

## سنجش میزان تفکر استراتژیک مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه‌داری کل کشور

تاریخ دریافت مقاله: خرداد ۱۳۹۴

تاریخ پذیرش مقاله: دی ۱۳۹۴

جلال حقیقت منفرد،<sup>۱</sup> صادق شعبانی

<sup>۱</sup> استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> مسئول مکاتبات. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران. Email: sadegh\_shabani121@yahoo.com

### چکیده

مدیران با تفکر استراتژیک، دارای درک بهتری از برنامه استراتژیک بوده و عملکرد مؤثرتری دارند و تفکر استراتژیک به عنوان مکملی برای برنامه‌ریزی استراتژیک، می‌تواند در درک فرصتها، تخصیص بهینه منابع کمیاب و دستیابی به نتایج مورد نظر کمک نماید. هدف اصلی این تحقیق «تعیین وضعیت میزان بلوغ تفکر استراتژیک مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور» بر مبنای مدل مفهومی «جین لیدکا» است. این مدل دارای ابعاد: نگرش سیستمی، عزم استراتژیک، پیشروی بر اساس رویکرد علمی، فرصت طلبی هوشمندانه، تفکر در زمان، است. جامعه آماری این تحقیق، ۶۰ نفر از مدیران ارشد، میانی و پایه معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور است که بر اساس مدل مفهومی «جین لیدکا» (۱۹۹۸) بررسی می‌شود. این تحقیق (توصیفی - پیمایشی) با روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی با توزیع پرسشنامه استاندارد انجام شده و نتایج حاصل از پرسشنامه‌ها با کمک نرم افزار SPSS19 طبقه بندی شده است و سوالات با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶، از طریق آزمون دو جمله‌ای بررسی و با استفاده از تکنیک آنتروپی شانون وزن دهی شده و با کمک روش تاپسیس اولویت بندی گردیده است. طبق یافته‌های تحقیق وضعیت میزان اخلاقی و فرصت جویی، با اولویت یکم و رویکرد علمی با اولویت سوم، تفکر به هنگام با اولویت چهارم، در وضعیت نامطلوب است و وضعیت میزان عزم استراتژیک، با اولویت دوم و نگرش سیستمی با اولویت پنجم، در وضعیت مطلوب قرار دارد. نهایتاً وضعیت تفکر استراتژیک مدیران معاونت مذکور در وضع نامطلوبی قرار دارد و نیازمند برنامه‌ریزی برای ترویج و آموزش مهارت‌ها و مفاهیم استراتژی می‌باشد.

واژه‌گان کلیدی: برنامه ریزی استراتژیک، تفکر استراتژیک، مدل جین لیدکا، تاپسیس، آنتروپی.

### مقدمه

شده را در دستیابی به اهداف خود، منطبق با تکالیف قانونی یاری کرده و آن را در رسیدن به بهره‌وری بالا، تحول سازمانی و رشد و پویایی منابع انسانی سوق دهد. از سوی دیگر طی سال‌های اخیر اسناد راهبردی متعددی از جمله سند چشم انداز بیست ساله کشور و برنامه پنج ساله پنجم توسعه و مباحث و الزامات بودجه ریزی بر مبنای عملکرد تدوین گردیده است و این امر لزوم همگرایی و توجه خاص مدیران را به تغییرات محیطی دوچندان می‌کند. بعلاوه شایان ذکر است؛ نبود شاخص راهبردی برای هدایت مدیران اجرایی و سنجش عملکرد آن‌ها به نسبت حرکت در جهت اهداف استراتژیک معاونت، معضل دیگری است.

مشکلات سازمان‌ها روز به روز پیچیده‌تر و حل آن‌ها نیازمند راه حل‌های مؤثرتری هستند. برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ای الزاماً قابل اجرا بوده و درگذر زمان، دستخوش تغییرات می‌گردد و در برخی موارد به جای حل مشکل سازمان، فقط باعث تسکین آن شده و با از بین رفتن اثر خود منجر به ایجاد مشکلاتی بزرگ‌تر می‌گردد. به نظر می‌رسد لازمه تدوین و پیاده‌سازی برنامه استراتژیک در یک سازمان وجود تفکر استراتژیک در میان مدیران تدوین کننده برنامه راهبردی سازمان است (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱).

ارزیابی وضعیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد، میانی و پایه در معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور به عنوان یکی از معاونت‌های وزارت امور اقتصادی و دارایی، برای استقرار و موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک اجتناب ناپذیر است. این تحقیق بر اساس شاخص‌های موجود در مدل «جین لیدکا»، بلوغ استراتژیک مدیران معاونت مذکور را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. تعیین سطح تفکر استراتژیک مدیران معاونت مذکور می‌تواند چشم انداز روشنی را برای برنامه‌ریزی راهبردی معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور در مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی به همراه داشته باشد.

با توجه به تغییرات و پویایی محیط در شرایط کنونی که بر آرمان‌ها و اهداف تاثیر می‌گذارد، موجب شده است تا تدوین برنامه‌ها در قالب زمانی (بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت) پاسخگوی سازمان‌ها نباشد و به همین دلیل، برنامه‌ریزی راهبردی یا استراتژیک را که کوششی نظام یافته برای اجرای استراتژی‌های اصلی سازمان و به کارگیری آن برای تحقق اهداف سازمان می‌دانند، متبلور شود. در واقع برنامه‌ریزی استراتژیک، علم و هنر تدوین، اجراء و ارزیابی تصمیم‌های وظیفه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد تا به اهداف بلند مدت خود دست یابد (مشبکی و خزاعی، ۱۳۸۷).

شایان ذکر است بی‌توجهی به تغییرات محیطی موجب ناتوانی در تطبیق و پاسخگویی به محیط متلاطم شده و به معنی مرگ سازمان است. یکی از مسائلی که طی این سال‌ها توجه متخصصان را جلب کرد، بحث برنامه‌ریزی استراتژیک و

در همین راستا، یکی از برنامه‌های معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور در وزارت امور اقتصادی و دارایی، برای مقابله با چالش‌های پیش روی را می‌توان طراحی و تدوین برنامه‌های استراتژیک معاونت مزبور دانست که می‌تواند با نگاه جامع به مسایل و ظرفیت‌های بیرونی و درونی، معاونت یاد

تجزیه و تحلیل تمرکز می‌کند و با تفسیر، بسط جزئیات و صورت‌بندی استراتژی‌های فعلی سر و کار دارد. از سوی دیگر تفکر استراتژیک بر ترکیب، استفاده از شهود و خلاقیت برای خلق تجسم و تصویری منسجم از سازمان تاکید دارد. او ادعا دارد که برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که باید پس از تفکر استراتژیک واقع شود (مینزبرگ، ۱۹۹۴).

"بن"<sup>۴</sup> معتقد است درک مفهوم تفکر استراتژیک نیازمند رویکردی دوگانه است که از یک سو ویژگی‌های فرد دارای قابلیت تفکر استراتژیک را شناسایی کرده و از سوی دیگر فرآیندها و بسترهای سازمانی حاکم بر فرد را مورد بررسی قرار دهد. او در تحقیقات بعدی خود سطح سومی را نیز با هدف بررسی تعامل‌های گروهی مؤثر بر تفکر استراتژیک، در نظر می‌گیرد (بن، ۱۹۹۶).

در نهایت "جین لیدکا"<sup>۵</sup> استاد دانشگاه دارند معتقد است گرچه تفکر استراتژیک از افراد آغاز می‌شود اما آنها نیازمند بهره‌مندی از بستر سازمانی حامی تفکر و گفت‌وگو استراتژیک در فضای سازمان هستند که بنیانی است برای خلق استراتژی‌های نو و قادر است قواعد رقابت را تغییر و چشم انداز کاملاً متفاوت از وضع موجود را ترسیم نماید (لیدکا، ۱۹۹۸).

در اوایل دهه ۱۹۶۰ برنامه ریزی استراتژیک توسط وزارت دفاع آمریکا ارائه گردید و دو سال بعد از آن "آلفرد چندلر" این مفاهیم را به دنیای کسب و کار وارد کرد و به دنبال او "کنت آندرو" در سال ۱۹۶۵ استراتژی کسب و کار را بر اساس افکار "چندلر" ارایه نمود. سپس "ایگور آنسف" آن را در محیط کسب و کار تجربه نمود. در اوایل دهه ۱۹۷۰ گروه مشاوران بوستون ماتریس بی.سی.جی و در دهه ۱۹۸۰ مایکل "پورتر" در زمینه مزیت‌های رقابتی و حوزه رقابت مطالبی را عنوان نمود. در دهه ۱۹۹۰ به کمک "مینزبرگ" و "گری هامل" عصر جدید رویکردهای استراتژی آغاز گردید.

دیدن استراتژی به عنوان فرآیندی پویا، خلاقانه، پاسخ‌گو و غالباً شهودی و در چارچوبی از محیط بسیار غیر قابل پیش بینی، با مفهوم تفکر استراتژیک، سازگاری و تطابق زیادی دارد. در اواسط دهه ۱۹۸۰ اثربخش نبودن فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، بسیاری از متخصصان این حوزه راهدایت کرد تا بر لزوم تفکر استراتژیک تاکید داشته باشند. در دهه ۱۹۹۰ پارادایم استراتژی با ظهور تفکر استراتژیک تکامل بیشتری پیدا کرد و این تغییرات از طرح ریزی استراتژیک به مدیریت استراتژیک و سپس تفکر استراتژیک، بازتابی از تغییرات اقتصادی، اجتماعی و فناوری است که از اواسط دهه ۱۹۵۰ آغاز و از ۱۹۸۴ به بعد در سطوح بالاتری از بی ثباتی در محیط، اوج گرفت و فرآیند استراتژی در سازمان‌ها را با نیازهای جدیدی رو به رو کرد.

پیاده‌سازی آن است. البته بعد از مدتی متوجه شدند پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک و دستیابی به نتایج مطلوب آن، منوط به توجه دقیق به بحث جدیدی به نام «تفکر استراتژیک» است. از منظر این متخصصان تفکر استراتژیک جوهره اصلی وجان مایه برنامه ریزی استراتژیک است (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۰).

ایجاد تناسب راهبردی و وفاق بین اهداف سیاست‌گذاری مدیریت منابع انسانی و کسب و کار اجتناب ناپذیر است اما جهت ایجاد هم‌سویی بین توسعه منابع انسانی و توسعه کسب و کار، در الگوی تفکر استراتژیک "گری هامل" مورد بررسی قرار گرفته است. در این الگو عامل نوآوری را درون مایه اصلی تفکر بیان می‌کند. "هامل" می‌گوید: «در دنیای استراتژی می‌توان زمینه‌های خلق استراتژی‌های خلاقانه را فراهم ساخت و باقی کار را به طبیعت سپرد» "هامل" معتقد است؛ هیچ فرایندی برای دستیابی به استراتژی‌های قوی و خالق ارزش وجود ندارد اما می‌توان زمینه توسعه نوآوری و خلاقیت باشد و شاهد بروز نوآوری در سازمان از سوی افراد سازمانی بود. در هر پنج توصیه "هامل" داشتن تفکری استراتژیک محوریت را عامل انسانی درون و بیرون سازمان می‌داند. ایجاد یک تصویر صحیح و انگیزه بخش از چشم انداز، طرح و تبیین اهداف عالی و شایسته در سازمان و ایجاد زمینه و بستری برای مشارکت کارکنان در کشف راه‌کارهای بدیع و خلاقانه در این راستا، امکان استفاده از این انرژی در خلق استراتژی‌های نوآورانه را فراهم می‌سازد. این گونه است که توسعه منابع انسانی در راستای تفکر استراتژیک قرار می‌گیرد و منجر به خلق ارزش در سازمان می‌شود. با این نگاه اختلاف دید مدیران واحدهای کسب و کار و منابع انسانی از میان برداشته می‌شود (غفاریان، کیانی، ۱۳۸۳).

"اومی"<sup>۲</sup> در کتاب معتبر خود با عنوان «تفکر یک استراتژیست» اظهار می‌دارد: که اگر موضوع‌های اساسی را تشخیص ندهید، هر قدر به خود و کارمندان خود فشار روحی و فیزیکی وارد کنید سرانجام نتیجه‌ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد. در نهایت می‌توان گفت که تفکر استراتژیک در سطح کل سازمان تعهد عمومی ایجاد می‌کند. منظور از این تفکر، پیش بینی آینده نیست بلکه تشخیص زود هنگام تغییرات بازار و دیدن فرصت‌هایی است که دیگران آن را نمی‌بینند. آنچه که مشخص است تفکر استراتژیک مبنای چشم انداز سازمان است و استراتژی سازمان را در جهت آن به حرکت در می‌آورد (ایچی، ۲۰۰۱).

"مینزبرگ"<sup>۳</sup> قائل به تمایزی آشکار بین دو مفهوم تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک است. او می‌گوید: برنامه ریزی استراتژیک تفکر استراتژیک نیست. هر کدام از این اصطلاحات بر مرحله‌ای متفاوت در فرآیند توسعه و طراحی استراتژی توجه دارند. از دیدگاه وی برنامه‌ریزی استراتژیک بر

۱ Hamel.g

۲ Ohmae

۳ Mintzberg

۴ Bonn

۵ Liedtka,Jeanne

مهمترین ویژگی مدل "مینزبرگ"، بحث شهود است که اشاره به شناخت اساسی دارد. او اولین کسی بود که شهود را به عنوان پیش نیاز تفکر استراتژیک دانست (غفاریان، کیانی، ۱۳۸۳).

۳- مدل تفکر استراتژیک "گری هامل" (۱۹۹۸) الگوی نوآوری استراتژی خوانده می‌شود. این الگوی پنج بعد دارد: گوش کردن به صداهای جدید، محاورات جدید، استقبال از تجربه جدید، ایجاد شور و شوق تازه در سازمان، ترسیم چارچوب فکری جدید برای سازمان (غفاریان، کیانی، ۱۳۸۳).

۴- "بن" (۲۰۰۱) عناصر تفکر استراتژیک را در چند سطح مطرح کرده است و در سطح فردی شامل: تفکر سیستمی، خلاقیت، چشم اندازی از آینده سازمان ارائه نموده است. مدل "جین لیدکا" بر دو سطح فردی و سازمانی توجه داشته و بر ارزیابی نگرش و تفکر استراتژیک درون فردی و سازمانی تمرکز دارد. او بیان می‌کند که افراد برای بهره گیری از تفکر استراتژیک نیازمند بستر سازمانی هستند که حامی این نوع تفکر و گفتگوی استراتژیک در سطح سازمان باشند (لیدکا، ۱۹۹۸).

این مدل با توجه به رویکرد فردی و سازمانی، برای ارزیابی تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی که از تفکر و اندیشه‌های مدیران بسیار متأثر و اثر پذیر می‌باشند و دارای ساختاری کاملاً سلسله مراتبی و از بالا به پایین هستند، از جمله معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور، مناسب است.

"لیدکا" نظرهای "مینزبرگ" درباره تفکر استراتژیک را در قالب یک الگوی مفهومی توسعه داد. در این الگو عناصر اصلی تفکر استراتژیک به صورت مشخص ارائه شده است. ایشان برای تفکر استراتژیک پنج رکن اصلی را پیشنهاد می‌کند:

- ۱- نگرش سیستمی<sup>۹</sup>
- ۲- عزم استراتژیک<sup>۱۰</sup>
- ۳- پیشروی بر اساس رویکرد علمی<sup>۱۱</sup>
- ۴- فرصت طلبی هوشمندانه<sup>۱۲</sup>
- ۵- تفکر در زمان<sup>۱۳</sup>

در ادبیات مدیریت استراتژیک بر چیزی که تفکر استراتژیک خوانده می‌شود توافق و سازش چندانی وجود ندارد. برخی از نویسندگان مفهوم تفکر استراتژیک را برای مفاهیم دیگری چون برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک به کار برده‌اند. "ویلسن"<sup>۶</sup> بیان می‌دارد: «تلاش برای بهبود، نهاد برنامه ریزی استراتژیک را آن چنان تغییر داده است که شایسته است تا به آن مدیریت استراتژیک یا تفکر استراتژیک اطلاق شود». (ویلسن، ۱۹۹۴)، نویسندگان دیگر بر فرآیند مدیریت استراتژیک تمرکز کرده اند و آشکارا بیان می‌دارند که برنامه‌ریزی استراتژیک خوب، به تفکر استراتژیک کمک خواهد کرد (پورتر<sup>۷</sup>، ۱۹۹۰) یا تلویحاً پذیرفته‌اند که یک سامانه مدیریت استراتژیک خوب طراحی شده، تفکر استراتژیک را در سازمان آسان می‌سازد (تامپسون<sup>۸</sup> و استریکلند، ۱۹۹۹). محققان در پژوهش‌های خود ویژگی‌هایی را برای سازمان بیان کردند که در لقاء تفکر استراتژیک در سطح سازمان، مهم تلقی می‌شود که عبارتند از: فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، پاداش و سیستم جبران خدمت، فناوری و نظام اطلاعات (رحمان سرشت، کفچه، ۱۳۸۷).

طی تحقیق‌های صورت گرفته در حوزه تفکر استراتژیک و با توجه به رویکردها و تعاریف بسیاری که در خصوص مفهوم تفکر استراتژیک وجود دارد. محققان عناصر و الگوهای مختلفی را برای استقرار مفهوم تفکر استراتژیک در سطح فرد و سازمان بر می‌شمارند. هر یک از این الگوها، دارای ویژگی‌های خاص خود بوده و از منظر خاصی به تفکر استراتژیک نگریسته‌اند، اما وجوه مشترک آنها نیز قابل توجه است. تاکید الگوی "ویلیامسون" بر توانمندسازی سازمان از طریق توسعه قابلیت‌ها و شناخت بازار است. "گری هامل" ایجاد شور و شوق در سازمان، برای خلق دیدگاه‌های جدید استراتژیک را توصیه می‌کند و "لیدکا"، تمرکز انرژی سازمان بر اهداف را امری حیاتی می‌داند. علی رغم برخی تفاوت‌های موجود در بین مدل‌های مختلف در حوزه تفکر استراتژیک، همه آنها بر یادگیری بعنوان اساس درک رفتار بازار و به کارگیری آن در جهت گیری استراتژی سازمان تاکید دارند. اهم برخی از مدل‌ها مطرح در حوزه تفکر استراتژیک عبارتند از:

۱- مدل "هندفورد" (۱۹۹۵) که دارای ۷ ویژگی ذیل است: بلندمدت بودن، مفهومی بودن، یادگیرنده/انعکاسی بودن، شناسایی فرصت‌ها و مسائل استراتژیک، حرکت به سمت زمینه‌های جدید، اثربخشی، دیدگاه هلیکوپتری یا سیستمی (غفاریان، علی احمدی، ۱۳۸۱).

۲- مدل "مینزبرگ" (۱۹۹۵)، تفکر استراتژیک را نوعی تفکر معرفی می‌کند که سایر انواع تفکر به ویژه تفکر جانبی، تفکر استقرایی، شهود و خلاقیت پیش‌تاز آن هستند.

۹ System thinking

۱۰ Inter Focus

۱۱ Hypothesis Drive

۱۲ Intelligent Opportunism

۱۳ Thinking In Time

۶ Wilson

۷ Porter

۸ Thompson

دومین عنصر، عزم استراتژیک است که اراده‌ای درونی و استوار در راستای رسیدن به اهداف و آرمان‌ها بوده و تمرکز در همسو ساختن و قدرتمند نمودن استراتژی‌ها را می‌طلبد.

سومین عنصر، پیشروی بر اساس رویکرد علمی است که هدف آن افزایش توان فرضیه سازی علمی و آزمودن مدبرانه فرضیه هاست.

چهارمین عنصر، فرصت طلبی هوشمندانه است که در کل هوشمندی نسبت به محیط را شامل شده و توجه به تحولات فضای کسب و کار و فرصت های حاصل از آن را می‌طلبد.

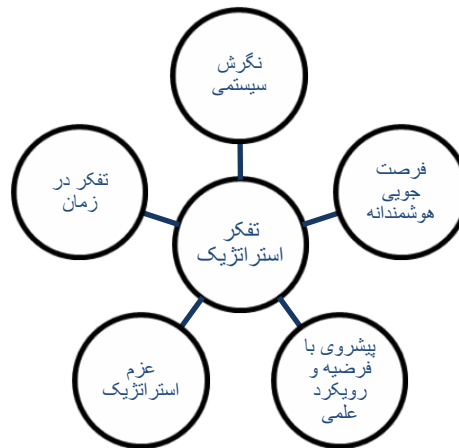
پنجمین عنصر این مدل، تفکر در زمان است که با توجه به گذشته و در نظر داشتن حال و بسط آن به آینده در واقع می‌بایست همواره تفکر به موقع داشت (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱).

ایشان تفکر استراتژیک را مستلزم درک این عناصر شناخته و رابطه بین آن‌ها می‌داند. این ادراک سازمان را توانمند می‌سازد تا:

- برای مشتری ارزش بیشتری نسبت به رقیب بیافریند؛
- روش‌های بدیع و غیر قابل تقلیدی را پیش گیرد؛
- با تحولات و تغییرات محیط سازگاری ایجاد کند (غفاریان، کیانی، ۱۳۸۳).

### عناصر این مدل

عنصر اول نگرش سیستمی است، یک فرد به عنوان متفکر استراتژیک باید مدل جامع زنجیره ارزشی از ابتدا تا انتها را در نظر داشته و وابستگی متقابل اعضا و تعامل‌ها آن‌ها در سیستم داخلی و خارجی را درک کند.



شکل (۱): مدل مفهومی جین لیدکا (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۳)

درک کند و اهداف کلان سازمان را در تدوین چشم اندازهای خود در نظر داشته باشد. (فرصت طلبی هوشمندانه) در کل هوشمندی نسبت به محیط را شامل شده و توجه به تحولات فضای کسب و کار و فرصتها و تهدیدهای حاصل از آن را می‌طلبد. در واقع درک و استفاده به موقع از نقاط ضعف و قوت درونی و تهدیدها و فرصت‌های بیرونی در اخذ تصمیم‌های مدیریتی را ضروری و اجتناب ناپذیر می‌داند (پیشروی براساس رویکرد علمی) هدف این متغیر سنجش میزان توان فرضیه سازی خنله و آزمودن مدبرانه فرضیه هاست (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۰).

### اهداف تحقیق

با توجه به اهمیت و جایگاه ویژه تفکر استراتژیک مدیران در موفقیت برنامه ریزی راهبردی سازمان‌ها و به تبع آن موفقیت و بقای حیات سازمان‌ها، اهداف این تحقیق به شرح ذیل می‌باشند:

تبیین و ترویج برخی از تعاریف و اصطلاح‌های رایج در حوزه انجام این تحقیق عبارتند از: برنامه‌ریزی استراتژیک (علم و هنر تدوین، اجراء و ارزیابی تصمیم‌های وظیفه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد تا به اهداف بلند مدت خود دست یابد)، تفکر استراتژیک (نیازمند بهره‌مندی از بستر سازمانی حامی تفکر و گفتمان استراتژیک در فضای سازمان‌ها می‌باشد و مبنایی برای خلق استراتژی‌های نو است و سازمان را قادر می‌سازد تا قواعد رقابت را تغییر و چشم انداز سازمان را کاملاً متفاوت از وضع موجود ترسیم نماید. (عزم استراتژیک) اراده‌ای درونی و پایدار در راستای رسیدن به اهداف و آرمانهای سازمان بوده و تمرکز در جهت دار ساختن و قدرتمند نمودن استراتژی‌ها را می‌طلبد) تفکر در زمان (مدیران یک سازمان با توجه به رویدادهای گذشته و در نظر داشتن شرایط و تحولات حال و بسط آن به آینده و سناریوهای قابل پیش بینی، در واقع می‌بایست همواره تفکر به موقع و مربوط داشته باشند) نگرش سیستمی (یک مدیر در یک سازمان می‌بایست در یک نگرش سیستمی جامع، زنجیره ارزشی از ابتدا تا انتها را در نظر داشته و وابستگی متقابل اعضا و تعامل‌ها آن‌ها در سیستم داخلی و خارجی را

اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند صرفاً" برای شناخت بیشتر شرایط موجود با یاری دادن به فرایند تصمیم‌گیری باشد (سرمد و همکاران، ۱۳۷۶).

بنابراین در تحقیقات توصیفی محقق به دنبال چگونه بودن موضوع است و می‌خواهد بداند پدیده، متغیر، شیء یا مطلب چگونه است. به عبارت دیگر، این تحقیق وضع موجود را بررسی می‌کند و به توصیف منظم و نظام‌دار وضعیت فعلی می‌پردازد و ویژگیها و صفات آن را مطالعه و در صورت لزوم ارتباط بین متغیرها را بررسی می‌کند (حافظ نیا، ۱۳۸۳).

با توجه به این که این پژوهش در صدد بررسی وضع موجود می‌باشد، لذا می‌توان این پژوهش را تحقیقی توصیفی-پیمایشی به شمار آورد که به دنبال پاسخ سوال‌های ذیل می‌باشد:

الف) ماهیت شرایط موجود چگونه است؟

ب) چه رابطه‌ای میان رویدادها وجود دارد؟

ج) وضعیت موجود چگونه است؟

#### ابزار گرد آوری داده‌ها

ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق در کنار استفاده از پرسشنامه<sup>۱۴</sup> و بهره‌گیری از تجربیات افراد خبره و مدیران ارشد معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور، از روش‌های کتابخانه‌ای و با استفاده از لیکرت ۷ گزینه‌ای، برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است.

#### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

روش تصمیم‌گیری و اخذ نتایج حاصله از پرسشنامه‌ها بر اساس تاپسیس (Topsis<sup>۱۵</sup>) روش اولویت‌بندی با توجه به شباهت با راه حل ایده آل مثبت، به عنوان یکی از روش‌های سنتی تصمیم‌گیری‌های چند معیاره شناخته شده است که در سال ۱۹۸۱ توسط هوانگ و یون<sup>۱۶</sup> برای حل مسائل تصمیم‌گیری‌های چند معیاره توسعه داده شد که بر اساس تعیین ایده آل بوده است و باید دارای کوتاه‌ترین فاصله از ایده آل مثبت و از طرف دیگر، بیشترین فاصله از ایده‌آل منفی باشد (هوانگ و یون، ۱۹۸۱) مدل تاپسیس در ایران از آغاز دهه ۱۳۷۰ به شکل محدود آغاز شده است.

آنتروپی یک مفهوم عمده در علوم فیزیکی، علوم اجتماعی و تئوری اطلاعات می‌باشد. به طوری که نشان‌دهنده مقدار عدم

هدف اصلی، تعیین میزان (بلوغ) تفکر استراتژیک مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور بر اساس ابعاد مدل "جین لیدکا" می‌باشد. در همین راستا اهداف ذیل تبیین شده است:

۱- تعیین جایگاه خلاقیت و فرصت‌جویی مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور درخصوص تدوین چشم‌انداز و تعیین اهداف کلان معاونت

۲- شناخت بلوغ عزم استراتژیک مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور

۳- شناخت بلوغ نگرش سیستمی در بین مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور

۴- تعیین میزان رویکرد علمی در بین مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور

۵- تعیین جایگاه به موقع و مربوط بودن تفکر استراتژیک در بین مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور

#### فرضیه‌های تحقیق

با توجه به هدف اصلی تحقیق «تعیین میزان (بلوغ) تفکر استراتژیک در بین مدیران (ارشد، میانی و پایه) معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور می‌باشد» فرضیه‌های این پژوهش به شرح ذیل طرح گردید:

۱- میزان خلاقیت و فرصت‌جویی مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور درخصوص تدوین چشم‌انداز و تعیین اهداف کلان معاونت در سطح مطلوبی قرار دارد.

۲- میزان عزم استراتژیک مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور در سطح مطلوبی قرار دارد.

۳- میزان نگرش سیستمی مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل در سطح مطلوبی قرار دارد.

۴- میزان رویکرد علمی مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور در سطح مطلوبی قرار دارد.

۵- متغیر به موقع بودن و زمان، در تفکر استراتژیک مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور در سطح مطلوبی قرار دارد.

#### روش شناسی تحقیق

تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است.

۱۴ تعداد سوالات ۲۹ مورد بوده و منتج از مطالعه کتابخانه‌ای پژوهش‌های مشابه،

استفاده از نظر خبرگان کسب و کار و اساتید دانشگاهی تعیین شده اند. تعداد سوال

های مربوط به هر بعد در مدل مفهومی، در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

۱۵ Technique for Order Preference by Similarity to Ideal

Solution

۱۶ Hwang&yoona

به عبارت دیگر واقعیت‌ها را به خوبی نشان دهد (حافظ نیا، ۱۳۸۹).

ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای کل پرسش‌نامه ۰/۸۶ می‌باشد که، نشان دهنده آن است که پرسش‌نامه تحقیق، از پایایی لازم برخوردار است.

به منظور آزمون فرضیه‌های این تحقیق از روش‌های علمی و پذیرفته شده استفاده می‌شود یعنی ابتدا به کمک آزمون کلموگوروف-اسپیرنوف، نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق، بررسی می‌شود. در آزمون کلموگوروف اسپیرنوف فرضیه صفر برابر است با نرمال بودن توزیع متغیر مورد نظر و در صورتی که سطح معنی داری آزمون کمتر از  $\alpha = 0/05$  باشد، فرضیه صفر رد شده و توزیع متغیر نرمال نیست. در صورتی که توزیع متغیرهای مورد نظر نرمال باشد از آزمون‌های پارامتریک جهت بررسی فرضیه‌ها استفاده می‌شود و در غیر این صورت از آزمون‌های ناپارامتریک جهت بررسی فرضیه‌ها باید استفاده شود.

### یافته‌های تحقیق

داده‌های جمع آوری شده از ۶۰ نفر از مدیران ارشد، میانی و پایه معاونت نظارت مالی و خزانه دار کل کشور با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی، خلاصه و طبقه بندی گردید. این آمار توصیفی مربوط به سن، پست سازمانی، سابقه خدمت، سطح تحصیل می‌باشد.

سپس برای بررسی فرضیه‌های پژوهش پس از کمی سازی و جمع بندی امتیاز پاسخ سؤال های مربوط به هر شاخص به بررسی فرضیه‌ها پرداخته شده است. برای کمی سازی از طیف لیکرت، (خیلی زیاد ۷، زیاد ۶، نسبتاً زیاد ۵، بی تفاوت ۴، نسبتاً کم ۳، کم ۲، بسیار کم ۱) استفاده شده است.

جدول (۱): فراوانی پاسخ دهندگان به پرسشنامه

شاخص	معیار سنجش		
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۳۰ تا ۴۰ سال	۴۰ تا ۵۰ سال و بالاتر
	۴	۱۰	۶
پست سازمانی	مدیرکل	معاون مدیرکل	رئیس اداره داخلی
	۳	۱۲	۱۹
سابقه خدمت	کمتر از ۱۰ سال	۱۰ تا ۲۰ سال	بالاتر از ۲۰ سال
	۱۱	۳۵	۱۴
سطح تحصیل	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد
	۶	۱۵	۳۶
			دکتری
			۳

می‌توان نتیجه گرفت افراد با عامل مطرح شده در آن سوال خیلی زیاد موافق هستند و هر چه میانگین به یک نزدیک باشد، نشان دهنده عدم موافقت افراد با عامل مطرح شده هستند.

اطمینان موجود از محتوای مورد انتظار اطلاعاتی از یک پیام است. آنتروپی در تئوری اطلاعات معیاری است برای مقدار عدم اطمینان بیان شده توسط یک توزیع احتمال گسسته (Pi) به طوری که این عدم اطمینان، در صورت پخش بودن توزیع، بیشتر از موردی است که توزیع فراوانی تیزتر باشد.

زمانی که داده‌های یک ماتریس تصمیم‌گیری به طور کامل مشخص باشد و تصمیم گیرنده بخواهد با توجه به این داده‌ها اوزان شاخص‌ها را محاسبه نماید، از تکنیک آنتروپی شانون می‌توان برای وزن دهی به شاخص استفاده نمود. اساس این روش بر این پایه‌ای استوار است که هر چه پراکندگی در مقادیر یک شاخص بیشتر باشد آن شاخص از اهمیت بیشتری برخوردار است (اصغرپور، ۱۳۸۱).

تحقیق حاضر در بین ۶۰ نفر از مدیران ستادی شامل مدیران ارشد، پایه و میانی، معاونت نظارت مالی و خزانه‌داری کل کشور که یکی از معاونت‌های زیر مجموعه وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌باشد، و در سال ۱۳۹۳، انجام شده است (بر اساس آمار پرسنل شاغل و ساختار معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور تعداد کل جامعه آماری معادل ۶۰ نفر می‌باشد).

دو ویژگی اساسی که هر ابزار سنجش باید دارا باشد، قابلیت اعتماد (پایایی) و اعتبار (روایی) آن است که محقق باید کاملاً آنها را مورد بررسی قرار داده و از طریق کسب نظر کارشناسان و متخصصان خبره ارزیابی نماید (طاهری، ۱۳۷۵).

منظور از روایی این است که محتوای ابزار یا سوال ها مندرج در ابزار بتواند دقیقاً متغیرها و موضوع مورد مطالعه را بسنجد. یعنی اینکه هم داده‌های گردآوری شده از طریق ابزار مزاد بر نیاز تحقیق نباشد و هم اینکه بخشی از داده‌های مورد نیاز در رابطه با سنجش متغیرها در محتوای ابزار حذف نشده باشد یا

سوال‌های این تحقیق بر اساس ابعاد و شاخص‌های مدل "جین لیدکا" طرح شده است و بر مبنای طیف لیکرت انجام شده است. میانگین پاسخگویی هر چه به عدد ۷ نزدیکتر باشد

در جدول زیر سوال‌های مربوط به هر شاخص مدل تحقیق، آنتروپی شانون ارائه شده است. میانگین پاسخ‌ها، وزن سوال‌ها و رتبه‌بندی با استفاده از تکنیک جدول (۲): ابعاد و شاخص مورد سنجش در تحقیق و اولویت بندی با استفاده از تکنیک آنتروپی شانون

رتبه	ابعاد	شاخص‌ها	میانگین پاسخ‌ها	وزن دهی سوال‌ها	رتبه بندی
۱	تفکر سیستمی	عملکرد واحد در خلق ارزش نقش دارد	۴/۶۳	۰/۰۴۴۴۶	۷
۲		ماموریت‌های واحد بخشی از ماموریت‌های سازمان است.	۵/۴۸	۰/۰۷۱۱۳	۱
۳		عوامل محیطی سازمان، بر تغییر راهبردها و عملکرد سازمان تاثیر دارند.	۴/۸۲	۰/۰۳۳۳۵	۱۵
۴		فرصت‌ها و تهدیدهای محیط در سازمان شناخته شده است.	۴/۲۰	۰/۰۳۵۲۵	۱۳
۵		واحدها به عنوان جزئی از کل سازمان اهمیت دارند	۵/۵۳	۰/۰۶۸۳۹	۲
۶		نظر مراجعین، درون و بیرون سازمانی در تصمیم‌گیری‌ها لحاظ می‌شود	۳/۷۳	۰/۰۳۰۹۰	۲۰
۱	بوم استراتژیک	واحدهای سازمانی در مسیر برنامه راهبردی سازمان حرکت می‌کنند.	۵/۴۳	۰/۰۴۹۶	۴
۲		تمام عملیات جاری در واحدها بر اساس یک تفکر و نگاه کلان است	۴/۷۲	۰/۰۴۵۸۶	۶
۳		تمام ابزارها و امکانات تکنولوژیک و فن‌آوری اطلاعات سازمان در جهت تحقق اهداف سازمانی است.	۴/۵۸	۰/۰۴۷۱۹	۵
۴		واحد‌ها در مسیر حل مسایل فراروی تحقق اهداف سازمانی هستند.	۵	۰/۰۶۱۹۲	۳
۵		ساختار سازمانی در جهت تامین نیازمندی‌های راهبردی و بهبود فرآیندهای عملیاتی در سازمان است.	۴/۱۰	۰/۰۳۲۰۲	۱۸
۶		تمام ظرفیت‌های منابع انسانی در جهت تحقق اهداف و انجام ماموریت‌های سازمان می‌باشد.	۵/۸۲	۰/۰۲۸۲۵	۲۱
۷		اهداف و آرمان‌های سازمان برای کارکنان تشریح شده و تفاهم عمومی وجود دارد.	۴/۳۳	۰/۰۳۲۹۰	۱۶
۸		مسایل و مشکلات کلیدی واحدهای سازمانی با مشارکت و آگاهی کامل مدیر مافوق حل و فصل می‌شود.	۴/۹۳	۰/۰۳۳۷۹	۱۴

رتبه	ابعاد	شاخص‌ها	میانگین پاسخ‌ها	وزن دهی سوال‌ها	رتبه بندی
۱	پیشروی بر اساس رویکرد	از خلاقیت و نوآوری کارکنان، در اتخاذ تصمیم‌ها و تعیین راهبردهای سازمان استفاده می‌شود.	۴/۴۷	۰/۰۲۶۱	۲۴
۲		فرضیه‌ها و پیشنهادهای اجرایی و کاربردی کارکنان در مدیریت سازمان اثربخش است.	۴/۲۵	۰/۰۳۹۴۹	۹
۳		خلق چشم‌انداز مشترک در سازمان برگرفته از ارزیابی‌های علمی از عوامل داخلی و خارجی (نقاط ضعف، نقاط قوت، تهدیدها، فرصت‌ها) است	۴/۲۵	۰/۰۴۲۳۲	۸
۱	فرصت‌طلبی هوشتمندانه	ایجاد ایده‌های فرصت‌آفرین و ابتکاری برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی در سازمان وجود دارد.	۴	۰/۰۱۹۲۵	۲۵
۲		نگرش مثبت به تغییرات برای کشف فرصت‌های نو ظهور در سازمان وجود دارد	۴/۵۵	۰/۰۳۶۵۷	۱۱
۳		بکارگیری ایده‌های نو و خلاقانه کارکنان در سازمان برای تمام کارکنان قابل مشاهده می‌باشد.	۴/۳۳	۰/۰۳۵۹۱	۱۲

ردیف	نمره	میانگین پاسخ ها	توضیحات	رتبه بندی
۴	۰/۰۳۲۷۵	۴/۵۲	تغییرهای محیطی بر فعالیت ها و تکالیف سازمان تاثیر دارد.	۱۷
۵	۰/۰۳۰۹۰	۴/۰۳	بررسی و رصد تهدیدها و فرصت‌های محیطی در جلسات عمومی با حضور تمام کارکنان و افراد صاحب نظر در سازمان انجام می شود	۱۹
۶	۰/۰۲۷۱۳	۴/۶۰	دستیابی به نتایج بلند مدت به جای منافع کوتاه مدت از نظر کارکنان سازمان، ارجحیت دارد.	۲۲
۷	۰/۰۱۵۶۷	۴/۰۷	مطالعه ها، تحقیق ها و عملکرد سازمان های مشابه برای تصمیم گیری در حوزه مدیریت استفاده می شود.	۲۶
۸			شاخص ها	
۹			میانگین پاسخ ها	
۱۰			با استفاده از تکنیک آنتروپی شانون	
۱۱			وزن دهی سوال ها	
۱۲			رتبه بندی	
۱	۰/۰۲۵۷۶	۴/۵۷	از فرصت های گذشته و تجربه ها قبلی سازمان برای تدوین اهداف و اصلاح مأموریت‌های اصلی سازمان استفاده می شود.	۲۳
۲	۰/۰۳۶۷۲	۴/۲۵	از ارتباط بین گذشته، حال و آینده واحد های سازمانی برای خلق ارزش در سازمان، بهره برداری می شود.	۱۰
۳	۰/۰۱۵۱۴	۴/۱۲	به شناسایی الگوهای تکرار شونده در وقایع و بهره گیری از تجربه‌های گذشته برای پیش بینی آینده توجه می شود.	۲۷
۴	۰/۰۰۸۰۹	۴/۲۵	تجسم کارکنان از آینده مطلوب سازمانی کاملا روشن و واضح است.	۲۸

فرضیه‌های این تحقیق که بر اساس مدل "جین لیدکا" برای ارزیابی وضعیت شاخص‌های مربوط به میزان بلوغ تفکر استراتژیک مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور، طرح شده است. به شرح جدول ذیل ابتدا به کمک آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف به بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای پرداخته می‌شود.

جدول (۳): نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای

فرضیه ها	مقدار آماره کولموگوروف (sig)	سطح معنی داری نتیجه
میزان خلاقیت و فرصت جویی مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور در خصوص تدوین چشم انداز و تعیین اهداف کلان معاونت در سطحی مطلوب قرار دارد.	۰/۷۸۵	۰/۵۶۸
میزان عزم استراتژیک مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه‌داری کل کشور در سطحی مطلوب قرار دارد.	۱/۴۶۸	۰/۰۲۷
میزان نگرش سیستمی مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل در سطحی مطلوب قرار دارد.	۱/۳۳۴	۰/۰۵۷
میزان رویکرد علمی مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور در سطحی مطلوب قرار دارد.	۱/۰۹۳	۰/۱۸۳
متغیر به موقع بودن و زمان، در تفکر استراتژیک مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور در سطحی مطلوب قرار دارد.	۰/۹۶۸	۰/۳۰۶

فرضیه‌های این تحقیق با توجه به نوع داده‌های حاصل از پرسشنامه که مرتبه‌ای می‌باشد به شرح جدول ذیل با استفاده از آزمون دو جمله‌ای مورد آزمون قرار گرفته‌اند.



جدول (۴): نتایج آزمون دو جمله ای

فرضیه	گروه	تعداد	احتمال مشاهده شده	احتمال مورد آزمون	سطح معنی داری (sig)	نتیجه آزمون
میزان خلاقیت و فرصت جویی مدیران معاونت	گروه ۱ (بیشتر از ۴)	۳۵	۰,۵۸	۰,۵۰	۰,۲۴۵	رد فرضیه
	گروه ۲ (کمتر یا مساوی از ۴)	۲۵	۰,۴۲			
میزان عزم استراتژیک مدیران معاونت	گروه ۱ (بیشتر از ۴)	۴۷	۰,۷۸	۰,۵۰	۰,۰۰۰	تایید فرضیه
	گروه ۲ (کمتر یا مساوی از ۴)	۱۳	۰,۲۲			
میزان نگرش سیستمی مدیران معاونت	گروه ۱ (بیشتر از ۴)	۴۹	۰,۸۲	۰,۵۰	۰,۰۰۰	تایید فرضیه
	گروه ۲ (کمتر یا مساوی از ۴)	۱۱	۰,۱۸			
میزان رویکرد علمی مدیران معاونت	گروه ۱ (بیشتر از ۴)	۳۵	۰,۵۸	۰,۵۰	۰,۲۴۵	رد فرضیه
	گروه ۲ (کمتر یا مساوی از ۴)	۲۵	۰,۴۲			
متغیر به موقع بودن و زمان در تفکر استراتژیک مدیران معاونت	گروه ۱ (بیشتر از ۴)	۳۷	۰,۶۲	۰,۵۰	۰,۰۹۲	رد فرضیه
	گروه ۲ (کمتر یا مساوی از ۴)	۲۳	۰,۳۸			

همان طور که در جدول فوق مشخص است فرضیه‌های شماره (۱، ۴، ۵) رد شده است یعنی میزان خلاقیت و فرصت جویی، میزان رویکرد علمی و متغیر به موقع بودن و زمان، در تفکر استراتژیک مدیران معاونت، در وضعیت نامطلوبی قرار دارد و دو فرضیه شماره (۲، ۳) مورد تایید قرار گرفته است. یعنی میزان عزم استراتژیک و میزان نگرش سیستمی مدیران معاونت، در وضعیت مطلوبی قرار دارد. در ادامه شاخص‌های مورد ارزیابی در این تحقیق با استفاده از تکنیک آنتروپی شانون وزن دهی شده اند که به شرح جدول ذیل است.

جدول (۵): وزن دهی شده شاخص‌های تحقیق با استفاده از تکنیک آنتروپی شانون

ابعاد مورد بررسی	فرضیه شماره ۱	فرضیه شماره ۲	فرضیه شماره ۳	فرضیه شماره ۴	فرضیه شماره ۵
وزن	۰,۱۳۵	۰,۴۴۰	۰,۱۷۲	۰,۱۵۳	۰,۰۹۹
رتبه	۴	۱	۲	۳	۵

### نتایج، بحث و پیشنهادها

با استفاده از وزن دهی شاخص‌های مورد ارزیابی با تکنیک شانون، فرضیه‌های تحقیق با کمک روش تصمیم‌گیری چند معیاره تاپسیس رتبه بندی شده است که بشرح جدول ذیل می‌باشد.

جدول (۶): رتبه بندی فرضیه‌ها با استفاده از روش تاپسیس

جدول (۶): رتبه بندی فرضیه‌ها با استفاده از روش تاپسیس

ردیف	فرضیه‌ها	میزان تاپسیس	رتبه
۱	شماره ۱ (خلاقیت و فرصت جویی)	۰/۶۴۲	۱
۲	شماره ۲ (عزم استراتژیک)	۰/۴۹۱	۲
۳	شماره ۳ (نگرش سیستمی)	۰/۴۵۲	۵
۴	شماره ۴ (رویکرد علمی)	۰/۴۷۶	۳
۵	شماره ۵ (تفکر به هنگام)	۰/۴۵۷	۴

وضعیت تفکر استراتژیک در سازمان‌های بسیاری بر اساس مدل‌های مختلفی همچون: "گلدمن"، "گری هامل"، "مینزبرگ" و "لیدکا" انجام شده است که نتیجه برخی از آنها بشرح جدول ذیل است.

جدول (۷): نتایج تحقیق‌های مشابه انجام شده در حوزه سنجش بلوغ تفکر استراتژیک

تاریخ اجرا	مجری تحقیق	مدل مفهومی	تفکر	محل اجرای تحقیق	نتیجه
		مدل استراتژیک			

۱۳۹۱	سید محمد صالحی	جین لیدکا	مدیران شرکت پاپکو	سطح تفکر استراتژیک مدیران شرکت را مطلوب ارزیابی کرده است.
------	----------------	-----------	-------------------	---

۱۳۹۱	هاجر معمایی	گلدمن	مدیران دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران	سطح تفکر استراتژیک مدیران شرکت را مطلوب ارزیابی کرده است.
۱۳۹۱	حامد خرسندی نوشهری	گری هامل	در شرکت نیرو موتور شیراز	سطح تفکر استراتژیک مدیران شرکت را نامطلوب ارزیابی کرده است.
۱۳۹۱	فهیمة سوهانی	جین لیدکا	مدیران حوزه سلامت وزارت بهداشت و دانشگاه های علوم پزشکی	بین توان و عملکرد مدیران در حوزه سلامت و شکاف عمیقی وجود دارد.

های آموزشی و جلسات هفتگی برای مدیران ارشد، میانی و پایه که نقش به سزایی در ارتقاء توان مدیریت معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور دارند، برگزار گردد. تدوین استراتژی و خط‌مشی‌های آموزشی مستمر و تبادل دانش و اطلاعات فی مابین افراد ماهر و با تجربه می تواند بسیار مثر ثمر باشد.

رویکرد علمی و تفکر به هنگام مدیران معاونت یادشده نیز می‌بایست به طور جدی و با اتخاذ ساز و کارهای تشویقی و انجام مطالعات تطبیقی برای ترویج فرهنگ نگرش علمی و نوآوری توجه گردد. معاونت می‌بایست سیستم ارتقای ویژه ای طراحی و اجرا کند تا مسیر پیشرفت شغلی کارکنان و مدیران منوط به دارا بودن توان علمی، تخصصی و تجربی مشخصی باشند. با برنامه ریزی لازم ارتباط بین گذشته، حال و آینده واحدهای سازمان ایجا شود و برای خلق ارزش مورد تفاهم عمومی در سازمان، اقدام شود و برای مستندسازی فرآیندها و عملیات‌های جاری معاونت در طول زمان برنامه ریزی شود و به دنبال استقرار مدیریت دانش و انتقال تجربه‌های ضمنی افراد با تجربه به سایر کارکنان در معاونت یادشده، باشند.

پیشنهاد می‌شود در تحقیق‌ها و پژوهش‌های آتی نسبت به تاثیر برنامه‌های اجرایی و آموزش‌ها بر روی تفکر راهبردی مدیران و به تبع آن تاثیرات و اثرات ناشی از ارتقاء تفکر راهبردی در میان مجموعه معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور توجه شود. البته از عمده محدودیت‌های اجرایی پژوهش‌های مشابه، عدم توجه و باور همکاران به مقواه تفکر راهبردی و مشکلات ناشی از سیستم‌های سنتی و ساختار منجمد دولتی می‌باشد که نگاه تحول‌گرا و مثبتی به منابع انسانی و توسعه ارزش‌های سازمانی ندارد.

### فهرست منابع

Asgharpor, mohamad javad, 1381, "tasmimgeri chand meaayareh", moderiyat Tehran, sh:2, daneshgah Tehran.  
 Bonn, I. And Christodolou, C. (1996), "From strategic planning to strategic management", Long Range Planning, Vol. 29, No. 4, pp. 543-551.  
 Bonn, Ingrid. (۲۰۰۱). "Developing strategic thing as a core competency". Managemen, Decision. Vol ۳۹. No ۱. pp ۷۰-۶۳.  
 Bonn, Ingrid. (2005). "Improving Strategic thinking: a multilevel approach". Leadership and Organization Development Journal. Vol 25. No 5. pp 336-345.  
 Business Review, January February, pp.107-114.  
 Echie ome, 1371, " strategic thing ", motargim davood mesgariyan hagheghi, sasman modiryat sanaati, page 29.  
 Ghafareyan, vafa, ali ahmadi, 1381, "roekardhaee novin strategy", mahname tadbir, sh: 130.

• بر اساس مطالعه بانک اطلاعاتی دانشگاه آزاد اسلامی، جدیدترین پژوهش‌های مشابه انتخاب شده‌اند.

برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک راهکار توسط متخصصان حوزه مدیریت طرح شده و برای پیشبرد امور سازمان‌ها و تحقق اهداف ایشان، تجویز گردیده است. در واقع برنامه ریزی استراتژیک، علم و هنر تدوین، اجراء و ارزیابی تصمیم‌های وظیفه ای است که سازمان را قادر می‌سازد تا به اهداف بلند مدت خود دست یابد (غفاریان، علی احمدی، ۱۳۸۱).

پیاده سازی برنامه‌ریزی استراتژیک و دست‌یابی به نتایج مطلوب آن، منوط به توجه دقیق به بحث «تفکر استراتژیک» است. از منظر متخصصان تفکر استراتژیک جوهره اصلی و جان‌مایه برنامه ریزی استراتژیک است (غفاریان، کیانی، ۱۳۸۳). و لازمه تدوین و پیاده سازی برنامه استراتژیک در یک سازمان وجود تفکر استراتژیک در میان مدیران تدوین کننده برنامه راهبردی سازمان است (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱).

در این تحقیق، وضعیت میزان تفکر (بلوغ) استراتژیک مدیران ارشد، میانی و پایه در معاونت نظارت مالی و خزانه‌داری کل کشور، بر اساس شاخص‌های موجود در مدل مفهومی "جین لیدکا" مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت و با ضریب ۹۵٪ اطمینان، مورد بررسی و مذاقه قرار گرفت و با استفاده از روش تاپسیس نیز اولویت بندی شد که نتایج آن بشرح ذیل می‌باشد:

فرضیه اول (وضعیت خلاقیت و فرصت جویی مدیران)، با رتبه یک، فرضیه چهارم (وضعیت رویکرد علمی مدیران) با رتبه سه، فرضیه پنجم (وضعیت به موقع بودن و زمان در تفکر مدیران) با رتبه چهار، تایید نشده و در وضعیت مطلوبی قرار ندارند. فرضیه دوم (وضعیت عزم استراتژیک مدیران) و فرضیه سوم (وضعیت نگرش سیستمی مدیران) با رتبه پنج، تایید شد و در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

همانطور که از نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌ها مشخص است، چون وضعیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد، میانی و پایه معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور (جامعه هدف تحقیق)، در وضع نامطلوبی قرار دارد و نیازمند برنامه ریزی عملیاتی برای ترویج و تعمیق تفکر استراتژیک و مفاهیم برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک در مجموعه مدیران معاونت مذکور، می‌باشد.

پیشنهاد می‌شود؛ با توجه به تایید فرضیه دوم و سوم و عدم تایید سایر فرضیه‌ها؛ ساز و کارهای لازم برای برگزاری دوره

- Moshbekie, asghar, anaheta khazaei, 1387, "tarrahi modele anasoreh strategic thing dar sazmanhaee irani", nashreh moderiyat bazargani, sh: 1.
- Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London.
- Rahman seresht,hossen, parviz, kafcheh, 1387, "model sasmani barae strategic thing ", sh: 88
- Sarmad, zohreh, abbas, bazarga, ellaheh hejazi, 1376, "ravesh tahghigh da olome raftari", entesharat ava,sh:a, Tehran.
- Taheri, abolghasem, 1375 , "ravesh tahghegh , makhaz shenasi",entesharat payamnoor, Tehran.
- Thompson, A. A. Jr and Strickland A.J. III (1999), *Strategic Managment. Concepts and Cases* (11th ed.), Irwin McGraw-Hill Boston, MA.
- Wilson, I. (1994), "Strategic planning isn't dead-it changed", *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 4, pp. 12-24.
- Ghafareyan, vafa, gholam reza, keyani, 1380, "strategy asarbakhsh",nashre fara.
- Ghafareyan, vafa, gholam reza, keyani, 1383, " panch farman barae strategic thing", nashre fara,tehran.
- Hafezneya , mohammad reza, 1383 , "ofoghhaee jaded da joghrafiyaae seyasi", entesharat motaleeh va tadvin kotob daneshkaha, Tehran.
- Hwang, ching and sun, Yoon kwang (1981), "Multiple Attribute Decision Making", Berlin: Springer varlag.
- Liedtka, Jeanne M. (۱۹۹۸). "Strategic Thinking: Can it be thought?".*Long Range Planning*.Vol ۳۱. No ۱. pp ۱۲۹-۱۲۰.
- Mintzberg, H. (1994), "The fall and rise of strategic planning", Harvard
- Monavareyan, abbas, mena shahamatzadeh, hashem afgazadeh, 1391, " The Measurement of Strategic Thinking : a study about shahdarei tehran, goroh bazargani daneshgah Tehran, dore: 4, sh:12.