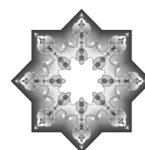


نقش تفکر استراتژیک بر پیچیدگی ساختاری سازمان (مورد مطالعه: شرکت هپکو)



صفحات ۱۴۱ تا ۱۷۰

دریافت: ۹۴/۱/۱۸

پذیرش: ۹۴/۴/۳۰

حمیدرضا قاسمی^۱معصومه فیضی^۲

چکیده

در محیطی که ویژگی آن پیچیدگی و تغییرات مستمر است، تفکر استراتژیک به عنوان هسته مرکزی خلق مزیت رقابتی محسوب می‌شود. امروزه تفکر استراتژیک به عنوان برگ برنده در عرصه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی شناخته می‌شود و تأکید فراوانی می‌شود که مدیران ارشد برای کارآمد شدن باید به ابزار مهمی به نام تفکر استراتژیک مجهز شوند. این مقاله به دنبال بررسی نقش تفکر استراتژیک در پیچیدگی ساختاری سازمان و تأثیر این عوامل بر یکدیگر بوده است. این تحقیق به روش علی و با استفاده از ابزار پرسشنامه شامل ۵۰ پرسش و با حجم نمونه ۳۲۷ نفر در شرکت هپکو اراک انجام شده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات به کمک معادله رگرسیون چند متغیره و معادلات ساختاری صورت پذیرفته است که وجه مشترک هر دو تحلیل می‌تواند به عنوان یافته‌های اصلی این پژوهش به حساب آید. بنابراین نگرش سیستمی و فرضیه محوری، از مؤلفه‌هایی بودند که بر تفکیک افقی و همچنین تفکیک عمودی تأثیر معنادار داشته‌اند. مؤلفه‌های فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر در طول زمان و نیت‌مندی بر پیچیدگی افقی و عمودی تأثیر معناداری نداشتند.

واژگان کلیدی: پیچیدگی ساختاری، تفکر استراتژیک، فرضیه محوری، نیت‌مندی، نگرش سیستمی، تفکر در طول زمان و فرصت‌طلبی هوشمندانه

۱. hamid-reza@myway.com

۱. استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اراک

۲. کارشناس ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اراک؛ (نویسنده مسئول) masumehfeyzi@gmail.com

مقدمه

ساختار سازمان راه یا شیوه‌ای است که به وسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شود. ساختار سازمانی روابط حاکم بر مشاغل، سیستم‌ها و فرآیندهای عملیاتی و افراد و گروه‌هایی است که برای نیل به هدف مشترکی تلاش می‌کنند. همچنین تعیین‌کننده تعداد افرادی است که به صورت گروهی در دوایر مختلف کار می‌کنند. علاوه بر آن، ساختار سازمانی دربرگیرنده طرح سیستم‌هایی است که به وسیله آنها فعالیت‌های همه دوایر هماهنگ و یکپارچه شده و در نتیجه ارتباط مؤثر در سازمان تضمین خواهد شد (اعرابی، ۱۳۸۵: ۱۵).

یکی از عوامل مؤثر در موفقیت سازمان‌ها، چگونگی طراحی ساختار سازمانی است و در محیط متغیر و متحول امروز، مدیران باید به‌طور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق داده و اصلاحات لازم را در آن به عمل آورند. درک فرآیند اصلی و ساختار سازمانی به فهم و شناخت محیط کاری بزرگ‌تر کمک می‌کند و نیز می‌تواند از آشفتگی در سازمان جلوگیری نماید. یک سازمان در وهله اول ساده به نظر می‌رسد، اما دارای شکل‌های متفاوتی از پیچیدگی است، هرچند که بخش‌های مختلف سازمان از نظر پیچیدگی دارای درجات مختلف هستند. پیچیدگی مسأله ساده‌ای نیست، اصل پیچیدگی دارای چندین رکن است که الزاماً نباید متفاوت باشند. در ادبیات سازمان‌ها پیچیدگی معنی خاص خود را دارد. سازمان‌ها سیستم‌های پیچیده‌ای هستند که پدیده‌های ظهور یافته تلقی شده و از ویژگی غیرخطی بودن و حلقه بازخور برخوردارند (قاسمی، ۱۳۹۳: ۲). اگرچه تعریف واحدی از پیچیدگی که مورد توافق صاحب‌نظران باشد تاکنون ارائه نشده است، اما می‌توان گفت یک سیستم پیچیده عبارت است از: سیستمی که دارای عناصر و اجزا بسیار بوده و به شیوه‌های چندگانه و گاهی اوقات نامشخص با یکدیگر در تعاملند (همان: ۴). پیچیدگی به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره می‌کند. برای تعیین بعد پیچیدگی یک سازمان باید میزان تفکیک افقی، عمودی و تفکیک از لحاظ جغرافیایی آن سازمان را مشخص کرد.

سازمان‌های پیچیده از سیستم‌های فرعی مختلفی تشکیل شده‌اند که برای اثربخش بودن این سیستم‌های فرعی ارتباطات، هماهنگی و کنترل ضروری است. یک سازمان بسیار پیچیده نیاز بیشتری به ارتباطات، هماهنگی اثربخش و روش‌های کنترل مؤثر دارد. به عبارت دیگر، با افزایش پیچیدگی، مسئولیت مدیران نیز برای حصول اطمینان از اینکه فعالیت‌های پراکنده و تفکیک شده درون سازمان به‌طور یکنواخت و باهم و به‌منظور تحقق اهداف سازمانی انجام

می‌گیرد افزایش می‌یابد (رابینز، ۱۳۸۶: ۸۸). این مسئولیت بدون مجهز بودن مدیران به ابزار تفکر استراتژیک در سازمان‌های امروزی که در محیط پر تحول و غیر قابل پیش‌بینی امروز فعالیت می‌کنند، نمی‌تواند نقش قابل توجهی را برای بقای سازمان ایفا کند.

ساختار سازمانی ابزاری است که مدیران می‌توانند با استفاده از آنها اثربخشی سازمان را بالا ببرند و نیازهای محیط را تأمین کنند. مدیران ارشد باید هر چند وقت یک بار ساختار سازمانی را مورد ارزیابی قرار دهند تا ببینند ساختار موجود مناسب نیازهای در حال تغییر است یا خیر. برای اینکه مدیران ارشد بتوانند تشخیص دهند که برای سازمان خود چه ساختاری مناسب است و چگونه باید تجدید سازمان کرد، باید از یک قدرت درونی برخوردار باشند تا بتوانند با توجه به محیط و آینده نامطمئن، انعطاف‌پذیری سازمان را بالا ببرند که این قدرت درونی همان تفکر استراتژیک است. در صورت مجهز بودن مدیران به این ابزار، نشانه ضعف ساختاری در سازمان دیده نخواهد شد. سازمانی که نتواند جوابگوی نیازهای محیط خود باشد، یکی از نشانه‌های ضعف ساختاری را در خود مشاهده می‌کند:

۱. تصمیم‌گیری با تأخیر انجام می‌شود یا بدون کیفیت است: مدیران ارشد سازمان با انبوهی از بار اضافی و مسأله روبرو می‌شوند که از عهده همه آنها بر نمی‌آیند و تفویض اختیار و واگذار کردن مسئولیت بر مدیران رده پایین تکافو نمی‌کند. علت دیگری که باعث پایین آمدن کیفیت تصمیمات می‌گردد، این است که اطلاعات لازم به افراد ذی‌ربط داده نمی‌شود و اطلاعاتی که در سلسله‌مراتب اداری (افقی و عمودی) رد و بدل می‌شود به گونه‌ای نیست که تصمیمات مناسب و معقولی داشته باشد.

۲. سازمان‌ها نمی‌توانند در برابر تغییرات محیط واکنشی مناسب نشان دهند: یکی از دلایلی که باعث می‌شود سازمان نتواند ابتکار عمل به خرج دهد، این است که دوایر سازمان از نظر افقی هماهنگ نیستند. پی بردن به نیازهای مشتری به وسیله دایره بازاریابی و شناسایی پیشرفت و تغییر فناوری به وسیله دایره تحقیقات باید هماهنگ باشد. ساختار سازمانی باید به گونه‌ای باشد که مسئولیت‌های دوایر مختلف به صورتی دقیق مشخص شود که شناسایی تغییرات محیط و داشتن ابتکار عمل از آن جمله است.

۳. وجود تعارض به میزان بسیار زیاد: ساختار سازمانی باید به گونه‌ای باشد که هدف‌های ضد و نقیض دوایر بتواند به صورت مجموعه‌ای واحد از هدف‌ها در آینده سازمان بتواند آنها را تأمین کند. اگر دوایر تنها در جهت تأمین هدف‌های خود کوشش نماید، یا به گونه‌ای عمل

کنند که در تأمین هدف‌های آنها به قیمت از دست دادن کل هدف‌های سازمان تمام شود، ساختار مزبور معیوب خواهد بود. در چنین صورتی باید به هر طریق ممکن بین دوایر سازمانی هماهنگی ایجاد شود (دفت، ۱۳۸۷: ۳۹۶).

تفکر استراتژیک یکی از ابزارهای مهم مدیریت در سازمان‌های پیچیده است. تفکر استراتژیک برای بقا و رشد سازمان در محیط به شدت رقابتی و پرتلاطم امروزی امری اجتناب‌ناپذیر است. این نوع تفکر زمینه شکل‌گیری و توسعه بصیرت را فراهم می‌سازد و باعث تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت‌هایی است که رقبا از آن غافل هستند. تفکر استراتژیک رویکردی مناسب برای رهبری سازمان به حساب می‌آید. رویکردی که می‌تواند سازمان را نسبت به رقبا برتری بخشیده و سهم بیشتری از منافع بازار را نصیب آن سازد. تفکر استراتژیک بدین معنی است که بتوان عوامل مؤثر بر سازمان را دید و از آینده مبهم و نامطمئن با ملاحظه وابستگی عوامل مؤثر راه‌حل‌های مسائل را استنباط کرد (قاسمی، ۱۳۹۳: ۱۰۴).

در نهایت تفکر استراتژیک مدیران را به‌سوی یادگیری سریع از محیط کسب و کار و به‌کارگیری خلاقیت برای خلق ارزش‌های جدید فرامی‌خواند. از دیدگاه میتزبرگ تقویت تفکر استراتژیک به تدوین استراتژی‌های بهتر منجر می‌شود. او معتقد است: مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند، قادرند سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند. درک مسأله پیچیدگی از اهمیت زیادی برخوردار است، چراکه اگر مدیران خواهان سازمانی سالم و متعادل هستند، باید آن را مدنظر قرار دهند، چراکه با گذشت زمان به‌علت پیچیده شدن فعالیت‌ها، محیط سازمان‌ها نیز پیچیده می‌شوند. مدیران با استفاده از تفکر استراتژیک می‌توانند درک درستی از سازمان پیچیده برای انطباق سازمان با شرایط نامطمئن آینده به دست آورند.

سازمان‌ها طی هزاران سال با موفقیت به حیات خود ادامه داده‌اند، اما در محیط عملیاتی به شدت رقابتی قرن بیست و یکم بقا و حیات به توانایی سازمان در مدیریت خود به شیوه‌ای برتر بستگی دارد، چراکه باید به‌طور مؤثر با رقبا خود رقابت کند. افزایش پیچیدگی خواسته‌ها و الزامات مختلفی برای مدیر ایجاد می‌کند. پیچیدگی بسیار زیاد مستلزم توجه قابل ملاحظه‌ای به مسائل مربوط به ارتباطات، هماهنگی و کنترل است (Robbins, 1943: 81). تفکر استراتژیک، بصیرت، درک، دید و یا حتی یک جرعه می‌تواند باشد. این بصیرت کمک می‌کند تا در

شرایط پیچیده کسب و کار واقعیت‌های محیط و قواعد بازار به درستی شناخته شود، ویژگی‌های جدید و فضای بین مولکولی بازار زودتر از دیگران کشف گردد و برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش آفرینی خلق شود. فهمی که مشخص می‌کند کدام یک از عواملی که برای مشتری ارزش ایجاد می‌کند منجر به موفقیت می‌شود. حال اگر مدیر تشخیص نادرستی از عوامل ارزش‌ساز از دید مشتری داشته باشد، سازمان را به ورطه گمراهی می‌کشاند.

مبانی نظری

با افزایش مشکلات و پیچیده شدن سازمان‌ها، نیاز به ارائه راه‌حل‌های بهتر و استفاده از ابزارهای قدرتمندتر از برنامه‌ریزی استراتژیک، خودنمایی می‌کند، چرا که مدیران با تفکر استراتژیک با فهم و درک بهتر از برنامه استراتژیک، عملکرد مؤثرتری خواهند داشت. می‌توان گفت: تفکر استراتژیک به‌عنوان مکملی برای برنامه‌ریزی استراتژیک، رویکرد مناسب «راهبردی» سازمان شمرده می‌شود و می‌تواند در جهت مقابله نظام‌مند با معضلات، درک فرصت‌ها، تخصیص بهینه منابع کمیاب و دستیابی به نتایج مورد نظر کمک نماید.

ظهور و تکامل تفکر استراتژیک

تا اواخر دهه ۱۹۵۰ سازمان‌ها غالباً به‌صورت محلی عمل می‌کردند و هر آنچه تولید می‌شد، به راحتی به فروش می‌رفت. فلسفه بازاریابی، مبتنی بر تولید بود، به این معنی که برای حداکثر نمودن سود کافی بود، کالا به اندازه کافی تولید شود و در اختیار همگان قرار بگیرد (زرگری و رومینا، ۱۳۹۰: ۲). شرایط سازمان‌ها در دهه ۱۹۵۰ عبارت بود از: نیروهای موجود در محیط و تأثیرگذار بر سازمان اندک بودند، نرخ سرعت تغییرات زیاد نبود، تغییرات با توجه به الگوهای خطی قابل پیش‌بینی بود، ثبات محیط وجود داشت و عدم اطمینان وجود نداشت، پیوندهای بین سازمانی مطرح نبود و حوادث و پدیده‌ها به‌صورت علت و معلولی قابل بررسی بود.

در دهه ۱۹۶۰ بسیاری از شرکت‌ها فرضیه‌های سرسام‌آوری را برای برنامه‌ریزی خرج می‌کردند، اما با وجود هزینه‌های گزاف این برنامه‌ها کارایی لازم را نداشتند. این برنامه‌ها را معمولاً مشاوران حرفه‌ای برنامه‌ریزی تدوین می‌کردند و گاه مدیران صف نیز در فرایند برنامه‌ریزی مشارکت می‌کردند. در این برنامه‌ها، اهداف مالی و سلسله اقداماتی که برای

دستیابی به این اهداف نیاز بود، مطرح می‌شدند. پس از شروع کار، با بررسی مداوم بازخوردها پیش‌بینی آینده جهت‌گیری لازم صورت می‌گرفت، با وجود همه تلاش‌ها برای برنامه‌ریزی موفق، ناتوانی در پیش‌بینی دقیق آینده و متعاقباً اتخاذ سیاست صحیح منجر به شکست بسیاری از برنامه‌ها شد.

در شرایط دهه ۱۹۷۰ میلادی بخش‌های برنامه‌ریزی، چه از لحاظ اندازه و چه از لحاظ قدرت نفوذ، در تصمیم‌گیری سازمانی، دچار افت شدند و مسئولیت تدوین استراتژی، به عهده مدیران صف نهاد شد در وضعیت جدید، نظر مدیران صف اولویت داشت. گاهی اوقات نیز از نظرات کارکنان رده پایین و کارشناسان مسائل استراتژیک استفاده می‌شد. در دیگر بخش‌های مشاوره و برنامه‌ریزی عظیم خبری نبود و مدیرانی که زمام فعالیت‌های اجرایی را در دست داشتند، در هنگام عمل، به تنهایی تصمیم‌گیری می‌کردند (استیسی، ۱۳۸۹: ۱۹).

در دهه ۱۹۸۰ میلادی به مرور زمان و با توسعه روش‌های برنامه‌ریزی، بحث بررسی ساختار ابزار و قابلیت‌های سازمان برای تسخیر بازار به میان آمد. بسیاری از شرکت‌های معروف اروپایی از شیوه جدید برنامه‌های جامع دگرگونی فرهنگی را اجرا کردند، اما تجربه این دهه نشان داد که تغییر فرهنگ به آسانی امکان‌پذیر نیست و در صورت وقوع نیز، بسیاری از مشکلات پا بر جا خواهند ماند، چراکه معمولاً برنامه‌های تصحیح فرهنگ تأمل عمیق طراحی می‌شدند و اندیشه‌ای ژرف را به‌عنوان پشتوانه‌ای به همراه نداشتند. در واقع فقدان تفکر استراتژیک به‌صورت مدون منجر به عقیم ماندن برنامه‌های یادشده، می‌شد (همان).

بر پایه تجربیات دهه قبل، در دهه ۱۹۹۰ ارتقای توانایی تفکر استراتژیک در مدیران ارشد، یک مسأله پراهمیت تلقی می‌شد. بحث و پژوهش درباره تفکر استراتژیک، موجب بهبود شگرف در عملکرد می‌شود. لازم به ذکر است که مدیران موفق، پیش از انجام کارها، درباره نتایج آینده به‌طور دقیق می‌اندیشند (همان: ۲۳).

طرح تفکر استراتژیک

به دنبال طرح خطرهای جدید، متین‌برگ^۱ (تمایز بین فرایندهای تحلیلی و سنتزذهنی که نفی اساس برنامه‌ریزی استراتژیک را دنبال داشت) و هامل و پاراهالد^۲ (استراتژیک کردن سازمان

1. Mintzberg

2. Hamel & Parahald

به جای برنامه‌ریزی استراتژیک و دیگران)، تفکر استراتژیک به‌عنوان رویکردی نوین در برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک مطرح شد (زرگری و رومینا: ۱۳۹۰، ۶).
 به دلیل روشن نبودن معنی واژه تفکر استراتژیک سردرگمی‌های فراوان و قابل ملاحظه‌ای در عرصه مدیریت مشاهده شده است. ویلسن^۱ عنوان می‌کند که تفکر استراتژیک صرفاً فکر کردن درباره مسائل استراتژیک است و به خاطر تغییر در ویژگی‌های برنامه‌های استراتژیک و تکامل آن، امروز بهتر است از آن به‌عنوان تفکر یا مدیریت استراتژیک نام برد (Wilson, 1996: 12-24). رالف استیسی تفکر استراتژیک را استفاده از تشبیهات قیاسی و کیفی برای تعامل ایده‌های خلاقانه جدید و طراحی کارها براساس یادگیری جدید می‌داند. (Stacey, 1993: 25).

ساختار سازمان

ساختار سازمانی تعیین‌کننده روابط رسمی و نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و حیطة کنترل مدیران را مشخص می‌کند. همچنین ساختار سازمانی دربرگیرنده طرح سیستم‌هایی است که به وسیله آنها همه واحدها هماهنگ و یکپارچه می‌شوند و در نتیجه ارتباط مؤثر در سازمان تضمین خواهد شد (دفت، ۱۳۸۵: ۳۴۴). ساختار سازمانی تصریح می‌کند که وظایف چگونه تخصیص داده شوند و چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و سازوکارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند کدامند (رابینز، ۱۳۸۶: ۲۲).

ابعاد سازمانی به دو گروه طبقه‌بندی می‌شوند: ساختاری و محتوایی. ابعاد ساختاری بیان‌کننده ویژگی‌های درونی یک سازمان است که مبنایی به دست می‌دهد که می‌توان به آن وسیله سازمان‌ها را اندازه‌گیری و باهم مقایسه کرد. در تعیین ابعاد ساختاری سازمان، عوامل بسیاری را برشمرده‌اند. از جمله این عوامل می‌توان به اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، رسمیت، ترکیب، حرفه‌گرایی، حیطة کنترل، تخصص‌گرایی، استاندارد کردن و حیطة عمودی اشاره کرد (همان). اکثر نظریه پردازان سازمانی از بین عوامل فوق، بر سه بعد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی اتفاق نظر دارند (Fry & Slocum, 1984: 225).

- رسمیت: رسمیت به معنای حدی است که یک سازمان برای جهت‌دهی رفتار کارکنانش، به قوانین، مقررات و رویه‌ها متکی است و میزان یا حدی است که مشاغل سازمانی

1. Wilson

استاندارد شده‌اند. اگر شغل از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد، متصدی آن، برای انجام دادن فعالیت‌های مربوط به آن شغل و این‌ه چه موقعی باید انجام شود و چگونه باید انجام گردد از حداقل آزادی برخوردار است (رایینز، ۱۳۸۶).

- تمرکز: تمرکز سازمانی به این معناست که مرکز ثقل تصمیم‌گیری در رأس سلسله مراتب سازمانی قرار داشته باشد. به عبارتی، اختیار تصمیم‌گیری در سازمان، محدود به رأس سازمان بوده و تمامی یا حداقل اکثریت تصمیمات سازمان توسط مدیران ارشد اتخاذ شده و به سطوح سازمان و قاعده هرم سازمانی جریان می‌یابد (همان: ۹۹).

- پیچیدگی^۱: هنگامی که شخص وارد سازمان می‌شود، پیچیدگی نخستین چیزی است که وی با آن روبرو می‌شود. پیچیدگی عبارت است از: تقسیم کار، عنوان‌های شغلی و بخش‌های متعدد سازمانی و سطوح مختلفی که در سلسله مراتب اختیارات سازمان وجود دارد (هال، ۱۳۸۴: ۸۶).

سازمان‌های پیچیده دارای واحدهای فرعی هستند که باید آنها را کنترل و کارهایشان را هماهنگ کرد و هر قدر سازمان پیچیده‌تر باشد، این مسائل جدی‌تر می‌شود. از آنجا که سازمان‌ها از نظر پیچیدگی تفاوت‌های زیادی باهم دارند و از سوی دیگر هر سازمان دارای پیچیدگی خاص خود است، برای درک سازمان، این مسأله اهمیت بسیار زیادی پیدا می‌کند (هال، ۱۳۸۴: ۸۷). سازمان‌ها از نظر پیچیدگی به سه گروه طبقه‌بندی می‌شوند: افقی، عمودی و واحدهای پراکنده (همان: ۸۹).

- تفکیک افقی^۲: میزان یا حد تفکیک بین واحدها را نشان می‌دهد. این نوع تفکیک، به میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی، براساس موقعیت اعضای سازمان، ماهیت وظایف آنها و میزان تحصیلات و آموزش‌هایی که فراگرفته‌اند، اشاره دارد. وجود حرفه‌های متعدد در سازمان، که به دانش تخصصی و مهارت علمی نیاز دارند، سازمان را از پیچیدگی بیشتری برخوردار می‌کند، چراکه موقعیت‌های شغلی متفاوت افراد، ارتباطات را کند کرده و مدیریت را در خصوص هماهنگی بین فعالیت‌های آنها، با مشکل مواجه می‌کند. مهم‌ترین شاهد تفکیک افقی درون سازمانی، تخصص‌گرایی و بخش‌بندی درونی سازمان است، به طوری که این دو، ارتباط متقابل با یکدیگر دارند (رایینز، ۱۳۸۶: ۸۱).

1. Complexity

2. Horizontal differentiation

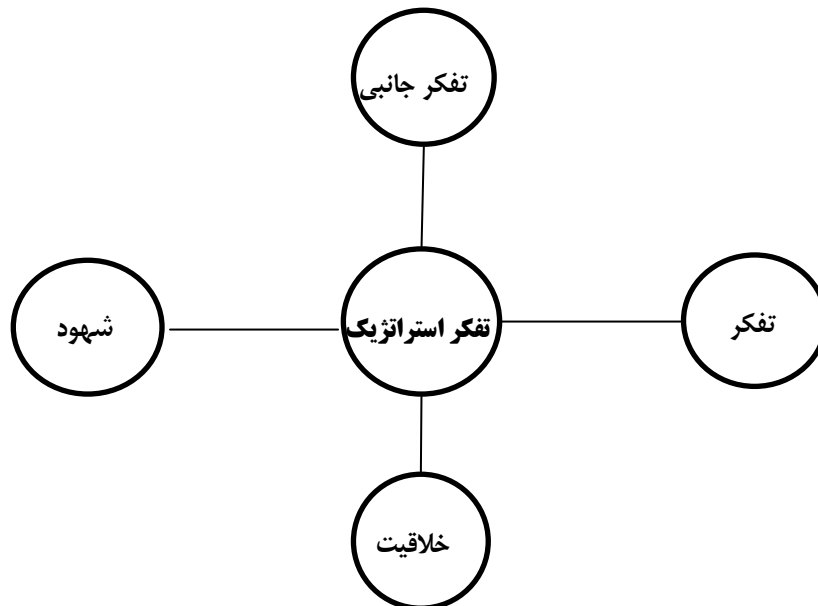
- تفکیک عمودی: تفکیک عمودی به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد. با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی، بیشتر می شود. سطوح بیشتر، بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان، عاملی بالقوه جهت مخدوش ساختن ارتباطات است که هماهنگی بین بخش های پرسنلی مدیریت و نظارت بر فعالیت های عملیاتی، توسط مدیریت عالی را دشوار می سازد (همان: ۸۴).

مدل ها و ویژگی های تفکر استراتژیک

به طور کلی ویژگی های تفکر استراتژیک را می توان چنین برشمرد: ۱. دیدگاه سیستمی، این دیدگاه، وسعت دید را جامع نگرانه می کند، ۲. افق و ارتقای فکری بالایی دارد، این افق تعیین کننده میزان دوربرد دیدن چیزهاست، در حالی که ارتفاع فکری، سطح فکر و ظرفیت تفکر را نشان می دهد، ۳. دارای فرصت گرایی هوشمندانه است، اینکه چه چیزهایی وجود دارند و چه چیزهایی یافت می شوند، ۴. با تأکید بر نیت و قصد، چشم انداز و توانمندی ها را مد نظر قرار می دهد، ۵. سیر تفکر را در زمان گذشته، حال و آینده مورد توجه قرار می دهد ۶. توانایی راهبری فرضیه های مختلف را دارد، چرا که می تواند به هدایت این مطلب پردازد که اگر A رخ دهد، آنگاه B دچار چه تغییری می شود و چه پیامدی به بار می آورد (کوک، ۲۰۰۶؛ حمیدی زاده، ۱۳۸۸: ۷۹).

مدل مینتزبرگ

مینتزبرگ تفکر استراتژیک را نوعی تفکر معرفی می کند که از سایر انواع تفکر جانبی و تفکر استقرایی و شهود و خلاقیت پیش نیاز آن هستند (Mintzberg, 1995: 107-114).



شکل ۱. عناصر تفکر استراتژیک از دیدگاه میتنزیبرگ (۱۹۹۵)

مدل لیدکا

لیدکا (۱۹۹۸) پنج عنصر دیدگاه سیستمی، هدفمند بودن، فرصت‌گرایی هوشمندانه، تفکر به هنگام تولید و آزمون فرضیه را که در تعامل با یکدیگر تفکر استراتژیک را به وجود می‌آورند، معرفی می‌کند.

- نگرش سیستمی: متفکر استراتژیک تفکری چندگانه دارد؛ می‌تواند عوامل مختلف را به طور همزمان ارزیابی کند و ارتباط بین آنها را تشخیص دهد. جهت‌گیری او کل‌نگر است، به طوری که ابتدا کل و سپس جزء را می‌بیند. افرادی که در این نوع تفکر مهارت دارند می‌توانند نتایج تصمیمات و اقدامات را به طور مؤثری پیش‌بینی کنند (غفوریان و کیانی، ۱۳۸۴: ۷۴).

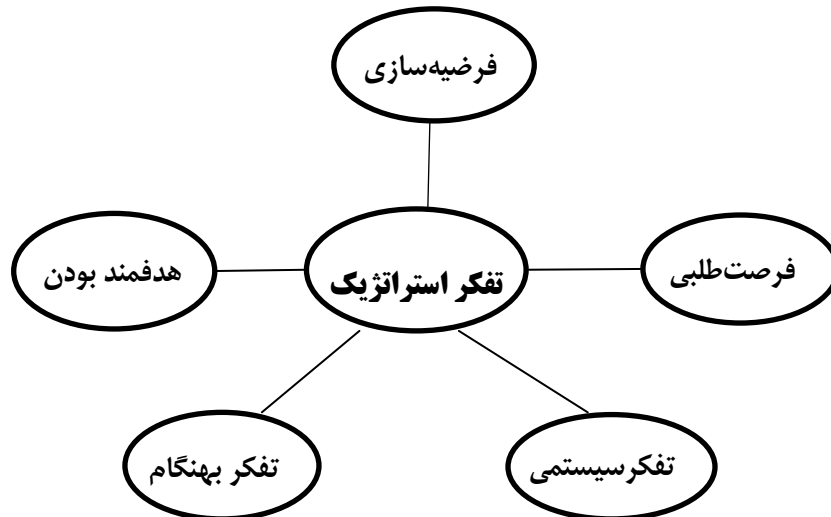
- تمرکز بر هدف: تفکر استراتژیک جهت حرکت را مشخص می‌کند و آن را در کانون توجه قرار می‌دهد، تمرکز بر هدف این امکان را می‌دهد تا انرژی خود را به طور مؤثر و نافذ هدایت کند، در برابر پراکندگی و آشفتگی پایداری کند و این وضعیت را تا زمان رسیدن به

هدف نهایی حفظ نماید.

- فرصت‌جویی هوشمندانه: کشف فرصت‌ها و بهره‌گیری از آن با استفاده از تجارب و درک شرایط مناسب یک اصل مهم در تفکر استراتژیک است. متفکران استراتژیک برای آنکه در زمان مناسب در بهترین مکان باشند، دارای هوشیاری بالایی هستند. آنها برای رسیدن به مقصود مورد نظر، از فرصت‌های به دست آمده نهایت استفاده را می‌کنند و در تصمیم‌گیری‌ها انتخاب مناسبی را صورت می‌دهند. در تفکر استراتژیک باید همیشه به دنبال فرصت‌ها بود. فرصت عبارت است از: منطقی که عناصر تحقیق آن به صورت ناقص فراهم شده باشد. فرصت به صورت بالقوه برای همه وجود دارد، اما زمانی به فعل درمی‌آید که عنصر (یا) عناصر پنهان به عناصر موجود اضافه شوند. درک فرصت‌ها از پی بردن به منافع نهفته در آنها آغاز می‌شود و سپس با تشخیص قواعد حاکم بر آن تکامل می‌یابد. استفاده از فرصت‌های مناسب به شناخت محیط و توانایی در پیش‌بینی آینده بستگی دارد. بنابراین بخش مهمی از تفکر استراتژیک مشاهده و گفت‌وگوی دائم برای کسب اطلاعات و تحلیل آنهاست. این کار در نهایت منجر به درک فرصت‌ها می‌شود. اما منافع نهفته در این فرصت‌ها بالقوه هستند. برای به فعل درآوردن آنها لازم است اقداماتی انجام شود و راهکارهایی اتخاذ گردد.

- تفکر در زمان: تفکر استراتژیک تفکری در طول زمان است که گذشته، حال و آینده را به هم پیوند می‌دهد.

- فرضیه‌سازی و آزمون: فعالیت‌محوری در تفکر استراتژیک فرضیه‌سازی و آزمون آن است، در فرضیه‌سازی یک سؤال خلاق مطرح می‌شود: چه می‌شود اگر...؟ و پس آزمون فرضیه با طرح یک سؤال انتقادی به دنبال می‌آید ترکیب سؤال و آزمون (اگر... پس...) و تکرار چنین فرایندی قابلیت کشف ایده‌ها و ارائه راهکارهای بدیع را ممکن ساخته و در پی آن فرضیه‌های گوناگون شکل می‌گیرد. خلق راهکارهای بدیع مستلزم شیوه تفکر واگرا و برنامه‌ریزی برای اجرای یک راهکار مستلزم تفکر همگرا است. بنابراین تفکر استراتژیک هم خلاق است و هم از ابزار تحلیل بهره می‌برد. تفکر استراتژیک در پایین‌ترین سطح خود پیرو تغییرات محیط و در بالاترین سطح خود خلاق است و پدیدآورنده و ارزش‌های جدید در محیط است (همان).



شکل ۲. ویژگی‌های تفکر استراتژیک از نگاه لیدکا (۱۹۹۸)

مدل‌گیری هامل

گری هامل یکی از سرشناس‌ترین نظریه‌پردازان رویکردهای نوین استراتژی است، وی الگویی را برای تفکر استراتژیک ارائه داده است که درون‌مایه اصلی آن نوآوری است. هامل نوآوری استراتژی را با دو مشخصه «خلق ارزش‌های جدید» برای مشتریان و «خلق ثروت جدید» برای سهامداران تعریف می‌کند و آن را شرط بقا و رشد نگاه‌ها در محیط پرتحول و ناپیوسته امروز می‌داند. هامل تأکید می‌کند که این رویکرد به مفهوم راهکارهای پیچیده نیست و برعکس در محیط‌های پیچیده نظم از قواعد ساده ولی عمیق برمی‌خیزد. در این نگرش به جای این سؤال که چگونه می‌توان احتمال پدیدار شدن استراتژی‌های نوآورانه را افزایش داد و چگونه می‌توان این پدیده‌ها را محقق ساخت، باید:

۱. به صداهای جدید گوش دهید: سازمان‌ها تدریجاً در تعاملات داخلی و خارجی خود به مجموعه‌ای از هنجارهای فکری متعارف دست می‌یابند. این هنجارها هرچند در روان‌سازی و هماهنگی سازمان اثرات مثبتی دارد، راه غیرمتعارف اندیشیدن را بر روی سازمان مسدود می‌سازد، حال آنکه استراتژی‌های نوآورانه در اندیشه‌های متمایز نهفته است. صداهای جدید مواد اولیه شکل‌گیری‌های نوآورانه است، یک سازمان با ایجاد سازوکارهای لازم برای

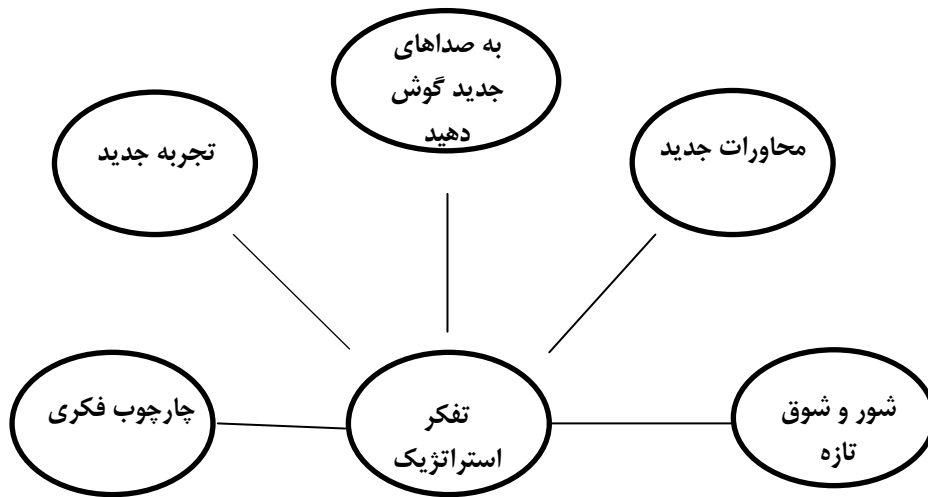
دریافت و پرورش ایده‌های جدید و متفاوت احتمال بروز یک استراتژی نوآورانه را افزایش می‌دهد.

۲. محاورات جدید را برقرار سازید: با گذشت زمان محاورات سازمانی تکراری و بی‌خاصیت می‌شود. هیأت مدیره، مدیرانی اجرایی مدیران ستادی، مشتریان و تأمین‌کنندگان تعاملاتی تکراری را با هم برقرار می‌کنند که در این شرایط چیزی برای یادگیری وجود ندارد. برای خروج از این وضعیت باید تعادل و پایداری فعلی را بر هم زد و مفاهیم و ایده‌های تازه‌ای را مورد توجه قرار داد. هامل برای رهایی از این محدوده تعامل با فضای خارج از مرزهای معمول صنعت را توصیه می‌کند، از قواعد صنعت هوانوردی می‌توان ایده‌های جدیدی را برای توزیع مواد غذایی به رعایت گرفت.

۳. شور و شوق تازه در سازمان ایجاد کنید: کارکنان سازمان دارای انگیزه‌های مختلفی هستند که آنان را در جهات مختلف به حرکت در می‌آورد. یکی از عوامل انگیزه بخش انسان‌ها، احساس رضایت حاصل از کشف است. آیا نمی‌توان این انرژی درونی را متوجه کشف فرصت‌های جدید استراتژی‌های جدید و ارزش‌های جدید کرد؟

۴. از تجربه‌ای جدید استقبال کنید: یک سازمان با انگیزه پیشتازی همواره باید پذیرای ایده‌های جدید باشد. تجربه یک ابزار مؤثر برای پی بردن و شناسایی عوامل مؤثر در خلق ارزش برای مشتری است. ابزاری که جایگزینی برای آن متصور نیست.

۵. چارچوب فکری جدید را برای سازمان ترسیم کنید: چارچوب فکری جدید از یادگیری جدید حاصل می‌شود و لازمه آن آمادگی سازمان برای دل‌کندن از باورهای قدیم است. هامل خلاقیت، اکتشاف و درک ناپیوستگی‌ها را اساس تفکر استراتژیک می‌داند و آنها را عوامل اصلی در دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار برای سازمان به شمار می‌آورد.

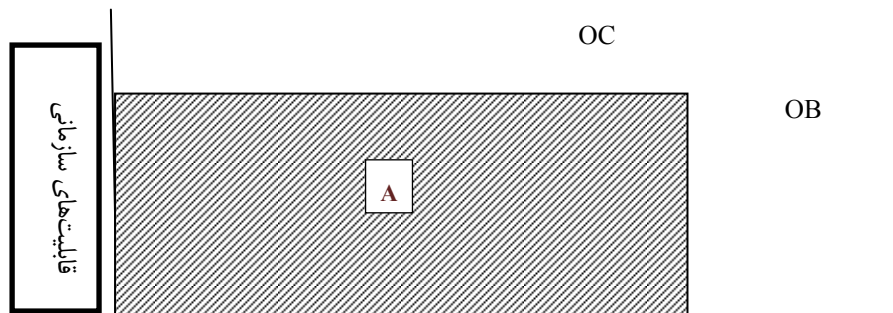


شکل ۳. ویژگی‌های تفکر استراتژیک از دیدگاه‌گری هامل (۱۹۹۰)

مدل پیتر ویلیامسون

پیتر ویلیامسون، صاحب‌نظر برجسته در زمینه خلاقیت استراتژیک است، ولی برای تفکر استراتژیک الگوی گزینه‌های آینده را ارائه کرده است.

۱. محدودیت‌های پنهان را آشکار سازید: سازمان‌ها برای پاسخگویی به شرایط جدید بازار با دو محدودیت مواجهند: محدودیت ادراکی نسبت به نیازهای جدید بازار و محدودیت قابلیت پاسخگویی به این نیازها.



شکل ۴. دانش سازمان نسبت به بازارهای جدید بالقوه

تحولات محیطی چنانچه در محدوده دانش و قابلیت سازمان باشد (نقطه A در نمودار) سازمان به خوبی قادر است به آن پاسخ داده و از فرصت‌های مربوطه بهره‌گیری نماید. هنگامی که تغییر شرایط بازار با محدودیت ادراکی سازمان نسبت به نیازهای جدید مشتری (نقطه B) و یا محدودیت قابلیت آن پاسخگویی به این نیاز (نقطه C) همراه باشد، سازمان قادر به پاسخگویی به شرایط جدید و بهره‌گیری از فرصت‌های (یا اجتناب از تهدیدات) آن نخواهد بود. توسعه این مرزها نیاز به سرمایه‌گذاری دارد و در غیر این صورت سازمان در گذشته خود زندانی خواهد شد. برای اجتناب از زندانی شدن در محدودیت‌های پنهان، یک سازمان باید نسبت به رفتارهای بالقوه بازار و مشتری دانش و قابلیت‌های جدید کسب کند و برای این کار به دو مجموعه فرایند اساسی نیاز دارد:

- فرایندهایی که دانش سازمان را نسبت به بازار و رفتار جدید آن توسعه می‌دهند.
- فرایندهایی که قابلیت‌های سازمان را توسعه می‌دهند (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۵: ۸۸).

۲. فرایندهای لازم را ایجاد کنید: ایجاد دانش و قابلیت نسبت به بازارهای بالقوه برای شرایط متحول و پدیده‌های غیرمنتظره «گزینه» خلق می‌کند. این امر (توسعه دانش و قابلیت) به فرایندهای خاص خود نیاز دارد. کسب دانش در مورد ویژگی‌های بالقوه بازار می‌تواند پریسک و پرهزینه باشد، توسعه قابلیت و توانمندی‌های سازمانی نیز این‌گونه است، فرایند «گزینه‌سازی» برای آینده نه تنها باید اثربخش‌ترین دانش و قابلیت را برای سازمان بیافریند، بلکه از سوی دیگر باید هزینه‌های این کار را نیز به حداقل ممکن کاهش دهد. برای توسعه دانش در مورد رفتار مشتریان و بازارهای بالقوه باید زنجیره ارزش از تأمین‌کنندگان تا خریداران مورد ملاحظه قرار گیرد.

۳. سبد گزینه‌ها را بهینه کنید: در توسعه دانش و قابلیت‌های سازمان یک دغدغه اساسی این است که گزینه‌های ایجاد شده، سبد مناسبی برای تحولات آینده بازار باشد چگونه می‌توان از این امر اطمینان حاصل کرد. برای این کار باید به دو سؤال اساسی پاسخ گفت: ۱. چه بازارهای بالقوه‌ای (جغرافیای جدید، مشتریان جدید و رفتارهای جدید) برای آینده محتمل است و باید در مورد آن دانش به دست آوریم؟ ۲. چه قابلیت‌هایی می‌تواند نیازهای احتمالی مشتری را پاسخ دهد؟

یک رویکرد مؤثر برای پاسخ مؤثر به این سؤال‌ها، سناریوسازی خلاقانه است. برای این

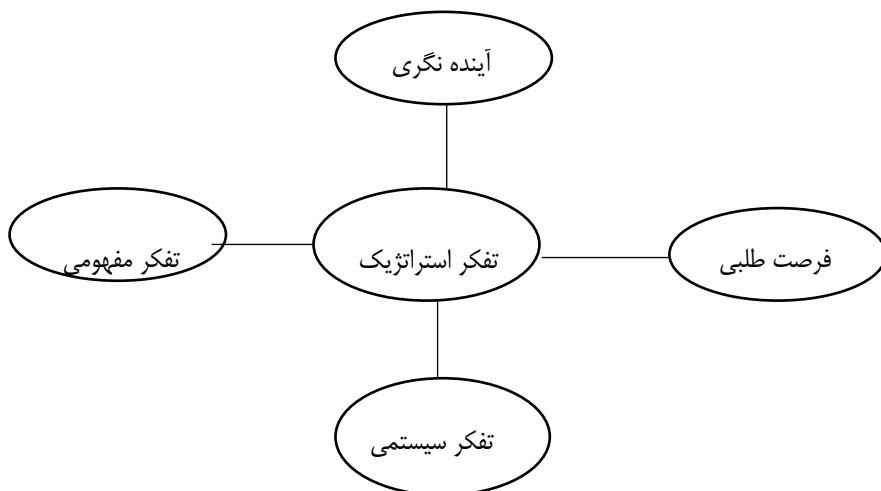
کار باید دیوارهای بین تخیل و تفکر را برداشت و آینده‌ای محتمل را در خیال خود ساخت. برای هر سناریوی فرضی (ناشی از قوه خلاقیت ذهنی) باید گزینه‌های اثربخش را طراحی کرد و هزینه و منافع هر گزینه را مشخص ساخت. باید احتمال وقوع هر سناریو را برآورد و نقش سازمان برای تحقق واقعی سناریوها را ارزیابی کرد. چنانچه نقش استراتژی خلق سبب از گزینه‌ها برای شرایط غیر قابل پیش‌بینی آینده دانسته شود، دیگر موفقیت استراتژیک سازمان‌ها مستلزم توانمندی در پیش‌بینی دقیق شرایط آینده نخواهد بود. استراتژی به‌عنوان گزینه‌های آینده برای هر شرایط خاصی گزینه‌ای مناسب ارائه می‌کند و هزینه ایجاد سایر گزینه‌های استفاده نشده نیز به‌عنوان هزینه بیمه سازمان در مقابل شرایط غیرقابل پیش‌بینی توجیه‌پذیر خواهد بود (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۵: ۹۱).

۴. برنامه‌ریزی و فرصت‌جویی را تلفیق کنید: برنامه‌ریزی جهت ایجاد گزینه‌های آینده، قدرت مانور سازمان را افزایش داده و آن را از بن بست شرایط دشوار، غیرقابل پیش‌بینی رهایی می‌بخشد، ولی این تنها فایده این رویکرد نیست. قابلیت‌های توسعه‌یافته سازمان می‌تواند در یک فرصت ویژه به نحو مؤثری علیه رقیب اصلی به کار گرفته شود. این قابلیت سازمان را در موقعیت کنشی قرار می‌دهد و در صورت عدم آمادگی رقیب برای واکنش مناسب او را در وضعیت دشوار رقابتی قرار خواهد داد.

این الگو علی‌رغم تفاوت در زاویه نگرش به مسأله استراتژی و تفکر استراتژیک، همه بر «یادگیری» به‌عنوان روش مؤثر توسعه فهم و بصیرت نسبت به مشتری و بازار تأکید دارند (همان).

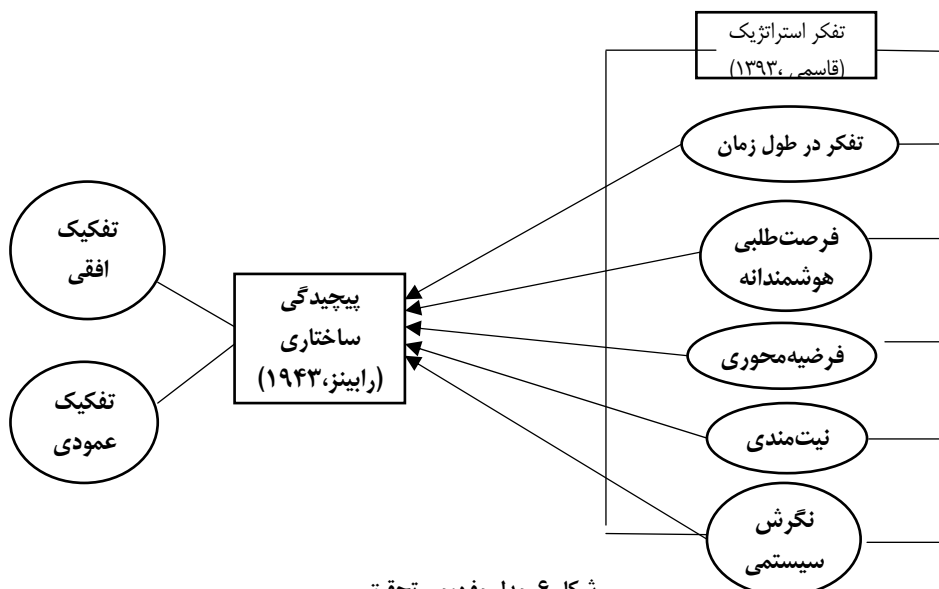
مدل گلدمن

گلدمن با عنوان «متفکر استراتژیست شدن» آخرین مطالعه در این زمینه را انجام داده است (گلدمن، ۲۰۰۵). این مدل ادغامی است از همه مطالعات و مدل‌هایی که تاکنون معرفی شده‌اند. آینده‌نگری واژه جدیدی به نظر می‌رسد، اما مفهومی قدیمی است که با عناوینی چون هدفمندبودن (لیدکا) و تفکر بلندمدت (هندفورد) به آنها اشاره شده بود (Ibid).



شکل ۵. ویژگی‌های تفکر استراتژیک از نگاه گلدمن (گلدمن، ۲۰۰۵)

با توجه به مدل‌های برشمرده شده برای تفکر استراتژیک، مدل مفهومی این پژوهش در شکل ۶ آورده شده است. عناصر پنج‌گانه تفکر استراتژیک و ابعاد پیچیدگی ساختاری در مدل زیر آورده شده است:



شکل ۶. مدل مفهومی تحقیق

در این پژوهش سعی شده است که نقش تفکر استراتژیک در پیچیدگی ساختاری سازمان هپکو بررسی شود. بر این اساس فرضیه‌هایی را می‌توان مطرح کرد. فرضیه اصلی پژوهش این است که «بین تفکر استراتژیک و پیچیدگی ساختاری شرکت هپکو رابطه معنادار وجود دارد. فرضیه‌های فرعی پژوهش به شرح زیر تعیین شده است:

۱. تفکر در طول زمان بر تفکیک افقی تأثیر معنادار دارد.
۲. فرصت‌طلبی هوشمندانه بر تفکیک افقی تأثیر معنادار دارد.
۳. فرضیه محوری بر تفکیک افقی تأثیر معنادار دارد.
۴. نیت‌مندی بر تفکیک افقی تأثیر معنادار دارد.
۵. نگرش سیستمی بر تفکیک افقی تأثیر معنادار دارد.
۶. تفکر در طول زمان بر تفکیک عمودی تأثیر معنادار دارد.
۷. فرصت‌طلبی هوشمندانه بر تفکیک عمودی تأثیر معنادار دارد.
۸. فرضیه محوری بر تفکیک عمودی تأثیر معنادار دارد.
۹. نیت‌مندی بر تفکیک عمودی تأثیر معنادار دارد.
۱۰. نگرش سیستمی بر تفکیک عمودی تأثیر معنادار دارد.

روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی است و از آنجا که تحقیق در پی سنجش تأثیر یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته است، از نظر اجرا از نوع علی است. جامعه آماری در این تحقیق، کلیه کارکنان شرکت هپکو است (۱۰۱۷ نفر). با توجه به ماهیت موضوع پرسشنامه بین افرادی که دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر هستند توزیع شده است (۳۲۷ نفر). ملاک انتخاب این افراد سابقه همکاری با شرکت، داشتن مهارت فنی و مدرک تحصیلی کارشناسی به بالاست. علت انتخاب این دو طیف، تسلط تجربی نیروی کار ماهر به دلیل کسب مهارت‌های عملی در طول سال‌های خدمت و مطالعه روش‌های نوین توسط نیروی تحصیل کرده در محیط علمی است که با تلفیق صحیح این دو حوزه اثرات قابل توجهی بر روند فعالیت شرکت مشاهده می‌گردد. بنابراین ۳۲۷ نفر به عنوان نمونه در این پژوهش انتخاب شده‌اند.

در این پژوهش به اقتضای ماهیت، عمده‌ترین ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه بوده است. این پرسشنامه شامل دو بخش است: بخش اول شامل سؤالات فردی و اطلاعات

دموگرافیک پاسخگویان نظیر تحصیلات و سابقه و سطح سازمانی و بخش دوم شامل سؤالاتی است که متناسب با متغیرهای پژوهش که شامل مؤلفه‌های تفکر استراتژیک و پیچیدگی ساختاری سازمان‌ها استخراج شده است. سؤالات مربوط به پیچیدگی از کتاب رابینز و سؤالات مربوط به تفکر استراتژیک از پرسشنامه‌ای که مطابق با شاخص‌های مدل لیدکا و گلدمن بوده است، استخراج شده است. همه سؤالات براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شده‌اند. پس از استانداردسازی پرسشنامه، جهت تعیین روایی آن با انجام مصاحبه و کسب نظرات کارشناسان و مدیران ارشد شرکت هپکو، اصلاحات لازم اعمال و روایی تأیید شد و همچنین به منظور تعیین پایایی با استفاده از نرم‌افزار SPSS و روش آلفای کرونباخ مقدار ضریب آلفا ۰/۹۵ محاسبه شده است.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی

بررسی خصوصیات جمعیت‌شناختی نمونه آماری از قبیل سطح تحصیلات، سابقه خدمت و سطح سازمانی نشان می‌دهد که حدود ۸۷ درصد دارای تحصیلات کارشناسی و بقیه دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و دکترا هستند (جدول ۱). همچنین ۷۸ درصد از اعضای نمونه تحقیق بالای پنج سال سابقه خدمت در شرکت مورد مطالعه دارند (جدول ۲). حدود ۵۶ درصد از پاسخ‌دهندگان در سطح سازمانی مدیریتی و یا کارشناسی قرار دارند (جدول ۳).

جدول ۱. توزیع سطح تحصیلات مشارکت‌کنندگان

ردیف	سطح تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
۱	کارشناسی	۲۸۵	۸۷/۲
۲	کارشناسی ارشد و بالاتر	۴۲	۱۲/۳
	جمع	۳۲۷	۱۰۰

جدول ۲. توزیع وضعیت سابقه خدمت مشارکت‌کنندگان

ردیف	دامنه سابقه خدمت	فراوانی	درصد فراوانی
۱	کمتر از ۵ سال	۷۱	۳۱/۷
۲	۵ تا ۱۰ سال	۱۲۱	۳۷
۳	بیشتر از ۱۰ سال	۱۳۵	۴۱/۳
	جمع	۳۲۷	۱۰۰

جدول ۳. توزیع وضعیت سطح سازمانی مشارکت‌کنندگان

ردیف	دامنه سابقه خدمت	فراوانی	درصد فراوانی
۱	مدیریتی	۵۱	۱۵/۶
۲	کارشناسی	۱۳۴	۴۱
۳	سایر موارد	۱۴۲	۴۳/۴
	جمع	۳۲۷	۱۰۰

آزمون فرضیات

برای آزمون فرضیه اصلی از رگرسیون چند متغیره استفاده شده است.
- فرضیه اصلی: تفکر استراتژیک بر پیچیدگی ساختاری سازمان تأثیر معنادار دارد.

جدول ۴. خلاصه مدل متغیر تفکر استراتژیک و پیچیدگی ساختاری

متغیر وابسته	متغیر مستقل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	برآورد استاندارد شده خطا	دوربین واتسن
پیچیدگی ساختاری	تفکر استراتژیک	۰/۲۹۸	۰/۰۸۹	۰/۰۸۶	۴/۶۲	۱/۵۵۳

با توجه به جدول ۴ مقدار ضریب تعیین برابر با ۰/۰۸۹ است و این بدان معناست که رگرسیون خطی تفکر استراتژیک به تنهایی حدود ۸/۹ درصد از کل تغییرات را توجیه می‌کند و مابقی سهم سایر متغیرهاست.

جدول ۵. آنالیز واریانس تأثیر متغیر تفکر استراتژیک بر پیچیدگی ساختاری

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معناداری
رگرسیون	۶۷۷/۸۵۳	۱	۶۷۷/۸۵۳	۳۱/۷۵۶	۰/۰۰۰
باقی مانده	۶۹۳۷/۴۱۹	۳۲۵	۲۱/۳۴۶		
کل	۷۶۱۵/۲۷۲	۳۲۶			

مقدار سطح معناداری در جدول آنالیز واریانس^۱ برابر ۰/۰۰۰ است، بنابراین فرض معنادار بودن رگرسیون با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می شود.

جدول ۶. جدول ضرایب تأثیر متغیر تفکر استراتژیک بر پیچیدگی ساختاری

سطح معناداری	آماره t	ضرایب غیراستاندارد		مدل
		ضریب استاندارد	ضریب B	
۰/۰۰۰	۱۴/۵۱۲		۱/۱۲۷	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۵/۶۳۵	۰/۳۹۸	۰/۰۱۰	تفکر استراتژیک

با توجه به جدول ۶ سطح معناداری این دو شاخص کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین بین این دو متغیر تأثیر مستقیم وجود دارد. بنابراین می توان ادعا کرد که تفکر استراتژیک بر پیچیدگی ساختاری سازمان تأثیر دارد.

-آزمون فرضیه بررسی رگرسیون شاخص مؤلفه های تفکر استراتژیک بر تفکیک افقی فرضیه اول: ابعاد و مؤلفه های تفکر استراتژیک (تفکر در طول زمان، فرصت طلبی هوشمندانه، فرضیه محوری، نیت مندی و نگرش سیستمی) بر تفکیک افقی تأثیر دارد.

جدول ۷. خلاصه مدل متغیر بررسی شاخص مؤلفه های تفکر استراتژیک بر تفکیک افقی

متغیر وابسته	متغیر مستقل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	برآورد استاندارد شده خطا	دوربین واتسن
تفکیک افقی	مؤلفه های تفکر استراتژیک	۰/۴۷۰	۰/۲۲۱	۰/۲۰۹	۲/۶۵۸۷۴	۲/۱۰۵

مقدار ضریب تعیین برابر با ۰/۲۲۱ است و این بدان معناست که رگرسیون خطی ابعاد و مؤلفه های تفکر استراتژیک در مجموع حدود ۲۲/۱ درصد از کل تغییرات را توجیه می کند.

1. ANOVA

جدول ۸. جدول آنالیز واریانس تأثیر متغیر مؤلفه‌های تفکر استراتژیک بر تفکیک افقی

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معناداری
رگرسیون	۶۴۴/۵۸۴	۵	۱۲۸/۹۱۷	۱۸/۲۳۷	۰/۰۰۰
باقی مانده	۲۲۶۹/۱۱۰	۳۲۱	۷/۰۶۹		
کل	۲۹۱۳/۶۹۴	۳۲۶			

جدول ۹. جدول ضرایب تأثیر متغیر مؤلفه‌های تفکر استراتژیک بر تفکیک افقی

سطح معناداری	آماره t	ضرایب غیراستاندارد		مدل
		ضریب استاندارد	خطای استاندارد	
۰/۰۰۰	۱۴/۹۶۸		۰/۶۸۳	مقدار ثابت
۰/۶۶۴	۰/۴۳۵	۰/۰۳۲	۰/۰۳۰	تفکر در طول زمان
۰/۴۸۴	-۰/۷۰۱	-۰/۰۵۴	۰/۰۴۲	فرصت‌طلبی هوشمندانه
۰/۰۰۰	-۶/۲۲۵	-۰/۳۷۲	۰/۰۴۰	فرضیه‌محوری
۰/۰۰۰	۳/۹۱۵	۰/۳۱۹	۰/۰۳۰	نیت‌مندی
۰/۰۰۵	۲/۸۴۸	۰/۲۱۵	۰/۰۳۴	نگرش سیستمی

با توجه به جدول ۹، سطح معناداری مؤلفه‌ها و شاخص‌های تفکر استراتژیک برای متغیرهای فرضیه‌محوری، نیت‌مندی و نگرش سیستمی کمتر از ۰/۰۵ است. برای متغیر تفکر در طول زمان و فرصت‌طلبی هوشمندانه بیشتر از ۰/۰۵ است. بنابراین بین متغیرهای فرضیه‌محوری، نیت‌مندی و نگرش سیستمی با تفکیک افقی تأثیر مستقیم وجود دارد. برای متغیرهای تفکر در طول زمان و فرصت‌طلبی هوشمندانه اثر معناداری حاصل نشد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که ابعاد و مؤلفه‌های تفکر استراتژیک (فرضیه‌محوری، نیت‌مندی و نگرش سیستمی) بر تفکیک افقی تأثیر دارد. معادله خط رگرسیون برای متغیرها به صورت زیر است:

$$Y = 10.221 - 0.247X_{\text{فرضیه‌محوری}} + 0.117X_{\text{نیت‌مندی}} + 0.097X_{\text{نگرش سیستمی}}$$

آزمون فرضیه بررسی رگرسیون شاخص مؤلفه‌های تفکر استراتژیک بر تفکیک عمودی

- فرضیه دوم: ابعاد و مؤلفه‌های تفکر استراتژیک (تفکر در طول زمان، فرصت‌طلبی هوشمندانه، فرضیه‌محوری، نیت‌مندی و نگرش سیستمی) بر تفکیک عمودی تأثیر داد.

جدول ۱۰. خلاصه مدل متغیر بررسی شاخص مؤلفه‌های تفکر استراتژیک بر تفکیک عمودی

متغیر وابسته	متغیر مستقل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	برآورد استاندارد شده خطا	دوربین واتسن
تفکیک عمودی	مؤلفه‌های تفکر استراتژیک	۰/۵۶۵	۰/۳۲۰	۰/۳۰۹	۲/۰۱۸۲۳	۱/۶۱۷

مقدار ضریب تعیین برابر با ۰/۳۲۰ است و این بدان معناست که رگرسیون خطی ابعاد و مؤلفه‌های تفکر استراتژیک در مجموع حدود ۳۲ درصد از کل تغییرات را توجیه می‌کند.

جدول ۱۱. جدول آنالیز واریانس تأثیر متغیر مؤلفه‌های تفکر استراتژیک بر تفکیک عمودی

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معناداری
رگرسیون	۶۱۴/۲۱۱	۵	۱۲۲/۸۴۲	۳۰/۱۵۸	۰/۰۰۰
باقی مانده	۱۳۰۷/۵۲۰	۳۲۱	۴/۰۷۳		
کل	۱۹۲۱/۷۳۱	۳۲۶			

مقدار سطح معناداری در جدول آنالیز واریانس ۸ برابر ۰/۰۰۰ است، بنابراین فرض «رگرسیون معنادار نیست» را با اطمینان ۹۵ درصد رد می‌کنیم.

جدول ۱۲. جدول ضرایب تأثیر متغیر مؤلفه‌های تفکر استراتژیک بر تفکیک عمودی

سطح معناداری	آماره t	ضرایب غیراستاندارد		مدل
		ضریب استاندارد	ضریب Beta	
۰/۰۰۰	۱۱/۵۳۵	۰/۵۱۸	۵/۹۷۹	مقدار ثابت
۰/۰۶۸	۱/۸۳۰	۰/۱۲۷	۰/۰۲۳	تفکر در طول زمان
۰/۱۴۰	۱/۴۷۸	۰/۱۰۶	۰/۰۳۲	فرصت‌طلبی هوشمندانه
۰/۰۰۰	-۷/۷۸۲	-۰/۴۳۴	۰/۰۳۰	فرضیه محوری
۰/۰۰۳	۳/۰۰۰	۰/۲۲۸	۰/۰۲۳	نیتمندی
۰/۰۰۰	۳/۹۳۴	۰/۲۷۷	۰/۰۲۶	نگرش سیستمی

با توجه به جدول ۱۲ سطح معناداری مؤلفه‌ها و شاخص‌های تفکر استراتژیک برای متغیرهای فرضیه محوری، نیتمندی و نگرش سیستمی کمتر از ۰/۰۵ و برای متغیر تفکر در طول زمان و

فرصت‌طلبی هوشمندانه بیشتر از ۰/۰۵ است، بنابراین بین متغیرهای فرضیه محوری، نیت‌مندی و نگرش سیستمی با تفکیک عمودی تأثیر مستقیم وجود دارد و برای متغیرهای تفکر در طول زمان و فرصت‌طلبی هوشمندانه اثر معنی داری حاصل نشد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که ابعاد و مؤلفه‌های تفکر استراتژیک (فرضیه محوری، نیت‌مندی و نگرش سیستمی) بر تفکیک عمودی تأثیر دارد. معادله خط رگرسیون برای متغیرها به صورت زیر است:

$$Y = 5.979 - 0.234X_{\text{فرضیه محوری}} + 0.068X_{\text{نیت‌مندی}} + 0.102X_{\text{نگرش سیستمی}}$$

جدول ۱۳. خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از spss

ردیف	فرضیات	اثر	نتیجه
فرض اصلی	تفکر استراتژیک بر پیچیدگی ساختاری سازمان تأثیر معنادار دارد.	معنادار است	تأیید
۱	تفکر در طول زمان بر تفکیک افقی تأثیر معناداری دارد.	معنادار نیست	رد
۲	فرصت‌طلبی هوشمندانه بر تفکیک افقی تأثیر معناداری دارد.	معنادار نیست	رد
۳	فرضیه محوری بر تفکیک افقی تأثیر معناداری دارد.	معنادار است	تأیید
۴	نیت‌مندی بر تفکیک افقی تأثیر معناداری دارد.	معنادار است	تأیید
۵	نگرش سیستمی بر تفکیک افقی تأثیر معناداری دارد.	معنادار است	تأیید
۶	تفکر در طول زمان بر تفکیک عمودی تأثیر معناداری دارد.	معنادار نیست	رد
۷	فرصت‌طلبی هوشمندانه بر تفکیک عمودی تأثیر معناداری دارد.	معنادار نیست	رد
۸	فرضیه محوری بر تفکیک عمودی تأثیر معناداری دارد.	معنادار است	تأیید
۹	نیت‌مندی بر تفکیک عمودی تأثیر معناداری دارد.	معنادار است	تأیید
۱۰	نگرش سیستمی بر تفکیک عمودی تأثیر معناداری دارد.	معنادار است	تأیید

تحلیل با استفاده از نرم‌افزار لیزرل

نتایج ضرایب استاندارد شده حاصل از تحلیل با استفاده از نرم‌افزار لیزرل در جدول پیش رو ارائه شده است. در حالت برآورد استاندارد، امکان مقایسه بین متغیرهای مشاهده شده تبیین‌کننده متغیرهای پنهان وجود دارد. با توجه به نتایج، ts بیشترین تأثیر را بر pa دارد.

جدول ۱۴. ضرایب استاندارد شده مدل

ضرایب گامای استاندارد شده	مسیر متغیرها
۰/۴۰	Ts-----po
۰/۴۶	Ts-----pa
-۰/۴۹	Fm-----po
-۰/۶۳	Fm-----pa
-۰/۱۳	Ft-----po
۰/۱۳	Ft-----pa
-۰/۰۴	Tz-----po
-۰/۲۴	Tz-----pa
۰/۳۴	Nm-----po
۰/۱۴	Nm-----pa

در مدل اعداد معناداری، مقادیری که از عدد ۱/۹۶ بزرگ تر و از ۱/۹۶- کوچک ترند معنادار خواهند بود و فرضیه‌ها تأیید می‌شوند. در غیر این صورت فرضیه‌ها رد می‌شوند.

جدول ۱۵. خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از نرم‌افزار لیبرل

ردیف	فرضیات	مقدار T-Value	اثر	نتیجه
۱	تفکرسیستمی بر تفکیک افقی تأثیر معناداری دارد.	۳/۴۲	معنادار است	تأیید
۲	فرضیه‌محوری بر تفکیک افقی تأثیر معناداری دارد.	-۵/۸۵	معنادار است	تأیید
۳	فرصت‌طلبی هوشمندانه بر تفکیک افقی تأثیر معناداری دارد.	-۱/۱۲	معنادار نیست	رد
۴	تفکر در طول زمان بر تفکیک افقی تأثیر معناداری دارد.	۰/۳۰	معنادار نیست	رد
۵	نیتمندی بر تفکیک افقی تأثیر معناداری دارد.	۱/۸۴	معنادار نیست	رد
۶	تفکرسیستمی بر تفکیک عمودی تأثیر معناداری دارد.	۳/۹۵	معنادار است	تأیید
۷	فرضیه‌محوری بر تفکیک عمودی تأثیر معناداری دارد.	-۷/۰۷	معنادار است	تأیید
۸	فرصت‌طلبی هوشمندانه بر تفکیک عمودی تأثیر معناداری دارد.	۱/۱۱	معنادار نیست	رد
۹	تفکر در طول زمان بر تفکیک عمودی تأثیر معناداری دارد.	۱/۷۷	معنادار نیست	رد
۱۰	نیتمندی بر تفکیک عمودی تأثیر معناداری دارد.	۰/۸۱	معنادار نیست	رد

با توجه به اینکه فرضیه‌های تحقیق در سطح ۹۵٪ اطمینان آزمون شده‌اند و مقدار t در این سطح ۱/۹۶ است، مقادیر به دست آمده برای فرضیه‌های ۳، ۴، ۵، ۸، ۹ و ۱۰ کمتر از مقدار ۱/۹۶ است، بنابراین این فرضیه‌ها پذیرفته نمی‌شوند.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

این تحقیق دارای یک فرضیه اصلی و ده فرضیه فرعی است. نتایج نشان داد که نگرش سیستمی، فرضیه‌محوری و نیت‌مندی از مؤلفه‌هایی بودند که بر تفکیک افقی و همچنین تفکیک عمودی تأثیر معنادار داشته‌اند و بنابراین وارد معادله رگرسیون شدند. مؤلفه‌های فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر در طول زمان که بر پیچیدگی افقی و عمودی پیچیدگی ساختاری سازمان در هیکو تأثیر معناداری نداشتند وارد معادله رگرسیون نشدند. نتایج حاصل که با استفاده از نرم‌افزار لیزرل به دست آمد، نشان داد که نگرش سیستمی و فرضیه‌محوری از مؤلفه‌هایی بودند که بر تفکیک افقی و همچنین تفکیک عمودی تأثیر معنادار داشته‌اند و مؤلفه‌های نیت‌مندی، فرصت‌طلبی هوشمندانه و تفکر در طول زمان بر تفکیک افقی و همچنین عمودی تأثیر نداشته‌اند. علاوه بر این، وجه مشترک هر دو تحلیل می‌تواند به‌عنوان یافته‌های اصلی این پژوهش به حساب آید. به عبارت دیگر، متغیرهای نگرش سیستمی، فرضیه‌محوری بر تفکیک افقی و همچنین عمودی تأثیر داشته‌اند.

در مورد تأیید شدن فرضیات تأثیر فرضیه‌محوری بر تفکیک افقی و همچنین عمودی باید اذعان داشت که امروزه در محیط اکثر سازمان‌ها افزایش دسترسی به اطلاعات و کمبود زمان برای تفکر، توانایی فرضیه‌سازی و آزمون آنها به‌صورت مؤثر، موضوع مهمی قلمداد می‌شود و توانایی خوب کار کردن در فرضیه‌ها هسته اصلی شایستگی بهترین استراتژی‌هایی است که در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. با توجه به تأیید شدن این فرضیات می‌توان گفت این مسأله از دید مدیران و کارشناسان شرکت هیکو دور نمانده است. در مورد تأیید شدن فرضیات تأثیر نگرش سیستمی بر تفکیک افقی و همچنین عمودی می‌توان گفت که متفکران استراتژیک تفکری چندگانه دارد. به عبارت دیگر، می‌تواند عوامل مختلف را به‌طور همزمان ارزیابی کند و ارتباط بین آنها را تشخیص دهد و جهت‌گیری او کل نگر است، به‌طوری که ابتدا کل و سپس جزء را می‌بیند. افرادی که در این نوع تفکر مهارت دارند، می‌توانند نتایج تصمیمات و اقدامات را به‌طور مؤثری پیش‌بینی کنند. کارشناسان و به‌خصوص مدیران این

مجموعه نگرش سیستمی دارند، به طوری که به جای جزیره‌ای فکر کردن و توجه به تک تک اجزا، کل نگر هستند و دیدگاه سیستمی را جایگزین نگاه موجود خود در گذشته می‌کنند. پیچیدگی یکی از ویژگی‌های اصلی ساختار سازمانی است که با سرنوشت سازمان و سرنوشت اعضای سازمان گره خورده است. چنین به نظر می‌رسد که در برخی شرایط ویژه بین نوع پیچیدگی سازمانی (افقی و عمودی) و بقا و دوام سازمان رابطه‌ای محکم وجود دارد. اگر یک سازمان به هر علتی (اقتصادی، سنتی، رهبری یا عامل نیروی انسانی) نوع ساختار نامناسبی را اتخاذ نماید و نتواند خود را با شرایط در حال تغییر سازگار کند، محکوم به شکست خواهد بود و با مسائل و مشکلاتی روبرو خواهد بود. به مسئولان پیشنهاد می‌شود که در پی کم کردن سطوح سازمان، تعداد دواير و عناوين شغلی برآیند و فاصله‌های بین مدیریت عالی سازمان و کارکنان عملیاتی را کمتر کنند تا کارکنان سطح عملیات بتوانند بیشتر با مدیران ارتباط برقرار کنند و در برابر تغییرات محیطی واکنش مناسب نشان دهند.

جدول ۱۶. مقایسه یافته‌های این پژوهش با سایر پژوهش‌ها

نام تحقیق	متغیرها	تفاوت‌ها	تشابهات	نقاط قوت تحقیق
حسینی و اردکانی (۱۳۹۱)	تصور آینده آرمانی و تمرکز بر آن فرصت‌جویی هوشمندانه با دیدگاه سیستمی درک موفقیت بر مبنای یادگیری و مفاهیم شناختی تصمیم‌گیری منعطف بر مبنای فرضیه‌سازی قابلیت ایجاد زیرساخت‌های سازمانی	درک موفقیت بر مبنای یادگیری قابلیت ایجاد زیرساخت‌های سازمانی	فرصت‌جویی هوشمندانه فرضیه‌سازی نیت‌مندی تصور آینده سازمانی	تفکر سیستمی و توجه کل به جای توجه جز به اجزا برقراری ارتباط بین گذشته، حال و آینده (تفکر در طول زمان)
قادری (۱۳۹۱)	خلاقیت چشم‌انداز تفکر سیستمی ارتباط استراتژیک تجزیه و تحلیل استراتژیک	خلاقیت ارتباط استراتژیک،	تفکر سیستمی تجزیه و تحلیل استراتژیک چشم‌انداز	بازبودن نسبت به تجربه جدیدی که به ما اجازه می‌دهد با استراتژی‌های مختلفی که با محیط در حال تغییر سازمان تناسب بیشتری دارد کسب مزیت کنیم (فرصت‌طلبی)
سالاری نهند (۱۳۹۰)	استفاده از ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید فرصت‌طلبی خلاقیت تفکر سیستمی تفکر در زمان اثر بخشی	اثر بخشی استفاده از ایده‌ها خلاقیت	فرصت‌طلبی تفکر سیستمی تفکر در زمان	توانایی طرح فرضیات خوب و آزمودن آنها، تجسم هدف و آینده آرمانی سازمان
مشبکی و خزایی (۱۳۸۷)	چشم‌انداز خلاقیت تفکر سیستمی تفکر در طول زمان تفکر فرضیه محور استفاده هوشمندانه از فرصت‌ها	خلاقیت	تفکر سیستمی تفکر در طول زمان تفکر فرضیه محور استفاده از فرصت‌ها	رسیدن به جایگاهی که سازمان امیدوار است در بلندمدت به آنها دست یابد (نیت‌مندی)

فهرست منابع

منابع فارسی

- استیسی، رالف (۱۳۸۹). تفکر استراتژیک و مدیریت تحول، ترجمه مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی موحد، انتشارات رسا.
- حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۸۷). برنامه ریزی استراتژیک و بلندمدت، انتشارات سمت.
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۵). تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، جلد اول.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۶). تئوری سازمان، ترجمه الوانی و دانایی فرد، انتشارات صفار.
- رومینا، حسین و افشین زرگری (۱۳۹۰). «تفکر استراتژیک»، مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سمنان.
- غفاریان، وفا و غلامرضا کیانی (۱۳۸۹). پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، نشر فرا.
- قاسمی، حمیدرضا (۱۳۹۳). مدیریت سازمان های پیچیده دیدگاه استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اراک.
- هال، ریچارد اچ. (۱۳۸۴). سازمان ساختار فرایند و رهاوردها، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.

منابع لاتین

- Cooke, R. A. (2006). Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations. in: Handbook of Organizational Culture & Climate by: Neal M. Ashkansy; Celeste Pmwilderon & Mark F. Peterson. Sage publications Inc.
- Fry, I. and Slocum, J. (1984). "Technology, Structure and Workgroup Effectiveness", Academy of management jornal, vol 27, No 2.
- Goldman, E. F. & Casey, A. (2010). "Building a Culture That Encourages Strategic Thinking", Journal of Leadership & Organizational Studies, 17 (2).
- Hamel, G. (1998). "Strategy Innovation and the Quest For Value", Sloan Management Review; Vol 39, Issue 4.
- Goldman, E. F. (2005). Strategic Thinking At the Top. MIT Sloan Management Review, 48(4), 75-81
- Liedtka, J. M. (1998). "Strategic Thinking: Can it be thought?", Long Range Planning. Vol 31, No 1.
- Mintzberg, H. (1995). "The Fall and Rise of Strategic Planning", Harvard Business Review, January February.
- Mintzberg, H. (1998). Strategy Safari, New York: Free Press .
- Mintzberg, H. and Lampel, J. (1999). "Reflecting on the Strategy Process", Sloan Management Review, Spring.

- Stacey, R. (1996). *Strategic Management and Organizational Dynamics*. 2nd Ed, London: Pitman .
- Wilson, I. (1996). "Strategic Planning Isn't Dead-It Changed", *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 4.