

شناخت استراتژیک و نقشه‌یابی شناختی: بررسی مفهوم قابلیت‌های شناختی و کاربرد نقشه‌یابی شناختی در مدیریت استراتژیک سازمان

حامد نصیری^۱

مهدی الیاسی^۲

چکیده

مفهوم شناخت، در یک تعریف کلی، مجموعه‌ای از باورها و ادراکات افراد برای معنابخشی به محیط پیرامون آن‌هاست. ساختارهای ذهنی و ابعاد شناختی مدیران در سازمان عاملی بسیار اثرگذار در فرایند تغییرات استراتژیک است. در این مقاله تلاش شده تا با مرور پیشینه پژوهشی در دسترس و معرفی مفهوم «شناخت استراتژیک و ابعاد و آثار آن» نقش این دسته از قابلیت‌های پویای مدیریتی در برنامه‌ریزی استراتژیک تبیین شود. از سوی دیگر، با توجه به اهمیت دسترسی به این ابعاد شناختی، روش نقشه‌یابی شناختی به منظور استخراج و بهره‌برداری از شناخت‌های ذهنی مدیران معرفی شده است. واژگان کلیدی: قابلیت‌های پویای مدیریتی، رهبری تحول استراتژیک، استخراج سازه‌های ذهنی، ساختار ابعاد شناختی مدیریت.

مقدمه

تغییر ایفا می‌کند آینده‌آن را رقم می‌زند. رهبر، در شرایط تغییر، وظیفه دارد چشم‌انداز خود را از آینده سازمان توضیح دهد و متعاقب آن، ایجاد زمینه اتحاد و همدمی در میان اعضای سازمان، با هدف اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ها از مسئولیت‌های اوست (کاتر، ۱۳۸۶). نقش مدیر در سازمان فقط برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی نیست؛ بلکه بخش اعظمی از مسیری که سازمان در جریان تحولات استراتژیک طی می‌کند وابسته به باورها و ادراکات مدیر از سازمان و محیط اطراف آن (شناخت استراتژیک مدیریتی) است. لذا، مدیری موفق است که با بهره‌برداری از قابلیت‌های شناختی مدیریتی^۳ خود، روندی بهینه برای تشخیص^۴ و تصاحب^۵ فرصت‌ها و همچنین تنظیم مجدد^۶ منابع برای استقرار سازمان در شرایط جدید اتخاذ کند (Helfat and Martin, 2015).

جهان امروز سرشار از تغییرات فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناورانه است و سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری درگیر رقابت برای بقا و پیشرفت‌اند. از اینرو، فقط شرکت‌هایی موفق‌اند که با نظارت مداوم بر محیط اطراف و موقعیت خود، آمادگی تغییرات استراتژیک و بازسازی مجدد منابع، شایستگی‌های محوری و مزایای رقابتی را داشته باشند.

تغییرات استراتژیک در سازمان، محور مطالعه طیف عظیمی از پژوهش‌ها قرار گرفته است و عناصری که موجب برنامه‌ریزی دقیق استراتژیک و پیاده‌سازی صحیح آن می‌شوند به کرات دسته‌بندی شده‌اند. در این میان، آنچه همواره در غالب مطالعات، عنصری کلیدی برای موفقیت مطرح می‌شود مدیر یا رهبر سازمان است که با توجه به ویژگی‌های شخصی خود و نقشی که در سازمان در حال

۱. دانشجوی دکتری مدیریت فناوری، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)؛ Hamednasiri89@gmail.com

۲. استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی

3. Managerial Cognition

4. Sensing

6. Reconfigure

استراتژی برای رسیدن به اهداف مذکور؛ (۳) اینکه در استراتژی، برای حصول اهداف به کمک منابع موجود، مجموعه‌ای از اقدامات و فعالیت‌ها ترسیم می‌شود که تناسب و یک‌پارچگی مشهودی با یکدیگر دارند (گرن، ۱۳۹۶).

۱-۲. مفهوم شناخت^۴

شناخت در مفهوم اولیه خود، تعبیری روان‌شناسی از ساختارهای درونی مغز است. براساس تعریف ویک^۵ (۱۹۹۵) و همچنین والش (۱۹۹۵) «شناخت نظامی از باورهاست که افراد برای ادراک، ساخت و معنابخشی^۶ به جهان اطرافشان و تصمیم‌گیری درباره اقداماتشان از آن بهره می‌گیرند». همچنین، کولمن^۷ (۲۰۰۶) شناخت را این‌گونه تعریف می‌کند: «مجموعه‌ای از دانش‌ها و باورها و فعالیت‌های ذهنی متمرکز بر اکتساب و پردازش اطلاعات». براساس تعریف دوم، دو عنصر اصلی در تعریف شناخت، «فعالیت‌های ذهنی» و «ساختارهای ذهنی» هستند. البته در مطالعات حوزه روان‌شناسی هر فعالیت غیرفیزیکی مغز را با شناخت معرفی می‌کنند؛ اما در مطالعات مدیریت به‌طور ویژه منظور از شناخت عنصر دوم، یعنی ساختارهای ذهنی مدیر در تصمیم‌گیری‌های سازمانی (Helfat and Peteraf, 2015).

۱-۳. مفهوم شناخت استراتژیک

با توجه به تعریف ارائه‌شده برای مفهوم شناخت، می‌توان شناخت استراتژیک را ذیل آن تعریف کرد. براین اساس، پوراک و توماس^۸ (۲۰۰۲) شناخت استراتژیک را چنین تعریف کرده‌اند: «ارتباط میان ساختارهای شناختی و فرایندهای تصمیم‌گیری در مدیریت استراتژیک با توجه به صورت‌بندی^۹ و پیاده‌سازی^{۱۰} استراتژی».

در این تعریف، ساختارهای شناختی شامل این موارد می‌شود: باورهای مدیریت ارشد درباره محیط، استراتژی، سبب‌داری‌های کسب‌وکار و وضعیت سازمان (ibid). این ساختارهای شناختی در زمان عارضه‌یابی^{۱۱} و انتخاب^{۱۲} (صورت‌بندی استراتژیک)، تعریف و معنابخشی ادراکات از شرایط و محیط را فعال می‌کنند و در زمان پیاده‌سازی استراتژی نیز با معنابخشی به مفاهیم و ارزش‌ها باعث پیاده‌سازی صحیح استراتژی می‌شوند. شناخت استراتژیک به‌طور ویژه درباره مدیرعامل یک سازمان مطرح است

براین اساس، در این مقاله، مسئله شناخت مدیریتی از دوزاویه بررسی می‌شود: از زاویه اول، بخش‌های مختلف سازمان در مسیر تغییرات استراتژیک تشریح می‌شود و اثر جنبه‌های شناختی در هر یک از آن‌ها بیان می‌شود؛ از زاویه دوم، ابعاد شناخت مدیریتی تشریح و آثار آن در تغییرات استراتژیک بررسی می‌شود.

در بخش ۲، ابتدا مفهوم شناخت و شناخت استراتژیک تشریح و بیان می‌شود که چگونه مطالعات حوزه شناخت استراتژیک، به سبب اهمیت تعریف‌های مدیر از اطلاعات محیطی، تبدیل به جریانی پژوهشی شده است.

در بخش ۳، ماهیت شناخت استراتژیک و ابعاد آن در سازمان براساس پیش‌نیازها، ساختار و فرایند استراتژی و خروجی‌های آن معرفی و در هر قسمت مشخص می‌شود که شناخت استراتژیک چگونه بر این ابعاد اثرگذار است.

در بخش ۴، شناخت استراتژیک یکی از ابعاد قابلیت‌های پویای مدیریتی^۱ اطلاق شده است و سپس اثر آن بر فرایند برنامه‌ریزی و تغییر استراتژیک تشریح می‌شود.

در بخش ۵، نقشه‌یابی شناختی^۲ ابزاری برای استخراج ساختارهای ذهنی معرفی شده است. در این بخش تأکید می‌شود که نقشه‌یابی شناختی در طیف گسترده‌ای از مطالعات به‌کار برده شده است و در عین حال، کاربرد بسیار مناسبی برای مطالعه ذهن و شناخت مدیران دارد.

نویسندگان این مقاله در تلاش‌اند تا با مرور و جمع‌بندی برخی از مهم‌ترین مطالعات حوزه شناخت استراتژیک، درک اولیه‌ای از این موضوع به‌دست آورند.

۱. شناخت استراتژیک^۳

در این قسمت پس از تعریف مفهوم استراتژی و مفهوم شناخت، به بررسی تعریف ترکیب این دو پرداخته شده است.

۱-۱. مفهوم استراتژی

استراتژی مفهومی وسیع با تعاریفی متفاوت و در زمینه‌های گوناگون است؛ بنابراین، دادن تعریفی دارای چارچوب که بتواند در همه حالات کاربرد داشته باشد دشوار به نظر می‌رسد. با این حال، از میان تعابیر متفاوت برای استراتژی می‌توان آن را در گسترده‌ترین معنای خود در حوزه کسب‌وکار، ابزاری برای افراد و سازمان‌ها دانست که به کمک آن به اهداف تعیین شده دست می‌یابند. ازسوی دیگر، در همه تعاریف داده‌شده برای استراتژی سه عنصر مشترک وجود دارد: (۱) هدفی خاص که استراتژی برای دستیابی به آن به‌کار گرفته می‌شود؛ (۲) ویژگی حیاتی بهره‌گیری از منابع به کمک

4. Cognition
5. Weick
6. Sensemaking
7. Colman
8. Porac and Thomas
9. Formulation
10. Implementation
11. Diagnosis
12. Choice

1. Managerial Dynamic Capabilities
2. Cognitive Mapping
3. Strategic Cognition (SC)

داده‌اند. در نمودار ۱، الگویی جامع از مفهوم و ماهیت شناخت استراتژیک در سازمان و ابعاد اثرگذار و اثرپذیر آن ترسیم شده است که در ادامه این الگو معرفی می‌شود.

براساس این چارچوب، پیش‌نیازهای اثرگذار بر شناخت استراتژیک شامل چهار دسته کلی است: عناصر محیطی (پویایی، نوع صنعت و ...)؛ عناصر سازمانی (ابعاد فعالیت و اندازه)؛ عناصر مربوط به تصمیم (ضرورت تصمیم، پیچیدگی تصمیم و ...)؛ و عناصر فردی (پیش‌زمینه تحصیلی، تجربه، سبک تصمیم‌گیری، عوامل شخصیتی و ...) (Rajagopalan et al., 2011; Narayanan et al., 1993).

از سوی دیگر، شناخت استراتژیک با سه دسته کلی خروجی‌ها در ارتباط است: خروجی‌های فرایندی (کیفیت، سرعت و ویژگی‌های مرتبط با ریسک تصمیم)؛ اقدامات استراتژیک (اقدامات داخلی و خارجی مانند حرکات رقابتی و تخصیص منابع)؛ و خروجی‌های اقتصادی (واکنش‌های بازار سهام، سودآوری و رشد درآمدی).

نکته درخور توجه دیگر در این الگو، روابط متقابل میان پیش‌نیازها، ساختار شناخت استراتژیک و خروجی‌هاست. براساس آنچه این نویسندگان مطرح می‌کنند، همان‌طور که پیش‌نیازها بر ساختار شناخت استراتژیک اثرگذار است، شناخت استراتژیک نیز می‌تواند بر پیش‌نیازها اثرگذار باشد. همچنین، شناخت استراتژیک با ساختار مشخص خود در حالی منجر به ایجاد خروجی‌های مشخص می‌شود که در عین حال خود این خروجی‌ها می‌توانند موجب وقوع تغییراتی در شناخت استراتژیک بشوند. همچنین، خروجی‌ها پس از حصول، موجب اصلاح و تغییر در ساختار عناصر فردی، سازمانی، محیطی و مربوط به تصمیم هستند.

۲-۱. شناخت استراتژیک و ساختار سازمان

منظور از ساختار، خصوصیات تقریباً ثابت و الگوهای تکرارشونده رفتاری است.

۲-۱-۱. هویت سازمانی

در میان ابعاد ساختار، هویت سازمانی فراگیرترین مفهوم است و شامل ادراک جمعی کارکنان سازمان از ویژگی‌های برجسته و مجزاکننده سازمان در مقایسه با سایر مجموعه‌ها می‌شود (Albert and Whetten, 1985).

هویت سازمانی، به مثابه عاملی شناختی، برای سازمان مرزی تعیین می‌کند، افراد و گروه‌های مختلف را به یک مفهوم مشترک متصل می‌کند و میان آن‌ها در سازمان ارتباط برقرار می‌کند. از سوی دیگر، هویت سازمانی سازه‌ای اجتماعی است و با برقرارکردن دیالوگ میان افراد، به پیوستگی و تداوم فرهنگ سازمان کمک می‌کند. در حقیقت، هویت سازمانی نیروی محرکه بالقوه برای اقدامات و تغییرات سازمان است.

و در شرکت‌های بزرگ‌تری که تیم مدیریت ارشد دارند شناخت جمعی آن‌ها مدنظر قرار می‌گیرد. از این رو، اندازه سازمان و قدرت مدیران سازمان عوامل تعدیل‌کننده جنبه‌های شناختی هستند (Narayanan, Zane, and Kemmerer, 2011).

۴-۱. مبنای تاریخی مطالعات حوزه شناختی در مطالعات سازمان

مقاله پورا، توماس و بیدن - فولر^۱ (1989) را می‌توان نقطه عطفی در مطالعات حوزه شناخت مدیریتی معرفی کرد. در این مقاله، نویسندگان مطرح کردند که رقابت میان مدیران بنگاه‌های فعال در صنعت پوشاک بافتنی اسکاتلند، سازه شناختی ذهنی خود آن‌هاست که مفهوم رقابت میان شرکت‌ها را به وجود می‌آورد و فضای رقابتی این صنعت در حقیقت تعریف این مدیران از محیط پیرامونی آن‌هاست. این مقاله تأثیرگذار بر پایه دو جریان پژوهشی بزرگ پیش از آن تدوین شده است که هر دوی آن‌ها مبنای رفتار عقلایی سازمان را نقد می‌کنند (Kaplan, 2011).

جریان پژوهشی اول که تقریباً از دهه ۱۹۶۰ آغاز شد، مطرح می‌کند که با وجود محیط پیچیده و غیرقطعی، محیط سازمان عاملی کاملاً برون‌زا نیست و با متغیر میانجی «تعریف مدیران از محیط» تغییر می‌کند. از این رو، مدیران به سبب محدودیت‌های شناختی برای درک محیط، تعریفشان را از محیط ارائه می‌دهند و این تعریف مبنای فعالیت سازمان می‌شود.

در جریان دوم که تقریباً در دهه ۱۹۷۰ شکل گرفت، با ظهور نظریه‌هایی همچون اقتصاد هزینه مبادله بر جنبه‌های شناختی نقش مدیریت در سازمان تأکید کرد و مطرح کرد که فعالیت‌های سازمان براساس انتخاب‌ها و اقدام‌های مدیر شکل می‌گیرد. جریان دوم با تأکید بیش از پیش بر اهمیت نقش مدیر در سازمان، تقویت‌کننده جریان اول در حوزه شناخت مدیریتی بود و براین اساس مطالعات شناختی در مسیر درک بهتری از تعریف مدیران از محیط پیرامونی رشد یافت.

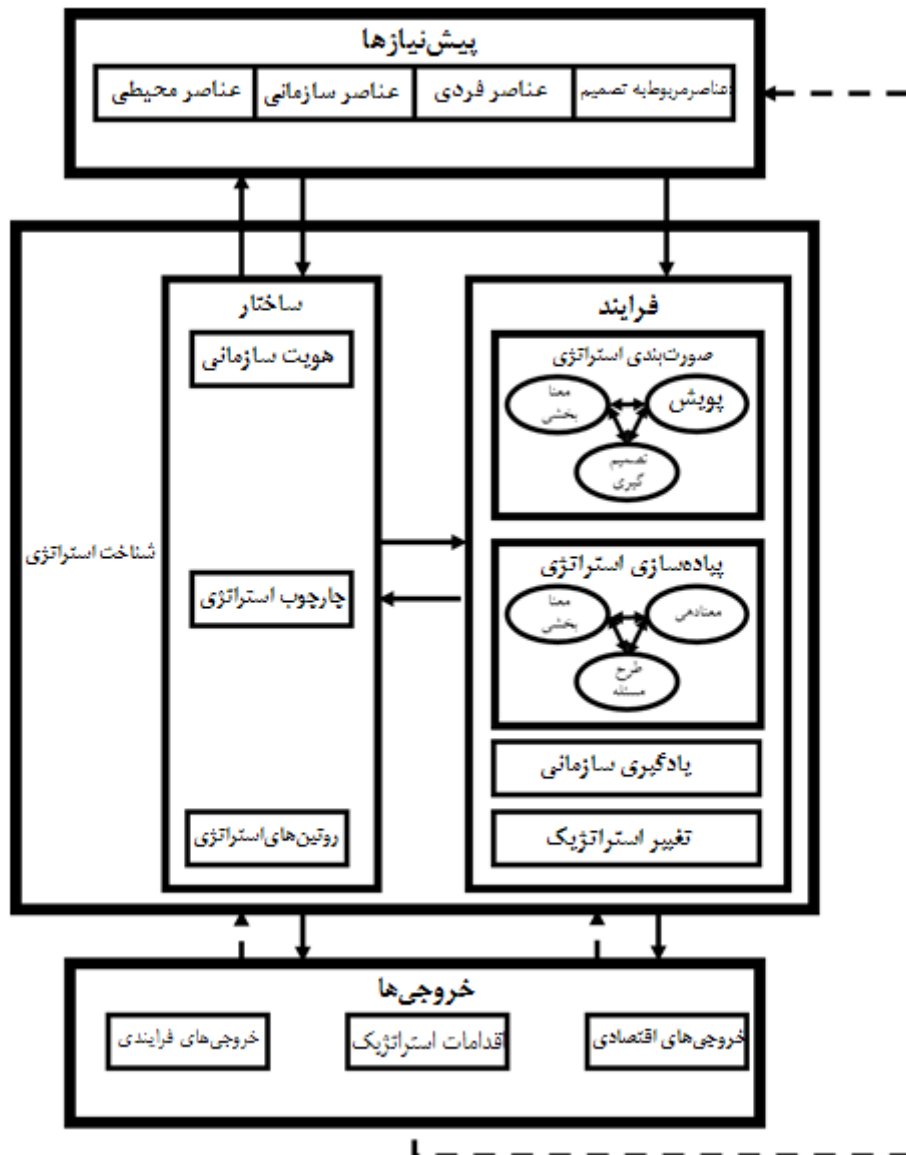
در بخش ۳، ابعاد تأثیرپذیر و تأثیرگذار سازمان با تمرکز بر جنبه‌های شناختی مدیریت مطرح می‌شوند و سپس در بخش ۴ ضمن معرفی قابلیت‌های شناختی مدیریتی، نقش آن در مدیریت استراتژیک و عملکرد سازمان تشریح شده است.

۲. ماهیت شناخت استراتژیک در سازمان

نارایانان^۲ و همکارانش (2011) با بررسی بدنه دانشی حوزه شناخت استراتژیک، چارچوبی جامع از ابعاد تأثیرگذار و تأثیرپذیر در سازمان با محوریت شناخت استراتژیک ارائه

1. Baden-Fuller

2. Narayanan



نمودار ۱: چارچوب جامع ماهیت شناخت استراتژیک در سازمان (Narayanan et al., 2011). بردارهای با خط ممند، نمایانگر روابط تأیید شده با مرور پیشینه پژوهشی؛ و بردارهای با خط چین، روابط بررسی شده در مقاله است.

۲-۱-۲ چارچوب استراتژی

با توجه به اینکه روتین‌ها غالباً ناخودآگاه و بدون جست‌وجو پدید می‌آیند، اقدامات و رفتارهای اولیه و ساده‌تری در زمینه چارچوب استراتژی و هویت سازمانی آشکار می‌کنند. جنبه‌های شناختی در روتین‌های سازمانی، ارتباطات میان افراد را شکل می‌دهد و پاسخی برای سؤال «چه هدفی داریم و چه کاری باید انجام دهیم» می‌یابد.

۲-۲. شناخت استراتژیک و فرایند تغییر استراتژیک

منظور از فرایند در شناخت استراتژیک، فعالیت‌های شناختی واقع‌شده در سازمان است. اجرای صحیح استراتژی در سازمان‌ها از مرحله ابتدایی تا پیاده‌سازی همواره تحت تأثیر ابعاد شناختی افراد

منظور از چارچوب استراتژی، ساختار و قالبی از دانش سازمانی است که افراد در هنگام تصمیم‌گیری به کمک آن اطلاعات را غربال می‌کنند (Huff, 2006).

چارچوب استراتژی بر انتخاب استراتژیک اثرگذار است و مبنای انتخاب را مدنظر قرار دادن موانع داخلی و خارجی می‌داند. براین اساس، از میان محرک‌های خارجی مختلف، استراتژیست‌ها گزینه‌ها را با تکیه بر چارچوب شناختی خود انجام می‌دهند.

۳-۱-۲. روتین‌های سازمانی

شامل الگوهای تکرارشونده انجام وظایف توسط افراد در سازمان است (Feldman and Rafaeli, 2002).

یادگیری سازمانی و تغییر استراتژیک تشریح کرده‌اند. در ادامه به تشریح این بخش‌ها پرداخته‌ایم.

۲-۱. صورت‌بندی استراتژی

منظور از صورت‌بندی استراتژی، مبتنی بر مفهوم «استراتژی به‌مثابه الگو» (Simon, 1947; Mintzberg, 1978)، ترکیبی از فعالیت‌ها شامل پویا، معنابخشی و تصمیم‌گیری استراتژیک است. در این بخش، مدیران با ترویج مفاهیم جدید و خارج از حالت معمول اقدام به معنابخشی می‌کنند. در موضوع پویا و تصمیم‌گیری نیز استراتژیست‌ها تلاش می‌کنند تا با نگاهی به گذشته و یادگیری‌های ناشی از آن از یک سو و نگاهی به آینده و پیش‌بینی نتایج اقدامات از سوی دیگر استراتژی را صورت‌بندی کنند. ابعاد شناختی عاملی تعدیل‌کننده در تفسیر است.

۲-۲. پیاده‌سازی استراتژی

شامل چرخه‌ای مداوم از معنادگی است که مدیران ارشد و مدیران میانی و کارکنان با مرتبه‌های پایین‌تر انجام می‌دهند و همچنین مشتمل است بر مطرح کردن مسئله توسط مدیران میانی، (به معنای فعالیت‌هایی که باعث جلب توجه افراد سازمان به روندها، رویدادها و توسعه‌های سازمان می‌شود).

در مرحله پیاده‌سازی استراتژی، کارکنان دچار ابهام درباره ماهیت و آینده سازمان می‌شوند. در این میان، علاوه بر اینکه مدیران ارشد وظیفه معنادگی به استراتژی را برعهده دارند، نقش مدیران میانی و سایر کارکنان رده‌های پایین‌تر در تفسیر و معنابخشی به این مفاهیم بسیار پررنگ است. در این قسمت، ابعاد شناختی بر ترجمه و تفسیر معانی در سازمان نقش مهمی دارد.

۲-۳. تغییر استراتژیک و یادگیری سازمانی

راجاگوپالان و اسپریتزر^۴ (1997) تغییر استراتژیک را ترکیبی از تغییرات در محتوای استراتژی و وضعیت محیطی و سازمانی می‌دانند که توسط مدیران در فرایند تغییر اتفاق می‌افتد. در فضای این تغییر علاوه بر ابعاد یادگیری و عقلایی، ابعاد شناختی نیز اثرگذارند و موجب ایجاد تغییر در ابعاد تفسیرپذیر سازمان می‌شوند. در مسیر یادگیری سازمانی، اکتساب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی موضوعیت می‌یابند که در همه این ابعاد ساختار دانشی ناشی از شناخت مدیریتی بر روند یادگیری اثرگذار است.

۳. ابعاد شناخت استراتژیک و چگونگی اثرگذاری بر روند تغییرات استراتژیک

در این بخش، با نگاهی به قابلیت‌های پویای مدیریتی به

است. کاتر (۱۳۸۶) با هدف معرفی رهبری تغییرات در سازمان، چارچوبی ۸ مرحله‌ای معرفی می‌کند که شامل این موارد می‌شود: ایجاد احساس ضرورت و فوریت، ایجاد ائتلاف راهنما از طریق تشکیل گروه رهبری، توسعه چشم‌انداز و استراتژی، انتقال چشم‌انداز تغییر به افراد، توانمندسازی کارکنان برای انجام اقدامات فراگیر، خلق پیروزی‌های کوتاه‌مدت و ایجاد انگیزش برای افراد، جمع‌بندی پیروزی‌ها و ایجاد تحول بیشتر و نهادینه کردن دیدگاه‌های جدید در فرهنگ. در سراسر این مراحل هشت‌گانه، اهمیت شکل‌گیری شناخت‌های اجتماعی به چشم می‌خورد. به‌طور خاص، بخش عمده‌ای از این فرایند تغییر در سازمان، مربوط به آمادگی برای تغییر هم در سطح فردی، هم در سطح گروهی و هم در سطح سازمانی است. در این خصوص مطرح می‌شود که ابعاد شناختی آمادگی برای تغییر یکی از اساسی‌ترین پیش‌نیازها برای تغییر است؛ و به‌طور دقیق‌تر دو باور شناختی بر فرایند تغییر تأثیرگذارند. در سطح فردی، می‌توان از ۵ باور شناختی نام برد که آمادگی را برای تغییر در افراد تسهیل می‌کنند.

اول باور به اینکه تغییر برای سازمان نیاز است؛ دوم اینکه تغییر پیشنهاد شما راهحل مناسبی برای رفع مسائل سازمان است؛ سوم حس سودمندی افراد را برای تغییر و باور آن‌ها را به اینکه آیا ظرفیت آغاز به تغییر دارند یا خیر مطرح می‌کند. موضوع شناختی چهارم در آمادگی به تغییر مشتمل است بر آنکه فرد باور داشته باشد که سازمانش از او حمایت می‌کند و در نهایت باور پنجم به ارزشمندی تغییر از نگاه افراد اشاره دارد که براین اساس فرد در حالتی آماده تغییر است که از لحاظ شناختی، تغییر را برای خود و نقشش در سازمان ارزنده بداند (Rfferty et al., 2013).

همچنین، در سطح گروهی و سازمانی، اهمیت ابعاد شناختی در آمادگی برای تغییر از آنجا مشخص می‌شود که افراد در سازمان، پس از مدتی احساس وابستگی می‌کنند و خود را بخشی از گروه می‌دانند؛ بنابراین، باورهای جمعی موجود، موتور محرکی هستند برای مقاومت در برابر تغییر و یا آمادگی برای تغییر. از این رو، رهبران تغییر تلاش می‌کنند تا با جمع‌سازی ارزش‌های تغییر و اهمیت آن برای سازمان، روی باورهای شناختی تأثیر بگذارند و به‌ویژه با تحریک ارزش‌های موجود در داخل گروه‌های کاری، با ترویج شفاهی شایعه تغییر و معنابخشی به آن، آمادگی‌های شناختی را برای تغییر فراهم کنند (ibid).

از این رو، نارایانان و همکارانش (2011) نیز، در الگوی جامع خود، فرایند استراتژی را در دو بخش اصلی صورت‌بندی (شامل پویا^۱ محیط، معنابخشی و تصمیم‌گیری) و پیاده‌سازی استراتژی (شامل معنابخشی، معنادگی^۲ و طرح مسئله^۳) و دو بخش فرعی

1. Scanning
2. Sense-giving
3. Issue Selling

شکلی عمیق‌تر به نقش قابلیت‌های شناختی در توسعه استراتژیک سازمان پرداخته شده است.

۳-۱. قابلیت‌های پویای مدیریتی

یکی از رویکردهای اصلی در بررسی استراتژیک سازمان‌ها رویکرد «منبع‌محور»^۱ است. پایه رویکرد منبع‌محور سازمان بر این اصل استوار می‌شود که یک سازمان برای خلق مزیت رقابتی وابسته به منابع درونی خود است و در حقیقت این منابع سازمان است که منشأ خلق مزیت می‌شود. براین اساس، این منابع ارزشمند، کمیاب، تقلیدناپذیر و جایگزین‌ناپذیر سازمان هستند که موجب توانمندسازی یا محدودسازی یک سازمان در ورود به بازارهای مختلف مدنظر قرار می‌گیرند. باین حال، آنچه در این رویکرد کمتر به چشم می‌خورد این حقیقت است که فقط منابع کافی نیست و برای مزیت‌سازی، سازمان نیاز به خلق و تقویت مجموعه‌ای از قابلیت‌ها دارد. به‌ویژه با ورود به دهه ۱۹۹۰ و شکل‌گیری محیط‌های پویای صنعت، سکون و نادیده‌گیری پویایی محیط بازار در این رویکرد بیشتر مشخص شد و پس از آن نظریه‌های مکمل با خلق مفهوم قابلیت‌های پویا سعی در ترمیم و تقویت این رویکرد داشته‌اند. در یک نگاه کلی، رویکرد قابلیت‌های پویا اهمیت بازسازی منابع براساس تغییرات محیط، برای خلق مزیت رقابتی را محور تمرکز استراتژی سازمان می‌داند (Wang and Ahmed, 2007). در ادامه با تفصیل بیشتری به شرح این مفهوم پرداخته می‌شود.

بر اساس تعریفی عمومی، قابلیت به «ظرفیت انجام یک فعالیت مشخص به شکلی قابل اطمینان و با حداقلی از یک میزان رضایت‌بخشی» گفته می‌شود (Helfat and Winter, 2011). از میان قابلیت‌های گوناگونی که هم برای افراد و هم برای سازمان‌ها بیان شده است، روزنبلوم (2000) بیان می‌کند که مدیران عامل می‌توانند دارای قابلیت‌های پویایی باشند که به تغییرات استراتژیک داخل سازمان کمک کند. این قابلیت‌های پویا در مقاله ادنر و هلفت (2003) با اصطلاح «قابلیت‌های پویای مدیریتی» معرفی می‌شود که هدف از شکل‌دهی و رشد قابلیت‌ها آن است که مدیران با تکیه بر مزیت‌های رقابتی سازمان، منابع را خلق کنند و سپس یک‌پارچه کنند. از سوی دیگر، بخش عمده‌ای از قابلیت‌های پویای مدیریتی، تنظیم مجدد این منابع به‌منظور اعمال تغییرات استراتژیک است. هریس و هلفت (2013) با توسعه این مفهوم بیان می‌کنند که قابلیت‌های پویای مدیریتی، علاوه بر آنکه سبب ساختاردهی به منابع داخل سازمان می‌شود، با اتصال به مفهوم بزرگ‌تر قابلیت‌های پویای سازمانی، بر روابط سازمان با محیط بیرون نیز اثرگذارند.

سازوکار این قابلیت‌ها که هلفت و همکارانش (2007) از آن با عنوان هماهنگ‌سازی دارایی‌ها یاد می‌کنند، شامل جست‌وجو برای منابع و قابلیت‌ها، گزینش آن‌ها، سرمایه‌گذاری، چیدمان و تنظیم

مجدد آن‌هاست. تیس^۲ (2007) این هماهنگ‌سازی دارایی‌ها را با سه عملکرد اصلی معرفی می‌کند که مشتمل است بر تشخیص فرصت‌ها و تهدیدها، تصاحب فرصت‌ها از طریق گزینش میان اقدامات ممکن و سرمایه‌گذاری و چیدمان منابع برای آن‌ها و همچنین تنظیم مجدد و تغییر شکل سازمان و منابع آن برای این هدف.

۳-۲. زیرساخت‌های قابلیت‌های مدیریتی پویا

قابلیت‌های مدیریتی پویا بر سه منبع مدیریتی استوارند: سرمایه اجتماعی مدیریتی^۳، سرمایه انسانی مدیریتی^۴ شناخت مدیریتی (Adner and Helfat, 2003). در این بخش ابتدا هر سه مفهوم به شکل مختصر شرح داده شده و سپس به‌صورت خاص به جنبه‌های شناختی مدیریتی پرداخته شده است.

۳-۲-۱. سرمایه اجتماعی مدیریتی

سرمایه اجتماعی مدیریتی اعتبار و تعاملات قوی مدیر با محیط پیرامون است که از روابط دوجانبه رسمی و غیررسمی وی با دیگران ناشی می‌شود. روابط حاصل از سرمایه اجتماعی می‌تواند مدیر را دارای امتیازی کند که به کمک آن به اطلاعات مربوط به فرصت‌های جدید برای سازمان دسترسی پیدا نماید (Adner and Helfat, 2003; Adler and Kwon, 2002). علاوه‌براین، سرمایه اجتماعی می‌تواند از لحاظ کشف فرصت‌ها و تنظیم مجدد منابع نیز کارساز باشد. برای مثال، وجود روابط خارج از سازمان مدیر را در جذب سرمایه یا نیروی کار توانمند می‌کند (Pfeffer and Salancik, 1978)

۳-۲-۲. سرمایه انسانی مدیریتی

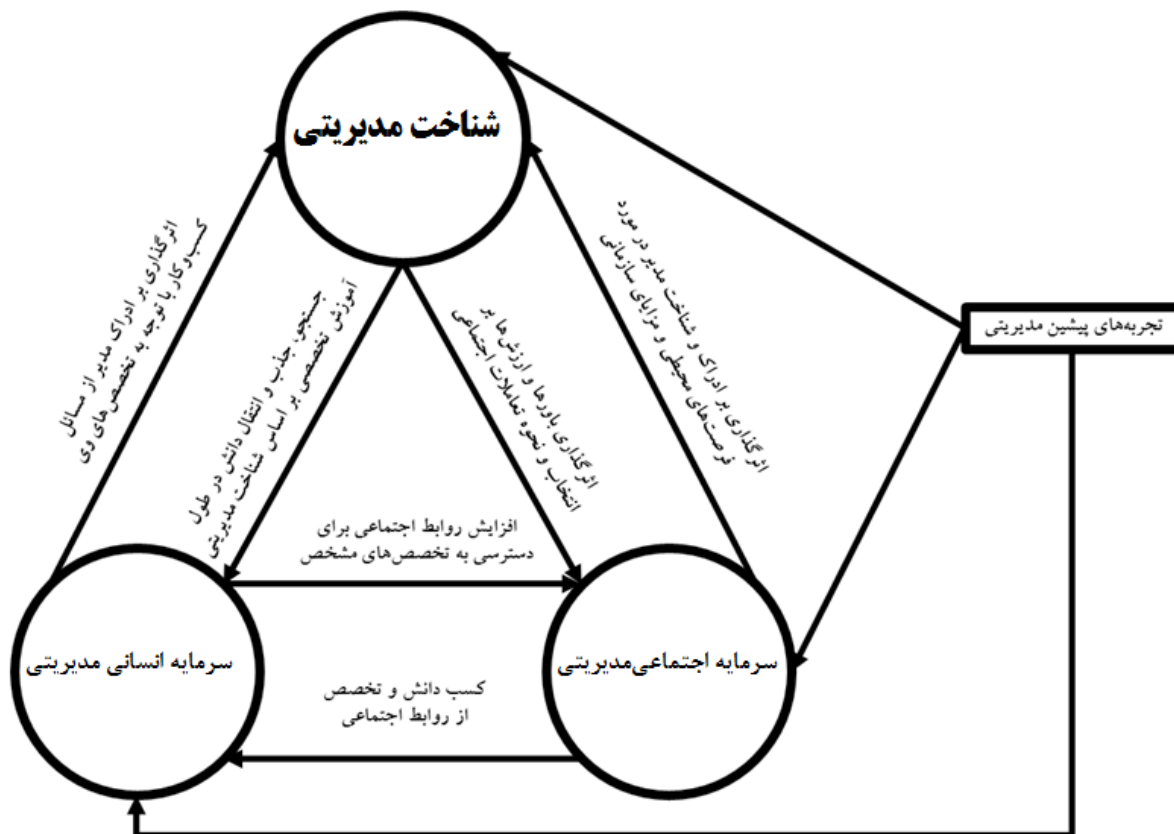
سرمایه انسانی در اینجا به معنای مجموعه مهارت‌ها، آموزش‌ها، تجربه‌ها و دانش‌هایی است که نیروی انسانی در طول زندگی حرفه‌ای خود توسعه می‌دهد و این سرمایه می‌تواند برای سازمان بسیار مفید و ارزش‌آفرین باشد (Helfat, and Martin, 2015; Wright, Coff, and Moliterno, 2014). باید توجه داشت که این سرمایه انسانی در مواردی منحصر به یک تیم، واحد، سازمان، صنعت یا فناوری است و در موارد دیگر در همه بخش‌ها مشهود است و جنبه عمومی دارد (Castanias and Helfat, 1991; 2001; Bailey and Helfat, 2003; Kor, Mahoney, and Michael, 2007). از این رو، تفاوت در سرمایه انسانی مدیر در سراسر قابلیت‌های پویا اثرگذار است. مدیران دارای توانایی‌های متفاوت عمومی، فناورانه، صنعتی و ... در کشف و تنظیم مجدد منابع و قابلیت‌های سازمان کنش‌های متفاوتی دارند (Helfat and Martin, 2015; Cohen and Levinthal, 1990)

2. Teece

3. Managerial Social Capital

4. Managerial Human Capital

1. Resource-Based View



نمودار ۲: روابط متقابل سه زیرساخت قابلیت‌های پویای مدیریتی (Helfat and Martin, 2015)

۳-۲-۳. شناخت مدیریتی

بنا به تعریف هلفت و مارتین^۱ (2015)، شناخت مدیریتی شامل ترکیبی از مدل‌های ذهنی و باورها می‌شود که به ساختار دانشی نیز معروف است (Eggers and Kaplan, 2013; Walsh, 1995). ساختارهای دانشی مدیر از این رو حائز اهمیت‌اند که در موج عظیم اطلاعات پیرامونی سازمان که مدیر با آن مواجه می‌شود، به درک او از فرصت‌ها و تحولات بازار شکل می‌دهد و موجب تصمیم‌گیری او می‌شود (Garbuio, King, and Lovallo, 2011). علاوه بر این، فعالیت‌ها یا فرایندهای ذهنی شامل این موارد می‌شود: ادراک و توجه، حل مسئله و استدلال، زبان، برقراری ارتباط و شناخت اجتماعی؛ و از سوی دیگر قابلیت مدیریت و تنظیم احساسات و عواطف شخصی نیز یکی از قابلیت‌های پویای مدیریتی است (Helfat and Martin, 2015).

۳-۲-۴. روابط میان زیرساخت‌ها

باید توجه داشت که اگرچه هر سه این عناصر زیرساخت‌های قابلیت‌های پویای مدیریتی هستند، روابط متقابلی نیز با یکدیگر دارند (Adner and Helfat, 2003). در نمودار ۲ این روابط به تصویر کشیده شده است.

از سوی دیگر، هر سه این عناصر از طریق کسب تجربه‌های پیشین توسعه می‌یابند، لذا تجربه‌های مشابه هم‌زمان بر هر سه آن‌ها اثرگذارند (Beck and Wiersema, 2013). از سوی دیگر، هر یک این عناصر بر یکدیگر نیز اثر می‌گذارند. شناخت مدیریتی از طریق اثرگذاری بر جست‌وجو و جذب اطلاعات در طول آموزش و حصول تجربه کاری سبب توسعه سرمایه انسانی می‌شود. همچنین، سرمایه انسانی نیز بر شناخت مدیریتی اثرگذار است و نتیجه برخی از مطالعات مانند پژوهش ملون (1994) نشان می‌دهد که واکنش مدیران و درک آن‌ها از مشکلات کسب‌وکار وابسته به تخصص آن‌هاست. سرمایه اجتماعی نیز با کسب دانش از تعاملات اجتماعی سبب تقویت سرمایه انسانی می‌شود (Coleman, 1988; Castanias and Helfat, 2001) و در مسیر بالعکس جست‌وجو برای تخصص‌های مشخصی از افراد سبب ایجاد شبکه‌های اجتماعی می‌شود (Adner and Helfat, 2003). در نهایت، روابط متقابلی میان سرمایه اجتماعی و شناخت مدیریتی وجود دارد. نوع باورها و ارزش‌هایی که مدیر در ذهن خود ساخته است عاملی اثرگذار برای تصمیم‌گیری درباره انتخاب و نحوه تعاملات اجتماعی است. همچنین، روابط اجتماعی مدیر می‌تواند بر شناخت و ادراک مدیر از فرصت‌های بیرونی و مزایای رقابتی درونی اثرگذار باشد (ibid).

1. Martin

«توجه» می‌تواند به مدیر برای تشخیص بهتر کمک کند. «ادراک» فعالیتی ذهنی است که اطلاعات را در قالب تصاویر حسی در مغز سازمان‌دهی می‌کند و در زمان وقوع آن‌ها در جهان واقعی به تفسیرشان می‌پردازد (American Psychological Association, 2009). اگرچه باورهای تاریخی ذهن به‌ویژه در زمان وجود اطلاعات مبهم موجب تحریف ادراک می‌شوند (Powell, Lovallo, and Caringal, 2006)، مطالعات نشان می‌دهند که داشتن دانش تخصصی و تجربه کافی، ادراک صحیح از استراتژی را ساده می‌کند (مثلاً، چیس و سیمون^۹ (1973) یا اریکسون^{۱۰} (2006)). ادراک از این‌رو اثرگذار است که زمان نیاز برای سازمان‌دهی ذهنی به الگوهای نوظهور محیطی، تفسیر صحیح داده مرتبط و تشخیص سریع فرصت‌های پیرامون سازمان به کمک استراتژیست می‌آید (Helfat and Martin, 2015).

«توجه» تمرکز ذهنی بر مجموعه‌ای از اطلاعات ادراکی موجود است (American Psychological Association, 2009). توجه یک ماهیت وابسته به مسیر دارد و تمرین و آموزش می‌تواند موجب تقویتش شود. درعین حال، اثر قابلیت شناختی توجه برای مدیران زمانی مشخص می‌شود که میان فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط، مدیر می‌تواند با تمرکز بر گزینه‌های درست و حذف گزینه‌های غیربهبهینه، بهترین تشخیص را از محیط رقم بزند (Helfat and Martin, 2015).

۳-۲-۳ اثر قابلیت‌های شناختی بر تصاحب فرصت‌ها از طریق حل مسئله و استدلال

تصاحب فرصت‌ها نیازمند تصمیم‌گیری و حل مسائل و موانع موجود برای سرمایه‌گذاری استراتژیک است. براساس تعریف، حل مسئله، به معنای فکرکردن به هدف حل سؤالی مشخص است که از طریق فعالیت‌های ذهنی از یک حالت اولیه ذهنی شروع می‌شود و به وضعیت با محوریت هدف می‌رسد (American Psychological Association, 2009).

کولمن (2006) نیز استدلال را این‌گونه تعریف می‌کند؛ نوعی فعالیت ذهنی با تمرکز بر پیدا کردن راهکاری برای مسئله از طریق بهره‌گیری از قواعد منطقی یا سایر فرایندهای عقلایی.

این دو قابلیت شناختی، در موارد مختلفی به کمک استراتژیست می‌آیند. یکی آنکه برای برطرف کردن موانع، این قابلیت‌ها هم از منظر حل قاعده‌مدار مسائل و هم از منظر حل خلاقانه آن‌ها فرایند ذهنی مدیران را تسهیل می‌کنند؛ و همچنین طراحی یک مدل کسب‌وکار مناسب برای تصاحب فرصت نیازمند نوعی چارچوب منطقی پشتیبان است؛ و نیز اجرای این مدل نیازمند در کنار هم قرار دادن قطعات مختلفی از پازل مانند تناسب استراتژیک و منابع مکمل است که

۳-۳ افزایش عملکرد بنگاه به کمک قابلیت‌های شناختی

مطالعات متعددی اثر جنبه‌های مختلف شناختی را بر تغییرات استراتژیک در سازمان‌ها بررسی کرده‌اند. در زمینه ساختارهای دانشی، مطالعاتی هستند که مشخص می‌کنند تفاوت در ساختارهای دانشی گوناگون منجر به تفاوت در تغییرات استراتژیک می‌شود. برای مثال، روزنبلوم (2000)، هرمن و نادکارنی^۱ (2014) و کاپلان، مورا و هندرسون^۲ (2003) در مطالعات خود دریافته‌اند که ذهنیت مدیران در زمینه واکنش سازمان به تغییرات محیطی تعیین‌کننده است و ساختارهای ذهنی آن‌ها موجب ایجاد تغییر یا مقاومت در برابر تغییرات استراتژیک می‌شود.

در زمینه فرایندهای ذهنی، مطالعات متعددی وجود دارند که اثر این فرایندها را بر انتخاب‌ها و تصمیمات سازمان بررسی کرده‌اند و به اهمیت این فرایندهای مدیریتی به مثابه عامل انتخاب اشاره کرده‌اند. محققان بسیاری، همچون لامان و والین (2009)، اِگِرز^۳ و کاپلان (2013)، نادکارنی و بار^۴ (2008)، هلفت و همکاران (2007)، شارما^۵ (2000)، بالوگان^۶ (2003)، باوم و برد^۷ (2010) و بیتمن و زایتم^۸ (1989)، در مطالعات خود مطرح می‌کنند که توجه مدیران به یک دسته خاص از بخش‌ها، گزینه‌ها و قابلیت‌های سازمان سبب رشد و شکل‌گیری مسیر آن‌ها می‌شود و همچنین آینده سازمان در مواردی وابسته به تفسیر مدیر از تهدیدها و فرصت‌های محیط پیرامونی است.

هلفت و مارتین (2015) با تکیه بر قابلیت شناختی مدیریتی مدلی را توسعه داده‌اند که اثر سه بُعد اصلی این قابلیت یعنی ادراک و توجه، حل مسئله و استدلال و همچنین زبان، برقراری ارتباط و شناخت اجتماعی را بر سه بُعد اصلی قابلیت‌های پویای مدیریتی (تشخیص، تصاحب و تنظیم مجدد) و سپس بر تغییرات استراتژیک و به تبع آن افزایش عملکرد سازمان بررسی می‌کند. این مدل در نمودار ۳ آمده است.

۳-۳-۱ اثر قابلیت‌های شناختی بر تشخیص فرصت‌ها از طریق ادراک و توجه

در شرایطی که عدم قطعیت و پیچیدگی در محیط بسیار زیاد است توانایی تشخیص و خلق فرصت برای مدیر نوعی قابلیت محسوب می‌شود. در این میان، دو ویژگی ذهنی «ادراک» و

1. Herrmann and Nadkarni

2. Kaplan, Murra, and Henderson

3. Eggers

4. Barr

5. Sharma

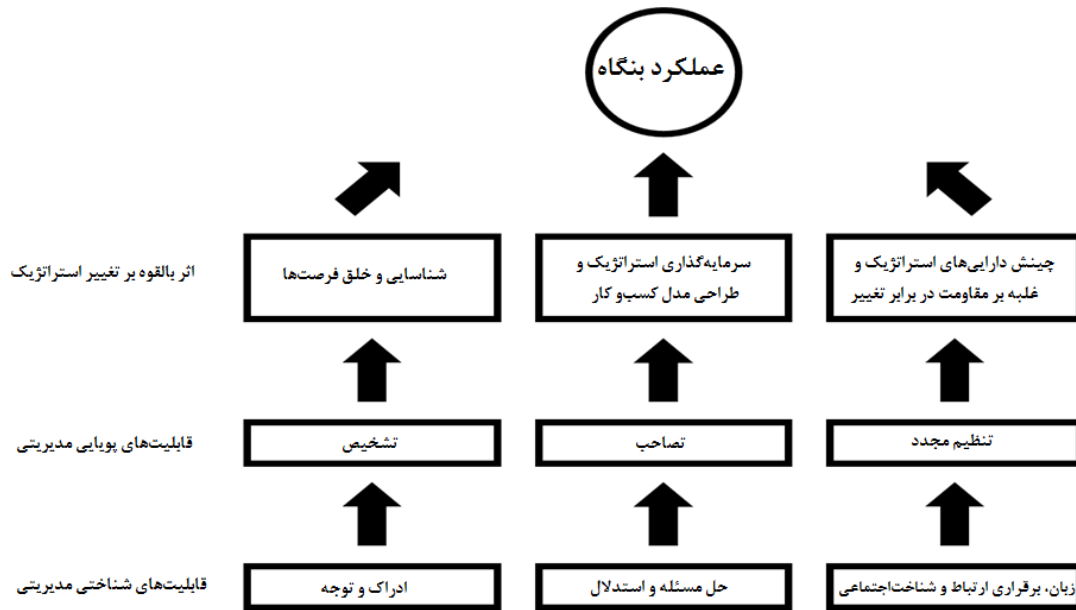
6. Balogun

7. Baum and Bird

8. Bateman and Zeithaml

9. Chase and Simon

10. Ericsson



نمودار ۳: قابلیت‌های شناختی مدیریتی، قابلیت‌های پویای مدیریتی و تغییرات استراتژیک

۴. نقشه‌یابی شناختی، روشی برای احصای شناخت استراتژیک مدیران

با تکیه بر آنچه در بخش‌های پیشین درباره اهمیت شناخت مدیران از محیط پیرامونی و قابلیت‌های سازمان بحث و بررسی شد؛ دسترسی به این شناخت مدیریتی حائز اهمیت است؛ زیرا فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری در سازمان را در مجرای صحیح خود به‌جریان می‌اندازد. همانطور که مشخص است، قابلیت‌های شناختی یک فرد، ناشی از باورهای شناختی موجود در ذهن اوست و از این منظر برای مطالعه شناختی مدیران استراتژیست یک سازمان، بررسی قالب‌های ذهنی و باورهای آن‌ها در زمینه موضوع مورد نظر بسیار مهم است.

روش‌های گوناگونی برای درک بهتر این شناخت معرفی شده است که هر یک معایب و مزایایی دارند. برای مثال، باید توجه داشت که بخشی از فرایندها خودآگاه‌اند و برای افراد دارای تصاویر ذهنی هستند. این دسته از فرایندها و ساختارها بیشتر در دسترس‌اند و از طریق روش‌های متنوع‌تری احصا می‌شوند؛ اما بخشی از آن‌ها ناخودآگاه‌اند و در نتیجه دسترسی و بررسی آن‌ها به‌سادگی میسر نیست و نیاز به مطالعات و تلاش‌های حوزه روان‌شناسی و علوم اعصاب دارد (Swan, 1997).

در زمینه ساختارهای شناختی در دسترس مدیران، روش‌ها بسیار متعدّدند و در مطالعات مختلف از آنها استفاده شده است. از میان گزینه‌های متنوع برای دسترسی و مطالعه ابعاد ذهنی، نقشه‌یابی شناختی یکی از کاربردی‌ترین روش‌هاست. توضیح لازم اینکه اصطلاح نقشه‌یابی ذهنی نوعی «مشترک لفظی» است و لازم

وجود یک ساختار ذهنی عقلایی صحیح موجب تسریع آن می‌شود (Helfat and Martin, 2015).

۳-۳-۳ اثر قابلیت‌های شناختی بر تنظیم مجدد دارایی‌ها از طریق زبان، برقراری ارتباط و شناخت اجتماعی

اگرچه تعریف مفهوم کلان زبان دشوار است و توافق نظر در میان تعارف گوناگون وجود ندارد، به‌طور کلی می‌توان زبان را نظامی از آواها و نمادها برای برقراری ارتباط دانست (Colman, 2006). بخش مهمی از وظیفه مدیران ارشد تنظیم مجدد دارایی‌ها، متقاعدکردن افراد برای پذیرش شرایط جدید و تمرکز بر تغییرات استراتژیک مورد نظر است. در این مورد، زبان و توانایی شناختی برقراری ارتباط برای پیشبرد اهداف مدیران در سازمان بسیار حائز اهمیت است. از سوی دیگر، تنظیم مجدد منابع به همکاری و همدلی افراد در سازمان نیز نیازمند است. در این میان، شناخت مدیر از ساختار اجتماعی سازمان به وقوع این همکاری به‌طور بهینه کمک می‌کند (Helfat and Martin, 2015).

همچنین، قابلیت شناخت اجتماعی شامل توانایی فهمیدن نظرهای دیگران است و در نتیجه به‌صورت بالقوه بر برقراری ارتباط با آن‌ها تأثیر دارد. این شناخت اجتماعی موجب افزایش اعتماد میان افراد و در نتیجه پرورش روحیه همکاری می‌شود. علاوه بر این، وجود شناخت صحیح از روابط اجتماعی افراد می‌تواند به خلق مشوق‌ها و مدیریت قدرت‌های اجتماعی درون سازمان به‌منظور رفع موانع تغییر یاری رساند (ibid).

به صورت مداوم در تلاش برای معنا بخشی به محیط اطراف خود هستند. برای این امر، آن‌ها از یک نظام ساختار سازی استفاده می‌کنند که بر اساس آن، در ذهن هر اطلاعات جدید کسب شده با اطلاعات پیشین مقایسه می‌شود، نقاط تفاوت و تشابه شناسایی می‌شود و ساختارها و روابط میان آن‌ها تبیین می‌شود.

به طور کلی، نقشه‌های شناختی دو عنصر اصلی دارند که شامل مفاهیم و باورهای علی می‌شود (Axelrod, 1976). مفاهیم شامل برخی خصوصیات یا جنبه‌های شناختی موضوع مورد مطالعه می‌شود و در عین حال باورهای علی روابط میان این مفاهیم را به تصویر می‌کشد. در نقشه‌شناختی، معمولاً مفاهیم را گره‌ها و روابط علی را خطوط به تصویر می‌کشند که مفاهیم را به یکدیگر متصل کرده‌اند. از سوی دیگر، ممکن است هر یک از بردارها بر اساس رابط مثبت یا منفی میان مفاهیم، علامت «+» یا «-» به همراه داشته باشند و همچنین میزان و شدت رابطه نیز در آن‌ها مشخص شود (Russell, 1999).

۴-۱. انواع نقشه‌های شناختی

نقشه‌های شناختی انواع متفاوتی دارند و در هر پژوهش وابسته به سؤال تحقیق، از نوآوری‌های گوناگونی برخوردارند. سیانو و تان^۵ (2005) انواع نقشه‌ها را در سه بخش دسته‌بندی کرده‌اند: نقشه‌های علی، نقشه‌های معنایی و نقشه‌های مفهومی.

۴-۱-۱. نقشه‌های علی^۶

نقشه‌یابی علی رایج‌ترین روش در نقشه‌یابی شناختی است. در این نوع از نقشه‌ها معمولاً هر سازه یک عبارت تک‌قطبی یا دوقطبی است که استدلال فرد از موضوع مورد بررسی را نمایش می‌دهد؛ و سازه‌ها دارای روابط علت - معلولی هستند که با کمک بردارهای جهت‌دار این روابط نمایش داده می‌شوند. نمودار ۴ مثالی از یک نقشه علی است که ساختارهای شناختی یک دانش‌آموز در زمینه انتخاب یک درس مرتبط با طراحی را نمایش می‌دهد.

۴-۱-۲. نقشه‌های معنایی^۷

نقشه‌های معنایی برای کندوکاو یک موضوع، بدون حضور موانع و روابط پیچیده استفاده می‌شود. این نقشه‌ها حاوی یک موضوع محوری در مرکز نقشه هستند که در اطراف آن سازه‌های مفهوم‌ساز اصلی قرار دارند و هر یک از این سازه‌ها توسط زیرسازه‌های دیگری توسعه داده شده‌اند. نمودار ۵ مثالی از یک نقشه معنایی است که عبارات حول موضوع زبان مدل‌سازی یک پارچه^۸ ترسیم شده است.

است تا از مفهوم آن رفع ابهام شود. در مباحث روان‌شناسی، «نقشه‌شناختی» به تصور ذهنی فرد از مفاهیم و روابط میان مفاهیم اشاره دارد که شخص برای فهم محیط اطرافش از آن استفاده می‌کند (Tolman, 1948). از سوی دیگر، نقشه‌یابی شناختی مجموعه‌ای از روش‌ها برای شناسایی، استخراج، تصویرسازی و تحلیل مفاهیم ذهنی و روابط میان آن‌هاست (Swan, 1997). در حقیقت، باورها و ساختار ذهنی خبرگان نوعی دانش ضمنی است که نقشه‌یابی شناختی تلاش می‌کند آن را استخراج کند. با این تعریف، «نقشه‌شناختی» نمایشی گرافیکی یا تصویری از محتوا و ساختار نظام باورهای افراد است (Eden, 1992).

براون^۱ (1992) مقایسه‌ای میان ویژگی‌های روش‌های گوناگون تحقیق در زمینه مطالعات استراتژی کسب‌وکار همچون پیمایش‌های معمول نظرسنجی با طیف لیکرت، مصاحبه‌های ساختاریافته، استفاده از روش شبکه خزانة کلی^۲، ماتریس‌های مقایسه‌ای و... انجام داده و نقشه‌یابی شناختی را یکی از عمیق‌ترین روش‌ها معرفی کرده است. یکی از علت‌های این انتخاب صداقت در پاسخ‌های گردآوری شده است؛ به طوری که براون مطرح می‌کند مصاحبه‌های عمیق صورت‌گرفته برای احصای نقشه‌شناختی افراد که به طور میانگین در حدود ۷۵ دقیقه زمان‌برند، در موضوع مورد نیاز نفوذ کرده و از این رو مخاطب نمی‌تواند حقیقت را کتمان کند. در عین حال، علاوه بر عنصر صداقت، روش نقشه‌یابی شناختی فرصت شناخت و تعمیق در ارزش‌های اساسی را فراهم می‌کند.

از سوی دیگر، مشروط بر تسلط مصاحبه‌شوندگان، غنای داده‌های فراهم‌شده از طریق روش نقشه‌یابی بسیار بیشتر از روش‌های معمول کمی بوده و از این رو امکان تحلیل داده را بیش‌ازپیش میسر می‌کند. علاوه بر این، غیرکسل‌کننده بودن روند تحقیق و برجستگی ملاحظات اخلاقی در مسیر تحقیق، از ویژگی‌های مثبت این روش است. در عین حال، از معایب این روش نیز می‌توان به عدم تناسب آن با داده‌های حجم بالا، دشواری اجرای تحقیق و وابستگی شدید به مهارت محقق اشاره کرد (ibid)؛ که بر این مینا باید تأکید شود که روش نقشه‌یابی شناختی مناسب بررسی ارزش‌های ذهنی افراد مهم یک سازمان - و نه همه افراد درگیر در موضوع استراتژیک مدنظر - است و باید توسط محققان خیره صورت پذیرد.

اولین بار نقشه‌یابی شناختی را اگزلراد^۳ (1976) معرفی کرد و مبنای نظری آن مبتنی بر نظریه سازه شخصی^۴ (Kelly, 1955) است که بیان می‌کند انسان‌ها همه دانشمندانی هستند که

5. Siau and Tan

6. Causal Map

7. Semantic Map

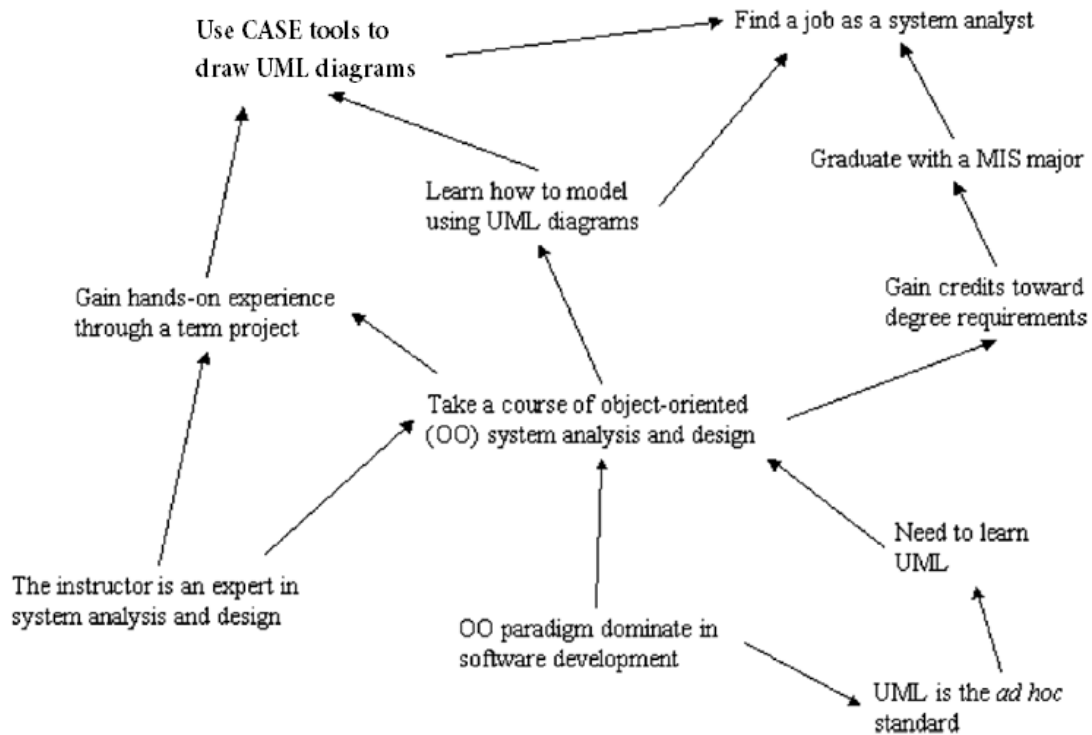
8. Unified Modeling Language

1. Brown

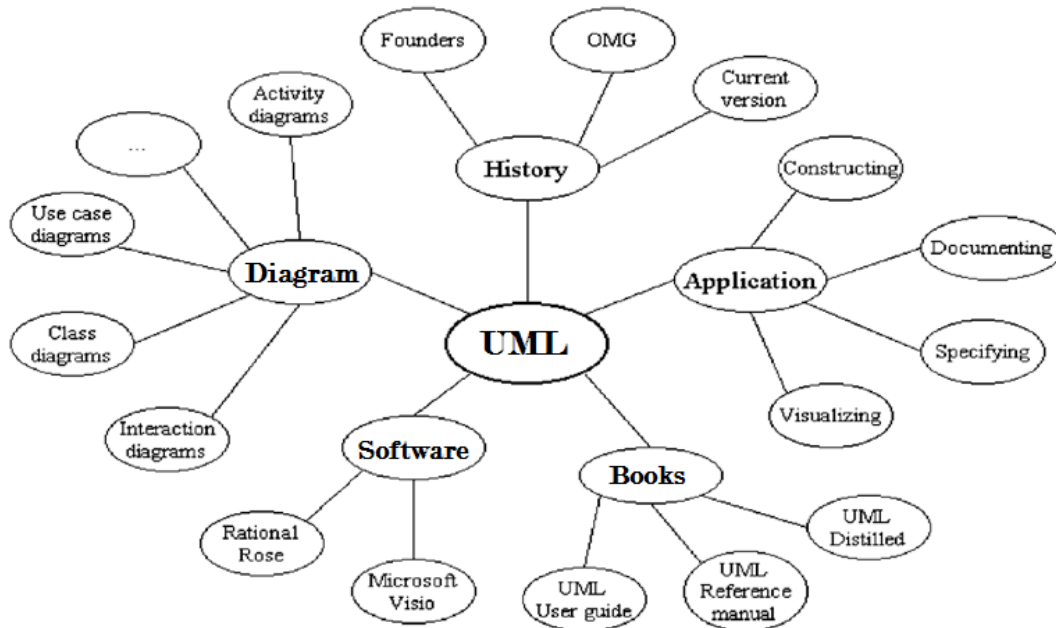
2. Kelly Repertory Grid

3. Axelrod

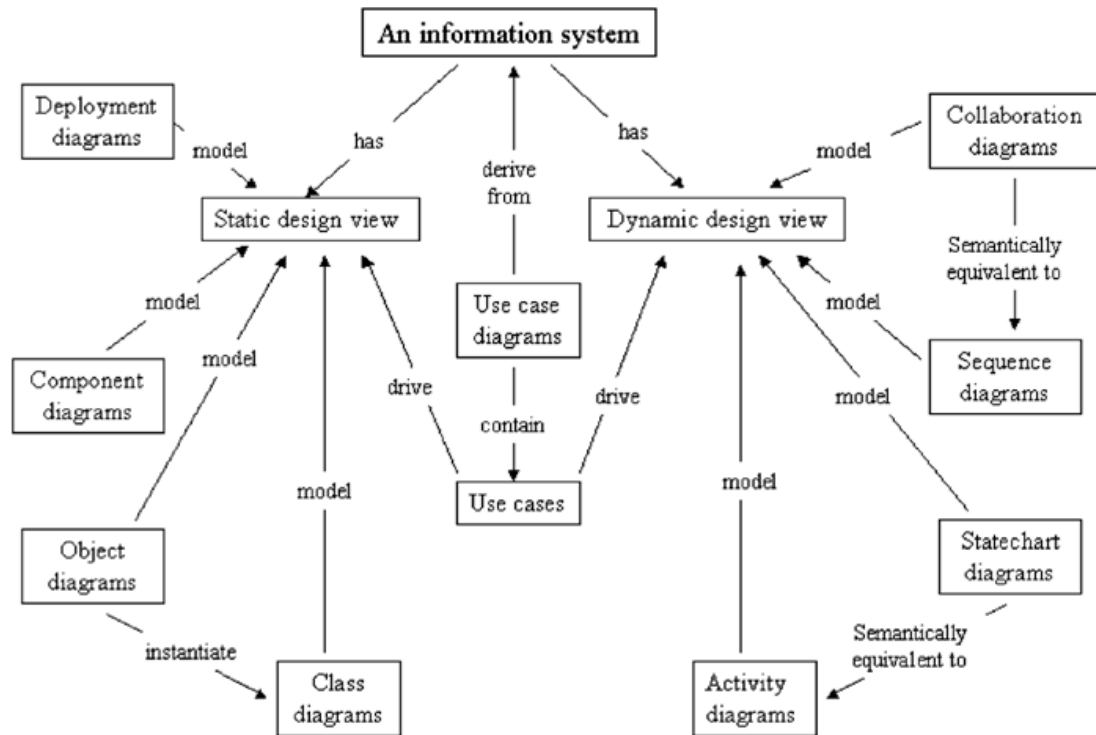
4. Personal Construct Theory



نمودار ۴: مثالی از یک نقشه‌یابی علی (Siau and Tan, 2005)
 این نقشه ارتباطی با مفاهیم مدیریت استراتژیک ندارد و صرفاً به منظور شناخت نقشه‌های علی درج شده است.



نمودار ۵: مثالی از یک نقشه‌یابی معنایی (Siau and Tan, 2005)
 این نقشه ارتباطی با مفاهیم مدیریت استراتژیک ندارد و صرفاً به منظور شناخت نقشه‌های معنایی درج شده است.



نمودار ۶: مثالی از یک نقشه مفهومی (Siau and Tan, 2005)
این نقشه ارتباطی با مفاهیم مدیریت استراتژیک ندارد و صرفاً به منظور شناخت نقشه‌های مفهومی درج شده است.

۴-۱-۳. نقشه‌های مفهومی^۱

نقشه‌های مفهومی که به نوعی ترکیب دو نوع قبلی هستند، نمایشی تصویری از ابعاد یک مفهوم هستند که در آن‌ها گره‌ها سازه‌های مفهومی و خطوط روابط میان آن‌ها را مشخص می‌کند. در این نوع نقشه‌ها روابط می‌تواند یک به یک، چند به چند، جهت‌دار و یا بدون جهت باشند. همچنین، روابط میان آن‌ها می‌تواند دائم یا موقتی باشد. این دسته از نقشه‌ها در این موارد کاربرد دارند: خلق ایده؛ طراحی یک ساختار پیچیده؛ برقراری ارتباط میان ایده‌های پیچیده؛ کمک به انتقال مفهوم با اتصال دانش قدیم و جدید؛ و ارزیابی، ادراک و عارضه‌یابی دربارهٔ نقاط مبهم موضوع. نمودار ۶، مثالی از ادراک یک فرد از مفهوم زبان مدل‌سازی یک پارچه در قالب نقشه مفهومی است.

گام اول: شفاف‌سازی دربارهٔ اهداف و اطلاعات مورد نیاز؛
گام دوم: برنامه‌ریزی دربارهٔ نحوه و منبع جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز؛
گام سوم: دریافت دانش مورد نیاز با استفاده از روش‌های مختلف گردآوری داده؛
گام چهارم: ساخت نقشه مفهومی اولیه؛
گام پنجم: ساخت نقشه با جزئیات روابط و یا اجماع نقشه‌ها در صورت نیاز؛
گام ششم: آزمایش، تفسیر و روایی‌سنجی.

۴-۲. مراحل نقشه‌یابی شناختی

مراحل اجرای نقشه‌یابی شناختی برحسب نیاز پژوهش، جزئیات هر تحقیق و نوع نقشه بسیار متنوع است. با این حال، مراحل کلی همهٔ این نقشه‌ها به نوعی مشابه است و مطابق با آنچه جتر^۲ (2006) پیشنهاد می‌دهد شامل شش مرحله اصلی ذیل است:

۴-۳. نکاتی پیرامون نقشه‌یابی شناختی

همان‌طور که مطرح شد، نقشه‌یابی شناختی نوعی روش تحقیق، دارای جزئیات فراوان در ابعاد و مراحل مختلف خود است. در این بخش به‌طور مختصر برخی از انتخاب‌ها در مراحل گوناگون معرفی شده‌اند.

۴-۳-۱. انتخاب‌ها در زمینه روش استخراج اطلاعات

روش‌های گوناگونی برای استخراج اطلاعات وجود دارند که براساس منبع دریافت اطلاعات متفاوت‌اند. اگر به اسناد آرشیوی مراجعه کرده باشیم، تحلیل محتوا یکی از مهم‌ترین روش‌های

1. Concept Map

2. Jetter

چهارم، گروه بدون استفاده از نقشه‌های انفرادی اولیه، نقشه‌ی جماعی را ترسیم می‌کند. در این حالت که زمان بسیار کمتری صرف خود می‌کند و همچنین برای پذیرش خروجی توسط جمع کاربرد دارد، هنگامی که پاسخ‌گویان از سطوح مختلفی وارد بحث شوند و یا تضاد منافع در مفاهیم وجود داشته باشد، از نقشه‌های انفرادی برای تسهیل امر استفاده می‌شود (ibid).

۴-۳-۵. انتخاب‌ها در زمینه‌ی روش تجزیه‌وتحلیل و تفسیر نقشه برای تجزیه‌وتحلیل نقشه‌های شناختی، سه محور می‌تواند مدنظر قرار گیرد:

۱. پیچیدگی نقشه، بر اساس تعداد سازه‌ها و روابط میان آن‌ها بررسی می‌شود؛ که تعداد بیشتر سازه‌ها و روابط، نمایانگر تسلط و دانش و مهارت بیشتر پاسخ‌گو در موضوع است.

۲. شکل و ساختار نقشه نیز اهمیت دارد. هرچه تسلط یک فرد بر موضوع مدنظر بیشتر باشد، عناصر آن موضوع بیشتر به یکدیگر مرتبط می‌شوند. نقشه‌هایی که کمتر حالت جزیره‌ای دارند نقشه‌های غنی‌تری هستند.

۳. محتوای نقشه باید تحلیل شود. در این مورد، بررسی سازه‌های با بیشترین تکرار و بیشترین تعداد روابط نمایانگر سازه‌های مرکزی و غالب هستند. همچنین، تمرکز بر این دسته از سازه‌ها از این‌رو مناسب است که می‌توان یک نقشه‌شناختی کوچک‌تر از آن‌ها استخراج کرد. از سوی دیگر، تحلیل‌های خوشه‌ای روی سازه‌ها، ساختارهای اصلی و بخش‌های کلان نقشه را مشخص می‌کند (ibid).

نتیجه‌گیری

بر اساس آنچه گفته شد بیان می‌شود که با هدف بقا و رقابت‌پذیری سازمان، تغییرات استراتژیک از یک زاویه وابسته به درک مدیران و رهبران سازمان از محیط و وضعیت سازمانی است. این مسئله بدین سبب موضوعیت می‌یابد که محیط پیرامونی سازمان مملو از اطلاعات و فرصت‌ها و تهدیدهاست و مواجهه سازمان با این محیط وابسته به گزینش اطلاعات و تفسیر آن در سازمان از طریق شناخت مدیریت است.

در این مقاله تلاش شد تا با مرور پیشینه پژوهشی مرتبط با حوزه شناخت، درک کلی از این جنبه مفاهیم مدیریت استراتژیک حاصل شود؛ بنابراین، پس از ارائه تعاریف اولیه از معنای شناخت و شناخت استراتژیک، ابتدا ماهیت شناخت استراتژیک در سازمان بررسی شد و پیش‌نیازها، ساختار، فرایند و خروجی‌هایی که در سازوکار تغییر استراتژیک تحت‌تأثیر شناخت استراتژیک قرار می‌گیرند معرفی شد. سپس، در بخش بعدی، مفهوم قابلیت‌های پویای مدیریتی و قابلیت‌های شناختی مدیریتی معرفی شدند و با توجه به ساختار سه‌گانه قابلیت‌های شناختی شامل ادراک و توجه، حل مسئله و

نقشه‌یابی شناختی است. در مواردی که منبع اطلاعات خبرگان باشند، به‌طور کلی در دو دسته سؤالات ساختاریافته و ساختارنیافته قرار می‌گیرند.

در زمینه روش‌های ساختاریافته‌تر، فرایند ساده‌تر و اجماع ساده‌تر نقشه‌ها از مزایای روش محسوب می‌شود و در نقطه مقابل عیب آن‌ها این است که به‌سبب ساختار محدود، پیش‌قضاوتی درباره دانش موجود دارند و نمی‌توان به کمک آن‌ها همه مفاهیم محتمل را شناسایی کرد (Village, Salustri, and Neumann, 2013).

۴-۳-۲. انتخاب‌ها در زمینه نقش پژوهشگر

پژوهشگر در طول استخراج دانش از پاسخ‌گو، تعاملاتی با فرد دارد که حجم و گستره این تعاملات را می‌توان در سه بخش دسته‌بندی کرد. در حالت اول، پژوهشگر منحصراً نقشه‌یابی می‌کند؛ استخراج مفاهیم و روابط برعهده اوست. در حالت میانی، پژوهشگر نقشه‌یابی را رهبری می‌کند؛ اما وظیفه اصلی برعهده پاسخ‌گوست. در حالت سوم، پژوهشگر دخالت حداقلی در نقشه‌یابی دارد و نقشه را تماماً پاسخ‌گو ترسیم می‌کند.

۴-۳-۳. انتخاب‌ها در زمینه روش ترسیم نقشه

روش اول، روش سنتی کاغذ و خودکار^۱ است. این روش از این‌رو که به درک بهتر پاسخ‌گو کمک می‌کند کاربرد دارد. در روش دوم، استفاده از نرم‌افزارهایی مانند کوکومپ، دیسیژن اکسپلورر، ویژن کوئست، کوپ سافتور^۲ است که فرایند را برای پژوهشگر تسهیل می‌کند (ibid).

۴-۳-۴. انتخاب‌ها در زمینه ترسیم نقشه جماعی

در شرایطی که موضوع بررسی نقشه‌شناختی چندین فرد به‌جای یک فرد باشد، لازم است تا پس از ترسیم نقشه‌های فردی، نقشه جماعی ترسیم شود. در این مرحله، چهار حالت کلی ذیل ممکن می‌شود. در حالت اول، پژوهشگر به‌تنهایی نقشه‌ها را اجماع می‌کند. برای مثال، پژوهشگر از مفاهیم مشترک در همه نقشه‌ها استفاده می‌کند. در عین سریع و ساده‌بودن این روش، خطای پژوهشگر محتمل‌تر است. در حالت دوم، پژوهشگر و پاسخ‌گو یا پاسخ‌گویان در کنار یکدیگر نقشه جماعی را ترسیم می‌کنند. در این حالت که در یک کارگاه مشترک اتفاق می‌افتد، اگرچه به نظر پاسخ‌گویان اهمیت داده شده است، ممکن است اتفاق نظر سریع همگان، منجر به کلی‌گویی نقشه شود. در حالت سوم، پژوهشگر سرخ اولیه را ارائه می‌دهد و پاسخ‌گویان با بحث و تبادل نظر نقشه اشتراکی تهیه می‌کنند. در این حالت اگرچه تعمیق بیشتری واقع می‌شود، زمان‌بری پژوهش مدنظر است. در نهایت، در حالت

1. Paper and Pencil

2. COCOMAP, Decision Explorer, Vision Quest, COPE Software

- Strategic Management Journal*, 10: 59-74.
- Baum, J.R. and Bird, B.J. (2010). The Successful Intelligence of High-growth Entrepreneurs: Links to New Venture Growth. *Organization Science*, 21: 397-412.
- Beck, J.B. and Wiersema, M.F. (2013). Executive Decision Making: Linking Dynamic Managerial Capabilities to the Resource Portfolio and Strategic Outcomes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(4), 408-419.
- Brown, S. (1992). Cognitive Mapping and Repertory Grids for Qualitative Survey Research: Some Comparative Observations. *Journal of Management Studies*, 29 (3): 287-307.
- Castanias, R.P. and Helfat, C.E. (1991). Managerial Resources and Rents. *Journal of Management*, 17(1), 155-171.
- Castanias, R.P. and Helfat, C.E. (2001). The Managerial Rents Model: Theory and Empirical Analysis. *Journal of Management*, 27(6), 661-678.
- Chase, W.G. and Simon, H.A. (1973). Perception in Chess. *Cognitive Psychology*, 4: 55-81.
- Cohen, W. and Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152
- Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: 95-120.
- Colman, A.M. (2006). *A Dictionary of Psychology* (2nd edn). Oxford: Oxford University Press.
- Eden, C. (1992). On the Nature of Cognitive Maps. *Journal of Management Studies*, 29: 261-265.
- Eggers, J.P. and Kaplan, S. (2013). Cognition and Capabilities: A Multi-level Perspective. *Academy of Management Annals*, 7(1), 295-340.
- Ericsson, K.A. (2006). The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance. In *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, Ericsson, K.A., Charness, N, Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. استدلال و زبان، برقراری ارتباط و شناخت اجتماعی، آثار این دسته از قابلیت‌ها بر سه جریان هماهنگ‌سازی دارایی‌ها شامل تشخیص و تصاحب فرصت‌ها و تنظیم مجدد منابع بررسی شد. در نهایت، با توجه به اهمیت احصای مفاهیم شناختی مدیریت برای حصول برنامه‌ریزی صحیح استراتژیک، روش نقشه‌یابی شناختی معرفی شد و برخی از ابعاد آن بررسی شد. نتایج این پژوهش به پژوهشگران و تصمیم‌گیرندگان در حوزه برنامه‌ریزی و تغییر و تحول استراتژیک از این رو کمک می‌کند که بیش از پیش بر اهمیت ساختارهای ذهنی مدیران و رهبران تحول تأکید دارد و می‌تواند مسیر را برای تلاش‌های آینده به منظور شناسایی ویژگی‌های شناختی مدیران و بررسی خصوصیات آن‌ها در فرایندهای تغییرات استراتژیک بگشاید.
- کاتر، جان پی. (۱۳۸۶). رهبری تحول. ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی و مینو سلسله. کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. (سال انتشار کتاب اصلی ۱۹۸۸).
- گرت، رابرت ام. (۱۳۹۶). مدیریت استراتژیک با رویکرد امروزی. ترجمه آرش خلیلی‌نصر. تهران: آریانا قلم. (سال انتشار کتاب اصلی ۲۰۱۳).
- Adler, P.S. and Kwon, S.W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Adner, R. and Helfat, C.E. (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.
- Albert, S. and Whetten, D.A. (1985). Organization Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7: 263-295.
- American Psychological Association. (2009). *Glossary of Psychological Terms*.
- Axelrod, R. (1976). The Structure of Decision: The Cognitive Maps of Political Elites. *Princeton: Princeton*.
- Bailey, E.E. and Helfat, C.E. (2003). External Management Succession, Human Capital, and Firm Performance: An Integrative Analysis. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 347-369.
- Balogun, I. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing Its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14: 69-83.
- Bateman, T.S. and Zeithaml, C.P. (1989). The Psychological Context of Strategic Decisions- A Model and Convergent Experimental Findings.

منابع

- New York: Harper and Row.
- Feldman, M.S. and Rafaeli, A. (2002). Organizational Routines as Sources of Connections and Understandings. *Journal of Management Studies*, 39: 309-331.
- Garbuio, M., King, A.W. and Lovallo, D. (2011). Looking inside: Psychological influences on structuring a firm's portfolio of resources. *Journal of Management*, 37(5), 1444-1463.
- Harris, D., and Helfat, C.E. (2013). Dynamic managerial capabilities. In M. Augier and D. Teece (Eds.), *Palgrave encyclopedia of strategic management*. Basingstoke, England: Palgrave Macmillan.
- Helfat, C.E., and Winter, S.G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic management journal*, 32(11), 1243-1250.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J., and Winter, S.G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Helfat, C.E., and Martin, J.A. (2015). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management*, 41 (5): 1281-1312.
- Helfat, C.E., and Peteraf, M.A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36: 831-850.
- Herrmann, P., and Nadkarni, S. (2014). Managing strategic change: The duality of CEO personality. *Strategic Management Journal*, 35(9), 1318-1342.
- Huff, A.S. (2006). Managerial and organizational cognition: Islands of coherence. In K. G. Smith and M. A. Hitt (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development*: 331-354. Oxford: Oxford University Press.
- Jetter, A.J. (2006, July). Fuzzy cognitive maps for engineering and technology management: What works in practice?. In *Technology Management for the Global Future*, 2006. PICMET 2006 (2): 498-512. IEEE.
- Kaplan, S, Murra, F, and Henderson, R. (2003). Discontinuities and senior management: assessing the role of recognition in pharmaceutical firm response to biotechnology. *Industrial and Corporate Change* 12(2): 203-233.
- Kaplan, S. (2011). Research in Cognition and Strategy: Reflections on Two Decades of Progress and a Look to the Future. *Journal of Management Studies*, 48(3): 665-695.
- Kelly, G.A. (1955). *The psychology of personal constructs: A theory of personality*. London: Routledge.
- Kor, Y.Y., Mahoney, J.T., and Michael, S.C. (2007). Resources, capabilities and entrepreneurial perceptions. *Journal of management studies*, 44(7), 1187-1212.
- Laamanen, T., and Wallin, J. (2009). Cognitive dynamics of capability development paths. *Journal of Management Studies*, 46: 950-981.
- Melone, N.P. (1994). Reasoning in the executive suite: The influence of role/experience-based expertise on decision processes of corporate executives. *Organization Science*, 5(3), 438-455.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24: 934-948.
- Nadkarni, S., and Barr, P.S. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action: An integrated view. *Strategic Management Journal*, 29: 1395-1427.
- Narayanan, V.K., Zane, L., and Kemmerer, B. (2011). The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. *Journal of Management*, 37 (1): 305-351.
- Porac, J.F., and Thomas, H. (2002). Managing cognition and strategy: Issues, trends and future directions. In A. Pettigrew and H. Thomas and R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management*: 165-181. London: Sage.
- Porac, J.F., Thomas, H., and Baden-Fuller, C. (1989). Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26: 397-416.
- Powell, T.C., Lovallo, D., and Caringal, C. (2006). Causal ambiguity, management perception, and

- firm performance. *Academy of Management Review*, 31(1): 175-196.
- Rfferty, A., Jimmieson, N. and Armenakis, A. (2013). Change Readiness: A multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1): 110-135.
- Rajagopalan, N., A., A. M., and Datta, D. K. (1993). Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions. *Journal of Management*, 19(2): 349-384.
- Rajagopalan, N., and Spreitzer, G.M. (1997). Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of Management Review*, 22: 48-79.
- Rosenbloom, R.S. (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal*, 21: 1083-1103.
- Russell, R.D. (1999). *Developing a Process Model of Entrepreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 65-84.
- Sharma, S. (2000). Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 43: 681-697.
- Siau, K. and Tan, X. (2005). Improving the quality of conceptual modeling using cognitive mapping techniques. *Data and Knowledge Engineering*, 55 (3): 343-365.
- Simon, H.A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. New York: MacMillan.
- Swan, J. (1997). Using cognitive mapping in management research: decisions about technical innovation. *British Journal of Management*, 8(2), 183-198.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Tolman, E.C. (1948). Cognitive maps in rats and men. *Psychological review*, 55(4), 189-208.
- Village, J., Salustri, F.A., and Neumann, W.P. (2013). Cognitive mapping: Revealing the links between human factors and strategic goals in organizations. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 43(4), 304-313.
- Walsh, J.P. (1995). Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6(3): 280-321.
- Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *The International Journal of Management Reviews*, 9(1): 31-51.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wright, P. M., Coff, R., and Moliterno, T. P. (2014). Strategic human capital: Crossing the great divide. *Journal of Management*, 40(2), 353-370.