

نقش چارچوب‌های شناختی مدیران در شکل‌گیری چشم‌انداز سازمان با کمک نظریه‌پردازی داده‌بنیاد در سازمان‌های خدماتی ایران

محمدحسین نقوی^۱ * شاهین جعفرپور^۲

چکیده

یکی از مهم‌ترین موضوعات استراتژیک در سازمان، مقوله چشم‌انداز است که چارچوبی ذهنی فراهم می‌کند تا به‌وسیله آن، افعال، به‌صورت ضمنی ارزیابی، پذیرفته یا مردود شوند. در این مقاله تلاش شده نقش ساختارهای شناختی در شکل‌گیری چشم‌انداز سازمان تبیین شود. از این‌رو با مدیران صنایع مختلف کشور، مصاحبه اکتشافی صورت گرفت و چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های سازمانی چندین شرکت برتر دنیا بررسی شد. مصاحبه‌شوندگان با استفاده نمونه‌گیری هدفمند و با کمک روش گلوله برفی برگزیده شدند و مصاحبه‌ها تا اشباع نظری داده‌های تحقیق ادامه یافت. پس از انجام مراحل گردآوری داده‌ها و تحلیل با کمک نظریه داده‌بنیاد، ۳۱ مفهوم و در نهایت ۶ مقوله مؤثر بر چارچوب‌های شناختی و متأثر از آنها در فرایند شکل‌گیری چشم‌انداز سازمان شناسایی شد. نتایج نشان داد: چشم‌انداز ماهیت واحدی ندارد و در عین حال مرتبه‌مند تعریف شد و متغیر محوری در شکل‌گیری چشم‌انداز چارچوب‌های شناختی و یکی دیگر از مهم‌ترین متغیرها سبک رهبری شناسایی شد.

واژگان کلیدی: شناخت مدیریتی، چارچوب شناختی، باور، فراپاورها و چشم‌انداز سازمان.

فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی • سال چهارم • شماره شانزدهم • پاییز ۹۴ • صص ۱۵۴-۱۳۳

تاریخ دریافت مقاله: ۹۴/۲/۱۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۴/۶/۲

۱. دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری علم و فناوری دانشگاه تهران، نویسنده مسئول (naghavi@ut.ac.ir).
۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (منابع انسانی) دانشگاه پیام نور (shahin.jafarpoor@gmail.com).

مقدمه

علم شناخت پس از ورود به حوزه روان‌شناسی اجتماعی به مرور وارد دانش مدیریت شد (Fiske & Teylor, 1984). نگاهی گذرا به مقالاتی که درباره علم شناخت در مدیریت و سازمان، تا کنون انتشار یافته‌اند، بیانگر این است که حجم گسترده‌ای از این مقالات مرتبط با استراتژی بوده‌اند (Kaplan, 2011). یکی از این جریان‌های پژوهشی که از زمان لارنس و لورش به بحث غالب تبدیل شد، در پاسخ به چگونگی واکنش سازمان‌ها به محیطشان شکل گرفت (Lowrence & Lorsch, 1967) و بر اساس آن، نگاه شناختی بیان می‌کند که محیط یک فضای کاملاً بیرونی نیست و واکنش سازمانی به محیط تحت تأثیر تفسیرهای مدیران از محیط است. محققان شناختی در این جریان، معتقدند که به دلیل مواجهه با پیچیدگی‌ها و عدم اطمینان‌های محیط، تصمیم‌گیرندگان مجبور به تفسیر وقایع محیطی و ساده‌سازی آن هستند. برخی از آنها به پژوهش سایمون^۱ (۱۹۴۷) و مارچ^۲ (۱۹۵۸) اشاره می‌کنند و نتیجه می‌گیرند که نیاز به تفسیر، از محدودیت‌های شناختی مدیران نشأت می‌گیرد. بنابراین برای ایجاد یک حس از جهان، از ساده‌سازی پدیده‌ها در ذهن استفاده می‌کنند. در واقع، محیط مملو از عدم اطمینان‌هایی است که حتی با ذهن‌های قدرتمند و توان تحلیلی بسیار بالا نیز قابل برطرف شدن نیست، چراکه وسعت نتایج ناشناخته بسیار بزرگ است و سنجیدن احتمال آنها تقریباً غیر ممکن است. بنابراین در خلال این پژوهش‌ها مفهوم درونی‌سازی محیط شکل گرفت، با بیان اینکه مدیران به وسیله چارچوب‌های شناختی^۳ می‌توانند احساسی نسبت به محیط ایجاد کنند و این خلق احساس^۴، انتخاب و اقدام استراتژیک آنها را شکل خواهد داد (Daft & Weick, 1984). بنابراین از مهم‌ترین متغیرهای مؤثر در شکل‌گیری چشم انداز یک سازمان، ساختارهای شناختی افراد

-
1. Simon
 2. March
 3. Cognitive frames
 4. Sens making

آن سازمان و به‌طور خاص رهبر سازمان است. به منظور تشریح و شفاف‌سازی این فرایند تأثیرگذاری، در این مقاله نقش مقوله چارچوب شناختی مدیران و متغیرهای مؤثر بر آن، در شکل‌گیری چشم‌انداز سازمان به‌عنوان یکی از موضوعات محوری استراتژیک سازمان بررسی شده است. بر این اساس، می‌توان به اختصار گفت که در مقاله حاضر یک سؤال اصلی و سه پرسش فرعی مد نظر قرار گرفته‌اند که چگونگی شکل‌گیری و بلوغ این سؤالات در بخش دوم مقاله و با مرور ادبیات تشریح خواهد شد. سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از: باورهای فردی مدیران بر شاکله چشم‌انداز آنها از آینده مطلوب سازمان چگونه تأثیر می‌گذارد؟ برای پاسخ به این پرسش و در پی آن سؤال‌های فرعی زیر نیز طرح شده که در یافته‌های پژوهش به تفصیل پاسخ آن تشریح شده است:

- متغیرهای میانجی، در تأثیرپذیری چشم‌انداز از باورهای توحیدی مدیران ارشد سازمان چیست؟
- متغیرهای مداخله‌گر در تأثیرپذیری چشم‌انداز از باورهای توحیدی مدیران ارشد سازمان چیست؟
- متغیرهای تعدیل‌کننده در تأثیرپذیری چشم‌انداز از باورهای توحیدی مدیران ارشد سازمان چیست؟

۱. ادبیات پژوهش

۱-۱. تعریف و انواع چارچوب‌های شناختی

باورها^۱ اجزای تشکیل‌دهنده چارچوب شناختی^۲ (Kaplan, 2011) و یا ساختار باور (Walsh, 1988) هستند (Anand & Gupta, 2007) و بسته به نوع باورها دو نوع چارچوب شناختی، شکل می‌گیرد. به عبارت دیگر باورها کوچک‌ترین جزء معنادار تشکیل‌دهنده یک ساختار شناختی هستند، باورهای افراد می‌تواند توصیفی از واقعیت‌های درک شده در ذهن آنان باشد که در آن صورت ساختار شناختی حاصل، یک ساختار دانشی، یا یک شمای شناختی^۳ خواهد بود (Phipps, 2011). والش (۱۹۹۵) ساختار دانشی را یک الگوی ذهنی می‌داند که افراد آن را به محیط اطلاعاتی تحمیل می‌کنند تا به آن شکل و معنا ببخشند و

-
1. Beliefs
 2. Cognitive structure
 3. Schema

اگر باورها به شکل گزاره‌های علی و معلولی در ذهن فرد شکل گرفته باشند، ساختار شناختی حاصل در ادبیات مدل ذهنی^۱ نام گذاری شده است (Smith et al., 1991). هر یک از انواع ساختارهای شناختی، چارچوبی هستند که افراد بر اساس آنها اطلاعات محیطی را فیلتر و تفسیر می‌کنند، این ساختارها در ادبیات مدیریت با واژگان مختلفی مانند چارچوب ارجاع^۲، طبقه‌های شناختی^۳، نقشه‌های شناختی^۴، چارچوب شناختی، ساختار باور، نظام باورها^۵ و... نام برده شده است. در این مقاله همه این مفاهیم در قالب یک واژه مشترک (چارچوب شناختی) تبیین شده است.

۲-۱. چارچوب شناختی و استراتژی

یک گروه مهم از پژوهش‌های شناخت در مدیریت، در پارادایم انتخاب استراتژیک^۶ است. در این پارادایم، انتخاب مدیران را با استفاده از رویکرد شناختی می‌توان این‌گونه تفسیر کرد: رهبران مشتاقانه سازمان خود را طراحی می‌کنند و با عوامل محیطی سازمان، برای تغییر محیط به وضعیتی مطلوب مذاکره می‌کنند و در نهایت، سازمان خود را موقعیت‌یابی می‌کنند. بنابراین موقعیت‌یابی^۷ یک سازمان در محیط نتیجه یک انتخاب هدفمند است (Child, 1972). پس مدیران بر اساس ادراک خود از محیط گزینه‌های استراتژیک را انتخاب می‌کنند. در تحلیل چنین مواردی بسیاری از نویسندگان حوزه مدیریت استراتژیک به ریشه‌های روان‌شناسانه چارچوب‌های شناختی مدیران در انتخاب استراتژیک توجه کرده‌اند، دانشمندانی چون بارنس^۸ (۱۹۸۴)، دوهمیم^۹ و اسپچونک (۱۹۸۵)، دوتون و جکسون^{۱۰} (۱۹۸۷)، دوتون و همکاران (۱۹۸۳)، جانسون^{۱۱} (۱۹۹۰)، لیلز^{۱۲} و توماس (۱۹۸۸)،

-
1. Mental model
 2. Frame of reference
 3. Categories
 4. Cognitive maps
 5. Belief system
 6. Strategic choice paradigm
 7. Positioning
 8. Barnes
 9. Duhaime & Schwenk
 10. Jackson
 11. Johanson
 12. Lyles & Thomas

پوراک^۱ و توماس (۱۹۹۰)، اسمیریچ^۲ و استوبارت (۱۹۸۵)، کاپلان (۲۰۰۸، ۲۰۱۱) همگی در سطوح مختلف سازمانی، به بررسی تأثیر چارچوب شناختی مدیران اجرایی بر انتخاب استراتژیک و در نهایت، عملکرد سازمانی پرداختند. به تعبیر استوبارت، شناخت مدیریتی، در هر سطح و فعالیتی که باشد، بخشی از تصمیم‌گیری استراتژیک است (مانند تدوین هدف^۳، تحلیل محیط^۴، تدوین استراتژی^۵ و ارزیابی^۶، پیاده‌سازی^۷ و کنترل استراتژی) و در انتخاب استراتژیک نقش کلیدی ایفا می‌کند.

از اولین پژوهش‌ها با این نگاه مطالعات جویا و چیتی پدی^۸ (۱۹۹۱) بود که فرایند تغییر سازمانی در یک دانشگاه را مطالعه کردند. آنها با استفاده از مصاحبه‌ها و مشاهدات دریافتند: مدیرعامل دانشگاه و سایر مدیران ارشد تلاش می‌کنند که نخست بر اساس پیشینه ذهنی خود (تاریخ دانشگاه و اطلاعاتی از ذی‌نفعان اصلی) نسبت به تغییرات استراتژیک خلق احساس کنند و دیگر اینکه چشم‌اندازی برای دیگران فراهم کنند (آنچه آنها دادن احساس^۹ می‌نامیدند). این تحلیل نشان داد که تفسیر هم یک فرایند فردی و هم یک فرایند اجتماعی است، افراد برای درک و تفسیر محیط‌هایشان نیازمند تعامل اجتماعی هستند و از این تعاملات اجتماعی برای شکل دادن به تفسیرهای دیگران استفاده می‌کنند. بنابراین در یک فرد دادن احساس به دیگران با خلق احساس او درهم تنیده است.

کاپلان یک مطالعه موردی قوم‌شناسی^{۱۰} را از خلق استراتژی، درون یک سازمان (فناوری ارتباطات) هدایت کرد. این سازمان با یک تغییر رادیکال مواجه بود (ظهور بازارهای فیبر نوری در اوایل سال ۲۰۰۰) (Kaplan, 2008). در تفسیر داده‌های به دست آمده، کاپلان فضای درون سازمان را شبیه به یک جنبش اجتماعی دانسته است. او مدلی را برای نبرد میان چارچوب‌های شناختی در سازمان توسعه داده است. در این مدل به بازیگران

-
1. Porac
 2. Smircich & Stubbart
 3. Goal formulation
 4. Environment analysis
 5. Strategy formulation
 6. Evaluation
 7. Implementation
 8. Gioia & Chittipeddi
 9. Sensegiving
 10. Ethnographic

سازمانی، روش‌هایی پیشنهاد می‌گردد که با آنها بتوانند در فرایند خلق استراتژی، چارچوب شناختی خود را به یک چارچوب غالب جمعی تبدیل کنند. کاپلان در مطالعه خود نشان داد که وقتی چارچوب‌های شناختی همگن نیستند، گروه‌های مختلف تلاش می‌کنند چارچوب خود را به چارچوب غالب تبدیل کنند، بنابراین فعالیت‌های سازمان را به نفع خودشان بسیج می‌کنند. عاملانی (بازیگرانی) که دارای مهارت بیشتری در فعالیت‌ها هستند، چارچوب غالب سازمان را شکل می‌دهند. این مقاله، ساختن چارچوب در خلق استراتژی و این رقابت تنگاتنگ را به پیگیری سیاسی از منابع تعییر کرده است. نقطه کانونی این فرایند سیاسی، تلاش جمعی از ساختن معنا است، چنانکه پیگیری منافع، صرفاً در چارچوب‌هایی که عاملان (بازیگران) برای تفسیر آن منافع استفاده می‌کنند، فهمیده می‌شود. طبق نظر کاپلان، خلق استراتژی در شرایط عدم اطمینان، می‌تواند محصول رقابت میان چارچوب‌هایی باشد که راهنمای درک یک محیط مبهم و گزینه‌های پاسخگویی به آن هستند. این مطالعات در چارچوب‌بندی نشان می‌دهد که «شناخت» و «پیگیری سیاسی از منافع» با یکدیگر در هم تنیده هستند. در این دیدگاه، چارچوب‌ها هسته فرایندهای سیاسی هستند که تصمیم سیاسی را شکل می‌دهند و ماهیت مسائلی را تبیین می‌کنند که نیرنگ‌های سیاسی حول آن اتفاق می‌افتد. در نتیجه این مقالات، تفسیر^۱ و چارچوب‌بندی^۲ را در پژوهش‌های مرتبط با فرایندهای استراتژی وارد کردند که به‌طور سنتی صرفاً به جنبه سیاسی این معادله تأکید داشت (Eisenhardt & Bourgeois, 1988). مطالعه درباره رابطه چارچوب‌های شناختی و چشم‌انداز سازمان نیز از این سنخ پژوهش‌ها محسوب می‌شود.

۳-۱. ریشه‌های محتوایی چارچوب‌های شناختی

بسیاری از پژوهشگران که ریشه‌های فردی، گروهی، سازمانی و ملی چارچوب شناختی مدیر را بررسی می‌کنند. بریف و داوونی^۴ (۱۹۸۳) در پژوهش خود نتیجه می‌گیرند که سابقه یک فرد، محتوای تصاویر ادراکی^۵ را تعیین می‌کند. بتنهاوسن و مونیگان^۶ (۱۹۸۵) و اسکور

-
1. Meaning making
 2. Interpretation
 3. Framing
 4. Brief & Downey
 5. Perceptual screens
 6. Bettenhausen & Munighan

و کالدر^۱ بیان می‌کنند که گروه‌ها می‌توانند یک ساختار دانشی خاص برای اعضایشان تعریف کنند، هر چند که این فرایند برای این پژوهشگران مبهم است.

بریف و داوونی (۱۹۸۳)، گرای^۲ و دیگران (۱۹۸۵) و هریس^۳ (۱۹۹۳) در پژوهش‌های خود یکی از مهم‌ترین ریشه‌های چارچوب شناختی را فرهنگ سازمانی می‌دانند. گینزبرگ (۱۹۸۹) در فرض خود بیان می‌کنند که میزان تنوع فعالیت‌های سازمانی^۴ (سطح تنوع) تعیین‌کننده محتوای چارچوب شناختی هستند. اشنایدر^۵ (۱۹۸۹) و شاو^۶ (۱۹۹۰) فرهنگ ملی را منبع محتوای شیماهای شناختی می‌دانند. همچنین مواردی چون ماندن یک فرد در یک سازمان (Walker, 1985) و سال‌های تجربه کاری و میزان سابقه کار یک فرد (Lurigio & Carrol, 1985; Wanger, 1987) به استناد پژوهش‌های موجود می‌تواند منجر به شکل‌گیری محتوای یک چارچوب شناختی شود. وستنهولز^۷ (۱۹۹۳) در تحقیق خود نشان می‌دهد که چگونه تجربه‌های افراد در موقعیت‌های متناقض می‌تواند منجر به تغییر در یک چارچوب ارجاع یک شخص شود. توماس و مک دانیل^۸ (۱۹۹۰) اثبات می‌کنند که استراتژی شرکت و ساختار پردازش اطلاعات در تیم ارشد مدیریتی (برای مثال مشارکت، تعامل و شیوه‌های رسمی‌سازی) در تفسیر مدیر عامل از موضوعات استراتژیک^۹ تأثیرگذار است. برخی دانشمندان مانند اشنایدر و دیمایر^{۱۰} (۱۹۹۱) و کالوری^{۱۱} و همکارانش (۱۹۹۲) بیان می‌کنند که فرهنگ ملی بر فرایندهای تفسیری مدیران اثر می‌گذارد، اما مارکوکزی^{۱۲} (۱۹۹۵) شواهدی خلاف آن می‌یابد.

پژوهش درباره فرایند توسعه ساختارهای شناختی نشان می‌دهد که تغییر ناگهانی در محیط اطلاعاتی، غالباً کانون تغییر ساختار دانشی است. یک مثال از این تغییر می‌تواند در

-
1. Schurr & Calder
 2. Gray
 3. Harris
 4. Degree of diversification
 5. Schneider
 6. Shaw
 7. Westenholtz
 8. Mc Daniel
 9. Strategic issues
 10. Demeyer
 11. Calori
 12. Markoczy

پی خلق یک چشم انداز جدید رهبر برای سازمان رخ دهد (Bartunek, 1984). پول^۱ و همکاران (۱۹۹۰) می گویند: شماها می توانید به طور مستقیم (تکرار) یا غیرمستقیم (داستان‌ها، اسطوره‌ها و الگوها) تحت تأثیر قرار گیرند. در این باره والش (۱۹۹۵) اذعان می کند که شاید به دلیل وجود عواملی که به طور غیرمستقیم بر شماها تأثیر می گذارد، در پژوهش قبلی خود نتوانست میان تجارب کاری مدیران و گرایش ساختار باور آنها رابطه شفاف پیدا کند.

۴-۱. ماهیت چشم انداز

در میان نظریه پردازان چشم انداز در مدیریت، ساشکین (۱۹۸۸) سر فصل روشن و مشخصی با عنوان ماهیت چشم انداز آورده است. از نظر وی ماهیت چشم انداز شامل ابعاد کلیدی محتوایی با سه زمینه «برخورد با تغییر»، «هدف‌های ایده آل» و «همکاری افراد با یکدیگر» است که در قالب یک چارچوب نظری و درارتباط با یکدیگر معنا پیدا می کنند. به نظر می رسد آنچه را وی به عنوان ماهیت چشم اندازهای مؤثر ارائه کرده است، همان ویژگی های چشم انداز خوب باشد و این همان محوری است که نی نوس (۱۹۹۲) آن را با عنوان «چشم انداز چه چیزی هست و چه چیزی نیست» ارائه کرده و به مفهوم کاوش در ریشه‌ها و عمق یک چشم انداز برای کشف سرمنشأ آن است. اما ماهیت چشم انداز همچنان در پرده ابهام باقی مانده یا مورد توجه و بررسی قرار نگرفته است. به نظر می رسد که این محققان بر اساس آثار و ویژگی های آن طرح اولیه ای از ماهیت چشم انداز ارائه داده اند، نوع نگاه متفکران منجر به تفاوت هایی در تعبیر ماهیت چشم انداز شده است. در جدول ۱ ماهیت چشم انداز از منظر برخی از متفکران نشان داده شده است:

جدول ۱. ماهیت چشم‌انداز از منظر برخی متفکران

ردیف	تعریف یا ماهیت از چشم‌انداز	نام دانشمندان
۱	«ساختار شناختی» و «مدل ذهنی»	مامفورد و استرانگ (۲۰۰۵)
۲	«ایدئولوژی» یا «فلسفه» راهنمای کسب و کار	فینکلستین، هاروی و لوتون ^۱ (۲۰۰۸)
۳	«تصویر ذهنی» (قابل تعبیر به یک باور قدرتمند)	ون استین (۲۰۰۵)
۴	«چارچوب ذهنی» برای ارزیابی افعال	ون استین (۲۰۰۵)
۵	نیت و قصد	بنیس (۱۹۸۴)
۶	بیان آرمانی مقصود و اهداف	یوکل ^۲ (۲۰۰۱)
۷	طرح و برنامه (درباره دستیابی به اهداف آینده سازمان)	هاول (۱۹۸۸)
۸	تصویری از آینده (در برگرفته ارزش‌ها و اهداف سازمان)	بوئل ^۳ و برابسون (۱۹۸۸)
۹	مجموعه باورها (از نحوه عمل و تعامل افراد برای دستیابی به آینده مقصود)	مامفورد و استرانگ (۲۰۰۲)
۱۰	تصور مبتنی بر اطلاعات و دانش	بنیس (۱۹۸۴)
۱۱	الگوی ارزش‌های سازمانی (که بر اساس یک الگوی بصیر از سازمان باشد)	گرینوود و هینینگز (۱۹۸۸)
۱۲	بستری برای خلق قدرت، تأثیر و نفوذ	ماکوبی (۱۹۸۱)
۱۳	حاصل تلفیق عناصری از ارزش‌های محوری، مأموریت و استراتژی	لیپتون (۱۹۹۶)

در این مقاله نگاه کالینز و پوراس (۱۹۹۵) به‌عنوان تعریف اصلی برای چشم‌انداز مد نظر قرار داده شده است، با این تعریف که چشم‌انداز تلفیقی از ایدئولوژی اصلی سازمان و آینده متصور آن است.

۲. روش‌شناسی پژوهش

در این مقاله، به دنبال یافتن یک چارچوب مفهومی برای تشریح نقش چارچوب‌های شناختی مدیران در شکل‌گیری چشم‌انداز سازمان هستیم. بدین منظور در گردآوری و تحلیل داده‌ها از استراتژی نظریه داده‌بنیاد با رویکرد پدیدارشنونده (Glaser, 1998) استفاده شد. منابعی که بدین منظور برای گردآوری داده‌ها استفاده شد، مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته و عمیق با ۱۱ نفر از مدیران شرکت‌ها در صنایع خدماتی^۴ مختلف کشور

1. Finkelestein, Harvey & Lawton

2. Yukle

3. Boal

۴. شامل مدیر عامل ۵ شرکت فعال در حوزه خدمات فناوری اطلاعات و تلفن همراه، سه مدیر فعال در حوزه خدمات بیمارستانی، دو مدیر شرکت‌های خدمات مالی (بانک و سرمایه‌گذاری) و دو مدیر فعال در حوزه خدمات آموزشی.

بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی برگزیده شدند و منبع دوم، متن بیانیه چشم‌انداز، مأموریت، باورها و ارزش‌های حدود ۲۰۰ شرکت بزرگ و مطرح در دنیا بود. بدین منظور، برای دستیابی به نظریه‌ای برآمده از واقعیت نقش ساختارهای شناختی در شکل‌گیری چشم‌انداز و متغیرهای مؤثر در این فرایند، با برخی از صاحب‌نظران کلیدی که ارتباط نظری و عملی با موضوع تحقیق داشتند به گفت‌وگو پرداخته و تلاش شده در ساختار درونی ارزش‌ها، نگرش‌ها و تجارب آنان تعمق انجام گیرد. در اثنای مصاحبه‌ها مفاهیم ظهور می‌یافتند و از مقایسه مفاهیم، مقوله‌ها آشکار می‌شدند و ذهن پژوهشگر را به قضایا و گزاره‌های مختلفی را درباره این فرایند رهنمون می‌شدند. آنچه در میان همه مصاحبه‌شوندگان به چشم می‌خورد، حکایت از یک نوع نگرش خاص به جهان اطراف بود که با توجه به خصوصیات و ویژگی‌های شخصی و شغلی هر کدام تغییر می‌کرد و همگی به‌طور ضمنی به آن اشاره داشتند و چیزی جز «چارچوب شناختی رهبران» نیست که به‌عنوان مقوله مرکزی انتخاب شد. متن مصاحبه‌ها همگی مستند و با کمک نرم‌افزار Atlas-Ti کدگذاری شدند. کدگذاری باز روی آنها انجام شد و کدگذاری‌ها تا خلق مفاهیم و مقوله‌ها ادامه یافت. از مصاحبه هشتم، بیشتر گفته‌های مصاحبه‌شوندگان تکراری شدند، اما پژوهشگر به دلیل اطمینان بیشتر مصاحبه‌ها را ادامه داد و در مصاحبه یازدهم به قطعیت رسید که اشباع نظری در پژوهش حاصل شده است. روایی چارچوب ابتدایی مصاحبه‌ها، توسط سه نفر از خبرگان مدیریت^۱ تأیید شد. برای سنجش پایایی کدگذاری و تحلیل مصاحبه‌ها از روش توافق دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری) و کدگذاری پژوهشگر در یک فاصله زمانی مشخص (شاخص ثبات) استفاده شد، بدین شکل که سه مصاحبه توسط یک پژوهشگر دیگر کدگذاری شدند و نتایج کدگذاری‌ها مقایسه شد. نتایج حاکی از تشابه قطعی بیش از ۶۰ درصد کدگذاری‌ها در هر مرحله بود، بنابراین پایایی کدگذاری تأیید شد. نتایج در دو جدول پیش رو به تفصیل نشان داده شده است.

۱. دو نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران و یک نفر عضو هیئت علمی دانشگاه شریف

نقش چارچوب‌های شناختی مدیران در شکل‌گیری چشم‌انداز سازمان ... ۱۴۳

جدول ۲. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	I ₁	۷۸	۲۴	۶۲
۲	I ₅	۶۶	۲۱	۶۳
۳	I ₈	۷۴	۲۶	۷۰
	کل	۲۱۸	۷۱	۶۵

جدول ۳. محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثابت)

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	I ₁	۸۰	۳۷	۹۲
۲	I ₅	۶۸	۳۰	۸۸
۳	I ₈	۷۸	۳۵	۹۰
	کل	۲۲۶	۱۰۲	۹۰

برای سنجش روایی، نتایج در قالب پرسشنامه دلفی تنظیم شدند و در میان ۳۸ نفر از خبرگان پژوهش توزیع شد که ۱۵ نفر از آنان در دو راند روش دلفی شرکت کردند و این خروجی‌ها بار دیگر وارد فرایند تحلیل و بازسازی مدل شد.

۳. یافته‌های پژوهش

در این مقاله، چارچوب شناختی مدیر به‌عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شد و از تحلیل مصاحبه‌های اکتشافی با خبرگان پژوهش با استفاده از نظریه‌سازی داده‌بنیاد، علاوه بر چارچوب‌های شناختی به منظور تبیین نقش آنها در شکل‌گیری چشم‌انداز، ۳۱ مفهوم و ۶ مقوله شناسایی شد. این مقوله‌ها مؤثر بر چارچوب‌های شناختی و متأثر از آنها در فرایند شکل‌گیری چشم‌انداز سازمان هستند. در ادامه این مقوله و چارچوب مفهومی ارتباط آنها با یکدیگر و با چشم‌انداز سازمان تشریح خواهد شد.

۳-۱. مقوله محوری: ساختار یا چارچوب شناختی

چنانکه پیشتر به تفصیل بیان شد، چارچوب شناختی رهبر به‌عنوان یک عامل مهم و اثرگذار در تصمیم‌گیری‌های مدیر شناخته شده است که با نام‌های مختلفی از آن در ادبیات ذکر می‌شود، مثل نقشه‌های شناختی، شماهای ذهنی و... این چارچوب‌ها حجم اطلاعات

گسترده‌ای را که مدیر با آنها مواجه است تصفیه می‌کنند. این کار جذب برخی از اطلاعات و دفع بخش‌های دیگر اطلاعات را انجام می‌دهند و کمک می‌کنند اطلاعات خود را یکپارچه، منظم و منسجم شکل دهد. این نظم، از تصفیه اطلاعات ورودی توسط نظام یا چارچوب شناختی فرد که همان نظام باورهای منسجم اوست شکل می‌گیرد و در تعبیر و تفسیر مدیران از پدیده‌ها اثر مستقیم می‌گذارد و مبنای جهت‌دهی سازمان برای رهبران و شکل‌گیری یک منطق غالب و حتی استراتژی‌های اساسی سازمان می‌شود. این ساختارها مانند یک لنز عمل می‌کنند و اطلاعات را فیلتر و متمرکز می‌کنند. اهمیت ساختارهای شناختی فقط در تعبیر و تفسیر اطلاعات محیط و ایجاد یک حس در مدیر نیست. مهم‌تر از آن، اهمیت این ویژگی زمانی بارزتر می‌شود که رهبر سازمان به‌عنوان یک خالق احساس برای سایر اعضا عمل می‌کند، این ساختارها از طریق اسکن اطلاعات محیطی، تعبیر و تفسیر آن و اقدام به عمل آنها بر تصمیم‌ها، ارزش‌ها و نگرش‌های مدیر و سازمان اثر می‌گذارند. بنابراین دو کار عمده ساختارهای شناختی فیلتر اطلاعات و چارچوب‌بندی آنهاست و ویژگی‌های اصلی آن، قابلیت پویا بودن و مبتنی بودن بر نظامی از باورهاست که این باورها می‌توانند صرفاً یک گزاره‌های ذهنی باشند و یا باورهای عمیق قلبی باشند که در عمق جان رهبر و یا حتی سازمان نفوذ کرده باشند. از این میان بخشی از ساختارهای شناختی که متأثر از باورهای قلبی و سلیق شخصی رهبر سازمان است. سازمان‌های الگو و ایده‌آل‌هایی است که در ذهن او تصویر شده‌اند، آنها را حس می‌کند، به سوی آنها رغبت دارد و می‌خواهد تجسم حقیقی برخی از ایده‌آل‌های خود را در دنیای واقع مشاهده کند.

۲-۳. مقوله اول: توانایی ذهنی مدیر

یکی از فاکتورهای مهمی که تأثیر مهمی در شکل‌گیری تفکر استراتژیک و تحلیل‌های او از محیط و پدیده‌ها دارد و تأثیر مستقیم روی ساختار چارچوب‌های شناختی افراد و پیچیدگی‌های ادراکی آنها دارد، توانایی‌های ذهنی مدیران است. منظور از توانایی‌های ذهنی، توانایی کاربست هر گونه فرایند عالی ذهن است که به صورت غیرمستقیم در طول دوران یادگیری (از بدو تولد تا حال) به تدریج در انسان به وجود آمده است. هدف‌های مربوط به توانایی‌ها و مهارت‌های ذهنی، بر فرایندهای ذهنی سازماندهی و تجدید سازمان

که برای رسیدن به منظوری معین لازم هستند، تأکید دارند. در تحلیل مشابهی هم که کاپلان درباره چارچوب‌های شناختی پویا داشته است، مهم‌ترین عامل در پویایی چارچوب‌ها، همین توانایی ذهنی و پویایی ذهن و خلاقیت مدیران است (Kaplan, 2011). این مقوله به طور مستقیم روی ساختارهای شناختی اثر می‌گذارد و منجر به پویایی ساختارها می‌گردد. علاوه بر پویایی ساختارها، یکی از مهم‌ترین آثار ایده‌های جدید، مبنایی برای خلق چشم‌اندازهای پویا در زمان است. در جدول زیر مفاهیم تشکیل‌دهنده مقوله توانایی ذهنی مدیر نشان داده شده است.

جدول ۴. مفاهیم تشکیل‌دهنده مقوله توانایی ذهنی مدیر

مقوله	مفاهیم	ردیف
توانایی ذهنی مدیر	توانایی حل مسئله	۱
	توانایی تجسم فضایی	۲
	توانایی تخمین کمیت‌های فیزیکی	۳
	توانایی خود ارزیابی	۴
	توانایی خودآموزی	۵
	توانایی تجزیه و تحلیل موضوعات	۶
	توانایی خلق ایده‌های نو و تفکر خلاق	۷

۳-۳. مقوله دوم: ترکیب چشم‌انداز

چارچوب‌های شناختی مبنایی برای شکل‌گیری چشم‌انداز خواهد بود که شامل ابعاد محتوایی و ظاهری چشم‌انداز خواهد بود. این اجزا از قلب یک مفهوم و چرایی کار شروع می‌شود. به عبارت دیگر، اولین اثر چارچوب‌های شناختی خلق یک رسالت برای فرد و یا سازمان است، رهبر سازمان بر اساس چارچوب شناختی خود، رسالت خود و سازمان خود را ترسیم می‌کند. این اجزا، از تصویر ذهنی و خود آرمانی مدیر شکل می‌گیرند و تبعاً تصویر آرمانی سازمان را شکل می‌دهد. سازمان آرمانی در ذهن رهبر سازمان مبتنی بر ارزش‌های وی نقش می‌بندد. ارزش‌های رهبر سازمان در تعامل با سازمان رشد می‌کند و متعالی می‌شود این ارزش‌ها با تصویر یک سازمان آرمانی، از تعامل میان رهبر و پیروان شکل می‌گیرد. در جدول ۵ مفاهیم تشکیل‌دهنده مقوله ترکیب چشم‌انداز نشان داده شده است.

جدول ۵. مفاهیم تشکیل‌دهنده مقوله ترکیب چشم‌انداز

ردیف	مفاهیم	مقوله
۱	چرایی کار	ترکیب چشم‌انداز
۲	ارزش‌های سازمان	
۳	دغدغه‌های اعضای سازمان	
۴	ظاهر چشم‌انداز (بیانیه چشم‌انداز)	
۵	تصویر زیبا از سازمان آرمانی	
۶	رسالت سازمان و اهداف سازمانی	
۷	جهت کلی سازمانی	

۳-۴. مقوله سوم: فرا‌باورها

یکی از متغیرهایی که به‌طور غیرمستقیم مؤثر بر چشم‌انداز رهبران شناسایی شد، فرا‌باورهای رهبر هستند. به سخن دیگر، باورهای او درباره نظام باورهایش، در واقع منظور این است که هر باور در بستر ویژه‌ای شکل گرفته و به سبک و راه روش خاصی توسط هر فرد به کار گرفته می‌شود. این بستر متشکل از احساسات، انگیزه‌ها و چیزی است که برای فرد رضایت شخصی می‌آفریند. این احساسات و انگیزه‌ها بستر باورها را شکل می‌دهند. واژه فرا‌باورها در حقیقت به تنهایی درباره باورها نیست، بلکه چگونگی شکل‌گیری و ماندگاری یک باور و چارچوب‌های شناختی را تفسیر می‌کند. البته نزدیکی معنایی زیادی بین دو مقوله فرا‌باورها و توسعه شناختی وجود دارد، اما در واقع، فرا‌باورها پس از توسعه باورها شکل می‌گیرند و مستقر در ذهن و روح شخص می‌شوند و تفاوت این دو مقوله در اینجا همین است. در جدول ۶ مفاهیم تشکیل‌دهنده مقوله فرا‌باورها نشان داده شده است.

جدول ۶. مفاهیم تشکیل‌دهنده مقوله فرا‌باورها

ردیف	مفاهیم	مقوله
۱	احساسات	فرا‌باورها
۲	انگیزه‌ها	
۳	رضایت شخصی	

۳-۵. مقوله چهارم: فرهنگ

فرهنگ محیط آرام پرورش‌ها و نظام غالب باورها و عمل‌هایی است که رهبر سازمان در

آن زندگی می‌کند. این فرهنگ شامل فرهنگ خانوادگی، فرهنگ سازمانی و فرهنگ ملی می‌شود، هر کدام به تنهایی روی باورهای معنوی مدیر و به تبع روی ساختار شناختی هر فرد مؤثر است. یکی از متغیرهایی علی که مستقیم و غیرمستقیم روی ساختار شناختی مدیر و چشم‌انداز و ارزش‌های او تأثیر می‌گذارد، از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در فرهنگ خانوادگی مدیران و رهبران سازمان همسران آنها بودند. یکی از عوامل بارزی که نگرش‌ها و خواسته‌ها حتی رویاهای افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهند فرهنگ ملی است و از عوامل بارز دیگری که فرهنگ شخصی هر فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد، محیط‌های اجتماعی رشد و پیشرفت اوست. سابقه و پیشینه زندگی هر فرد، کسانی که با آنها ارتباط داشته‌اند و در تربیت آنها مؤثر بوده‌اند، در شکل‌گیری باورهای معنوی و عمق این باورها تأثیر بسزایی دارد، این حقیقت انسان‌ها را و استعدادهایشان را متفاوت می‌کند. در این پژوهش یکی از عوامل مؤثر بر شاکله ساختار شناختی و نظام باورهای هر فرد، محیط‌های رشد و تعالی هر فرد شناسایی شد. در جدول زیر مفاهیم تشکیل‌دهنده مقوله فرهنگ نشان داده شده است.

جدول ۷. مفاهیم تشکیل‌دهنده مقوله فرهنگ

ردیف	مفاهیم	مقوله
۱	فرهنگ ملی	فرهنگ
۲	فرهنگ سازمانی	
۳	فرهنگ خانوادگی	
۴	محیط‌های رشد و پیشرفت مدیر	

۳-۶. مقوله پنجم: محیط درونی سازمان

یکی از مقوله‌های زمینه‌ای و متغیرهای تعدیل‌کننده در شکل‌گیری چشم‌انداز، بستر سازمانی است. مفهوم ساختار سازمانی، کانال‌های ارتباطی و قوانین تصمیم‌گیری توجه تصمیم‌سازان را به سوی اطلاعات خاصی متمرکز می‌کند. ساختار سازمانی و قوانین تصمیم‌گیری بر محتاط بودن رهبر تأثیر می‌گذارد و کانال‌های ارتباطی در دسترسی رهبران به اطلاعات استراتژیک محیطی تأثیرگذارند. از طرف دیگر، نوع کسب و کار و شغل، تغییرات و محیط صنعت مثل نرخ تغییرات آن می‌تواند به سان یک متغیر مداخله‌گر در این فرایند اثرگذار باشد. در مصاحبه‌ها و پژوهش‌ها به نظر می‌رسید که افراد در صنایع مختلف حتی با ساختارهای مشابه شناختی اجزای چشم‌اندازشان متفاوت است. بنابراین بستر

سازمانی می‌تواند به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده در فرایند شکل‌گیری چشم‌انداز مؤثر باشد. در جدول ۸ مفاهیم تشکیل‌دهنده مقوله محیط درونی سازمان نشان داده شده است.

جدول ۸. مفاهیم تشکیل‌دهنده مقوله محیط درونی سازمان

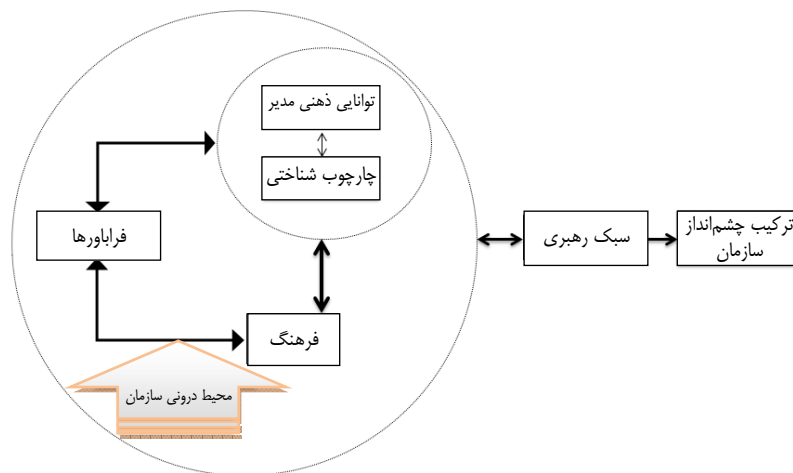
ردیف	مفاهیم	مقوله
۱	ساختار سازمانی	محیط درونی سازمان
۲	کانال‌های ارتباطی	
۳	قوانین تصمیم‌گیری	
۴	نوع کسب و کار و شغل	
۵	تغییرات و محیط صنعت	
۶	پویایی‌های اجتماعی	
۷	ماهیت وظیفه شغلی	

۳-۷. مقوله ششم: سبک رهبری

سبک خاص رهبری و عملکرد رهبر استراتژیک نقش اساسی و واسطه‌ای در تأثیر چارچوب‌های شناختی بر چشم‌انداز سازمان دارد. بررسی روش‌هایی که در آن هر سبک رهبری خاص چگونه روی چشم‌انداز اثر می‌گذارد، فراتر از ظرفیت و هدف این مقاله است، اما از تحلیل‌های مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد قابل اقتباس است که هر ساختار شناختی مبنایی برای خلق یک سبک رهبری است و چشم‌اندازهای متفاوت متأثر از سبک‌های رهبری متفاوت هستند. در واقع ویژگی‌های شخصی رهبر و عادات رفتاری او، الگوهای ارتباطی بین فردی رهبر و پیروان، منابع تأثیر سبک رهبر بر این فرایند هستند. در جدول زیر مفاهیم تشکیل‌دهنده مقوله سبک رهبری مدیر نشان داده شده است.

جدول ۹. مفاهیم تشکیل‌دهنده مقوله سبک رهبری

ردیف	مفاهیم	مقوله
۱	ویژگی‌های شخصی رهبر	سبک رهبری
۲	عادات رفتاری رهبر	
۳	الگوهای ارتباطی بین فردی رهبر و پیروان	



شکل ۱. فرایند و متغیرهای مؤثر بر چارچوب‌های شناختی در شکل‌گیری چشم‌انداز سازمان

خروجی فرایند نظریه داده بنیاد در قالب یک فرایند نمایش داده می‌شود. با توجه با اینکه نظریه داده بنیاد در این پژوهش با رویکرد پدیدار شونده به کار گرفته شده است، الزامی برای استفاده از مدل پارادیمی نظریه داده بنیاد برای نمایش نتیجه فرایند وجود ندارد و پژوهشگر بر اساس خلاقیت شخصی خود فرایند مدل مفهومی برآمده از داده‌ها شکل می‌دهد و میان مقوله‌های اقتباس شده از داده‌ها ارتباط برقرار می‌کند، بدین منظور فرایند تأثیرگذاری چارچوب‌های شناختی بر ترکیب چشم‌انداز در شکل ۱ نمایش داده شده‌اند، در این فرایند متغیرهای اثرگذار بر چارچوب‌های شناختی که به‌طور غیرمستقیم بر چشم‌انداز سازمان نیز مؤثر هستند، نمایش داده شده است.

۴. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در این پژوهش تصریح می‌شود که چشم‌انداز ماهیت واحدی ندارد. به عبارت دیگر، نمی‌توان چشم‌انداز را صرفاً یک ساختار شناختی، فرایند، تصویر، باور و یا فلسفه دانست، بنابراین مشابه آنچه وستلی و مینتزرگ (۱۹۸۹) می‌گویند، چشم‌انداز می‌تواند یک سبک، فرایند، محتوا یا زمینه باشد و می‌تواند بر محور محصول، خدمت، بازار، فرایندها، سازمان

متمرکز باشد. فرایند پردازش چشم‌انداز می‌تواند حاصل از یک تعامل درونی و یا بین فردی باشد.

چشم‌انداز از منظر تحلیلی، در هر بعد مرتبه‌مند است و مانند آنچه تیبور هج^۱ (۲۰۱۰) بیان می‌کند، در بستر قلب، ذهن و رفتار شکل می‌گیرد. در این پژوهش ادعای جعفر دوست (۱۳۸۶) تأیید می‌شود که چشم‌انداز باید علاوه بر ذهن در قلب افراد سازمان نقش بندهد و چنانکه در مکاتبه شخصی با پوراس (۲۰۱۳)، ایشان تأکید می‌کند که چشم‌انداز واقعی سازمان در رفتار بلند مدت سازمان ظهور می‌یابد. فراباورها (احساسات، انگیزه‌ها و ارزش‌ها) در قلب افراد شکل می‌گیرند و در فرهنگ سازمان نمود می‌یابد، ساختارهای شناختی که متأثر از فراباورهای قلبی افراد هستند در ذهن سازمان شکل می‌گیرند و در رسالت و ماموریت و به تعبیر کالینز و پوراس (۱۹۹۵) در هدف بلند سازمان نمود می‌یابند. تصویر شفاف از سازمان آرمانی در بیان و رفتار افراد سازمان شکل می‌گیرد و در اهداف اساسی و مقاصد استراتژیک نمود می‌یابد.

در این مقاله، در فرایند شکل‌گیری چشم‌انداز مهم‌ترین متغیر چارچوب شناختی مدیران شناسایی شد، چنانکه کاپلو و فریرا^۳ (۲۰۰۹)، تأکید می‌کنند، تئوری تصمیم‌گیری پویا بر اساس مدل‌های ذهنی اظهار می‌کند که مدیران تصمیم‌هایی را اتخاذ می‌کنند که نتیجه به کار بردن قوانین و سیاست‌های متأثر از مدل‌های ذهنی هستند. فرناندو و جکسون (۲۰۰۶) در تحقیق خود نتیجه می‌گیرند که چارچوب‌های شناختی متعالی رهبر در تصمیم‌گیری بر رفتار رهبران با استفاده از تقویت اصول اخلاقی که هنگام بروز معضلات اخلاقی در سازمان بروز می‌کند تأثیر می‌گذارد. البته پژوهش حاضر مانند آنچه شوکان^۴ (۲۰۰۱) در پژوهش خود بحث می‌کند که تصمیم‌ها نه فقط توسط توانایی شناختی محدود می‌شوند، بلکه توسط نیروهای شناختی و عاطفی محدود می‌شوند، چنین پیش‌بینی می‌شود که معنویت تصمیم‌گیرندگان را برمی‌انگیزاند تا برای اخذ تصمیم‌های صحیح‌تر و با صحت بیشتر از تصمیمات منطقی و محدود به سوی تصمیم‌های معنوی و غیر محدود گرایش یابد. از این رو مانند کاپلو و فریرا (۲۰۰۹) در این پژوهش نیز تحقیقات گسترده‌تر درباره شهود

-
1. Tibor Héjj
 2. Capelo
 3. Ferreira
 4. Shukan

در سازمان پیشنهاد می‌گردد، نه صرفاً به منظور تئوری پردازی در این حوزه، بلکه به منظور افزایش توجه به فرایندهای ناآگاهانه.

سبک رهبری یکی از مهم‌ترین متغیرها در فرایندپردازش چشم‌انداز است و بستر شکل‌گیری انواع چشم‌اندازهای سازمانی خواهد بود. تفاوت در سبک‌های رهبری و مواجهه با کارکنان منجر به بروز تفاوت‌های بارز در محتوای چشم‌اندازها و فضای شرکت‌ها خواهد شد. به بیان دیگر در این مقاله تصریح می‌شود که سبک رهبری ریشه در اراده‌های قلبی، ذهنی و رفتار رهبر سازمان دارد و متغیر زمینه‌ای اصلی در فرایندپردازش چشم‌انداز است. وستلی و مینتزرگ (۱۹۸۹) در تحقیق خود می‌نویسند: رهبری بصیر می‌تواند از رهبر به رهبر دیگر متفاوت باشد. سبک رهبری ممکن است متفاوت و به تبع آن محتوای چشم‌انداز آنان و بستری که در آن ریشه دارد متفاوت است.

یکی از مهم‌ترین آثار چشم‌انداز، ساختن فرهنگ سازمان است. به بیان دیگر فرهنگ سازمان از مهم‌ترین نموده‌های چشم‌انداز است، هر چند چشم‌انداز به خودی خود متأثر از پیشینه‌های فرهنگی رهبر و اعضای سازمان، اعم از فرهنگ ملی، خانوادگی و محیط‌های رشد و پیشرفت رهبر است، یکی از مهم‌ترین متغیرهای اثرگذار در شکل‌گیری فرهنگ سازمان است. ون استین (۲۰۰۵) نیز در نتیجه تحقیق خود بیان می‌کند که از طریق چشم‌انداز، رهبران نقش بسزایی در ساختن فرهنگ سازمان دارند. از این طریق مدیر می‌تواند اثر غیرمستقیم مهمی در رفتار شرکت و عملکرد شرکت خود داشته باشد. چنانکه جعفر دوست (۱۳۸۶) بیان می‌کند، نظریه‌ها و مدل‌های سازمانی که معنویت را نادیده می‌گیرند، ناقص خواهند ماند. فرهنگ سازمانی باید در فضایی برای بیان معنوی ایجاد نماید که خود ممکن است بسیاری از اشکال را به دنبال داشته باشد و منجر به مزایایی نظیر محیط کار بهتر، کیفیت بالاتر محصولات و خدمات نیروی کار راضی‌تر شود.

فهرست منابع

الف) منابع فارسی

۱. جعفر دوست، محمد (۱۳۸۶). «جایگاه معنویت در نظریه سازمان»، دو فصلنامه مدیریت، فروردین و اردیبهشت، شماره ۱۱۹، ۱۲۰.

ب) منابع لاتین

1. Anand, V. Gupta, N. (2007). An Expanded Representation of Belief Structures In Groups, Learning Fusion .
2. Barnes, J. H. (1984). "Cognitive Biases and Their Impact on Strategic Planning", Strategic Management Journal, 5: 129-137 .
3. Bartunek, J. M. (1984). "Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring", Administrative Science Quarterly, 29: 355-372 .
4. Brief, A. P. and H. K. Downey (1983). "Cognitive and Organizational Structures: A Conceptual Analysis of Implicit Organizing Theories", Human Relations, 36: 1065-1090 .
5. Calori, R., G. Johnson and P. Sarnin (1992). "French and British Top Managers' Understanding of the Structure and the Dynamics of Their Industries: A Cognitive Analysis and Comparison", British Journal of Management, 3: 61-78 .
6. Capelo, C. Ferreira, D. (2009). "A Feedback Learning and Mental Models Perspective on Strategic Decision Making", Association for Educational Communications and Technology, 57: 629-644 .
7. Child, J. (1972). "Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", Sociology, 6: 1-22 .
8. Collins, J. C. & Porras, J. I. (1995). "Building Your Visions", Harvard Business Review journal .
9. Daft, R. L. and Weick, K. E. (1984). "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", Academy of Management Review, 9: 284-95 .
10. Dutton, J. E. and Jackson, S. E. (1987). "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action", Academy of Management Review, 12: 76-90 .
11. Dutton, J. E., Walton, E. J. and Abrahamson, E. (1989). "Important Dimensions of Strategic Issues: Separating, The Wheat From The Chaff", Journal of Management Studies, 26: 379-96
12. Eisenhardt, K. M. and Bourgeois, L. J. III (1988). "Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward A Midrange Theory", Academy of Management Journal, 31: 737-70 .
13. Fernando, M. Jackson, B. (2006). "The Influence of Religion-Based Workplace Spirituality On Business Leaders' Decision-Making: An Inter-Faith Study", University

of Wollongong Research Online .

14. Fiske, S. T. and Taylor, S. E. (1984). *Social Cognition*. New York: Random House .
15. Ginsberg, A. (1989). "Construing the Business Portfolio – A Cognitive Model of Diversification", *Journal of Management Studies*, 26: 417–38 .
16. Gioia, D. A. and Chittipeddi, K. (1991). "Sensemaking and Sensegiving In Strategic Change Initiation", *Strategic Management Journal*, 12: 433 .
17. Glaser, B. (1998). *Doing Grounded Theory: Issues and Discussion*, Sociology Press, Mill Valley, CA .
18. Gray, B., M. G. Bougon and A. Donnellon (1985). "Organizations as Constructions and Destructions of Meaning", *Journal of Management*, 11: 83-98 .
19. Hejj, Tibor (2010). *Holistic Stakeholder Value Matrix At Spiritual Companies*, Proactive Management Consulting Ltd.
20. Johnson, G. (1990). "Managing Strategic Change: The Role of Symbolic Action", *British Journal of Management*, 1: 183-200 .
21. Kaplan, S. (2008). "Framing Contests: Strategy Making Under Uncertainty", *Organization Science*, 19: 729–52 .
22. Kaplan, Sarah (2011). "Research in Cognition and Strategy: Reflections on Two Decades of Progress and a Look to the Future", *Journal of Management Studies* , Blackwell Publishing Ltd and Society for the Advancement of Management Studies.
23. Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment; Managing Differentiation and Integration*, Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
24. Lurigio, A. J. and J. S. Carroll (1985). "Probation Officers' Schemata of Offenders: Content, Development and Impact on Treatment Decisions", *Journal of Personality and Social Psychology*, 48: 1112-1126 .
25. Lyles, M. A. and H. Thomas (1988). "Strategic Problem Formulation: Biases and Assumptions Embedded in Alternative Decision-making Models", *Journal of Management Studies*, 25: 131-145 .
26. March, J. G. and H. A. Simon (1958). *Organizations*, New York: Wiley .
27. Markoczy, L. (1995). "States and Belief States", *International Journal of Human Resource Management*, in press.
28. Phipps, Kelly A (2011). "Spirituality and Strategic Leadership: The Influence of Spiritual Beliefs on Strategic Decision Making", *J Bus Ethics* (2012) 106: 177–189 .
29. Poole, P. P., D. A. Gioia, and B. Gray (1989). "Influence Modes, Schema Change, and Organizational Transformation", *Journal of Applied Behavioral Science*, 25: 271-289 .
30. Schneider, S. C. (1989). "Strategy Formation: The Impact of National Culture", *Organization Studies*, 10: 157-176 .
31. Schneider, S. C. and A. DeMeyer (1991). "Interpreting and Responding to Strategic Issues and the Impact of National Culture", *Strategic Management Journal*, 12: 307-320 .
32. Shakun, M. (2001). Unbounded rationality, Group Decision and Negotiation, 10: 97-118 .

33. Shaw, J. B. (1990). "A Cognitive Categorization Model for the Study of Intercultural Management", *Academy of Management Review*, 15: 626-645 .
34. Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior; A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan .
35. Smircich, L. and C. Stubbart (1985). " Strategic Management in an Enacted World", *Academy of Management Review*, 10: 724-736 .
36. Thomas, J. B. and R. R. McDaniel (1990). " Interpreting Strategic Issues: Effects of Strategy and the Information-Processing Structure of Top Management Teams", *Academy of Management Journal*, 33: 286-306
37. Van den Steen, Eric (2005). " Organizational Beliefs and Managerial Vision", *Journal of Law, Economics, and Organization*, Oxford University Press, Vol. 21, No. 1: 256-283 (28).
38. Wagner, R. K. (1987). "Tacit Knowledge in Everyday Intelligent Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52: 1236-1247 .
39. Walker, G. (1985). "Network Position and Cognition in a Computer Software Firm", *Administrative Science Quarterly*, 30: 103-130 .
40. Walsh, J. P. (1988). "Selectivity and Selective Perception: An Investigation", *Academy of Management Journal*, 31: 873-896 .
41. Walsh, J. P. (1995). "Managerial and Organizational Cognition: Notes From A Trip Down Memory Lane". *Organization Science*, 6: 280-321 .
42. Westenholz, A. (1993). "Paradoxical Thinking and Change in the Frames of Reference", *Organization Studies*, 14: 37-58 .
43. Westley, F. & Mintzberg, H. (1989). "Visionary Leadership and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 10: 17-32 .