

بررسی تأثیر عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بر تفکر استراتژیک و عملکرد

شرکت پگاه تهران

محمد شاکر اردکانی¹ و احمدرضا زارعی²

1- استادیار دانشکاه اردکان (هیأت علمی دانشگاه اردکان)

2- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی اسلامی

چکیده

رویکردهای مدیریت و تفکر استراتژیک، به مدیران کمک می‌کند تا در شرایط رقابتی به خوبی فرصت‌ها را تشخیص داده و از آنها بهره‌برداری کنند و در نقطه مقابل با شناسایی و اجتناب از تهدیدات، تبعات منفی آن بر روی سازمان را به حداقل ممکن کاهش دهند. بقا و رشد در محیط رقابتی در گروهی استراتژی اثر بخش سازمان است. هدف اصلی این پژوهش « بررسی تأثیر عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بر تفکر استراتژیک و عملکرد شرکت پگاه تهران طی سه ماهه اول سال 1395 » بود. به طور کلی روش گردآوری اطلاعات به روش کتابخانه‌ای و پیمایشی و روش آماری مورد استفاده در این پژوهش روش همبستگی و رگرسیون چندگانه است. نتایج توصیفی پژوهش نشان داد میزان عملکرد شرکت (سود، فروش و سهم بازار) در سطح بسیار پایینی برآورد شده است. فرهنگ سازمانی (نگرش مدیریت نسبت به ریسک، سیستم پاداش و حمایت مدیران ارشد) و ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکزگرایی و تیمهای میان بخشی سازمانی) در حد متوسط و تفکر استراتژیک و تغییرات بازار نیز کمتر از حد متوسط برآورد شده است. میزان تغییرات تکنولوژی نیز بالاتر از حد متوسط برآورد شده است. میزان قابلیت‌ها و استعدادهای سازمانی (قابلیت‌های فناوری و بازاریابی) در حد بالاتر از متوسط می‌باشد. نتایج آزمون فرضیات پژوهش نشان داد فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و قابلیت‌ها و استعدادهای سازمان، تغییرات بازار و تغییرات تکنولوژی بر تفکر استراتژیک تأثیر مستقیم و معناداری دارد. همچنین تفکر استراتژیک نیز تأثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد شرکت دارد.

کلمات کلیدی: تفکر استراتژیک، فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و عملکرد شرکت

مقدمه

تفکر استراتژیک از طریق تشخیص و تقویت فعالیت‌هایی که ارزشهای منحصر به فردی برای مشتری ایجاد می‌کند، مزیت رقابتی می‌آفریند. این کار از طریق فهم قواعد بازار و پاسخگویی خلاقانه به آن انجام می‌شود. و این امر در محیط ناپایدار و متحول کسب و کار، یک رویکرد بی نظیر است (حمیدی زاده، 1390).

تفکر استراتژیک برای سازمان و ذی‌نفعان آن انگیزه و تعهد ایجاد می‌کند. این انگیزه و تعهد از طریق قدرتی به وجود می‌آید که در «حقیقت» ساده و درعین حال جذاب است. به قول آتونی سن اکسوپری^{۵۰} «اگر می‌خواهید کشتی بسازید لازم نیست مردم را فراخوانید و برای هرکس وظیفه ای مشخص سازید، بلکه کافی است به آنان عظمت بی پایان دریا را نشان دهید» (افجه و رحمان سرشت، 1388).

برای یک مدیر، هیچ ادراکی مهمتر از فهم کسب و کار نیست. این بصیرت تنها به درک عوامل موثر و روابط بین آن‌ها محدود نمی‌شود، بلکه کشف شهودی زوایای ناشناخته این فضا و خلق ایده‌هایی برای بهره‌برداری از آن‌ها، تجلی ارزش آفرینی از این بصیرت است. تفکر استراتژیک رویکردی است که زمینه شکل‌گیری و توسعه این بصیرت را فراهم می‌سازد. تفکر استراتژیک مدیران را به سوی یادگیری سریع از محیط کسب و کار و به‌کارگیری خلاقیت برای خلق ارزشهای جدید فرامی‌خواند. این شیوه تفکر، چشم‌اندازهایی متمایز از رقبا را به همراه دارد. چشم‌اندازهایی که می‌تواند استراتژی‌های نوآورانه و مزیت بخشی را سبب شود (پور صادق و یزدانی، 1390).

اگر کارکرد استراتژی خلق مزیت رقابتی دانسته شود، تفکر استراتژیک برای بقا و رشد سازمان در محیط پرقابته امروز امری اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. مزیت رقابتی مستلزم تمایز جهت‌گیری نسبت به رقیب است و تمایز درجهت‌گیری به دیدگاههای متفاوت و تازه‌ای نیاز دارد (مانو و آریون،^{۵۱} 2012).

از طرفی زیربنای نیاز به ارزیابی عملکرد شرکت‌ها، شناسایی نقاط ضعف و قوت می‌باشد. شرکت‌های تولیدی در اقتصاد کشورها نقش حیاتی ایفا می‌کند. شرکت‌های تولیدی نه تنها پول‌ها و سرمایه‌های راكد را به فعالیت می‌اندازد، بلکه خود به عنوان شاخص رونق اقتصادی کشورها عمل می‌کند. بنابراین، توجه به صنعت مواد غذایی و مبانی اساسی تصمیم‌گیری، در آن ضروری است. سنجش عملکرد در فرآیند تصمیم‌گیری با توجه به اهمیت نقش بازار سرمایه از مهم‌ترین موضوعات حوزه اقتصاد مالی است؛ پس کارکرد معیارها به منظور ارزیابی عملکرد شرکت‌ها ضروری است (ایزدی نیا و رسایان، 1389).

50 . A.S.EXUPERY

51 . Manu Amitabh and Arun Sahay

موارد فوق لزوم برخوردار بودن سازمان‌ها را از تفکر استراتژیک بیان می‌کند و بر همین اساس انجام چنین پژوهش با موضوع تأثیر متغیرهای درون سازمانی و برون سازمانی در قالب مدل تفکر استراتژیک بر عملکرد شرکت پگاه تهران ضروری به نظر می‌رسد. متغیرهای سازمانی از جمله فرهنگ و ساختار و نوع تفکر حاکم بر سازمان یکی از عوامل موفقیت عملکرد سازمان‌ها می‌باشند و هرچقدر این عوامل برای کارکنان نهادینه تر شود و مورد تفهیم و باور قرار گیرد، سازمان‌ها به اهداف مالی و غیر مالی خود نزدیکتر می‌شوند (کاشانی، 1389). متأسفانه در سازمان تأمین اجتماعی، استراتژی‌ها، اهداف و مأموریت‌ها به خوبی تدوین نشده و فرهنگ و ساختار در این سازمان غالب و تفهیم نشده است. سازمان‌ها باید بدانند با فشار کاری به کارکنان و اجرای راه‌کارهای سنتی نمی‌تواند به موفقیت‌های چشم‌گیر دست پیدا کنند. این پژوهش با تبیین مبانی مدیریتی، به بررسی این موضوع می‌پردازد که متغیرهای درون و برون سازمانی تا چه میزان می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیرگذار باشند و پیشنهادهای در جهت ارتقای عملکرد سازمان با تأکید بر متغیرهای سازمانی ارائه خواهد داد.

فرهنگ و ساختار سازمانی مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر موثر است و کدامیک موثر نیست و چرا، و چگونه عوامل موثر برای مشتری ارزش می‌آفرینند؟ این بصیرت نسبت به عوامل تأثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می‌کند. بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت بی‌حاصل خواهد بود. توجه به متغیرهای برون سازمانی نیز تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت‌هایی است که رقبا نسبت به آن غافل هستند. (مشبکی و خزاعی، 1389).

فرهنگ سازمانی برای سازمان و ذی‌نفعان آن انگیزه و تعهد ایجاد می‌کند. این انگیزه و تعهد از طریق قدرتی به وجود می‌آید که در «حقیقت» ساده و درعین حال جذاب است. به قول آنتونی سن اکسوپری «اگر می‌خواهید کشتی بسازید لازم نیست مردم را فراخوانید و برای هرکس وظیفه‌ای مشخص سازید، بلکه کافی است به آنان عظمت بی‌پایان دریا را نشان دهید» (افچه و رحمان سرشت، 1388).

اگر کارکرد فرهنگ و ساختار کارآمد در سازمان خلق مزیت رقابتی دانسته شود، توجه به تغییرات تکنولوژی و بازار برای بقا و رشد سازمان در محیط پرقابته امروز امری اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. مزیت رقابتی مستلزم تمایز جهت‌گیری نسبت به رقیب است و تمایز درجهت‌گیری به دیدگاه‌های متفاوت و تازه‌ای نیاز دارد (مانو و آریون، 2012).

بهبود عملکرد سازمان، ابزاری بسیار توانمند برای دستیابی به اهداف سازمان است. عملکرد سازمان یکی از مهم‌ترین ابزارهای سنجش موفقیت سازمان است، زیرا کلید دستیابی به بهبود، نیازمند ارزیابی و سنجش مداوم عملکرد سازمان است.

امروزه آرایه‌ی بهترین عملکرد در زمینه‌ی تولید محصولات غذایی با کیفیت، به اساسی‌ترین دغدغه‌ی مدیران شرکت پگاه تهران مبدل شده است و می‌کوشند تا با بهره‌گیری از تکنیک‌های مختلف، به عملکرد برتر دست یابند. از جمله الزامات یک سازمان موفق،

استقرار تفکر استراتژیک در سازمان است. تفکر استراتژیک بر روی چگونگی هماهنگی فرآیندهای داخلی و خارجی کسب و کار تاکید می‌کند، تا در نتیجه‌ی این هماهنگی، بهترین خدمت‌رسانی به مشتریان و مصرف‌کنندگان نهایی ارایه گردد و نیز موجب تقویت عملکرد تک تک بخش‌های سازمان شود.

در این پژوهش فرهنگ و ساختار سازمانی به عنوان عوامل درونی در نظر گرفته شده‌اند؛ زیرا این عوامل ریشه در تصمیمات داخلی و درون سازمان می‌باشد. تغییرات بازار و تغییرات تکنولوژی به عنوان عوامل بیرونی سازمان می‌باشند زیرا این عوامل در کنترل مدیریت سازمان نیست و دائماً سلائق، نیازها و تکنولوژی‌های تولید در حال تغییر و پیشرفت می‌باشند.

با توجه به پژوهش‌ها اخیر؛ جهت ارتقای عملکرد سازمان؛ باید عوامل درونی و بیرونی سازمان را مد نظر قرار داد. با توجه به اهمیت و ضرورت این مسئله؛ هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی نقش عوامل درونی و بیرونی سازمان بر عملکرد شرکت پگاه تهران می‌باشد. بنابراین سؤال اصلی پژوهش بدین گونه می‌باشد که:

آیا متغیرهای درون سازمانی و برون سازمانی بر عملکرد شرکت پگاه تهران تأثیر معنی‌داری دارد؟

پیشینه پژوهش:

مظلومی و همکاران (1393)، در پژوهشی به «شناسایی استراتژی‌های شرکت‌های بیمه و رابطه آن با عملکرد سازمانی این شرکت‌ها» پرداختند. در این پژوهش از سه گروه استراتژیک یعنی استراتژی عمومی پورتر استفاده می‌کردند، «رهبران هزینه» که با تاکید بیشتر از استراتژی رهبری هزینه بهره می‌جستند و «متمايزکنندگان» که با تاکید بیشتر از استراتژی «تمایز» استفاده می‌کردند، شناسایی شدند. پس از آن سه شاخص عملکردی «سهم از بازار»، «رشد فروش» و «بازده سرمایه‌گذاری» هر یک از گروه‌های شناسایی شده در طی سال‌های 1388-1392 محاسبه شد که در ارتباط با شاخص سهم از بازار، گروه «متمايزکنندگان» و در ارتباط با دو شاخص رشد فروش و بازده سرمایه‌گذاری، گروه «رهبران هزینه» بهترین عملکرد را داشتند.

بیطرف پورکرمانی (1394) در پژوهشی به بررسی تحول‌پذیری و مدل‌های ترکیبی و نوین تدوین استراتژی شرکت‌ها "پرداخته است. براساس این پژوهش روند چگونگی تدوین استراتژی از ابتدای پیدایش این علم در اوایل دهه 1950 و پس از جنگ جهانی تاکنون نشان‌دهنده تعریف پنج دوران تکامل و تحول در تدوین استراتژی‌های سازمان‌ها و شرکت‌ها از طرح‌ریزی‌های مالی و پیش‌بینی محیط بیرون بسوی مدیریت و تفکر استراتژیک گردیده است. پیشرفت‌های شگرف و سریع در عرصه تکنولوژی و بازار به همراه افزایش ضریب اهمیت و تأثیر مشتری بر تعیین استراتژی‌های سازمانی سبب گردیده تا روش‌های اخیر تدوین استراتژی مبتنی بر تفکر استراتژیک پایه‌گذاری گردد. بر این اساس متدهای جدید این علم بر افزایش رقابت‌پذیری، مشتری‌مداری و ترکیب روش‌های موجود در جهت افزایش اثربخشی و کارایی این علم بر نتایج و انتظارات مورد نظر از سازمان‌ها متمرکز گردیده‌اند. در این مقاله سعی

گردیده با استفاده از مطالب مندرجه در نشریات و مقالات و پایان‌نامه‌های تخصصی در این زمینه ابتدا مروری بر سیر تحولات در نحوه تدوین استراتژی شرکت‌ها اشاره مختصری داشته و با تاکید بر لزوم نوآوری در تدوین استراتژی‌های موفق در دوران فعلی اشاره‌ای به روش‌های ترکیبی و نوین تدوین استراتژی داشته باشد.

مارچ و سوتان^{۵۲} در سال 2015 پژوهشی تحت عنوان "عملکرد سازمانی به عنوان یک متغیر وابسته"^{۵۳} انجام داده است. در این پژوهش این‌گونه آمده که اغلب مطالعات و پژوهش‌ها انجام شده در حوزه عملکرد سازمانی، عملکرد را به عنوان متغیری وابسته در نظر گرفته و به دنبال شناسایی عواملی است که منجر به تغییرات آن می‌شود و کمتر پژوهشی عملکرد را به عنوان متغیری دیده که نتایج و پیامدهای حاصل از آن را مورد بررسی قرار دهند، مثلاً بررسی مزایای عملکرد. در پژوهش حاضر به بررسی نتایج حاصله از توجه به عملکرد سازمانی می‌پردازیم.

ویجانده و همکاران (2014)^{۵۴} در مقاله‌ای تحت عنوان اینکه "یادگیری سازمانی چگونه بر انعطاف‌پذیری استراتژیک و استراتژی‌های رقابتی و عملکرد تأثیر می‌گذارد؟" بیان می‌دارند که توانایی یک سازمان برای یادگیری، از جمله توانمندی‌های کلیدی راهبردی برای رقابت در بازارهای مدرن است. این پژوهش به دنبال دستیابی به یک درک عمیق از سهم یادگیری نسبت به رقابت‌پذیری یک شرکت است که با تحلیل اینکه چگونه یادگیری سازمانی (OL)، به عنوان یک قابلیت پویا درک می‌شود، انعطاف‌پذیری راهبردی شرکت را شکل داده، سپس راهبرد رقابتی را پیاده‌سازی کرده و در نهایت عملکردهای مرتبط به بازار، مشتری و مالی را بهبود می‌بخشد. در این مقاله پیشنهاد می‌شود که یادگیری سازمانی به عنوان توانایی پیشرو یک شرکت برای انطباق با شرایط بازار در حال تکامل (انعطاف‌پذیری استراتژیک) عمل می‌کند، و این که یادگیری سازمانی و انعطاف‌پذیری به طور همزمان پیاده‌سازی راهبردهای تمایز و رهبری هزینه را پرورش می‌دهد. این رفتار راهبردی به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا بدون آسیب زدن به سطوح تمایز، هزینه‌ها را کاهش داده و عملکرد تجارت و مشتری را بهبود بخشد. این پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) برای ارزیابی لینک‌های معمول استفاده می‌کند که به‌واسطه آن مدل پژوهش ما ترسیم می‌شود. در تحلیل داده‌ها، یک نمونه از 181 شرکت تولیدی متوسط اسپانیایی استفاده شده است. نتایج به‌دست آمده روابط مورد انتظار را تایید کرده و یادگیری سازمانی را به عنوان یک ابزار مهم در بازارهای مدرن معرفی می‌کند تا ارزش مشتری به‌دست آید و عملکرد سازمانی با استفاده از طراحی راهبرد رقابتی کارآمد بهبود یابد و انطباق انعطاف‌پذیر نسبت به تکامل سریع بازار به‌دست آید.

52 - James G. March & Robert I. Sutton

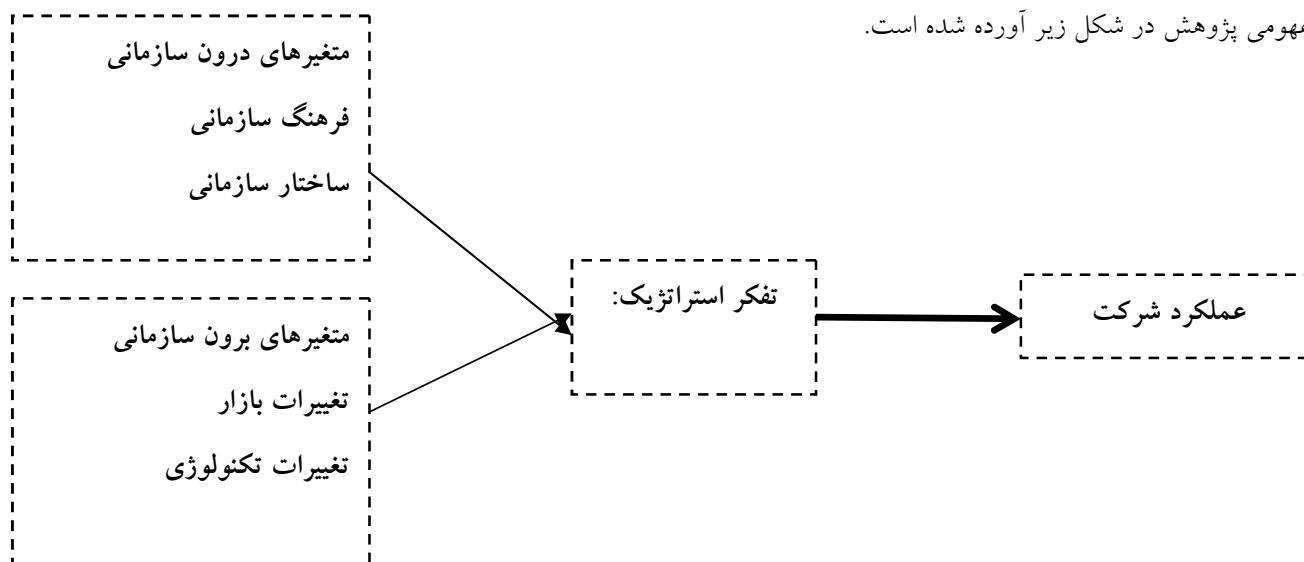
53 - Organizational Performance as a Dependent Variable

54 .Vijande, Sanches & Trespalacios

فرضیه‌های پژوهش

1. متغیرهای درون سازمانی بر تفکر استراتژیک مدیران در شرکت پگاه تهران تأثیر معناداری دارد.
فرهنگ سازمانی بر تفکر استراتژیک مدیران در شرکت پگاه تهران تأثیر معناداری دارد.
ساختار سازمانی بر تفکر استراتژیک مدیران در شرکت پگاه تهران تأثیر معناداری دارد.
2. متغیرهای برون سازمانی بر تفکر استراتژیک مدیران در شرکت پگاه تهران تأثیر معناداری دارد.
1-2- تغییرات بازار بر تفکر استراتژیک مدیران در شرکت پگاه تهران تأثیر معناداری دارد.
تغییرات تکنولوژی بر تفکر استراتژیک مدیران در شرکت پگاه تهران تأثیر معناداری دارد.
تفکر استراتژیک مدیران بر عملکرد شرکت پگاه تهران تأثیر معناداری دارد.

مدل مفهومی پژوهش در شکل زیر آورده شده است.



مدل پژوهش (Byeong-Joon Moon, 2013)

از آنجائی که جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان ستادی شرکت پگاه در تهران می‌باشد که تعداد آنها حدود 340 نفر می‌باشد. حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان تعیین خواهد شد و در انتخاب نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده می‌شود. بنابراین براساس جدول مورگان تعداد 181 نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب می‌شوند. روش نمونه‌گیری در دسترس می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

- آزمون نرمال بودن متغیرها

جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای این پژوهش از آزمون «کولموگروف-اسمیرنوف^{۵۵}» استفاده شده است.

آزمون نرمال بودن متغیرها

متغیرها	Z کولموگروف-اسمیرنوف	سطح معناداری
فرهنگ سازمانی	1.731	0.038
ساختار سازمانی	1.712	0.001
تغییرات بازار	1.741	.0.042
تغییرات تکنولوژی	1.777	0.002
عملکرد شرکت	1.235	0.004
تفکر استراتژیک	1.388	0.000

همان‌طور که ملاحظه می‌شود از آنجایی که سطح معناداری در همه متغیرها کمتر از 0/05 می‌باشد؛ بنابراین متغیرهای پژوهش دارای توزیع نرمال نمی‌باشند و جهت آزمون فرضیات از آمار ناپارامتریک و معادلات ساختاری استفاده می‌شود.

انجام تحلیل عاملی به منظور شناخت متغیرهای مکنون

تحلیل عاملی فنی است برای شناخت متغیرهای مکنون در مجموعه‌ای از سؤالات. در این پژوهش از تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم افزار آماری SPSS استفاده شده است. سپس تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از فن تحلیل مسیر در نرم‌افزار آماری LISREL برای آزمون معناداری عامل‌ها به کار برده شده است.

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی به ترتیب 11 سؤال فرهنگ سازمانی، 13 سؤال برای ساختار سازمانی، 3 سؤال تغییرات بازار، 3 سؤال تغییرات تکنولوژی، 5 سؤال برای تفکر استراتژیک و 9 سؤال برای عملکرد شرکت با طیف 5 تایی لیکرت در نظر گرفته شده است. به منظور سنجش پایایی یک نمونه اولیه شامل 30 پرسشنامه

پیش آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سؤالات متغیرها به ترتیب، 0/778 برای فرهنگ سازمانی، 0/745 برای ساختار سازمانی، 0/805 برای تغییرات بازار، 0/769 برای تغییرات تکنولوژی، 0/775 برای تفکر استراتژیک و 0/773 برای عملکرد شرکت به‌دست آمد. این اعداد نشان‌دهنده این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. به منظور سنجش روایی سؤالات از اعتبار عاملی استفاده شده است. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به‌دست می‌آید (سرمد و بازرگان، 1381). تحلیل عاملی یک فن آماری است که در اکثر علوم انسانی کاربرد فراوانی دارد. در حقیقت استفاده از تحلیل عاملی در شاخه‌هایی که در آن‌ها از پرسشنامه و آزمون استفاده می‌شود و متغیرها از نوع مکنون می‌باشد، لازم و ضروری است (کاپلان، 1380).

تحلیل عامل اکتشافی مربوط به سؤالات پژوهش

ماتریس چرخش یافته عاملی متغیر برون‌زا مدل

سؤالات	نسبت اشتراکات	عامل					
		فرهنگ	ساختار	تغییرات تکنولوژی	تغییرات بازار	تفکر استراتژیک	عملکرد شرکت
1	0/757	0/828	0/222	0/347	0/151	0/600	0/744
2	0/776	0/863	0/144	0/299	0/100	0/544	0/600
3	0/744	0/832	0/183	0/733	0/136	0/670	0/544
4	0/600	0/746	0/131	0/621	0/161	0/700	0/670
5	0/544	0/678	0/223	0/492	0/185	0/697	0/700
6	0/670	0/268	0/331	0/207	0/699	0/612	0/697
7	0/700	0/140	0/299	0/792	0/769	0/620	0/612
8	0/697	0/199	0/201	0/648	0/786	0/681	0/620
9	0/612	0/084	0/200	0/293	0/752	0/626	0/681
10	0/620	0/235	0/683	0/477	0/313	0/795	0/626
11	0/681	0/315	0/699	0/751	0/306	0/822	0/795
12	0/626	0/115	0/743	0/509	0/247	0/757	0/822
سؤالات	نسبت اشتراکات	عامل	سؤالات	نسبت اشتراکات	عامل	سؤالات	نسبت اشتراکات
13	0/795	0/188	0/849	0/812	0/199	0/776	0/757

14	0/822	0/199	0/862	0/803	0/198	0/744	0/776
15	0/757	0/828	0/222	0/347	0/151	0/600	0/744
16	0/776	0/863	0/144	0/299	0/100	0/544	0/600
17	0/744	0/832	0/183	0/733	0/136	0/670	0/492
18	0/600	0/746	0/131	0/621	0/161	0/700	0/207
19	0/544	0/678	0/223	0/492	0/185	0/697	0/792
20	0/670	0/268	0/331	0/207	0/699	0/612	0/648
21	0/700	0/140	0/299	0/792	0/769	0/681	0/293
22	0/697	0/199	0/201	0/648	0/786	0/626	0/544
23	0/612	0/084	0/200	0/293	0/752	0/795	0/670
24	0/620	0/235	0/683	0/477	0/313	0/822	0/700
25	0/681	0/315	0/699	0/751	0/306	0/757	0/697
26	0/626	0/115	0/743	0/509	0/247	0/776	0/612
27	0/795	0/188	0/849	0/812	0/199	0/744	0/620
28	0/822	0/199	0/862	0/803	0/198	0/600	0/681
29	0/757	0/828	0/222	0/347	0/151	0/544	0/626
30	0/776	0/863	0/144	0/299	0/100	0/670	0/795
31	0/744	0/832	0/183	0/733	0/136	0/700	0/822
32	0/600	0/746	0/131	0/621	0/161	0/697	0/757
33	0/544	0/678	0/223	0/492	0/185	0/612	0/776
34	0/670	0/268	0/331	0/207	0/699	0/620	0/744
35	0/700	0/140	0/299	0/792	0/769	0/681	0/600
36	0/697	0/199	0/201	0/648	0/786	0/626	0/544
37	0/612	0/084	0/200	0/293	0/752	0/795	0/670
38	0/620	0/235	0/683	0/477	0/313	0/822	0/700
39	0/681	0/315	0/699	0/751	0/306	0/757	0/697
40	0/626	0/115	0/743	0/509	0/247	0/776	0/612
سؤالات	نسبت اشتراكات	عامل	سؤالات	نسبت اشتراكات	عامل	سؤالات	نسبت اشتراكات
41	0/795	0/188	0/849	0/812	0/199	0/744	0/681

42	0/822	0/199	0/862	0/803	0/198	0/600	0/626
43	0/757	0/828	0/222	0/347	0/151	0/544	0/795
44	0/776	0/863	0/144	0/299	0/100	0/670	0/822
45	0/744	0/832	0/183	0/733	0/136	0/700	0/757
46	0/600	0/746	0/131	0/621	0/161	0/697	0/776
47	0/544	0/678	0/223	0/492	0/185	0/612	0/744
48	0/670	0/268	0/331	0/207	0/699	0/620	0/600
49	0/700	0/140	0/299	0/792	0/769	0/681	0/544
50	0/697	0/199	0/201	0/648	0/786	0/626	0/670
51	0/612	0/084	0/200	0/293	0/752	0/795	0/700
52	0/620	0/235	0/683	0/477	0/313	0/822	0/697

همان‌طور که مشاهده می‌شود تمام عوامل شناخته شده در تحلیل عاملی دارای بار عاملی بالا و مناسب بر روی همه عوامل می‌باشند.

آزمون فرضیات از طریق معادلات ساختاری:

نامگذاری ابعاد مدل پژوهش در معادلات ساختاری انجام شده

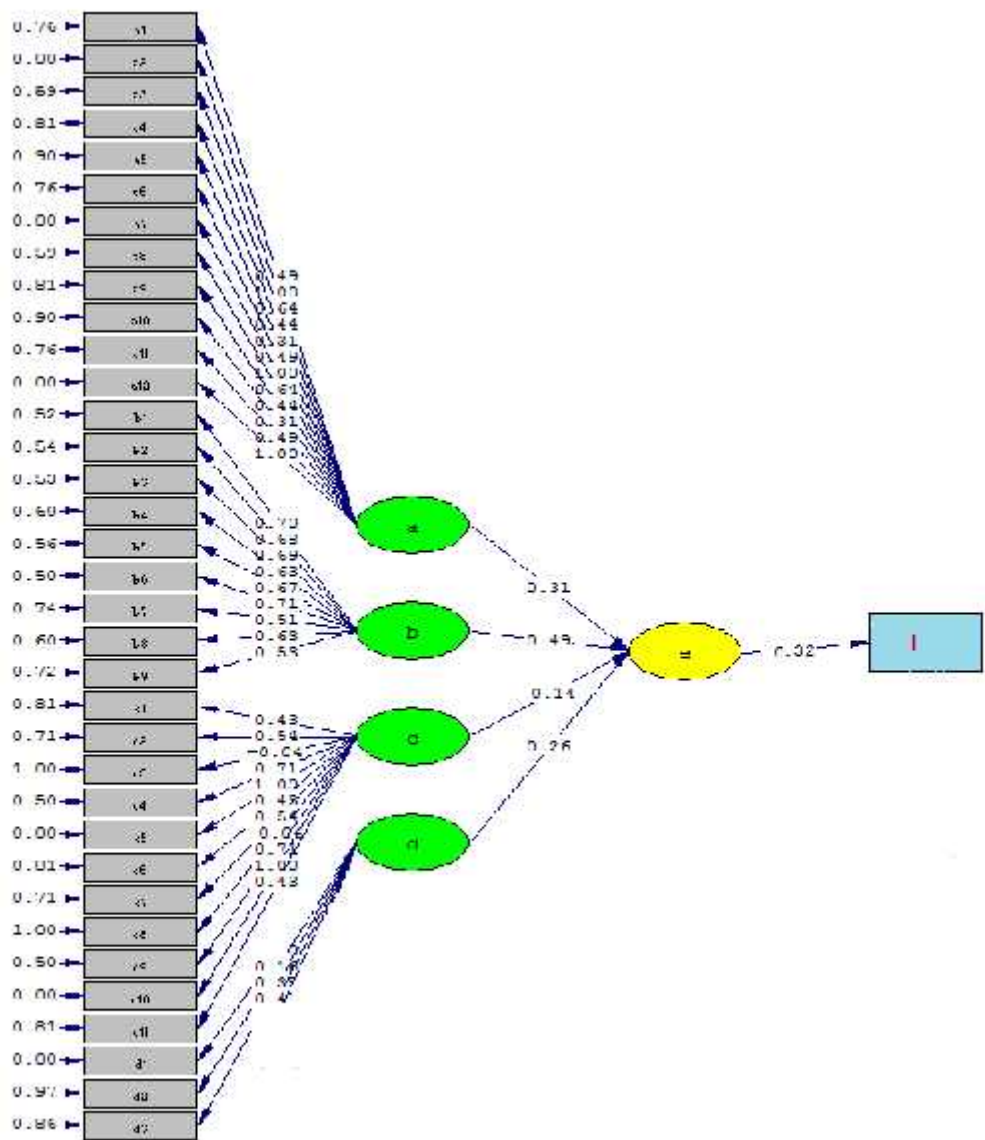
A	فرهنگ سازمانی
B	ساختار سازمانی
C	تغییرات بازار
D	تغییرات تکنولوژی
E	تفکر استراتژیک
F	عملکرد شرکت

به منظور تحلیل فرضیات تحقیق بر مبنای یافته‌های مدل مذکور ضروریست ابتدا آماره‌های نیکویی برازش مورد بررسی قرار گیرد.

به این منظور ابتدا ضرایب پیوند (مسیر) در معادلات ساختاری این پژوهش و آزمون T در بررسی روابط مدل معادلات ساختاری

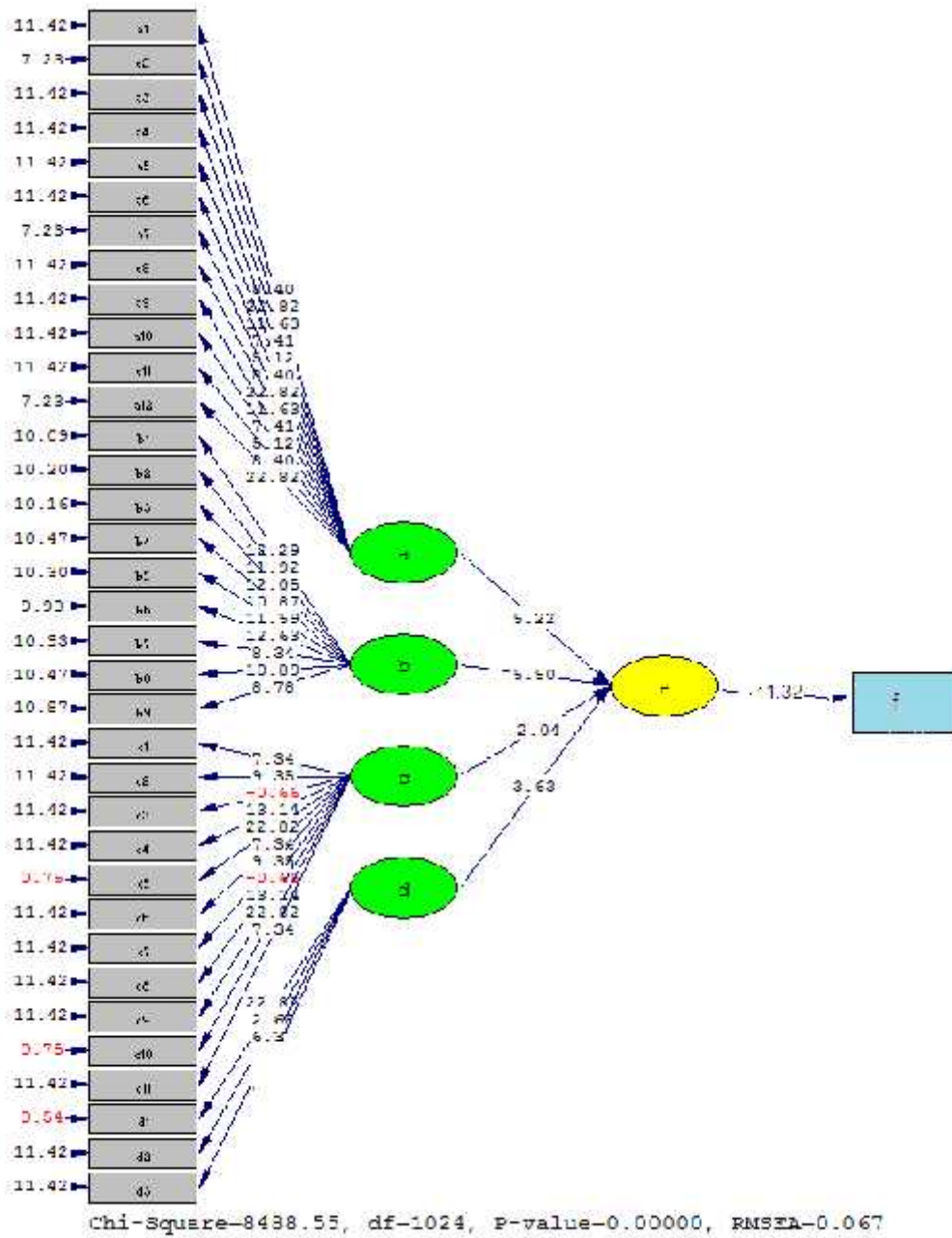
مورد بررسی قرار گرفته است.

ضرایب پیوند (مسیر) در معادلات ساختاری و آزمون T در بررسی روابط مدل معادلات ساختاری



chi square=8430.55, df=1024, P value=0.00000, RMSEA=0.067

شکل ضرایب پیوند (مسیر) در مدل معادلات ساختاری پژوهش



مدل معادلات ساختاری مبتنی بر مدل تحلیل عاملی تاییدی

جدول زیر بررسی مدل معادلات ساختاری مبتنی بر مدل تحلیل عاملی تاییدی را مورد بررسی قرار داده است:

مدل معادلات ساختاری مبتنی بر مدل تحلیل عاملی تاییدی

نتیجه حاصل	آماره نیکویی برازش	ردیف
<p>معنادار بودن آزمون خن دو به عنوان یکی از معیارهای نیکویی برازش مطرح می باشد در این بررسی :</p> <p>"رد فرض H_0 در سطح معنادار 0/05 ($\text{sig} < .05$) نشانگر آنست که مدل در تبیین روابط مدل توانا می باشد به عبارت دیگر فرض معنادار بودن مدل در سطح معنادار 0/05 تایید می گردد. مقدار آماره آزمون خن دوبرابر با 8488/55 با درجه آزادی برابر با 1024 می باشد ."</p> <p>Degrees of Freedom = 1024 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 8488.55 (P = 0.0)</p>	<p>آماره آزمون خن دو</p>	1
<p>جذر برآورد واریانس خطا (Root Mean Square Error of Approximation) یک معیار منطقی و مطلوب جهت بررسی برازش مدل می باشد در این مدل میزان RMSEA برابر با 0/059 گزارش شده است .</p> <p>"شاخص RMSEA برای مدل های خوب برابر با 0/05 و یا کمتر می باشد مدلهایی که RMSEA آنها 0/1 و بیشتر باشد برازش ضعیفی دارند برای این شاخص می توان فاصله اطمینان محاسبه کرد ایده آل آن است که حد پایین فاصله اطمینان نزدیک به صفر باشد و حد بالایی بزرگ نباشد (مدل یابی معادلات ساختاری ، هومن ، 42)"</p> <p>بنابراین با توجه به مقدار RMSEA مدل از برازش قابل قبولی برخوردار می باشد</p> <p>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) 0/067 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.089 ; 0.098)</p>	<p>جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)</p>	2
<p>مقدار IFI می بایست حداقل 0/9 باشد تا مدل مورد نظر پذیرفته شود (مدل یابی معادلات ساختاری ، هومن ، 241)</p> <p>Incremental Fit Index (IFI) = 0/94</p>	<p>شاخص برازندگی فزاینده (IFI)</p>	3
<p>شاخص CFI در این بررسی برابر با 0/94 محاسبه شده است این شاخص از طریق مقایسه یک مدل به اصطلاح مستقل که در آن بین متغیر ها هیچ رابطه ای نیست مقدار بهبود را می سنجد دامنه مقادیر شاخص بین صفر تا یک می باشد و مقادیری که بزرگتر از 0/9 باشد قابل قبول می باشد</p> <p>Comparative Fit Index (CFI) = 0/94</p> <p style="text-align: center;">شاخص برازندگی</p>	<p>شاخص برازندگی تطبیقی- CFI</p>	4
<p>بتلر و بونت (1980) مقادیر NFI برابر یا بزرگ تر از 0/9 را در مقایسه با مدل صفر ، به عنوان شاخص خوبی برای برازندگی مدل های نظری توصیه کرده اند (مدل یابی معادلات ساختاری ، هومن ، 240)</p> <p>Normed Fit Index (NFI) = 0/93</p>	<p>شاخص نرم شده برازندگی NFI</p>	5

تحلیل استنباطی فرضیات پژوهش بر اساس معادلات ساختاری انجام شده

برای بررسی روابط علی بین متغیرها به صورت منسجم کوشش‌های زیادی در دهه‌های اخیر انجام گرفته است. روش مدل‌یابی معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون است. این روش به یک سری مدل‌های عمومی اشاره می‌کند که شامل تحلیل عاملی تاییدی، مدل‌های ساختاری همزمان کلاسیک، تجزیه و تحلیل مسیر، رگرسیون چندگانه، تحلیل واریانس و سایر روش‌های آماری است (هیول، 1995). این روش یکی از قوی‌ترین و مناسب‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل در پژوهش‌ها علوم رفتاری و علوم اجتماعی و مباحث مدیریت و سازمان، تجزیه و تحلیل چند متغیره است. ویژگی غالب این روش‌ها، تجزیه و تحلیل همزمان K متغیر مستقل با K متغیر وابسته است. تحلیل مدل معادلات ساختاری اصولاً مستلزم توجه به نکات زیر است:

- در متدولوژی معادلات ساختاری دو دسته ضرایب بین متغیرهای مکنون برآورد می‌شود. این ضرایب عبارتند از:
 - ضرایب گاما: معرف همبستگی بین یک متغیر مکنون برون‌زا و یک متغیر مکنون درون‌زای دیگر است.
 - ضرایب بتا: معرف همبستگی میان یک متغیر مکنون درون‌زا و یک متغیر مکنون درون‌زای دیگر است.
- در مدل معادلات ساختاری به منظور تحلیل روابط میان متغیرها از آماره T استفاده می‌شود.
- پس از اطمینان از صحت برازش مدل، تحلیل مدل در قالب فرضیات پژوهش مسئله قابل طرح و بررسی می‌باشد. در این راستا در ادامه به بررسی و تحلیل فرضیات تحقیق پرداخته شده است.

آزمون فرضیه فرعی اول (فرضیه اصلی 1)

این فرضیه به این صورت بوده است:

فرهنگ سازمانی بر تفکر استراتژیک مدیران در شرکت پگاه تهران تأثیر معناداری دارد.

نتایج آزمون این فرضیه به صورت زیر بوده است:

بر اساس آزمون T در بررسی تأثیر این متغیر بر متغیر وابسته (تفکر استراتژیک) در مدل معادلات ساختاری پژوهش، وجود تأثیر متغیر "فرهنگ سازمانی" بر متغیر "تفکر استراتژیک" به علت وجود T به میزان 5/22 (بالاتر از 1/96) تایید می‌شود. بر اساس اندازه‌گیری ضرایب پیوند (مسیر) این متغیر با متغیر وابسته (تفکر استراتژیک) در مدل معادلات ساختاری پژوهش، شدت این تأثیر به میزان 0/31 بوده است. بنابراین متغیر "فرهنگ سازمانی" دارای تأثیر مستقیم بر تفکر استراتژیک بوده است.

آزمون فرضیه فرعی دوم (فرضیه اصلی 1)

این فرضیه به این صورت بوده است: ساختار سازمانی بر تفکر استراتژیک مدیران در شرکت پگاه تهران تأثیر معناداری دارد. نتایج آزمون این فرضیه به صورت زیر بوده است:

بر اساس آزمون T در بررسی تأثیر این متغیر بر متغیر وابسته (تفکر استراتژیک) در مدل معادلات ساختاری پژوهش، وجود تأثیر متغیر "ساختار سازمانی" بر متغیر "تفکر استراتژیک" به علت وجود T به میزان 5/50 (بالاتر از 1/96) تایید می‌شود.

بر اساس اندازه‌گیری ضرایب پیوند (مسیر) این متغیر با متغیر وابسته (تفکر استراتژیک) در مدل معادلات ساختاری پژوهش، شدت این تاثیر به میزان 0/49 بوده است. بنابراین متغیر "ساختار سازمانی" دارای تاثیر مستقیم بر تفکر استراتژیک بوده است.

آزمون فرضیه فرعی اول (فرضیه اصلی 2)

این فرضیه به این صورت بوده است: تغییرات بازار بر تفکر استراتژیک مدیران در شرکت پگاه تهران تاثیر معناداری دارد. نتایج آزمون این فرضیه به صورت زیر بوده است:

بر اساس آزمون T بررسی تاثیر این متغیر بر متغیر وابسته (تفکر استراتژیک) در مدل معادلات ساختاری پژوهش، وجود تاثیر متغیر "تغییرات بازار" بر متغیر "تفکر استراتژیک" به علت وجود T به میزان 2/40- (بالاتر از 1/96) تایید می‌شود. (منفی بودن T به دست آمده معرف وجود رابطه معکوس بین دو متغیر است).

بر اساس اندازه‌گیری ضرایب پیوند (مسیر) این متغیر با متغیر وابسته (تفکر استراتژیک) در مدل معادلات ساختاری پژوهش، شدت این تاثیر به میزان 0/14- بوده است. بنابراین متغیر "تغییرات بازار" دارای تاثیر غیر مستقیم بر تفکر استراتژیک بوده است.

آزمون فرضیه فرعی دوم (فرضیه اصلی دوم)

این فرضیه به این صورت بوده است: تغییرات تکنولوژی بر تفکر استراتژیک مدیران در شرکت پگاه تهران تاثیر معناداری دارد. نتایج آزمون این فرضیه به صورت زیر بوده است:

بر اساس آزمون T بررسی تاثیر این متغیر بر متغیر وابسته (تفکر استراتژیک) در مدل معادلات ساختاری پژوهش، وجود تاثیر متغیر "تغییرات تکنولوژی" بر متغیر "تفکر استراتژیک" به علت وجود T به میزان 3/63 (بالاتر از 1/96) تایید می‌شود.

بر اساس اندازه‌گیری ضرایب پیوند (مسیر) این متغیر با متغیر وابسته (تفکر استراتژیک) در مدل معادلات ساختاری پژوهش، شدت این تاثیر به میزان 0/26 بوده است. بنابراین متغیر "تغییرات تکنولوژی"، دارای تاثیر مستقیم بر تفکر استراتژیک بوده است.

آزمون فرضیه سوم

این فرضیه به این صورت بوده است: استراتژیک مدیران بر عملکرد شرکت پگاه تهران تاثیر معناداری دارد. نتایج آزمون این فرضیه به صورت زیر بوده است:

بر اساس آزمون T بررسی تاثیر این متغیر بر متغیر وابسته (عملکرد شرکت) در مدل معادلات ساختاری پژوهش، وجود تاثیر متغیر "تفکر استراتژیک" بر متغیر "عملکرد شرکت" به علت وجود T به 4/25 (بالاتر از 1/96) تایید می‌شود.

بر اساس اندازه‌گیری ضرایب پیوند (مسیر) این متغیر با متغیر وابسته (عملکرد شرکت) در مدل معادلات ساختاری پژوهش، شدت این تاثیر به میزان 0/32 بوده است. بنابراین متغیر "تفکر استراتژیک"، دارای تاثیر مستقیم بر عملکرد شرکت بوده است.

نتیجه‌گیری

آزمون فرضیه فرعی اول از فرضیه اصلی اول نشان داد که؛ هرچه حمایت مدیران ارشد از تفکر استراتژیک بیشتر باشد، نگرش مدیریت نسبت به ریسک بیشتر باشد و سیستم پاداش براساس عدالت باشد؛ تفکر استراتژیک در شرکت به خوبی استقرار می‌یابد.

مطالعات سات^۶ بیان می‌دارد که فرهنگ می‌تواند یک دارایی و سرمایه یا یک بدهی باشد. فرهنگ یک دارایی است زیرا باورهای مشترک به سهولت و صرفه‌جویی ارتباطات منجر شده، تصمیم‌گیری را آسان می‌کند. همچنین به ایجاد نگرش هماهنگی و تعهد منجر می‌گردد و در این صورت عملکرد بهتر و اثربخشی در سازمان را در پی دارد. اما با وجود این، فرهنگ قوی ممکن است به افزایش کارایی در زمینه بهره‌برداری از منابع منجر شود و در عین حال غیر اثربخش باشد، زیرا اعتقادات و ارزشها با نیازهای سازمان، اعضاء و سایر مؤسسان انطباق ندارد و در نتیجه به یک بدهی تبدیل می‌گردد. بنابراین ماهیت و محتوای ارزشها عامل اصلی در تأثیر فرهنگ بر عملکرد سازمان است. اگر ارزشهای غالب، هدف و استراتژی‌های سازمانی را حمایت کند، فرهنگ یک سرمایه مهم است و برعکس، ارزشهای غلط فرهنگ را به یک بدهی اصلی تبدیل می‌کند. یکی از مسائل اساسی که پژوهشگران مدیریت تطبیقی از جمله هافستید به آن توجه نموده اند، چگونگی اثرگذاری فرهنگ سازمانی بر رفتار کارکنان و عملکرد بازرگانی شرکت است. یافته اصلی بررسی هافستید آن است که سازمان‌ها به شدت تحت تأثیر فرهنگ هستند. این امر نه تنها بر رفتار افراد درون سازمان تأثیر می‌گذارد، بلکه احتمال انتقال موفقیت آمیز نظریه‌های سازمانی و سبک مدیریت از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد (علی احمدی و همکاران، 1383، ص 89).

آزمون فرضیه فرعی دوم از فرضیه اصلی اول نشان داد که؛ هرچه ساختار سازمانی براساس ویژگی‌های سازمان به‌طور مطلوبی طراحی شده باشد؛ تفکر استراتژیک در شرکت به خوبی استقرار می‌یابد.

ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی و نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و حیطه کنترل مدیران را مشخص می‌کند. همچنین ساختار سازمانی دربرگیرنده طرح سیستم‌هایی است که بوسیله آن‌ها همه واحدها هماهنگ و یکپارچه می‌شوند و در نتیجه ارتباط موثر در سازمان تضمین خواهد شد. گرچه وجوه مختلف خود نشان‌دهنده اهمیت آن است، ولی از آنجا که ساختار سازمانی یکی از ارکان مهم اجرای استراتژی است، پرداختن به آن جزء لاینفک وظایف مدیران است. از آنجا که ساختار خود موجد استراتژی است و از سویی تعیین کننده در تخصیص منابع نیز می‌باشد، تغییر در ساختار سازمانی همواره می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. ساختار باید به گونه‌ای طرح ریزی شود که اجرای استراتژی تسهیل گردد که این امر بر ارتقای عملکرد شرکت نیز مؤثر خواهد بود.

آزمون فرضیه فرعی سوم از فرضیه اصلی اول نشان داد که؛ هرچه قابلیت فناوری و قابلیت بازاریابی شرکت ارتقا یابد؛ تفکر استراتژیک در شرکت به خوبی استقرار می‌یابد.

استفاده از روش‌های نوین بازاریابی همراه با پژوهش‌ها موشکافانه بازار و سلائق مشتریان می‌تواند تأثیر بسیار زیادی بر عملکرد شرکت‌ها داشته باشد. همچنین امروزه استفاده صحیح و بهینه از منابع موجود در دستور کار تمامی سازمان‌ها و ارگان‌ها قرار دارد. از مهم‌ترین این منابع می‌توان از سرمایه‌های انسانی و سرمایه‌های مربوط به فناوری اطلاعات موجود در سازمان نام برد، مدیریت صحیح منابع می‌تواند باعث کاهش هدررفت تمامی منابع سازمان گردد. بیشتر سازمان‌ها با مشکلاتی در زمینه منابع انسانی خود روبرو هستند که از مهم‌ترین آن‌ها می‌شود از عدم انگیزه کاری کارمندان و کارکنان خود و همین‌طور عدم توانایی در استفاده بهینه از

تمامی ظرفیت‌های نیروی انسانی موجود در سازمان نام برد. این امر در سازمان‌هایی که کارکنانش احساس امنیت شغلی بیشتری می‌کنند، بارزتر است. همیشه استعدادهایی نهفته در سازمان وجود دارد که منتظر بروز شرایط و زمینه‌های لازم برای شکوفایی هستند، دیدگاه مدیریت ارشد سازمان برای ایجاد یک سازمان پویا و قابل رقابت در شرایط رقابتی عصر حاضر در فراهم نمودن شرایط لازم برای شکوفایی استعدادهای نهفته بسیار مهم و تاثیرگذار می‌باشد. حمایت مدیر ارشد از تصمیمات مدیر منابع انسانی خویش و فراهم کردن بسترهای لازم جهت اقدامات وی در اجرای صحیح تصمیمات در خصوص سرمایه‌های انسانی سازمان می‌تواند به اجرای این روند سرعت بخشد که استفاده صحیح از این منابع و استعدادهای سازمانی می‌تواند تأثیر بسیار زیادی در ارتقای عملکرد کارکنان داشته باشد.

آزمون فرضیه فرعی اول از فرضیه اصلی دوم نشان داد که؛ اگر بازار هدف و اهداف سرمایه‌گذاری را در ادوار مختلف تغییر بدهیم و شرایط بازار تغییر کند؛ تفکر استراتژیک در شرکت به خوبی استقرار می‌یابد.

مدیران باید سازمان خود را به سوی آینده‌ای ناشناخته هدایت کنند که کامیابی در این راه پرتلاطم نیز به توانمندی آنان در تجسم و درک دنیای اطرافشان بستگی دارد؛ دنیایی پیچیده و انباشته از ظرافت‌ها، ناپایداری‌ها، دیوان‌سالاری‌ها، تحرکات سیاسی و سرانجام واقعیت‌های انکارناپذیر. از آنجا که نمی‌توان شیوه‌ای یگانه را برای برخورد با تمامی مسائل مدیریت برگزید، لازم است مدیران، تغییرات مختلف بازار را که سازمان با آن‌ها مواجه است بشناسند و عملکرد سازمان را متناسب با آن هدایت و کنترل نمایند که این امر منجر به عملکرد بالاتر سازمان می‌گردد.

آزمون فرضیه فرعی دوم از فرضیه اصلی دوم نشان داد که؛ تغییر در تجهیزات و پیشرفت در زمینه تکنولوژی‌های مورد استفاده سازمان؛ تفکر استراتژیک در شرکت به خوبی استقرار می‌یابد.

در سطح کلان، پذیرش و انتقال تکنولوژی از اجزا و اهداف اساسی برنامه‌های توسعه بوده و باید برنامه‌ها و سیاست‌گذاری‌ها به سوی یادگیری تکنولوژی و افزایش دانش فنی به عنوان استراتژی توسعه تکنولوژی تمرکز داده شود. با توجه به توسعه روزافزون فناوری و سرعت اعجاب‌آور تغییرات سازمانی دنیای امروز، سازمان‌ها نیازمند به‌کارگیری روش‌های نوین توسعه و بهینه‌سازی فرآیندها و شکار نظریه‌های نو جهت تطابق با نیازهای کسب و کار می‌باشند. لذا نجات از بحران، بقا در آینده، پیشتازی در عرصه رقابت، رسیدن به کلاس جهانی و ارتقای عملکرد سازمانی می‌تواند ماحصل این رویه باشد.

با توجه به نتایج آزمون رگرسیون چندگانه متغیرهای فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، قابلیت‌های سازمان، تغییرات بازار و تغییرات تکنولوژی ($p\text{-value} < 5\%$) بر عملکرد شرکت تأثیر مستقیم معناداری دارند. با توجه به ضرائب به‌دست آمده؛ متغیرهای فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، قابلیت‌های سازمان، تغییرات تکنولوژی و تغییرات بازار تأثیر مستقیم بر عملکرد شرکت دارد. ضرائب به‌دست آمده نشان می‌دهد تأثیر تغییرات بازار بر عملکرد شرکت از سایر متغیرها بیشتر می‌باشد.

رویکردهای مدیریت و تفکر استراتژیک، به مدیران کمک می‌کند تا در شرایط رقابتی به خوبی فرصت‌ها را تشخیص داده و از آن‌ها بهره‌برداری کنند و در نقطه مقابل با شناسایی و اجتناب از تهدیدات، تبعات منفی آن بر روی سازمان را به حداقل ممکن کاهش دهند. بقا و رشد در محیط رقابتی در گروهی استراتژی اثر بخش سازمان است.

آزمون فرضیه اصلی سوم نشان داد که؛ اگر تفکر استراتژیک در شرکت به خوبی استقرار یابد، عملکرد شرکت نیز افزایش می‌یابد. در محیط رقابتی و پرتحول، تفکر استراتژیک یک مهارت اساسی برای مدیران است. صاحب نظران عقیده دارند، سرعت تغییر در محیط به قدری بالاست که نمی‌توان به برنامه‌ریزی استراتژیک اکتفا نمود و بجای آن افراد سازمان باید از مهارت تفکر استراتژیک برخوردار باشند تا بتوان هر لحظه در مقابل تغییرات محیط عکس‌العمل مناسب را نشان دهند. این مهارت، نه تنها برای محیط شغلی، بلکه برای زندگی شخصی آنان نیز مفید است. متفکر استراتژیک به دنبال راه‌های میان‌بر است. سؤال اساسی وی این است: «کدام روش برای رسیدن به هدف موثرتر است؟» متفکر استراتژیک به جای سرعت بخشیدن و بهتر انجام دادن روندهای موجود، متوجه یافتن راه‌های جدید و جستجوی راه‌حل‌های متفاوت است. راه‌حلهایی که ناممکن‌های سیستم فکری معمول را در دستگاه فکری جدید امکان‌پذیر سازد و این امر به عملکرد بالاتر سازمانی منجر می‌شود (گریتر، 2011). نتایج پژوهش با نتایج پژوهش ناظمی و دیگران (1390)، پورصادق و یزدانی (1390) و گریتر (2011) منطبق است.

پیشنهادها

با توجه به نتایج فرضیه اول مبنی بر تأثیر مستقیم فرهنگ و ساختار سازمانی و قابلیت‌های سازمانی بر تفکر استراتژیک، به مدیران شرکت پگاه تهران توصیه می‌شود:

* با توجه به این که فرهنگ هر سازمان متأثر از فرهنگ جامعه است و فرهنگ جامعه نیز با ورود افراد تازه وارد به داخل سازمان انتقال داده می‌شود، لذا در هنگام استخدام نیروی جدید باید تدابیری اتخاذ شود که فرهنگ با اهداف و باورهای راهبردی سازمان هم خوانی داشته باشد. یکی از اقدامات عمده در این زمینه، آموزش‌هایی است که در طی آن کارکنان جدید با فرهنگ و اهداف اصلی سازمان آشنا شوند.

* کارکنان جدیدالورود نسبت به کارکنان قدیمی بسیار تأثیرپذیر هستند و باورهای آنان در جوار باورهای افراد قدیمی، هم در جهت مثبت و هم در جهت منفی تغییر می‌یابد. بنابراین هنگام قرار دادن کارکنان جدید در کنار کارکنان قدیمی، باید دقت کرد که افراد قدیمی همسو با باورها و اهداف راهبردی سازمان، در تماس مستمر با کارکنان جدید قرار بگیرند.

* اعطای امتیاز و پاداش به افراد خلاق، مبتکر و پرکار و متناسب با عملکرد افراد، علاوه بر ایجاد فرهنگ صحیح کار در سازمان، موجب بالا رفتن قابلیت‌ها و استعدادهای کارکنان در انجام وظایف محوله خواهد شد. بنابراین لازم است که فرهنگ سازمان در زمینه اعطای پاداش، به فرهنگ صحیح دریافت پاداش در مقابل کار و تلاش تغییر یابد.

* تقویت انگیزه کسب موفقیت و ایجاد روحیه تلاش و سخت کوشی به منظور جلوگیری از اتلاف استعدادها و قابلیت‌های کارکنان سازمان، از وظایف مدیران متعهد و دلسوز است. آن‌ها می‌توانند با ایجاد بسترهایی برای رشد و شکوفایی نوآوری‌ها و خلاقیت کارکنان، انگیزه کسب موفقیت را در کارکنان خویش افزایش دهند. مدیران هم چنین می‌توانند با اعتماد به تجربه و صلاحیت کارکنان و اهمیت قایل شدن به مهارت‌ها و تخصص‌های افراد و نیز تفویض و واگذاری مسئولیت‌ها بر اساس شناخت از نیروهای

موجود، به تقویت روحیه ی مسئولیت‌پذیری کارکنان پرداخته و محیط مناسبی را جهت تقویت خلاقیت‌های فردی آن‌ها فراهم آورند.

* به منظور رفع ابهام شغلی کارکنان، باید اهداف، شرح وظایف، نحوه کار کردن، نحوه رفتار کارکنان و اختیارات آنان در سازمان، و به طور کلی ساختار سازمان به طور دقیق و صریح مشخص شود تا به افراد این امکان را بدهد که کارشان را به نحو احسن انجام دهند. همچنین باید مشخص شود که مدیریت دقیقاً کارکنان چه انتظاری دارد. اگر کارکنان از این موارد اطلاع دقیق نداشته باشند، بعید به نظر می‌رسد که بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند.

به منظور ایجاد محیط کار توأم با اطمینان و اعتماد، باید با کارکنان صادقانه برخورد شود. باید از پنهان کاری پرهیز شود و مسایل به گونه‌ای صریح و روشن به کارکنان اعلام گردد تا از ایجاد محیط مبهم و آماده شایعه سازی که نتیجه آن ضعف روحیه کارکنان است، جلوگیری به عمل بیاید. این مساله ضمن این که موجب ترویج فرهنگ صداقت و راستگویی به جای ریاکاری و ظاهرسازی می‌شود، موجب جلب اعتماد مدیران و کارکنان نیز می‌گردد.

با توجه به نتایج فرضیه دوم مبنی بر تأثیر مستقیم تغییرات بازار و تغییرات تکنولوژی بر تفکر استراتژیک به مدیران شرکت پگاه تهران توصیه می‌شود:

* انطباق تکنولوژی‌های شرکت با محیط خارج و رقبا

* ارائه آموزش‌های لازم در استفاده از تکنولوژی‌های جدید.

* پیاده‌سازی ساختارهای انعطاف‌پذیر و برنامه‌ریزی استراتژیک جهت رویارویی با تغییرات احتمالی بازار

با توجه به نتایج فرضیه سوم مبنی بر تأثیر مستقیم تفکر استراتژیک بر عملکرد شرکت به مدیران شرکت پگاه تهران توصیه می‌شود:

* تمرکز بر عوامل کلیدی تأثیرگذار بر آینده سازمان توسط مدیران ارشد

* درک محدودیت‌های منابع که سازمان با آن روبروست و یا روبرو خواهد شد و ارائه راه‌کارهای مفید.

* ایجاد یک رسالت قوی برای سازمان و القای آن به کارکنان

* توجه به خلاقیت و کارآفرینی در سازمان و ارائه پاداش به کارکنان خلاق و نوآور

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

- بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر عملکرد مالی و غیر مالی در صنعت مواد غذایی
- مطالعه پژوهش مشابه در با رویکردی مقایسه ای بین شرکت‌های تولیدی و خدماتی
- بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر کسب مزیت رقابتی و شناسایی بازار هدف
- بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با میزان استقرار تفکر استراتژیک

فهرست منابع

- 1- پهلوانیان، حسین؛ مقصود بیگی نژاد، غلامعلی (1387). "مدیریت راهبردی در سازمان‌های کوچک و متوسط". تهران: انتشارات نیکو روش.
- 2- حمیدی زاده، محمدرضا (1388). "برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژیک". تهران: سمت.
- 3- حمیدی زاده، محمدرضا (1390). "نظریه زمان و آینده پژوهی بر اساس نظریه فهم و درک". مطالعات مدیریت راهبردی.
- 4- پورصادق، ناصر و یزدانی، بهزنگ (1390). "تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط"، مجله مطالعات مدیریت راهبردی، شماره 7. صص. 159-143.
- 5- رحمان سرشت، حسین؛ کفچه، پرویز (1390). مدلی سازمانی برای تفکر راهبردی". پیام مدیریت، شماره 28. صص. 49-88.
- 6- سلطانی، ایرج (1390). "تفکر استراتژیک مدیران زیربنای تحول و تعالی سازمان‌ها. دومین همایش ملی مدیریت استراتژیک در سازمان‌های استراتژی محور. تهران.
- 7- غفاریان، وفا و علی احمدی، علیرضا (1389). "تفکر استراتژی". مجله تدبیر، شماره 137. صص. 38-33.
- 8- غفاریان، وفا و علی احمدی، علیرضا (1388). "رویکردهای نوین استراتژی". مجله تدبیر، شماره 130. صص. 12-28.
- 9- غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (1388). "استراتژی اثربخش". تهران: نشر سازمان فرهنگی فرا.
- 10- کاشانی، مجتبی (1389). "مدیران فیلسوف و سازمان‌های موفق"، مجله تدبیر، شماره 64. صص 21-16.
- 11- کیانی، غلامرضا (1373). "فرهنگ استراتژیک، زیربنای مدیریت استراتژیک". مجله تدبیر، شماره 44. صص. 18-15.
- 12- مشبکی، اصغر و خزاعی، آناهیتا (1389). "طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی". مدیریت بازرگانی، پاییز و زمستان. صص. 118-105.
- 13- ناظمی، شمس‌الدین؛ مرتضوی، سعید؛ و جعفریانی، حسن (1390). "ارتباط تفکر راهبردی و عملکرد". چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره 35. صص. 87-69.
- 14- هوپر، هانس هیتر و گانگ، ولف. (1371). "آیا شما یک استراتژیست هستید یا فقط یک مدیر، ترجمه علی مفتخر. مطالعات مدیریت، صص. 120-101.
- 15- Abraham, S. (2010). Stretching strategic thinking. *Strategy & Leadership*, 33(5), 5-12.
- 16- Ackatcharian, C. (2010). *Mergers and Acquisitions: Why Do They Fail?*. Unpublished MBA Project Final Report, Cal Poly Pomona, May, p 34.
- 17- Akgun, A. E., Lynn, G. S., & Yilmaz, C. (2012). Learning process in new product development teams and effects on product success: A socio-cognitive perspective. *Industrial Marketing Management*, 35(2), 210-235.
- 18- Allio, R. J. (2011). Strategic thinking: The ten big ideas. *Strategy & Leadership*, 34, 4-13.
- 19- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (2009). Structural equation modeling in practice: A re-view and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- 20- Bae, B. R. (2012). *AMOS 7.0 structural equation modeling: Principles and practices*. Chung Ram Publishing.
- 21- Barnett, F. W., & Berland, T. P. (2011). Strategic thinking on the front lines. *The McKinsey Quarterly*, 2, 118-124.
- 22- Bates, D. L., & Dillard, J. E. (2010). Generating strategic thinking through multi-level teams. *Long Range Planning*, 26(5), 103-110.
- 23- Bonn, I. (2010). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63-71.

- 24-Bonn, I. (2012). Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), 336–354.
- 25-Chandy, R. K., & Tellis, F. (2011). Organizing for radical product innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of Marketing Research*, 35(4), 474–487.
- 26-Clayton M., Christensen, M. W.J., and Darrell K. R. (2012). Foundations for Growth: How to identify and Build Disruptive new businesses. *MIT Sloan Management Review*, 43, 30.
- 27-Collins, J. C., & Porras, J. I. (2009). *Built to last*. London: Century Business.
- 28-Crouch, A. (2009). Reframing the strategic problem: An accommodation of harmony and belligerence in strategic management. *Journal of Business Research*, 41(1), 3–13.
- 29-Damanpour, F., & Evan, W. E. (2011). Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392–409.
- 30-Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (2007). The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. *Management Science*, 32(11), 1422–1433.
- 31-Dibrell, C., Down, J., & Bull, L. (2007). Dynamic strategic planning: Achieving strategic flexibility through formalization. *Journal of Business and Management*, 13(1), 21–35.
- 32-Easterby-Smith, M., & Davis, J. (2009). Developing strategic thinking. *Long Range Planning*, 16(4), 39–48.
- 33-Ettlie, J. E., Bridges, W. P., & O'Keefe, R. D. (2012). Organizational strategy and structural differences for radical vs. incremental innovation. *Management Science*, 30(9), 682–695.
- 34-Fairholm, M., & Card, M. (2011). Perspectives of strategic thinking: From controlling chaos to embracing it. *Journal of Management and Organization*, 15(1), 17–30.
- 35-Fodness, D. (2012). Rethinking strategic marketing: Achieving breakthrough results. *Journal of Business Strategy*, 26(3), 20–34.
- 36-Fornell, C., & Larcker, D. F. (2012). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- 37-Fouser, R. J. (2011). Dynamic Korea vs. lost 20 years.: *The Korea Times* (1.3).
- 38-Garratt, B. (2005). Can board of directors think strategically? Some issues in developing direction-givers' thinking to a mega level. *Performance Improvement Quarterly*, 18(3), 26–36. Gatignou.
- 39-Gluck, F., Kaufman, S., & Steven, W. A. (2010). The four phases of strategic management. *Journal of Business Strategy*, 2(3), 9–21.
- 40-Goldfarb, A., & Yang, B. (2009). Are all managers created equal? *Journal of Marketing Research*, 46(5), 612–631.
- 41-Goldman, E. F. (2007). Strategic thinking at the top. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 75–89.
- 42-Goldman, E. F. (2011). The power of work experiences: Characteristics critical to developing expertise in strategic thinking. *Human Resource Development Quarterly*, 19(3), 217–230.
- 43-Greatz, F. (2011). “Strategic thinking”. *Management decision*, vol. 40. No1 35.