



واحد علوم و تحقیقات

مجله

مدیریت بازاریابی

شماره ۹- پاییز و زمستان ۱۳۸۹

عوامل موثر بر تفکر استراتژیک

دکتر علی اکبر فرهنگی*

محمود دهقان نیری**

چکیده

نقش مدیران در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و اتخاذ تصمیمات، وابسته به نحوه تفکرشان می‌باشد و چارچوب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک تنها فراهم کننده سوالاتی است که پاسخش مبتنی بر روش‌شناسی مدیران و تفکر ایشان در تصمیم‌گیری است. لذا تفکر افراد در مقابل مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. این نوع از تفکر، که تفکر استراتژیک نام گرفته است نقش بسیار مهمی را در استمرار بقا و پیشرفت در محیط متغیر و پویای امروزی بازی می‌نماید که این امر نشانی بر اهمیت تحقیقات مرتبط با آن می‌باشد. در این تحقیق سعی شده است که ابعاد و عناصری که در تحقق یافتن تفکر

* استاد، عضو هیات علمی دانشگاه تهران

تهران- تقاطع بزرگراه جلال آل احمد و پل نصر- دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

** دانشجوی دکتری رشته مدیریت، دانشگاه تهران (Mdnayeri@ut.ac.ir)

تهران- تقاطع بزرگراه جلال آل احمد و پل نصر- دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نویسنده مسئول یا طرف مکاتبه: محمود دهقان نیری

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۷/۹/۲۵

تاریخ اصلاحات مقاله: ۸۷/۸/۹

تاریخ دریافت مقاله: ۸۷/۳/۱۱

استراتژیک نقش دارند تعیین شوند تا بتوان این پدیده را تحت کنترل درآورد و از آن در راستای تحقق اهداف سازمانی استفاده نمود. نتایج این تحقیق ۱۶ متغیر کلیدی موثر بر تفکر استراتژیک را در چهار بعد اصلی پیشنهاد می‌نماید که عبارتند از دید سیستمی، عوامل فردی، عوامل سازمانی و شهودی. هر یک از این ابعاد در تحقق یافتن تفکر استراتژیک موثر می‌باشد لذا می‌توان براین اساس به بهبود و ارتقا تفکر استراتژیک در سازمان پرداخت.

واژگان کلیدی :

برنامه‌ریزی استراتژیک، تفکر استراتژیک، مدیریت استراتژیک

مقدمه

تصمیم‌گیری استراتژیک همواره یکی از جذاب‌ترین زمینه‌ها در مدیریت استراتژیک بوده است. مطالعات اخیر دیدگاه‌های با اهمیتی را در زمینه فرآیندهای تصمیم‌گیری عقلایی و عقلایی محدود، نقش قدرت و سیاست و اهمیت شانس و همراستایی اتفاقی حوادث در تصمیم‌گیری استراتژیک را ارائه نموده‌اند، لیکن عمده این تحقیقات به بعد مفهومی تصمیم‌گیری، که به چگونگی تفکر تصمیم‌گیران استراتژیک می‌پردازد، اشاره‌ای نکرده‌اند (Bonn, 2005, 336). از آنجا که نقش مدیران در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و اتخاذ تصمیمات وابسته به نحوه تفکرشان می‌باشد و چارچوب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک تنها فراهم‌کننده سوالاتی است که پاسخ‌شان مبتنی بر روش‌شناسی مدیران و تفکر ایشان در تصمیم‌گیری است (Weber, 1984, 60) به اهمیت موضوع تفکر استراتژیک در مدیریت استراتژیک پی می‌بریم. براساس نظر مینتزبرگ مدیریت استراتژیک دارای ۱۰ مکتب می‌باشد (Mintzberg, 1994, 25) که مکاتب طراحی و یادگیری از آن جمله می‌باشند. هرکدام از این مکاتب با رویکردی خاص به مدیریت استراتژیک می‌نگرند. قابل ذکر است که برنامه‌ریزی استراتژیک از مکتب طراحی و تفکر استراتژیک از مکتب یادگیری نشأت گرفته‌اند، لذا این دو رویکرد (برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک) به دو انتهای طیف مکاتب دهگانه استراتژی تعلق دارند (Mintzberg, 1998, 27). برنامه‌ریزی استراتژیک به فرآیند تفکر تحلیلی، برنامه‌ریزی و همگرا اشاره دارد در حالیکه تفکر استراتژیک اشاره به فرایند تفکر خلاق و واگرا دارد (Heracleous, 1998, 481). تفکر استراتژیک رویکردی است مبتنی بر اصول استراتژی، که تفکر واگرا و خلاقانه را برای خلق یک استراتژی ارزش‌آفرین توصیه می‌کند. تفکر استراتژیک بیش از جنبه‌های فرآیندی و متدولوژیک به استراتژی به عنوان یک هنر می‌نگرد (غفاریان، ۱۳۸۲، ۳۲). مبنای برنامه‌ریزی استراتژیک، پیش‌بینی محیط (فرصت‌ها و تهدیدات) آینده است و در جایی که بین پیش‌بینی (در زمان برنامه‌ریزی) و واقعیت (در زمان اجرا) تفاوت زیادی وجود داشته باشد، اثربخشی آن از بین می‌رود (غفاریان، ۱۳۸۲، ۳۲). در چنین شرایطی تفکر استراتژیک به خصوص زمانی که این نوع از تفکر میان مدیران میانی در سراسر سازمان توزیع شده باشد باعث بهبود کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود (Takur & Calingo, 1992, 47).

بسیاری از محققان استراتژیک معتقدند که تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک انواعی از تفکر کاملاً مجزا می‌باشند که در طول فرآیند مدیریت استراتژیک نیازمند هر دو می‌باشیم (Heracleous, 1998, 481). برنامه‌ریزی استراتژیک در تحقیقات متعددی مورد تحلیل

قرار گرفته و فنون بسیاری برای اجرای آن توسعه داده شده است درحالیکه تفکر استراتژیک که برای عصر حاضر مفیدتر قلمداد شده است چندان مورد توجه قرار نگرفته است.

بیان مسئله

با افزایش میزان رقابت بین صنایع امروزی، اهمیت تحقیقات مرتبط با توسعه، تدوین و اجرای استراتژی‌ها به عنوان یک مزیت رقابتی، افزوده شده است. افزایش نرخ تغییر در محیط درونی و بیرونی سازمان‌های تولیدی منجر به توجه بیشتر به تدوین استراتژی و مدیریت استراتژیک در این سازمان‌ها شده است. چون سازمان‌های تولیدی نیازمند رقابت موثر در محل، منطقه و بازارهای جهانی می‌باشند، لذا مجبورند اولویت‌های استراتژیک خود را تعیین و بر این اساس، استراتژی‌های مناسبی را تدوین و اجرا نمایند، تا رشد و بقا خود را حفظ نمایند (Kit, 2004, 904). مبنای برنامه‌ریزی‌های استراتژیک «تحلیل» داده‌هاست و این شیوه تفکر (تفکر همگرا) فاقد قدرت لازم برای «خلاقیت» (تفکر واگرا) به عنوان درونمایه اصلی استراتژی‌های تحول بخش است. مینتزرگ در مقاله خود به این واقعیت اشاره دارد که برنامه‌ریزی‌های استراتژیک به دلیل ماهیت تحلیلی خود «برنامه اجرایی» ایجاد می‌کنند و نه استراتژی و آنچه استراتژی‌ها را اثربخش می‌سازد سنتز خلاقانه است (Mintzberg, 1994, 112). ترنر نیز بیان داشته است که قابلیت ما در پیش بینی آینده محدود است، هنگامی که دنیا در حال تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی است و کنترلی بر منابع حیاتی مورد نیاز وجود ندارد، سازمان‌ها نمی‌توانند استراتژی را فرموله و پیاده نمایند (Turner, 1998, 102). لذا «تفکر استراتژیک» در محیط پرتحول و غیرقابل پیش‌بینی امروز به عنوان یکی از رویکردهای مناسب «راهبری» سازمان شمرده می‌شود (غفاریان، ۳۴، ۱۳۸۲).

مینتزرگ مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک را مبهم و ارائه تعریفی روشن، از آن را ضروری می‌داند. امروزه علاوه بر روشن نبودن مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک، با معرفی واژه تفکر استراتژیک موقعیت پیچیده‌تر نیز شده است (Heracleous, 1998, 483). تفکر استراتژیک در روشن‌تر شدن رویکرد پذیرفته شده برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی، و رفع ایرادات وارد شده به آن مطرح شده است. لیکن تحقیقات بسیار اندکی در مورد فرآیند و عناصر و چگونگی درگیر شدن آن در فرآیند برنامه‌ریزی انجام شده است (Liedtka, 1988, 120). برای مثال استوبارت^۱ به اهمیت حیاتی تفکر مدیریت اشاره نموده ولی از پرداختن به عناصر موجود در تصمیم‌گیری

1. Stubbart, 1989

استراتژیک چشم‌پوشی نموده است. او بیان نموده که "از آنجا که مدیریت استراتژیک به مطالعه فعالیت‌های مدیران می‌پردازد و از آنجا که مدیران باید در مورد استراتژی فکر کنند، چرا محققان تحقیقات بیشتری را به مطالعه نحوه تفکر مدیران تخصیص نمی‌دهند". همچنین گارات^۱ نیاز به تحقیقات بیشتر را با اهمیت شمرده و بیان نموده است که مطالعات تفکر استراتژیک کم ارزش تلقی شده‌اند. گروهی از خبرگان (نویسندگان کنفرانس) در ایالات متحده، تفکر استراتژیک را به عنوان یکی از ۱۰ موضوع مهم و بحرانی تحقیقات آتی مدیریت معرفی نمودند (Zahra & Neil, 1998, 13).

در این راستا تحقیقات تجربی نیز نیاز به تحقیقات بیشتر در زمینه تفکر استراتژیک را تأیید نموده‌اند. به عنوان مثال گارات اشاره نموده است که اکثریت مدیران و معاونان انجمن مدیران لندن "هیچگونه استدلال، منطق و یا آموزشی را برای کسب شایستگی هدایت کسب و کار خود ندیده‌اند. همچنین بون^۲ نشان داد که اکثریت مدیران ارشد ۳۵ شرکت از ۱۰۰ تولیدکننده بزرگ استرالیا، نبود تفکر استراتژیک را مسأله اصلی سازمان خود می‌دانند (Bonn, 2001, 63).

مرور فوق خاطر نشان می‌کند که علیرغم معرفی شدن واژه تفکر استراتژیک در سال‌های اخیر تحقیقات اندکی به آن پرداخته‌اند و نیاز به انجام تحقیقات بیشتر جهت درک بهتر این مفهوم ضروری می‌باشد. چنین درکی حلقه گمشده مهمی در تحقیقات مدیریت استراتژیک را ارائه می‌نماید و ما را در ایجاد تصویر واقعی‌تری از تصمیم‌گیری استراتژیک و تصمیم‌گیران استراتژیک یاری می‌نماید. علاوه بر آن به مدیران اجرایی در توسعه استراتژی‌هایی جهت ارتقا تفکر استراتژیک در سازمان کمک می‌نماید. از آنجا که بدون درک و تعریف نمودن مفهوم تفکر استراتژیک بمانند برنامه‌ریزی استراتژیک، ما ریسک معرفی واژه‌ای جدید به فرهنگ لغات مدیریت استراتژیک را که به مدیران اجرایی نامرتبط می‌باشد پذیرفته‌ایم، لذا تلاش در راستای تشریح و تبیین تفکر استراتژیک امری لازم برای محققان این حوزه می‌باشد (Liedtka, 1988, 120). عمده تحقیقات انجام شده در حوزه مدیریت استراتژیک به بعد مفهومی تصمیم‌گیری، که به چگونگی تفکر تصمیم‌گیران استراتژیک می‌پردازد، اشاره‌ای نکرده‌اند (Bonn, 2005, 336) لذا اهمیت انجام تحقیقاتی این چنینی در راستای ارتقا سطح توانمندی تصمیم‌گیری‌های استراتژیک واضح می‌باشد.

این مقاله براساس کارهای پیشین روی تصمیم‌گیری استراتژیک، می‌کوشد با پیشنهاد نمودن مدلی مفهومی از تفکر استراتژیک با هدف انسجام بیشتر این سازه در تئوری‌های موجود

1. Garratt, 1995

2. Bonn, 2001

سازمان، به درک بیشتر از تفکر استراتژیک کمک نماید و از نظر اجرایی نیز به مدیران در راستای ارتقا این نوع تفکر و توسعه هرچه بیشتر سازمانها کمک نماید. در ادامه در بخش ادبیات تحقیق به تشریح تفکر استراتژیک پرداخته شده، و عناصر آن ارائه می‌شوند. سپس روش تحقیق تشریح شده و نتایج حاصل بحث می‌شوند و چارچوب تئوریک تفکر استراتژیک ارائه می‌شود و در نهایت در بخش نتیجه‌گیری به بررسی الگوی به دست آمده در قیاس با سایر تحقیقات مشابه پرداخته شده و توصیه‌های عملی برای متخصصین در راستای ارتقای تفکر استراتژیک در سازمانشان ارائه می‌شود.

ادبیات تحقیق

تفکر استراتژیک

واژه تفکر استراتژیک در سال‌های اخیر چندان وسیع و عمومی در ادبیات استراتژیک مورد استفاده قرار گرفته است که گویی معنای خود را از دست داده است. بیشتر کسانی که از آن استفاده می‌نمایند نمی‌توانند آن را تعریف کنند. این واژه بیشتر مفهوم تفکر کردن در مورد استراتژی، را بجای نوعی تفکر در استراتژی که دارای مشخصاتی خاص است، به خود گرفته است. ولی این تعاریف عام از تفکر استراتژیک منظور کسانی که این واژه را بیان نموده‌اند نبوده است (Liedtka, 1988, 121). حوزه تفکر استراتژیک در حال حاضر بسیار مورد توجه قرار گرفته است و نویسندگان بسیاری ترجیح می‌دهند از آن یاد کنند (Goldsomith, 1996, 1433).

بیش از یک دهه پیش مینتزرگ عنوان نمود که واژه برنامه‌ریزی استراتژیک دارای نوعی ابهام می‌باشد، و نیازمند ایجاد درکی مشترک از این واژه می‌باشیم. امروزه نه تنها محققان مختلف از آن واژه به صورت مختلف استفاده می‌نمایند بلکه با معرفی واژه تفکر استراتژیک موضوع پیچیده‌تر نیز شده است (Heracleous, 1998, 481).

ریشه‌های تفکر استراتژیک (تحلیل سیستماتیک موقعیت جاری سازمان و فرموله نمودن مسیر آتی آن) از اوایل قرن بیستم، مورد توجه بوده است. زمان شکوفایی تفکر استراتژیک بین سال‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۹۰ زمانی که اغلب تکنیک‌های اساسی مدیریت استراتژیک توسعه یافته‌اند، بوده است. ۱۰ ایده اصلی بزرگ شامل برنامه‌ریزی بلندمدت و تحلیل استراتژیک و کیفیت و برنامه‌ریزی سناریو و مدل‌های تخصیص منابع، فرهنگ سازمانی، رهبری، اندازه‌گیری و هم‌ردیفی استراتژیک سنگ‌بنای شکل‌گیری تفکر استراتژیک بوده‌اند. این ایده‌ها ابزارهایی قابل اطمینان بوده‌اند ولی با در نظر گرفتن تغییرات سریع و رقابت جهانی حاکم بر

ما، تفکر استراتژیک خلاق، مزیت رقابتی جدید مدیران و منبع نهایی ایجاد تمایز سازمان‌ها شده است (Allio, 2006, 4).

در ادبیات مدیریت اختلاف بین دو واژه برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک چندان تشریح نشده که این امر منجر به ایجاد نوعی سردرگمی در مدیریت استراتژیک شده است (Heracleous, 1998, 482)، به عنوان مثال کارتر در مقاله خود به عنوان تولد دوباره برنامه‌ریزی استراتژیک، از تفکر استراتژیک با عنوان برنامه‌ریزی استراتژیک یاد نموده که تنها آن را نیازمند چرخش سریعتر در قبال تغییرات سریعتر محیطی می‌داند (Carter, 1999, 48).

لیکن از برنامه‌ریزی استراتژیک زمانی که با برنامه‌ریزی و فرآیند تفکر تحلیلی مواجه هستیم استفاده می‌شود و از تفکر استراتژیک زمانی که با خلاقیت و فرآیند تفکر واگرا مواجه هستیم استفاده می‌شود (Heracleous, 1998, 481). در مورد دو تعریف فوق دیدگاه‌های متنوعی وجود دارد که در میان آن‌ها چندان هم‌رأیی وجود ندارد. برای مثال مینتزبرگ بین تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک تمایز قائل شده و هر دوی آن‌ها را در مراحل مختلف فرآیند مدیریت استراتژیک مفید می‌داند در حالیکه پورتر تفکر استراتژیک را به اندازه برنامه‌ریزی استراتژیک، خلاق نمی‌داند و برتری را با رویکرد برنامه‌ریزی می‌داند، در این میان عده‌ای نیز برنامه‌ریزی استراتژیک را ابزاری برای رسیدن به تفکر استراتژیک می‌دانند (Ibid, 482). از دید وبر مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک تنها چارچوب‌هایی هستند که ارائه دهنده سؤالاتی برای تعیین نمودن عوامل کلیدی تصمیم، تعیین توالی پرسیدن آن‌ها و جمع‌آوری اطلاعات و طراحی برنامه می‌باشند ولی پاسخگویی به این سؤالات توسط مدیران و تفکر ایشان صورت می‌گیرد (Weber, 1984, 60). دیدگاه مینتزبرگ در مورد تفکر استراتژیک که با نفوذترین منتقد برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد، اشاره دارد به اینکه برنامه‌ریزی توانایی توسعه استراتژی را ندارد زیرا که یک فرآیند تحلیلی، رسمی و برنامه‌ریزی اجرایی^۱ می‌باشد و بیشتر بعد از توسعه و پدیدار گشتن استراتژی است که کاربرد دارد. وی در کتاب خود در سال ۱۹۹۴ با عنوان صعود و سقوط برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره نموده است که با بررسی تحقیقات بیشماری از انواع تحقیقات پیمایشی و روایتی و تحقیقات عمیق به این نتیجه می‌رسیم که برنامه‌ریزی استراتژیک حتی در دوران بلوغ خود دارای منافع مالی و عملکردی برای سازمان‌ها نبوده‌است و این امر را در نتیجه سفسطه‌های^۲ برنامه‌ریزی استراتژیک می‌داند که عبارتند از (Mintzberg, 1994, 280):

1. Programming

2. Fallacies

۱. سفسطه پیش‌بینی: این باور غلط که افراد می‌توانند آینده را پیش‌بینی کنند در برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد،

۲. سفسطه جدایی: این فرض غلط که استراتژی‌های موثر می‌توانند توسط برنامه‌ریز رسمی که جدا از مجری است توسعه یابند،

۳. سفسطه رسمیت: استراتژی‌ها می‌توانند توسط فرآیندهایی رسمی که وظیفه درست آن‌ها عملیاتی نمودن استراتژی‌های موجود است، توسعه یابند.

نویسندگان دیگری پیرو ایرادات اصلی برنامه‌ریزی (سفسطه‌های مینتزرگ) پارا فراتر از دیدگاه مینتزرگ گذاشته‌اند و برای برنامه‌ریزی هیچ نقشی قائل نبوده و اشاره دارند که برنامه‌ریزی استراتژیک باید کنار رفته و تنها تفکر استراتژیک می‌تواند جایگزین آن شود (Altier, 1991 & Harari, 1995). این دیدگاه نقش برنامه‌ریزی استراتژیک را بیشتر برنامه‌ریزی برای اجرای استراتژی‌های موجود می‌داند تا خلاقیت و توانایی توسعه استراتژی‌های نوین. بنابراین بدون درگیر شدن در تفکر استراتژیک، توسعه استراتژی غیر ممکن می‌باشد (Abraham, 2005, 5).

لذا براساس دیدگاه اشاره شده در فوق موفقیت در استراتژی سازمان متکی به استفاده از مدل‌های ذهنی مناسب است نه استفاده از تکنیک‌های به خصوص. این تکنیک‌ها بعضاً خود مانعی بر سر راه تفکر خلاق می‌باشند. مدیریت استراتژیک زمانی به خوبی عمل می‌نماید که به عنوان روشی برای یادگیری در نظر گرفته شود نه به عنوان نسخه‌ای که باید اجرا شود. متخصص شدن در استراتژی بسیار فراتر از دانستن استفاده از ابزارهای استراتژیک می‌باشد و نیازمند دیدگاهی ذهنی می‌باشد (Goldsmith, 1996, 1435).

دیدگاه پورتر که ارائه دهنده رویکردهای تحلیلی چون: زنجیره‌ارزش و مدل تحلیل پنج نیرو به مدیریت استراتژیک می‌باشد با دیدگاه‌های قبلی متفاوت است. وی اشاره دارد که: "تفکر استراتژیک شامل پرسیدن دو سوال کلیدی است: اول اینکه ساختار صنعت شما چیست و چگونه در طول زمان تغییر خواهد نمود و دوم اینکه موقعیت نسبی شما در این صنعت چگونه می‌باشد؟"

لذا براساس دیدگاه وی می‌توان تفکر استراتژیک را براساس رویکردهای تحلیلی در اختیار داشت (Heracleous, 1998, 482). سایرین براساس دیدگاه پورتر رویکردهای تحلیلی را پیشنهاد نموده‌اند که آغازگر تفکر استراتژیک در سازمان می‌باشند. به عنوان مثال زاباریسکی و هولمنتل یک فرآیند مشخص ترتیبی دارای شش گام را معرفی نموده‌اند که توانمندساز تفکر استراتژیک می‌باشد (Zabriskie & Huellmantel, 1991, 27). همچنین ادن فرآیند تفکر استراتژیک را بر اساس نقشه‌سازی مفهومی توسعه داده است (Eden, 1990, 36). به این ترتیب روش‌های رسمی و تحلیلی بیشماری برای تحقق یافتن تفکر استراتژیک توسعه داده شده

است که در آنها تفکر استراتژیک به عنوان یک فرآیند تفکر سنتتیک و واگرا نبوده بلکه تحلیلی و همگرا بوده است که از آن با نام برنامه‌ریزی استراتژیک یاد می‌نماییم (Morissey, 1990, 5). بسیاری از محققان چون دیگوس اشاره نمودند که ارزش اصلی فرآیند برنامه‌ریزی نه در برنامه‌ها بلکه در تغییر مدل‌های ذهنی مدیران درگیر در امر برنامه‌ریزی می‌باشد که این نوع نگاه نشانه رویکرد طرح‌ریزی در راستای تحقق تفکر استراتژیک می‌باشد (Degeus, 1988, 71).

بون تفکر استراتژیک را روشی که رویکردهای منطقی و همگرایی را با فرآیند تفکر خلاق و چندگانه (واگرا) را ترکیب می‌نماید، جهت حل مسائل استراتژیک تعریف می‌نماید. اشاره به این امر ضروری است که تفکر استراتژیک با اقدام در یک فرآیند مستمر و بهم پیچیده، مرتبط می‌باشد. چنانکه مینتزرگ و سایرین (۱۹۸۸) بیان نموده‌اند زمان‌هایی وجود دارد که تفکر باید قبل از عمل صورت گیرد، و آن را هدایت نماید... زمان‌های دیگری نیز به خصوص در حین یا اندکی پس از یک تغییر در محیط وجود دارد، که تفکر و اقدام باید به یکدیگر پیوند خورده و واژه یادگیری در این زمان بسیار مناسبتر از طراحی چیزهایی که اتفاق می‌افتند، می‌باشد. این امر معمول‌ترین طیفی از احتمالات است که در آن تفکر و عمل به یکدیگر پاسخ می‌دهند. ویک^۱ نام این فرآیند را توانایی "عمل متفکرانه"^۲ به معنای اینکه مدیران می‌توانند به سرعت عمل نمایند و اطلاعات لازم این اعمال از طریق چارچوبی از تفکرات گذشته بگیرند و همزمان تفکر آینده را نیز تغذیه نمایند. بنابراین تفکر استراتژیک عمل‌گرا بوده و مرتبط با شناسایی چگونگی رفع ابهام و درک دنیای پیچیده می‌باشد (Bonn, 2005, 338).

اوشاناسی این تلفیق را یک فرایند دیالتیک ذهنی بین تفکر واگرا و همگرا می‌داند. وی می‌گوید: «درعین خلاق بودن باید خلاقیت را در دنیای واقعی پیاده کرد و درعین بهره‌گیری از قدرت سنتز می‌بایستی از قدرت تحلیل نیز استفاده نمود و بکارگیری پی درپی تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک راه دستیابی به استراتژی‌های بدیع و خلاقانه در عمل است (Oshannassy, 1999, 96).

کافمن تفکر استراتژیک را به عنوان تغییر دید از سازمان به عنوان یک پدیده با ترکیبی از اجزا مستقل (و کارکنان) که برای دستیابی به منابع با یکدیگر رقابت می‌کنند، به نگاهی از سازمان به عنوان یک سیستم کل که هر جزء را به کل منسجم می‌نماید، تعریف می‌کند (Kaufman, 1991). هووارد از تفکر استراتژیک با عنوان آینده‌نگری بحث می‌نماید و تنها کسانی که دارای آینده‌نگری می‌باشند را قادر به تفکر استراتژیک می‌داند وی به طور

1. Weick, 1983

2. Act Thinkingly

کلی تفکر استراتژیک را در ارتباط با درهم شکستن ساختارهای شعور عمومی موجود می‌داند (Howard, 1989, 78).

تفکر استراتژیک فرآیند یافتن راه کارهای جایگزین برای رقابت در ایجاد ارزش برای مشتریان می‌باشد. بنابراین می‌توانیم تفکر استراتژیک را به عنوان استراتژی‌های جایگزین یا مدل‌های تجاری که برای مشتریان ارزش ایجاد می‌نمایند تعریف نماییم (Abraham, 2005, 5). در تعریفی دیگر تفکر استراتژیک که در حقیقت توانایی یادگیری از محیط در عین داشتن ذهنی باز و گسترده است که از ویژگی‌های مدیریت خوب می‌باشد (Goldsmith, 1996, 1483).

تفکر استراتژیک به راحتی از برنامه‌ریزی استراتژیک قابل تمیز است. زیرا که تفکر استراتژیک حالتی از ذهن بوده در حالیکه برنامه‌ریزی استراتژیک یک فرآیند می‌باشد. تفکر استراتژیک در بهترین حالت خود عبارتست از چشم‌انداز، کنجکاوی و هوشمندی. در تعریفی دیگر عبارتست از توانایی در نظر گرفتن پیامدهای بلندمدت اقدامات فعلی و تمایل قربانی نمودن منافع کوتاه مدت در راستای منافع بلندمدت و توانایی کنترل هرچیز کنترل پذیر (Howard, 1989, 76). با در نظر گرفتن موارد اشاره شده در فوق واضح است که علیرغم وجود اختلاف نظر در مورد تفکر استراتژیک در میان اندیشمندان این حوزه می‌توان عنوان نمود که تفکر استراتژیک نشأت گرفته از قوه تفکر و تخیل مدیران بوده و نیازمند شهود و خلاقیت انسانی می‌باشد و برنامه‌ریزی استراتژیک در حقیقت مجموعه‌ای از فنون و تکنیکها با رویکردی تحلیلی می‌باشد که به مدیران در راستای تحقق تفکر استراتژیک کمک می‌نماید لذا نمی‌توان از برنامه‌ریزان استراتژیک توقع طراحی استراتژی‌هایی با مزیت رقابتی پایدار را داشت بلکه این امر نیازمند یادگیری مستمر می‌باشد که در دل تفکر استراتژیک وجود دارد. چنانکه برنامه استراتژیک نیازمند جهش به تخیلات می‌باشد زیرا که یک برنامه استراتژیک را نمی‌توان تنها بر اساس منطق طراحی نمود (Ibid, 79). برنامه‌ریزی استراتژیک در مکتب برنامه‌ریزی و موقعیت‌یابی و تفکر استراتژیک در مکتب یادگیری از مکاتب ده‌گانه مینتزرگ قرار دارند. روشن است که با توجه به پویایی‌های در فضای امروزه کسب و کار یادگیری موثرتر خواهد بود. مینتزرگ شعار سنتی استراتژیک مبنی بر "اندیشه قبل از عمل" را تعدیل نموده و پیشنهاد نمود که اندیشه باید قبل و به هنگام عمل صورت بگیرد، یعنی در حقیقت مینتزرگ تأکید می‌نماید که تفکر (فرموله کردن استراتژی) باید همزمان با اقدام (اجرای استراتژی) صورت بگیرد. مهمترین مطلب این اقدام جلوگیری از جدایی مجری از متفکر می‌باشد. وی بر الگویی وسیعتر از شکل‌گیری استراتژیک متمرکز می‌شود که در آن الگویی از اقدامات در نتیجه تعامل عمل و تفکر ایجاد می‌گردد و بیشتر جنبه خلق شدن را تا تحلیل به خود می‌گیرد (Baraldi et.al, 2007, 881).

استراتژی‌های غیررسمی همواره در ذهن افراد وجود دارند. حتی امروز خوش‌شانسی و آمال و آرزو می‌توانند بسیار مهمتر از هر مدل مدیریت استراتژیکی باشند. لذا بسیاری از سازمان‌ها بدون استفاده صریح از تکنیک‌های مدیریت استراتژیک به خوبی به کار خود ادامه می‌دهند. اشاره شد که تکنیک‌های مدیریت استراتژیک می‌توانند به عنوان کاتالیزور تفکر استراتژیک باشند لیکن باید از رسمیت این تکنیک‌ها که منجر به محدود نمودن ذهن خلاق می‌شوند اجتناب نمود (Goldsmith, 1996, 1431).

عناصر تفکر استراتژیک

با توجه به اهمیت تفکر استراتژیک در مدیریت استراتژیک چنانکه در بخش‌های قبلی مورد بررسی قرار گرفت تهیه لیستی از صفات مشخصه متفکران استراتژیک بسیار با اهمیت می‌باشد (Takur & Calingo, 1992, 47). براین اساس در این بخش به مرور ویژگی‌های اشاره شده در ادبیات تحقیق می‌پردازیم. محققان بسیاری در مورد ابعاد تفکر استراتژیک بحث نموده‌اند که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود.

تاکور و کالینجو بیان نمودند که تفکر استراتژیک شامل ویژگی‌های چون فعال بودن و ریسک‌پذیری، مرکزیت کنترل و ارتباطات قدرت می‌باشد (Ibid, 47). لیدتکا عناصر تفکر استراتژیک را در یک مقاله مفهومی شامل دیدگاه سیستمی، تفکر در طول زمان، فرضیه‌گرایی، نیت‌مندی و خوشبینی بیان نمود. وی اشاره نمود که این عناصر در کنار یکدیگر توانمندی منقطع شدن سازمان نسبت به تغییرات را ایجاد می‌نمایند و در کنار یکدیگر برای سازمان پیامدهای خوبی را به همراه خواهند داشت (Liedtka, 1998, 122). وی همچنین اشاره دارد که تنها افراد، توانایی تفکر استراتژیک را دارند و سازمان‌ها تنها می‌توانند زمینه لازم جهت تفکر استراتژیک فراهم نمایند که سیستم‌های طرح‌ریزی استراتژیک در این زمینه نقش اساسی دارند (Ibid, 120).

گلداسمیت یک متفکر استراتژیک را دارای ویژگی‌های چون مخترع، تفکر واگرا، بانگیزه، توانمند در مدیریت نیمکره راست مغز، و پیشگام در اعمال تغییرات می‌داند، همچنین تعهد و حساسیت به ایده‌های جدید را نیز از جمله ضرورت‌ها می‌داند (Goldsmith, 1996, 1433). آبراهام عوامل موثر بر ارتقا تفکر استراتژیک را شامل تلاش برای کارآفرینی، یافتن فرصت‌های جدید، آینده‌گرایی، همکاری و متفاوت بودن می‌داند. منظور از متفاوت بودن، انجام کارهای جاری سازمان به طریقی متمایز می‌باشد (Abraham, 2005, 5).

وبر از ارزیابی، شامل طبقه‌بندی و مدل‌سازی، شناسایی و تحلیل مسأله شامل فرموله کردن اهداف و طراحی استراتژی و خلق شامل استنباط از فرضیات، دبالکتیک و ساختاردهی مجدد

به عنوان سه روش تفکر استراتژیک یاد می‌نماید و اشاره می‌کند که هریک از این سه روش شکل‌دهنده برخوردی متفاوت با عدم اطمینان می‌شود (Weber, 1984, 64).
 بون وجود سه ویژگی برای تحقق تفکر استراتژیک را الزامی می‌شمارد که عبارتند از (Bonn, 2001, 64):

۱. درک جامع از سازمان و محیط آن به همراه یادآوری ارتباطات و پیچیدگی زیرساختارها و روابط

۲. خلاقیت، ایده‌های جدید و بکار بستن مجدد ایده‌های قدیمی

۳. چشم‌اندازی برای آینده سازمان

لیدتکا علاوه بر موارد اشاره شده از طرف بون، نکات زیر را نیز به آنها افزود (Liedtka, 1988, 123):

۱. داشتن یک جهت حرکت که لزوماً منطبق بر منابع موجود و یا فرصتهای جاری نمی‌باشد
۲. فکر کردن در طول زمان، نگاه به آینده با در نظر گرفتن گذشته و حال و ارتباط آنها
۳. فرضیه‌گرایی با پرسیدن سوال چه می‌شود اگر؟ که نوعی فعالیت شهودی-تحلیلی می‌باشد.

با مرور ادبیات فوق همانطور که پیشتر نیز ارائه شد روشن می‌شود که تحقیقات انجام شده در مورد تفکر استراتژیک بسیار محدود بوده و عناصر این سازه چندان شناسایی نشده‌اند، لذا در این تحقیق هدف بررسی بیشتر این مفهوم در راستای شناسایی و تعیین ویژگی‌های مورد نیاز برای یک متفکر استراتژیک می‌باشیم.

متدولوژی تحقیق

تحقیق حاضر با هدف شناسایی عوامل و ویژگی‌های مورد نیاز جهت تحقق تفکر استراتژیک انجام شده و روش مورد استفاده در آن از نوع تحقیقات توصیفی تحلیلی و همبستگی می‌باشد. جهت انجام این تحقیق ابتدا به استخراج عوامل موثر بر تفکر استراتژیک از ادبیات تحقیق و تکمیل و اصلاح آنها با استفاده از تکنیک دلفی به کمک تعدادی از صاحب‌نظران این حوزه پرداخته شد. سپس عناصر شناخته شده با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی، گروه‌بندی شده و در نهایت مدل مفهومی حاصل با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی، بررسی شده است. جهت انجام این امر پرسشنامه‌ای برای عوامل استخراج شده طراحی شده و از نظر روایی و پایایی مورد بررسی قرار گرفته و سپس بین افراد آشنا با موضوع

با استفاده از نمونه‌گیری توزیع و جمع‌آوری شده است. جهت اجرای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق از نرم افزارهای آماری SPSS و لیزرل استفاده شده، و دوره زمانی اجرایی این تحقیق محدود به سال ۱۳۸۷ بوده است.

ابزار تحقیق

پس از استخراج متغیرهای تشکیل دهنده تفکر استراتژیک از ادبیات تحقیق چنانکه اشاره شد با استفاده از تکنیک دلفی، متغیرهای مورد نظر توسط صاحب‌نظران این حوزه مورد بررسی قرار گرفته و پس از ۳ دور چرخش تعداد ۱۸ متغیر به عنوان متغیرهای تشکیل دهنده تفکر استراتژیک شناسایی شدند. متغیرها مورد نظر پراکنده بوده و لزوم دسته‌بندی آن‌ها ایجاب نمود که به طراحی پرسشنامه‌ای برای سنجش آن‌ها و در نهایت دسته‌بندی آن‌ها با استفاده از تحلیل عاملی پرداخته شود. لذا در ادامه تحقیق به طراحی پرسشنامه‌ای پرداخته شد که در اختیار دانشجویان رشته مدیریت دانشگاه تهران که درس مدیریت استراتژیک را گذرانده‌اند قرار گرفت.

پرسشنامه حاضر در ابتدا از نظر روایی صوری و محتوایی بررسی شد، که این امر توسط خبرگان بحث صورت گرفت، سپس تعداد ۱۵ نمونه اولیه از آن توزیع شده و ابهامات احتمالی مورد تحلیل قرار گرفت. سپس از فرمول نمونه‌گیری جامعه محدود استفاده شد و نتیجه آن لزوم بر نمونه‌گیری تعداد ۱۲۵ نمونه بود. در استفاده از این فرمول مقدار p برابر با ۰/۵ در نظر گرفته شد که حداکثر نمونه مورد نیاز برای اطمینان بیشتر را حاصل می‌نماید.

$$n = \frac{N \times Z^2 \alpha/2 \times P(1-P)}{\varepsilon^2(N-1) + Z^2 \alpha/2 \times P(1-P)} \Rightarrow n = 125$$

روش نمونه‌گیری مورد استفاده این تحقیق از نوع نمونه‌گیری تصادفی بوده که بعد از تعیین حجم نمونه مورد استفاده قرار گرفته و بدین ترتیب اطلاعات مورد نیاز جهت اجرای ادامه تحقیق فراهم گردید. لازم به ذکر است که از میان ۱۲۵ پرسشنامه توزیع شده تعداد ۱۰۶ پرسشنامه به دست آمد که البته دارای داده‌های محذوف بودند، در این تحقیق با داده‌های ناقص پرسشنامه‌ها بمانند داده‌های محذوف برخورد شد. جهت آزمون پایایی پرسشنامه توسعه داده شده از آلفای کرونباخ استفاده شد که برابر با ۰/۸۷ درصد حاصل گردید. جهت آزمون روایی نیز از تحلیل محتوا و اعتبار صوری توسط خبرگان استفاده شده است.

نتایج حاصل

چنانکه اشاره شده با بررسی ادبیات موضوع متغیرهای تشکیل دهنده تفکر استراتژیک شناسایی شده و با استفاده از تکنیک دلفی و نظر خبرگان تعدیل شده و در نهایت تعداد ۱۸ عامل به عنوان عوامل تفکر استراتژیک تعیین شدند، در جدول ۱ این متغیرها و تعاریف عملیاتی آنها ارائه شده است.

جدول ۱. تعاریف متغیرهای تفکر استراتژیک

متغیر	تعاریف
۱	ساختار سازمانی
۲	میزان پیچیدگی، رسمیت و تمرکز موجود در سازمان و نحوه ارتباطات افراد در نحوه تخصیص پاداش به کارکنان و ارتباط پاداش ها با مجموعه وظایف و فعالیت های فرا نقشی، پاداش در راستای ایجاد تفکر استراتژیک
۳	سیستم پاداش
۴	همگنی گروه
۵	ترکیب افراد در درون گروهها و تیمهای تشکیل شده در سازمان، ترکیب ناهمگن گروهها منجر به عملکرد بهتر می شود.
۶	تعارضات گروهی
۷	میزان تعارضات و اختلاف نظرها در میان افراد، اختلاف نظر و تعارض در حد معقول منجر به توسعه راهکارهای بیشتری می شوند.
۸	سیستم ادراکی
۹	نحوه ادراک و برداشت افراد از دنیای اطراف خود، سیستمهای ادراکی متفاوت منجر به برداشتهای متفاوت از واقعیتها می شود.
۱۰	ارائه بازخور
۱۱	انعکاس نتایج رفتار و تصمیم افراد به ایشان را بازخور گوئیم، بازخور باعث پیگیری انحرافات و در نتیجه بهبود عملکرد می شود.
۱۲	فرضیه‌گرایی
۱۳	داشتن متدولوژی تحقیق علمی در ذهن یعنی توسعه فرضیات و تلاش برای رد یا تأیید نمودن آن.
۱۴	تفکر چرخهای
۱۵	فرآیندی دیدن امور و تلاش برای پیمودن مسیر فرآیند و اصلاح آن در دورههای بعدی بررسی.
۱۶	کل‌گرایی
۱۷	توانایی دیدن سیستمها به صورت کلی فراتر از تمامی اجزا به همراه در نظر گرفتن تمامی ابعاد درگیر در مسئله.
۱۸	تحمل ریسک
۱۹	توانایی تحمل ریسک تصمیمات و رفتارها زمانی که اطلاعات کامل در دسترس نمی باشد.
۲۰	تحمل ابهام
۲۱	توانایی تحمل ابهام ناشی از انواع عدم اطمینانها.
۲۲	بلنداندیشی
۲۳	توانایی اندیشیدن در مورد آینده دور و تحولات محتمل در دور دستها.
۲۴	فرصت‌طلبی
۲۵	تلاش برای استفاده از فرصتها در راستای ارتقا و پیشرفت در زندگی.
۲۶	هدفمندی
۲۷	داشتن هدف و توانایی سرلوحه امور قرار دادن آن در تمامی امور و کارها.
۲۸	توانایی شهودی
۲۹	توانایی های ذهنی و متافیزیکی که بر اساس شهود و احساس در اختیار انسان قرار می گیرند.
۳۰	تفکر انتزاعی
۳۱	توانایی اندیشیدن مجرد از ماده و به صورت انتزاعی و محض که تنها در ذهن صورت می گیرد.
۳۲	خلاقیت
۳۳	خلاق بودن و به دنبال راهکارهای نوین گشتن، انجام به طریقی که پیشتر انجام نمی شده است.
۳۴	چشم‌انداز
۳۵	در نظر گرفتن مطلوبی به عنوان هدف دستیابی در آینده.

در ادامه تحقیق با استفاده از پرسشنامه به سنجش این متغیرها پرداخته شد تا بتوان با تکیه بر تکنیک تحلیل عاملی به طراحی مدلی برای تفکر استراتژیک پرداخته شود. در بخش بعدی نتایج حاصل از تحلیل پرسشنامهها را مورد بررسی و تحلیل قرار می دهیم.

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی

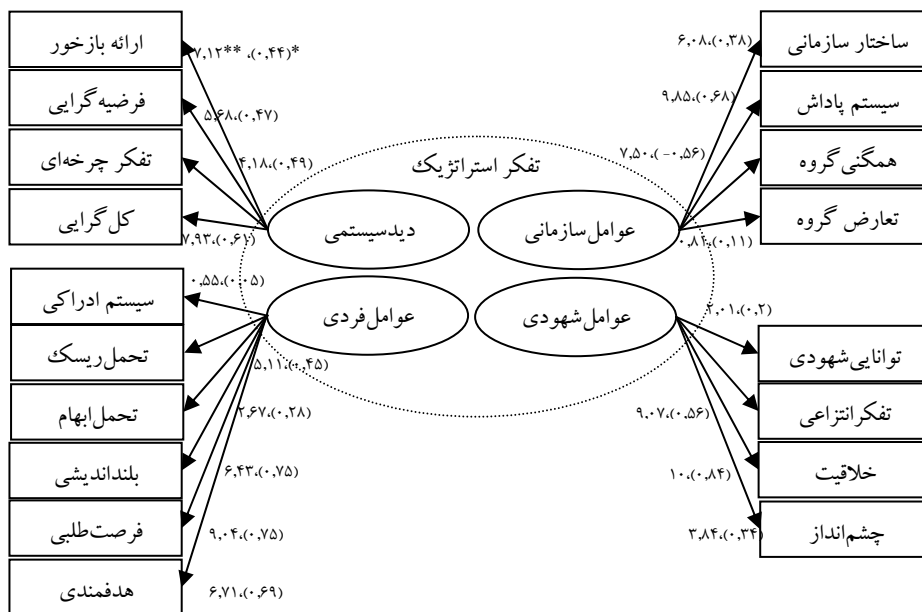
براساس نمونه‌گیری انجام شده و تحلیل داده‌ها نتایج جدول ۲ زیر برای داده‌ها براساس تحلیل عاملی اکتشافی ارائه شده است. تحلیل داده‌ها با روش تحلیل عوامل اصلی با چرخش واریمکس بوده و کل واریانس تبیین شده برابر با ۷۳٪ حاصل شده است. به عبارت دیگر مدل به دست آمده در این تحقیق ۷۳٪ مفهوم تفکر استراتژیک را تبیین می‌نماید. واریانس تبیین شده کل به عنوان معیار اعتبار کل مدل بکار می‌رود. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی پیشنهاد ۴ سازه را می‌نماید که با توجه به محتوای متغیرهای بار شده در هر سازه برای آن نام مناسبی انتخاب شده است. نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی

متغیرهای تحقیق	عوامل سازمانی	دید سیستمی	عوامل فردی	عوامل شهودی
ساختار سازمانی	۰/۵۳۹	۰/۴۰۹	۰/۲۹۲	-۰/۳۰۴
سیستم پاداش	۰/۵۰۹	۰/۳۶۴	۰/۴۰۲	۰/۲۲۳
همگنی گروه	۰/۷۱۵	۰/۲۶۸	۰/۴۸۸	۰/۲۰۲
تعارضات گروهی	۰/۷۱۸	۰/۱۵۴	-۰/۲۰۱	-۰/۱۰۸
ارائه بازخور	۰/۲۰۷	۰/۷۶۴	۰/۱۴۳	۰/۰۲۶
فرضیه‌گرایی	۰/۵۵۸	۰/۲۷۰	-۰/۰۵۶	۰/۳۱۸
تفکر چرخه‌ای	۰/۶۷۳	۰/۳۱۰	-۰/۱۱۶	-۰/۰۶۸
کل‌گرایی	-۰/۵۰۷	۰/۵۷۹	۰/۰۹۶	۰/۱۲۹
سیستم ادراکی	۰/۱۱۲	-۰/۰۰۳	۰/۷۰۵	۰/۲۱۲
تحمل ریسک	-۰/۵۵۲	۰/۲۴۵	۰/۵۶۴	۰/۳۰۲
تحمل ابهام	۰/۰۷۵	-۰/۲۶۸	۰/۷۰۵	۰/۲۰۲
بلنداندیشی	-۰/۴۰۹	-۰/۰۷۲	۰/۶۴۴	۰/۱۹۸
فرصت‌طلبی	-۰/۴۷۵	۰/۰۱۱	۰/۶۱۵	۰/۰۶۱
هدفمندی	-۰/۵۱۴	-۰/۳۱۴	۰/۶۰۵	۰/۰۰۲
توانایی شهودی	-۰/۴۰۱	۰/۲۵۰	۰/۱۷۱	۰/۴۰۷
تفکر انتزاعی	۰/۲۰۲	۰/۳۸۵	۰/۱۴۷	۰/۶۶۶
خلاقیت	۰/۲۳۵	۰/۳۴۱	۰/۰۵۳	۰/۴۶۹
چشم‌انداز	۰/۱۷۲	۰/۲۵۶	۰/۴۰۱	۰/۴۹۱

براساس جدول ۲ می‌توان میزان بار عاملی هر متغیر در هر سازه را مشاهده نمود. منظور از بار عاملی ضریب رگرسیون (میزان همبستگی) متغیر مورد نظر با سازه مربوطه خود می‌باشد. بارهای عاملی هر متغیر در هر عامل منتخب، به رنگ تیره نشان داده شده است، میزان این بار، باید بیش از ۰/۳ باشد (کلاین، ۱۲، ۱۳۸۰). بارهای عاملی، ترکیب وزن دار متغیرهایی هستند که، به بهترین صورت واریانس آن عامل را تبیین می‌کنند. یعنی، میزانی که متغیرها می‌توانند رفتار آن عامل را تحت تأثیر قرار دهند. مجذور بار عاملی متغیرها، بیانگر درصدی از

واریانس آن متغیر است، که به وسیله آن عامل تبیین می‌شود (کلاین، ۵۱، ۱۳۸۰). لازم به ذکر است متغیرهایی که در یک عامل بار نشده‌اند، هرچه به صفر نزدیک‌تر باشند، نتیجه بهتری را حاصل می‌نمایند. با توجه به میزان بار عاملی متغیرهای هر سازه (بیشتر بودن بار عاملی نشان دهنده روایی و اگر، اعتبار مدل به دست آمده را بیان می‌نماید. سازه‌های به دست آمده عبارت از عوامل سازمانی، دید سیستمی، عوامل فردی و شهودی، عوامل سازمانی و شهودی جهت بررسی بیشتر مدل پس از اجرای تحلیل عاملی اکتشافی و شناسایی سازه‌ها در ادامه به بررسی مدل به دست آمده با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی پرداخته می‌شود. در تحلیل عاملی تأییدی روش حداکثر شباهت بکار بسته شده است. در شکل ۱ نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی ارائه شده است. این مدل براساس نتایج تحلیل اکتشافی شناسایی شده و روش تأییدی مورد آزمون قرار گرفته است.



$$\chi^2/df = ۰.۴۳, RMSEA = ۰.۸۸, AGFI = ۰.۹۱, GFI = ۰.۹۵$$

شکل ۱. مدل عناصر موثر بر تفکر استراتژیک

ضریب استاندارد*

عدد معنی داری**

چنانکه مشاهده می‌شود در تحلیل نتایج مقدار شاخص‌های اعتبار مدل از جمله شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۱ که از مقدار ۰/۹ بالاتر می‌باشد و همچنین مقدار RMSEA که باید زیر ۰/۰۸ باشد و در این مدل از سطح مطلوبی برخوردار است. لذا اعتبار کل مدل را می‌پذیریم و در نهایت در مورد هر یک از متغیرها و سازه مرتبشان مشاهده می‌نماییم که به غیر از دو متغیر تعارض گروهی و سیستم ادراکی افراد مابقی متغیرها و سازه‌ها با یکدیگر مرتبط و مناسب بوده‌اند. لذا نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مدل را تأیید می‌نمایم و تنها دو متغیر فوق‌الذکر را در مدل از نظر آماری بی‌معنا می‌داند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این تحقیق با هدف شناسایی عوامل تشکیل دهنده تفکر استراتژیک به بررسی متغیرهای موثر بر آن پرداخته شد. با استفاده از تکنیک دلفی و ادبیات موضوع متغیرهای موثر بر تفکر استراتژیک شناسایی شدند و سپس با بکارگیری تحلیل عاملی معناداری آنها مورد بررسی قرار گرفته و براساس آن مدل مفهومی تفکر استراتژیک توسعه داده شد. در این بخش به بررسی ابعاد مدل و اعتبار آنها در مقایسه با سایر تحقیقات پیشین پرداخته می‌شود. با توجه به مدل ارائه شده در این تحقیق تفکر استراتژیک شامل ابعاد فردی، سازمانی، سیستمی و شهودی می‌باشد. هر یک از این ابعاد توسط زیر متغیرهایی تعیین شده‌اند. بسیاری از این متغیرها در تحقیقات پراکنده به عنوان عناصر تفکر استراتژیک معرفی شده‌اند. برای مثال هوراد در مقاله خود منابع انسانی و عواملی چون پاداش سازمانی را به عنوان عوامل موثر بر تفکر استراتژیک عنوان نموده است (Howard, 1989, 77). بون (۲۰۰۱) ساختار سازمانی را جز عوامل اصلی تفکر استراتژیک و ارتقا آن در سازمان می‌داند (Bonn, 2001, 66). هوراد همچنین عواملی چون بلنداندیشی، ابهام‌پذیری، نیت‌مندی و داشتن چشم‌انداز و تفکر انتزاعی را از جمله عوامل موثر بر تفکر استراتژیک عنوان نموده است. بون در تحقیق خود با عنوان ارتقا تفکر استراتژیک، تفکر استراتژیک را دربرگیرنده دو گروه عمده عوامل سازمانی و فردی می‌داند. نتایج تحقیق حاصل نیز این دو گروه را در نظر گرفته و شاید بتوان اشاره نمود که در این تحقیق عوامل شهودی و دیدسیستمی نیز می‌توانند زیرگروه‌های عوامل فردی قرار گیرند. لیکن در مدل ارائه شده در این تحقیق بر نقش این عوامل تأکید بیشتری شده است. لیدتکا عناصر تفکر استراتژیک را در مقاله خود شامل دیدگاه سیستمی، تفکر در طول زمان، فرضیه‌گرایی، نیت‌مندی و خوشبینی بیان نمود که می‌توان این عناصر را در مدل توسعه داده شده در این تحقیق نیز جستجو نمود.

لذا مشاهده می‌نماییم که عوامل به دست آمده در این تحقیق و سازه‌های شناسایی شده در راستای تکمیل و جمع‌بندی تحقیقات گذشته قرار گرفته و عوامل شناسایی شده در آن در ادبیات موضوع به صورت پراکنده اشاره شده اند. این امر می‌تواند توجیحی بر اعتبار مدل به دست آمده باشد. لذا پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی بر روی توسعه سازه‌ها و عوامل موثر بر تفکر استراتژیک پرداخته شود زیرا که آنطور که در ادبیات موضوع مرور شد این امر در هدایت استراتژیک سازمان‌ها بسیار با اهمیت‌تر از برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد.

در شکل ۱ اشاره شد که دو عامل تعارض گروهی و سیستم ادراکی در مدل تفکر استراتژیک معنا دار نمی‌باشند لیکن در مورد سایر عوامل علاوه بر معناداری می‌توان بر اساس ضریب استاندارد هر عامل در سازه‌ها پی به اهمیت آن عامل برد. برای مثال در سازه عوامل فردی دو عامل بلنداندیشی (۰/۷۵) و فرصت‌طلبی (۰/۷۵) دارای بیشترین اهمیت می‌باشند و سپس عامل هدفمندی (۰/۶۹) و تحمل ریسک (۰/۴۵) و تحمل ابهام (۰/۲۸) به ترتیب دارای اهمیت می‌باشند. در سازه عوامل شهودی مهمترین عامل خلاقیت (۰/۸۴) می‌باشد، سپس عوامل تفکر انتزاعی (۰/۵۶)، چشم‌انداز (۰/۳۴) و توانایی شهودی (۰/۲) به ترتیب دارای اهمیت می‌باشند. در سازه عوامل سازمانی سیستم پاداش سازمانی (۰/۶۸)، ناهمگنی اعضای گروه‌ها در سازمان (۰/۵۶)، و نوع ساختار سازمانی (۰/۳۸) به ترتیب دارای اهمیت می‌باشند. در سازه دیدسیستمی عامل کل‌گرایی (۰/۶۹) و سپس عامل تفکر چرخه‌ای (۰/۴۹) و عامل فرضیه‌گرایی (۰/۴۷) و بازخور (۰/۴۴) به ترتیب دارای اهمیت می‌باشند. بر اساس ضریب استانداردهای اشاره شده در فوق می‌توان موثرترین عوامل از مدل فوق در تحقق تفکر استراتژیک را به ترتیب اهمیت شامل خلاقیت، فرصت‌طلبی، بلنداندیشی، هدفمندی، کل‌گرایی و سیستم پاداش سازمانی دانست. لذا مشاهده می‌شود که به طور کلی موثرترین عوامل به ترتیب از سازه‌های شهود و عوامل فردی ریشه گرفته‌اند لذا در این تحقیق تأکید بیشتر محققان حوزه تفکر استراتژیک بر بعد عوامل فردی چنانکه در ادبیات موضوع تأکید شد، تأیید می‌شود.

در نهایت به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن مدل توسعه یافته و اهمیت متغیرهای آن به گونه‌ای به طراحی فضای کسب و کار خود بپردازند که محرک تحقق تفکر استراتژیک در سازمان شود و بدین طریق استمرار بقای خود در محیط متلاطم امروز را تضمین کنند. همچنین لازمست در سیستم جذب سازمانی بر عوامل فردی و شهودی و سیستمی داوطلبین استخدام در راستای جذب کارکنان توانمند، تأکید شود.

منابع و مأخذ :

۱. غفاریان، وفا (۱۳۸۲)، «تفکر استراتژیک»، تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۳۷.
۲. کلاین، پل (۱۳۸۰)، «راهنمای آسان تحلیل عاملی»، ترجمه سید جلال صدر السادات، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۸۰، چاپ اول، ۲۵۴ صفحه.
3. Abraham, Stan (2005), «Stretching strategic thinking» , Strategy & Leadership, Vol. 33 No. 5 , pp. 5-12.
4. Allio ,Robert J. (2006), «Strategic thinking: the ten big ideas», Strategy & Leadership, Vol. 34 No. 4, pp. 4-13.
5. Altier, W.J. (1991), «thinking for today's corporate battles», Management Review, Nov, pp.20-22 .
6. Baraldi, Enrico, Ross Brennan, . Debbie Harrison, Annalisa Tunisini. & Judy Zolkiewski.(2007), «Strategic thinking and the IMP approach: A comparative analysis», Industrial Marketing Management, Vol.36, pp.879-894.
7. Bonn, I. (2001),« Developing strategic thinking as a core competency», Management Decision, Vol. 39 No.9, pp.63-70.
8. Carter, Hayley(1999),«Strategic planning Reborn», Work Study, Vol. 48 No. 2, pp. 46-48.
9. Degeus ,A.(1988), «Planning as learning», Harvard Business Review, March-April. pp.70-74.
10. Eden, C.(1990), «Strategic thinking with computers», Long Range Planning, Vol.23 No.6, pp.35-43.
11. Edward C. Weber(1984),«strategic thinking-dealing with uncertainty», Long Range Planning, Vol. 17. No. 3. pp.60 – 70.
12. Goldsmith, Arthure.a.(1996),« Strategic Thinking in International Development:Using Management Tools to See the Big Picture», World Development, Vol. 24, No. 9, pp. 1431-1439.
13. Harari ,O. (1995),«Good/bad news about strategy», Management Review, July, pp. 29-31.
14. Heracleous, Loizos(1998),«Strategic Thinking or Strategic Planning?» , Long Range Planning, Vol. 31 No. 3, pp. 481 to 487.
15. Howard , Esme F.(1989),«Strategic Thinking in Insurance», Long Range Planning, Vol. 22 No. 3, pp. 76 – 79.
16. Ingrid Bonn(2005),«Improving strategic thinking:a multilevel approach», Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26 No. 5, pp. 336-354.
17. Kaufman, R. (1991),«Strategic Planning Plus: An Organizational Guide», Scott Foresman, Glenview,
18. Kit,Pun Fai (2004),«A Conceptual Synergy Model of Strategy Formulation for Manufacturing», International Journal of Operations & Production Management: Vol. 24 No. 9, pp. 903-928.
19. Liedtka, Jenea M.(1988),« Strategic Thinking: Can it be Taught? »,Long range planning, Vol.31, No.1, pp.120-129.
20. Manab Thakur and Luis Ma. R, Calingo(1992),«Strategic Thinking is Hip, But Does it Make a Difference?» , Business Horizons / September-October, pp.47-54.

21. Mintzberg, Henry(1994),«The Fall and Rise of strategic planning», Harvard Business Review, Jan-Feb, pp.107-114.
22. Mintzberg, Henry(1994),« Riseand all of strategic planning»,prentice hall, UK
23. Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand &JosephLample (1998),« Strategy Safary», Simon & Schuster.
24. Morissey ,G.L.(1990), «Executive guide to strategic thinking», Executive Excellence, June,pp.5-6.
25. O'Shannassy, Tim(1999),“Strategic Thinking: A Continuum of Viewsandconceptualization»,<http://www.bf.rmit.edu.au/RDU/assets/images/Tim-o-shannassy2.pdf>.
26. Turner Ian(1998),« Strategy, Complexity and Uncertainty», <http://www.poollone.com/archive/issfea5.html>, jan., pp.102-110.
27. Zabriskie N.B. & Huellmantel A.B. (1991),« Developing strategic thinking in senior management», Long Range Planning, Vol.24 No.6, pp.25-32.
28. Zahra, S.A. & O'Neill, H.M. (1998),«Charting the landscape of global competition: reflections on emerging organizational challenges and their implications for senior executives», Academy of Management Executive, Vol. 12, pp. 13-21.

Determinants of Strategic Thinking

A.A. Farhangi, Ph. D.
M. Dehghan nayeri, M.A.

Abstract

A manager's role in strategic planning and decision making depends on his or her way of thinking. Strategic planning frameworks only provide questions to be answered; the answers depend on executives' methodologies for decision making. Strategic thinking plays a critical role in today's business survival. This paper defines several factors that impact on strategic thinking: system view, personal factors, organizational factors, and intuitional factors. Each of developed constructs affects strategic thinking, which can be improved based on this survey results.

Key words:

Strategic Planning, Strategic Thinking, Strategic Management