). *Organisational Learning*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Belk, R. W. (2007). You ought to be in Pictures. In *Review of Marketing Research* (pp. 193-206). Emerald Group Publishing Limited.
- Christensen, G. L., & Olson, J. C. (2002). Mapping consumers' mental models with ZMET. *Psychology & Marketing*, 19(6), 477-501.
- Coulter, R. H., & Zaltman, G. (1995). Seeing the voice of the customer: Metaphor-based advertising research. *Journal of advertising research*, 35(4), 35-51.
- Daniels, K., De Chernatony, L., & Johnson, G. (1995). Validating a method for mapping managers' mental models of competitive industry structures. *Human Relations*, 48(9), 975-991.
- Doyle, J. R. & Sims, D. 2002. *Enabling metaphors in conversations: a technique of cognitive sculpting for explicating knowledge*. In: Huff, A. S. and Jenkins, M.

- eds. *Mapping Strategic Knowledge*, Strategic Management & Business Policy, London: Sage, pp. 63-88.
- Gary, M. S., & Wood, R. E. (2008). Mental Models, Decision Rules, Strategies and Performance Heterogeneity. *Atlanta Competitive Advantage Conference Paper*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1095665>.
- Hodgkinson, G. P., & Johnson, G. (1994). Exploring the mental models of competitive strategists: The case for a processual approach. *Journal of Management Studies*, 31(4), 525-552.
- Hodgkinson, G. P., Maule, A. J., & Bown, N. J. (2004). Causal cognitive mapping in the organizational strategy field: a comparison of alternative elicitation procedures. *Organizational Research Methods*, 7(1), 3-26.
- Kalargyrou, V., & Woods, R. H. (2011). Wanted: training competencies for the twenty-first century. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(3), 361-376.
- Kim, H. (2009). *Qualitative mapping for understanding the collective judgment building process: a study of the federal open market committee*. State University of New York at Albany.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1999). *Philosophy in the flesh: The embodied mind and its challenge to western thought*. Basic books.
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught. *Long range planning*, 31(1), 120-129.
- Malan, R. (2010). *The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organisational strategy*. (Doctoral dissertation, University of Southern Queensland).
- Malan, R. (2011). Exploring the interconnectedness among strategy development, shared mental models, organisational learning and organisational change. *International Journal of Learning and Change*, 5(3-4), 227-241.
- Malan, R., Erwee, R., & Rose, D. M. (2009, December). The importance of individual mental models for strategic thinking in organisations. In *Proceedings of the 23rd Australian and New Zealand Academy of Management Conference (ANZAM 2009)* (pp. 1-17). Australian and New Zealand Academy of Management.
- Martignoni, D., Menon, A., & Siggelkow, N. (2016). Consequences of misspecified mental models: Contrasting effects and the role of cognitive fit. *Strategic Management Journal*, 37(13), 2545-2568.

- Menon, A. R., & Yao, D. A. (2017). Rationalizing Outcomes: Mental-Model-Guided Learning in Competitive Markets.
- Meyer, R. J. H. (2007). Mapping the Mind of the Strategist: A Quantitative Methodology for Measuring the Strategic Beliefs of Business Executives. *ERIM Research Foundation, Rotterdam*.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H. (2002). *The strategy process: Concepts, Context, Cases* (4th Edition). Prentice Hall.
- Moezzi, M. A. (2012). *Elicitation of clothing consumers' mental Model who lives in Tehran by using ZMET*. University of Tehran. (in Persian)
- Moore, D. L. (2014). *The experience of strategic thinking in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) environment*. (Doctoral dissertation, The George Washington University).
- Ozen, U., & Ulengin, F. (2007). Analyzing strategic thoughts of corporations based on cognitive map. In *Unpublished Paper (Conference Proceedings)*.
- Pisapia, J., Pang, N. S. K., Hee, T. F., Lin, Y., & Morris, J. D. (2009). A comparison of the use of strategic thinking skills of aspiring school leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An exploratory study. *International Education Studies*, 2(2), 46-58.
- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review*, 5(1), 41-68.
- Porac, J. F., & Thomas, H. (2002). Managing cognition and strategy: issues, trends and future directions. *Handbook of strategy and management*, 165-181.
- Ritchie-Dunham, J. L., & Puente, L. M. (2008). Strategic clarity: actions for identifying and correcting gaps in mental models. *Long Range Planning*, 41(5), 509-529.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students*, 5/e. Pearson Education India.
- Senge, P. M. (1992). Mental models. *Planning review*, 20(2), 4-44.
- Spicer, D. P. (1998). Linking mental models and cognitive maps as an aid to organisational learning. *Career Development International*, 3(3), 125-132.
- Spicer, D. P. (2000). *The Role of Mental Models in Individual and Organisational Learning, Including, Consideration of Cognitive Style*. Unpublished Ph. D. Thesis, University of Plymouth, United Kingdom.

- Steptoe-Warren, G., Howat, D., & Hume, I. (2011). Strategic thinking and decision making: literature review. *Journal of Strategy and Management*, 4(3), 238-250.
- Weiser, J. (1999). *Phototherapy techniques: Exploring the secrets of personal snapshots and family albums*. Vancouver, BC: Photo Therapy Centre.
- Wilson, B. G. (2016). *Exploration of mind mapping as an organizational change tool*. Pepperdine University.
- Wolters, H. M., Grome, A. P., & Hinds, R. M. (2013). *Exploring Strategic Thinking: Insights to Assess, Develop, and Retain Strategic Thinkers*. Applied Research Associates Inc Fairborn Oh.
- Zaltman, G. (1997). Rethinking market research: Putting people back in. *Journal of marketing Research*, 34(4), 424-437.
- Zaltman, G. (2003). *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*. Boston: Harvard Business School Press. (*in Persian*)