

مدلی سازمانی برای تفکر راهبردی (مطالعه تجربی)

دکتر حسین رحمانسرشت* - پرویز کفچه**

چکیده

تفکر راهبردی حوزه‌های است که به نظریه‌پردازی و مفهومی‌سازی نیاز دارد. در این مقاله تلاش شده است، مدلی از تفکر راهبردی در سطح سازمانی ارائه و آزمایش شود. این مدل بیانگر مشارکت افراد گوناگون در سطوح سازمانی در فرایند تفکر راهبردی و عوامل گوناگون اثرگذار بر این سطح از مشارکت است. مدل تحقیق با استفاده از نمونه‌های آماری مورد سنجش و بررسی قرار گرفت و میزان اثرگذاری هر یک از عوامل با استفاده از داده‌های گردآوری شناسایی شد. مدل آزمون شده بیانگر نقش هر یک از عوامل یادشده در مدل برای تفکر راهبردی در سطح سازمانی است.

کلیدواژه‌ها: تفکر راهبردی، مدیریت راهبردی، مشارکت سازمانی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

تاریخ دریافت مقاله: ۸۶/۸/۱۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۶/۱۲/۱۶

* استاد، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی.

** دانشجوی دوره دکتری دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.

مقدمه

تفکر راهبردی "اصطلاحی است که به طور وسیعی مورد استفاده قرار گرفته است و در بسیاری از نوشته‌های علمی و دانشگاهی وجود دارد، اما به ندرت به عنوان یک مفهوم ذهنی از آن استفاده شده است [Torset, 2001]. بنظر لیدتکا (۱۹۹۸)، امروزه، از اصطلاح "تفکر راهبردی" آن قدر وسیع و عمومی استفاده شده است که خطر "بی معنی شدن" آن را تهدید می کند. آن‌هایی که از این اصطلاح بهره می گیرند، به ندرت آن را تعریف می کنند. از اصطلاح "تفکر راهبردی" برای اشاره به تمام تفکرات درباره راهبرد استفاده شده است، به جای اینکه به حالت خاصی از تفکر که دارای ویژگی‌های خاص است، اشاره کند [Liedtka, 1998].

از نظر توکلی و لاوتون (۲۰۰۵) در نوشته‌های مربوط به راهبرد، حتی توافقی در زمینه تعریف روشن و مشخص تفکر راهبردی برای اینکه معلوم شود، تفکر راهبردی عملاً به چه معنی است، وجود ندارد. بلکه توصیفات و ویژگی‌های متفاوتی در این زمینه مطرح شده‌اند. بنابراین، عدم وجود اجماع در مورد تفکر راهبردی، تفاهم و سوء تفاهم بسیاری ایجاد کرده است [Torset, 2001].

تلاش‌های متعددی صورت گرفته‌اند تا مفهوم تفکر راهبردی معین‌دار شود (برای مثال: اوهمی، ۱۹۸۲؛ مینتزرگ، ۱۹۹۴؛ استیسی، ۱۹۹۳؛ زابریسکی و هولمانتل، ۱۹۹۳؛ بیتس و دیلارد، ۱۹۹۳؛ ریمون، ۱۹۹۶؛ لیدتکا، ۱۹۹۸؛ ویلسو، ۱۹۹۴ و ۱۹۹۸؛ هراکلیوس، ۱۹۹۸؛ تورست، ۲۰۰۱؛ بون، ۲۰۰۵) و افرادی درصدد برآمده‌اند که تفکر راهبردی را بیشتر مفهومی سازی و مدل‌هایی ارائه کنند تا به درک این موضوع کمک کند. اما به نظر میرسد، برای دستیابی به مفهوم و معنی یکپارچه، مشخص، و کاربردی از تفکر راهبردی راه زیادی در پیش هست؛ به‌ویژه این که تمام این گفته‌ها و نظریات جنبه نظری دارند. تنها یک مورد از این مدل‌ها که توسط

تورست (۲۰۰۱) انجام شده، حاصل کار تحقیقی میدانی است، از طریق روش کیفی و با استفاده از مصاحبه با کارکنان و مدیران میانی درباره مشارکت در تفکر راهبردی در سطح سازمان، صورت گرفته است. مباحث ارائه شده توسط دیگران، به طور نظری ارائه شده‌اند (برای مثال: لیدتکا، ۱۹۹۸؛ هراکلیوس، ۱۹۹۸؛ بون، ۲۰۰۵).

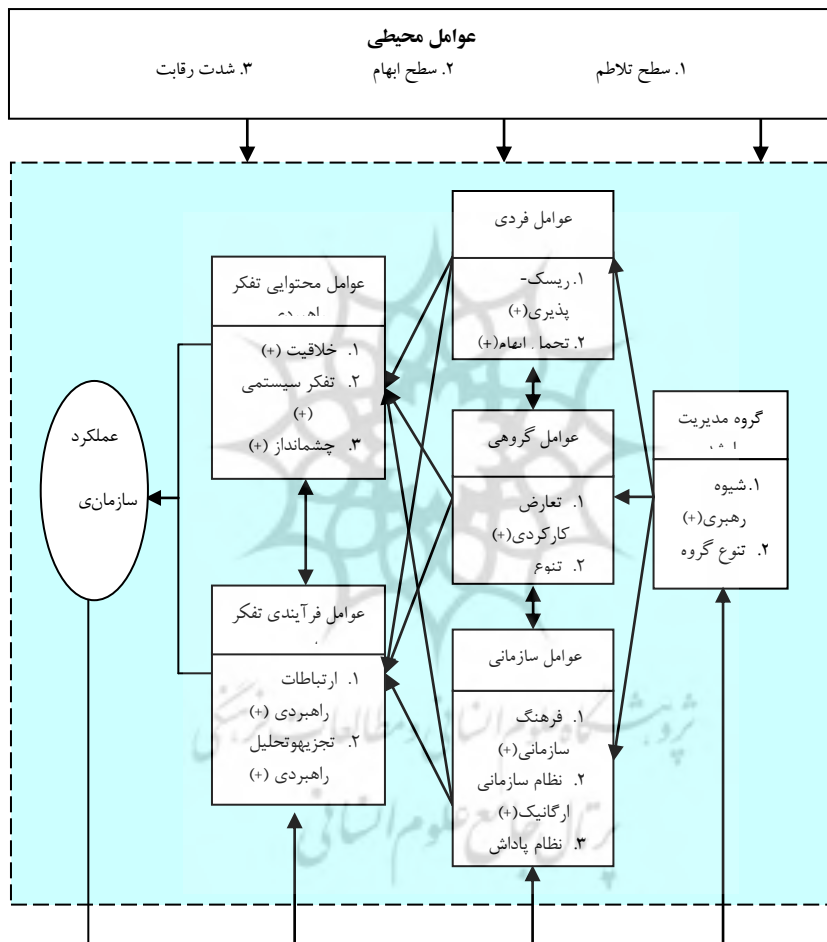
در تحقیقات مربوط به راهبرد، به نقش و اهمیت تفکر راهبردی کمتر توجه شده است [Bonn, 2005]. در حالی که یکی از مهمترین عوامل اثرگذار بر تصمیمات راهبردی، تفکر راهبردی است که باید به آن پرداخت. پانل متخصصان و نویسندگان یک کنفرانس بین‌المللی، تفکر راهبردی را بعنوان یکی از ۱۰ موضوع مهم و حتی در تحقیقات آتی مدیریت شناسایی کرده است. بنابراین، این سؤال وجود دارد که: "تفکر راهبردی به طور عملی چیست و چگونه در سطح سازمان جاری و ساری میشود؟" نیاز به تحقیق بیشتر در این زمینه که تفکر راهبردی در سطح سازمان دارای چه ویژگیهایی است و نیز این ویژگیها تحت تأثیر چه عواملی هستند موضوع این تحقیق قرار گرفته و در نهایت، مدلی سازمانی برای تفکر راهبردی ارائه شده است.

مدل تحقیق

مدل اصلی که مبنای تحقیق حاضر قرار گرفته، حاصل بررسی پیشینه مطالعات و تحقیقات متعدد در حوزه‌های گوناگون نظریات سازمان و مدیریت است. بر اساس دیدگاه آجریس و شان (۱۹۷۸)، چالش اساسی در نظریات سازمانی زمان حاضر عبارت است از: "ایجاد و خلق ترکیبی بهره‌ور از رویکردهای پراکنده و چندگانه در نظریات مختلف". بنابراین، در این مدل تلاش شده است که مقولات مختلف و

مطرح در نظریات سازمانی، با ترکیبی معیندار، در راستای مفهومی سازی تفکر راهبردی، به عنوان مقولهای مهم برای نظریه پردازی در حوزه راهبرد و تصمیم گیری راهبردی، مورد استفاده واقع شوند. در این بخش، اجزای مدل تحقیق به ترتیب مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. با توجه به مطالعات صورت گرفته، مدل تحقیق در شکل ۱ نمایش داده شده که مورد بررسی و آزمون قرار گرفته است.

عوامل زمینهای



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

الف) تفکر راهبردی و عملکرد سازمانی

توصیف و غالباً پیشینی عملکرد سازمانی یکی از اهداف اساسی تحقیق در زمینه مدیریت راهبردی است، (کتچن و دیگران، ۱۹۹۶: ۲۳۱). جست‌جو و پژوهش برای درک و کنترل عملکرد، شیوه مهمی در متمایز کردن مدیریت راهبردی از دیگر علوم سازمانی است. هم‌چنین، نتایج عملکرد متأثر از تصمیمات عمده که برای "پیش‌دستی کردن" بر شرایط محیطی یا در پاسخ به آن شرایط اتخاذ میشوند، از علائق خاص محققان راهبرد است (برای مثال: کتچن و دیگران، ۱۹۹۷؛ رینیاک و دیگران، ۱۹۸۹؛ مییر، ۱۹۹۱؛ سامر و دیگران، ۱۹۹۰). مباحث ارائه شده در روان‌شناسی شناختی بیان میدارند که مراحل تفکر دربرگیرنده تشکیل مفهوم تا حل مسئله هستند (سولسو، ۱۹۹۱). انطباق این مراحل با مباحث ارائه شده توسط مینتزبرگ (۱۹۹۴)، اوهمی (۱۹۸۲)، پورتر (۱۹۹۰، ۱۹۸۵، ۱۹۸۰)، پتیگرو و وایپ (۱۹۹۳) و دیگران بیانگر این مطلب است که تفکر راهبردی دارای دو بخش اساسی عوامل "فرآیندی" و عوامل "محتوایی" است. به علاوه، تفکر راهبردی در سطح سازمان متأثر از "زمینه" سازمانی و محیطی است که بر محتوا و فرایند تفکر راهبردی در سازمان اثر می‌گذارد.

ب) ویژگی‌های تفکر راهبردی

در مورد ویژگی‌های تفکر راهبردی که در واقع محتوای تفکر راهبردی را شکل میدهند، نویسندگان مختلف مواردی را متذکر شده‌اند (برای مثال: اوهمی، ۱۹۸۲؛ مینتزبرگ، ۱۹۹۴). با بررسی و تعمق در موارد ذکر شده میتوان نتیجه گرفت که ویژگی‌های مهمی که دربرگیرنده محتوای تفکر راهبردی‌اند، عبارت‌اند از: خلاقیت،

-
1. Anticipation
 2. Process
 3. Content
 4. Context

چشم‌انداز، و تفکر سیستمی. به ویژگی‌هایی که مربوط به عوامل فرایندی تفکر راهبردی هستند، نویسندگانی چون لیدتکا (۱۹۹۸) به‌طور مشخص اشاره‌هایی مهم داشته‌اند و افرادی مانند تورست (۲۰۰۱)، بون (۲۰۰۵)، توکلی و لاوتون (۲۰۰۵) نیز بر اهمیت عوامل فرایندی در فرایند تفکر راهبردی تأکید کرده‌اند. عوامل فرایندی مهم در تفکر راهبردی شامل ارتباطات راهبردی، تجزیه و تحلیل راهبردی، و رفتارهای سیاسی هستند.

خلاقیت: این ویژگی مورد توجه نویسندگانی متعددی قرار گرفته است (برای مثال: فورد، ۱۹۹۶؛ رابینسون و استرن، ۱۹۹۷؛ امبایل، ۱۹۹۸). مهارت‌های خلاق عبارت‌اند از توانایی تولید راه‌حل‌های جای‌گزین متعدد برای یک مسئله و توسعه یا شناسایی پیوندها یا الگوهای غیر متعارف. توانایی به‌کار گرفتن خلاقیت در به‌تصویر کشیدن جای‌گزین‌های متعدد، و کشف اینکه آیا آن‌ها می‌توانند شیوه‌ی جای‌گزینی برای انجام کارها باشند، برای توسعه راهبردها و برنامه‌های منحصر به فرد، حیاتی و کلیدی هستند. دوبونو (۱۹۹۶) این دیدگاه را بسیار روشن بیان است: "بدون خلاقیت ما قادر نیستیم از اطلاعات و تجاربی که در حال حاضر مورد استفاده قرار دارند و در ساختارهای قدیمی، الگوهای قدیمی، مفاهیم قدیمی، و ادراکات قدیمی محدود مانده‌اند، استفاده کامل به عمل آوریم."

چشم‌انداز: ویژگی چشم‌انداز همواره مورد تأکید قرار گرفته است، چراکه مدیران ارشد با سطوح بالایی از ابهام و اطلاعات ناقص و چندپهلوی مواجه هستند. آن‌ها نیاز دارند که پروژه‌ها را چندسطحی و چندوجهی درک کنند و معانی و مفاهیم ممکن بسیاری را ترکیب کنند (بولاند، ۱۹۸۴). مردمی که با چنین وضعیتی روبه‌رو هستند، به نوعی راهنمایی نیاز دارند که به‌نظر وایک (۱۹۹۵) "ارزش‌ها، اولویت‌ها، و وضوح در ترجیحات" به آن‌ها کمک می‌کند، راهبرد پایدار و قابل اتکایی را توسعه دهند و راهکارهای مناسبی را طراحی کنند. تعدادی از نویسندگان، اهمیت باورهای

مشترک و چشم انداز آینده برای احساس "داشتن جهت" و به وجود آوردن تمرکز روی تمامی فعالیت‌های درون سازمان را، مورد تأکید قرار داده‌اند.

تحقیق کولینز و پوراس (۱۹۹۸) نشان داده است، شرکت‌هایی که دارای احساس قوی نسبت به وجود هدف یا چشمانداز بوده‌اند، عملکرد بهتری داشته‌اند. چشمانداز مشترک کمک میکند که در فرآیند تصمیم‌گیری معنا و مفهوم شکل بگیرد و احساس "داشتن جهت" را القا کند [Liedtka, 1998].

تفکر سیستمی: در تفکر راهبردی از دیدگاه کافمن (۱۹۹۱)، تفکر سیستمی بیانگر تغییر در نگاه به سازمان است. تغییر در تلقی سازمان به عنوان ترکیب بخش‌های (یا کارمندان) به هم‌ناپیوسته و نامرتب در حال رقابت بر سر منابع، به تلقی از سازمان بعنوان یک سیستم کلی که هر بخش آن در رابطه با کل سیستم و به طور یکپارچه مورد توجه قرار دارد. این نیازمند توانایی فاصله گرفتن افراد از توجه به مسائل عملیاتی روزانه [Graetz, 2002]. و توجه به این موضوعات است که چگونه مسائل و مقولات متفاوت با یکدیگر پیوند می‌خورند، چگونه بر یکدیگر اثر می‌گذارند، و چگونه یک راه‌حل در یک قسمت از سازمان بر دیگر قسمت‌ها تأثیر گذار است [Liedtka, 1998].

سنج (۱۹۹۰) عقیده دارد که ما باید فراتر از شخصیت‌ها و رویدادها را ببینیم. ما باید به ساختارهای اساسی و بنیادی که اقدامات افراد را شکل می‌دهند و شرایطی را به وجود می‌آورند که وقوع انواع رویدادها و حوادث را ممکن و محتمل می‌سازند، توجه کنیم. این شامل تفکر در مورد فرایندهایی است که تطبیق میان تناقضات آشکار و توسعه راه‌حل‌های نوآور را فراهم می‌کند. چنین چشمانداز یکپارچه‌ای از سازمان، نیازمند درک کاملی از پویایی‌های داخلی و خارجی زندگی سازمانی است. خصوصاً در مورد اینکه سازمانها و اقدامات مدیریتی چگونه در طول زمان تغییر میکنند و چگونه فرایندهای بازخورد، به چنین تغییراتی منجر میشوند (استیسی، ۱۹۹۶). این موضوع شامل درک آن است که سازمانها چگونه درون سیستم‌های

پیچیده و بزرگ مانند بازارها، صنایع و ملتها قرار گرفته (استیسی، ۱۹۹۶) و چگونه تحت تأثیر پویایی‌های، ارتباطات متقابل و وابستگیهای متقابل این سیستم‌ها قرار می‌گیرند [Liedtka, 1998].

بنابر نظر تورست (۲۰۰۱)، برای داشتن تفکر راهبردی، افراد باید در مورد اکوسیستم کسبوکاری که در آن فعالیت دارند، دانش و شناخت کافی داشته باشند. زمانی که لیدتکا (۱۹۹۸) از تفکر در زمان صحبت میکند، در واقع شناخت و دانش راهبردی افراد در مورد گذشته، حال و آینده کسبوکار و صنعت را مد نظر دارد.

ارتباطات راهبردی: از جمله ویژگی‌های مورد تأکید است. به عقیده بون (۲۰۰۱)، سازمان‌ها باید زمان و فضایی را برای مدیران ارشد فراهم کنند که بتوانند در گفت‌گو در مورد مقولات راهبردی، بینشها، و ایده‌ها به صورت منظم مشارکت کنند. از دیدگاه لیدتکا (۱۹۹۸)، بیشترین نقش ارزشمند فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، قانونمند کردن مکالمه^۱ توسعه‌ای درباره موضوعات راهبردی است و پیامد آن، ایجاد راهبرد بهتر برای سازمان و توسعه بهتر توانمندی‌های تفکر راهبردی در اعضای سازمان است. به نظر لیدتکا (۱۹۹۸)، مکالمات راهبردی تعاملاتی هستند که از طریق آنها، انتخاب‌های راهبردی صورت می‌گیرند، آزمون می‌شوند و منطق مبنایی آنها بسط می‌یابد. به نظر بون (۲۰۰۱) گفت‌گوهای راهبردی جمعی، چنانچه به شیوه‌های سازنده انجام پذیرند، از مزیت بالقوه هم‌افزایی ذهنهای متعدد بهره می‌گیرند و نسبت به یک ذهن منفرد، بصیرانه‌تر و پر بینش‌تر خواهند بود.

تجزیه و تحلیل راهبردی: از دیدگاه لیدتکا (۱۹۹۸)، فرضیه‌گرایی نشان‌دهنده "روش علمی" است و به ایجاد فرضیه و آزمون آن، به‌عنوان فعالیت‌های اصلی و محوری می‌نگرد. به عقیده وی، برای مدیران کسب و کار، فرضیه‌گرا بودن نسبت به دیگر اجزای تفکر راهبردی بیشتر حالت خارجی و بیرونی دارد. با وجود این، در محیطی که اطلاعات در دست رس روبه افزایش و زمان برای تفکر رو به کاهش است، توانایی پروراندن فرضیه‌ای خوب و آزمون کارای آن، حیاتی است. این جزء از تفکر راهبردی، جنبه علمی بودن فرایند راهبرد را که مورد تأکید پورتر (۱۹۸۰، ۱۹۹۰، ۱۹۸۵) است، بیان میدارد و به عوامل فرایندی تفکر راهبردی مربوط است. همان‌طور که قبلاً گفته شد، به عقیده هراکلیوس (۱۹۹۸)، تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی باید در فرایندی دیالکتیک، مرتبط با هم قرار گیرند؛ زیرا هر دو برای مدیریت راهبردی ضروری هستند. هر یک از این دو به تنهایی شرط لازم است، اما کافی نیست. تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی به‌طور دوره‌ای و تکراری و در طول زمان صورت می‌گیرند. در حالی که تقاضا برای راهبردهایی بدیع و خلاق وجود دارد که می‌توانند در ذهن متخصصان راهبرد متولد شوند یا توسط همکاران و افراد سطوح پایین^۱ ارائه شوند، هم‌زمان فرایندهای تجزیه و تحلیل امکان‌پذیری و مطلوب بودن راهبردها و برنامه برای تحقق آنها را بررسی می‌کنند. بنابراین، تجزیه و تحلیل راهبردی یکی از عوامل مهم فرایند تفکر راهبردی است که طی آن ایده‌ها خلاق و بدیع در فرایندی عقلایی و با منطق علمی، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند.

رفتارهای سیاسی: این ویژگی به فعالیت‌های سیاسی مانند لابی کردن، تشکیل ائتلاف، تعارض، و چانه زنی در فرایند راهبرد اشاره دارد. در نوشته‌های مدیریت

راهبرد، به خصوص در شرایطی که سرعت تغییرات بالاست، سطوح بالای فعالیت سیاسی عملکرد ضعیفی را به بار آورده‌اند. رفتارهای سیاسی، مدیران را از فائق آمدن بر مقولات راهبردی (مثلاً رویدادهای محیطی کلیدی) منحرف می‌کنند و توانایی برطرف کردن تفسیرهای متعددی را که توسط چنین مقولاتی رواج داده شده‌اند، کاهش می‌دهند. به خصوص زمانی که عملاً تعیین کنندگان.

رفتارهای سیاسی، به‌عنوان عوامل فرایند تفکر راهبردی، قابل ملاحظه و با اهمیت تلقی می‌شوند. این رفتارها، چنانچه در جهت منافع شخصی و گروه محدودی از سازمان به کار گرفته شوند، آثار منفی و ضعیفی خواهند داشت و ممکن است باعث پدیده "گروه فکری" شوند، که نمیتوان به آن توجه نکرد. بنابراین، به‌عنوان یکی از عوامل فرایندی تفکر راهبردی در نظر گرفته شده‌اند.

در کنار ویژگی‌های و خصوصیات تفکر راهبردی، به‌عنوان عوامل دارای اهمیت در تفکر راهبردی، عوامل مهم اثرگذار بر تفکر راهبردی باید به‌عنوان بخش مهمی از مدل تفکر راهبردی در نظر گرفته شوند. اینکه غیر از محتوا و فرآیند، عوامل زمینه‌ای نیز باید در هر نوع تغییر راهبردی در نظر گرفته شوند توسط پتینگر و وایپ (۱۹۹۳) مورد تأکید قرار گرفته است. در ادامه، بخشی دیگر از مدل، تحت عنوان عوامل زمینه‌ای درونی و بیرونی مورد توجه قرار گرفته است.

ج) عوامل زمینه‌ای^۱ درونی و بیرونی سازمانی

مطالعات متعددی (از جمله: میلر و میتزبرگ، ۱۹۸۳؛ سگیو، ۱۹۸۷؛ میتزبرگ، ۱۹۷۳؛ میلر، ۱۹۸۹؛ پورتر، ۱۹۸۰؛ کوول و شندل، ۱۹۸۷؛ هایز، اسپنس و مارکس، ۱۹۸۳؛ کلویز و پوگل، ۱۹۸۰؛ اوستر، ۱۹۸۲) نشان داده‌اند که عوامل زمینه‌ای داخلی و خارجی بر عملکرد سازمان اثرگذار هستند و نیز تحت تأثیر فرایند

و محتوا قرار میگیرند [Pettigrew, 1993]. پتیگرو و وایپ (۱۹۹۳)، در بررسی هشت شرکت بزرگ در صنایع بلوغ یافته، به این پیشنهاد میرسند که فرآیند، محتوا، و زمینه، در تشریح و توصیف عملکرد سازمانی، ساختهای کلیدی هستند (نقل از کتچن و دیگران، ۱۹۹۶). مشاهدات آنها هم چنین آشکار می‌سازد که ارتباط بین این ساختها متقابل و مستمر است. بنابراین، توجه هم‌زمان به این سه ساخت، یعنی فرایند، محتوا و زمینه، در تفکر راهبردی باید مد نظر قرار گیرند. به عقیده تورست (۲۰۰۱)، برای توسعه تفکر راهبردی، افراد باید تمایل، دانش و ظرفیت تفکر به شیوه راهبردی را داشته باشند. این عوامل به زمینه روان‌شناسی افراد، زمینه سازمانی، و زمینه راهبردی وابسته هستند. به نظر بون (۲۰۰۱) سطح سازمانی باید زمینهای را فراهم کند که در آن، تفکر راهبردی افراد شکل بگیرد. لازم است که سازمان‌ها ساختارها، فرایندها و سیستمهایی را ایجاد کنند که گفت‌گویی راهبردی مستمر میان اعضای تیم مدیریت را ترویج و پرورش دهد و از مزیت نبوغ، ابتکار، و خلاقیت هر کارمند در سازمان استفاده کند. در این مدل تیم مدیریت ارشد سازمان، عوامل فردی، عوامل گروهی، عوامل سازمانی، و عوامل محیط بیرونی سازمان، مجموعاً به عنوان عوامل زمینهای اثرگذار بر تفکر راهبردی در نظر گرفته شده‌اند. تیم مدیریت ارشد و مدیریت رده بالای هر سازمان، مسئول موفقیت آن سازمان است (محبعلی و رحمانسرشت، ۱۳۷۶) و برنامه‌ریزی و تصمیمگیری در سطوح متفاوت راهبردی و عملیاتی و بصورت بلندمدت، میانمدت و کوتاهمدت، از وظایف اصلی مدیریت در سطوح گوناگون سازمان است. به عقیده هامبریک و مایسون (۱۹۸۲، ۱۹۸۴)، سازمان بازتاب مدیران ارشد خود است. از دیدگاه آنها، نتایج و پیامدهای سازمان از هر دو جنبه راهبردها و اثربخشی، بازتاب ارزشها، ادراکات، و پایههای شناختی کنشگران قدرتمند در سازمان است. این دیدگاه بر

نقش تصمیمگیران تأکید دارد و انتخابهای راهبردی به عنوان یک جزء رفتاری درونی ملاحظه شده‌اند و گاه بازتاب خصوصیات تصمیمگیران هستند. تحقیقات در زمینه تأثیر مدیریت ارشد بر راهبردهای شرکت (برای مثال: میلر و تولوس، ۱۹۸۶؛ فنکلشتاین و همبریک، ۱۹۹۰؛ هامبریک و همکاران، ۱۹۹۶، ۱۹۹۴)، بر عملکرد (برای مثال: هالبلیان و فنکلشتاین، ۱۹۹۳؛ اسمیت و همکاران، ۱۹۹۴؛ کیک، ۱۹۹۷)، بر رسمیت برنامه‌ریزی (بانتل، ۱۹۹۳)، و بر فرآیندهای تصمیمگیری راهبردی (برای مثال: پاپاداکیس و همکاران، ۱۹۹۸) متمرکز شده‌اند. در مدل تفکر راهبردی، ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد، یکی از مؤثرترین عوامل زمینهای است که از آن به عنوان "زمینه راهبردی" نیز یاد کرده‌اند [Torset, 2001]. از آنجا که رویکرد سازمانی، درگیر شدن دیگر افراد سازمان در راهبردگذاری و تصمیمگیری سازمانی را مد نظر دارد، خصوصیات و ویژگیهای تیم مدیریت ارشد به عنوان عوامل مؤثر زمینهای، اهمیت زیادی دارند.

عوامل فردی: متعددی را میتوان از دیدگاه روان‌شناسی مطرح کرد که بر تفکر راهبردی اثرگذار هستند. از موارد مهم و کلیدی که در متون مدیریت راهبردی مورد اشاره قرار گرفته‌اند، "ریسک‌پذیری" و "تحمل ابهام" هستند. تفکر راهبردی با خلاقیت و ارائه ایده‌های جدید و نو سروکار دارد. تفکر راهبردی به ارائه راهحل در مورد مسائل راهبردی [Boon, 2005]، و ایجاد راهبرد [Heracleous, 1998]. می‌پردازد که همواره توأم با ریسک‌پذیری ناشی از ارائه ایده جدید و تحمل ابهامات ناشی از نبود اطلاعات کافی و نتایج ناشی از ارائه ایده‌های جدید در سطح سازمان است. از دیدگاه باور (۱۹۷۰) و دیگر مدافعان رویکرد جمعی به راهبردگذاری، شناسایی فرصتهای جدید ممکن است در سطوح پایینتر مدیریتی و توسط

کارکنانی صورت گیرد که معمولاً به عنوان کارآفرینان درون سازمانی نیز شناخته شده‌اند.

- کارآفرینی سازمانی به فرایندی درون سازمان موجود اشاره دارد که نه تنها سرمایه-گذاری در زمینه کسبوکار جدید، بلکه دیگر جهتها و فعالیت‌های نوآورانه، مانند توسعه محصولات، خدمات، فناوریها، تکنیکهای مدیریتی، راهبردها، و موقعیت‌های رقابتی جدید را هدایت میکند. به نظر میلر (۱۹۸۳)، افراد زمانی رفتار کارآفرینانه از خود نشان میدهند که در مورد بازار-محصول نوآوری کنند، ریسک بپذیرند، و بطور فوق فعال رفتار کنند. مفهوم کارآفرینی سازمانی با تفکر راهبردی در سازمان در این موارد بسیار نزدیک هستند. به نظر کانتیلون (۱۷۳۴)، کارآفرین کسی است که ریسک سود یا زیان را تحمل میکند از اینرو، ریسک-پذیری به عنوان ویژگی اصلی کارآفرین و کارآفرینی دیده میشود.
- تحمل ابهام، یک واقعیت از زندگی در دوران فناوری اطلاعات است. به عقیده نورتون (۱۹۷۵)، تحمل ابهام عبارت از گرایش به درک یا تفسیر اطلاعاتی است که معانی نامشخص، متعدد، ناقص، از همگسیخته، احتمالی، ساختاریافته، غیر قابل اطمینان، ناسازگار و نامتجانس، متفاوت، متناقض، یا غیرواضح دارند و به طور بالفعل یا بالقوه، منبع ناراحتی یا تهدید روان‌شناسی هستند (رابرت، وی. نورتون؛ ۱۹۷۵).
- فرنکل-برانسویک (۱۹۴۸، ۱۹۴۹)، ابهام را به صورت یک متغیر شخصیتی احساسی و ادراکی بیان کرد. به نظر او، عدم تحمل ابهام قبل از موقع مناسب و بدون توسل به جوانب ارزشمند، تمایل دارد به راه‌حلهای پایان دهد. غالباً این عمل به قیمت حذف واقعیتها تمام می‌شود و جست‌جو برای پذیرش و رد کلی دیگر افراد با کیفیت پائین و بدون ابهام صورت می‌گیرد.
- از آنجا که تفکر راهبردی دارای ویژگیهای خلاقیت و ابداع راهحل‌های جدید است و تفکر سیستمی و چشمانداز گرا [Mintzberg, 1994; Boon, 2005;]

Liedtka, 1998]. و نیز دنیای کسبوکار در عرصه جدید، دارای ابهامات و تغییرات زیادی است، تحمل ابهام اثر مثبتی بر تفکر راهبردی اثربخش و کارا دارد. در صورت عدم تحمل ابهام، راهحلهای پیشنهادی، ابداعات و ایدههای جدید ممکن است فاقد ویژگیهای لازم و اثربخشی مناسب در مواجهه با تغییرات محیطی باشد.

عوامل گروهی، همواره بر مسائل سازمانی اثرگذارند. تفکر راهبردی به طور خالص یک فعالیت ذهنی فردی نیست و تحت تأثیر و نفوذ مشارکت تصمیمگیران در تعاملات اجتماعی و نیز زمینه اجتماعی و نهادی سازمان قرار میگیرد. از این رو، درک تفکر راهبردی در مجموعههای سازمانی پیچیده نیازمند آن است که ما فراتر از تمرکز بر افراد حرکت کنیم و به طور دقیقی، زمینه گروهی و تأثیر آن بر توانایی تفکر راهبردی سازمانی افراد را مورد آزمایش قرار دهیم.

توصیف والش و انگسون (۱۹۹۱) از سازمان، به عنوان شبکه‌ای از معانی مشترک ذهنیت‌گرایانه متقابل^۱ بر اهمیت تعاملات در قابل درک بودن رویدادهای سازمانی تأکید دارد. کاملباغ (۱۹۹۳)، ازنهارت (۱۹۸۹) و دیگر محققانی چون ویرسما و بانتل (۱۹۹۲)، والش و فاهی (۱۹۸۶) و جلینک و لیتورور (۱۹۹۴) بر اهمیت و نقش گروه در تصمیمگیری راهبردی صحنه گذاشته‌اند. تفکر راهبردی درون یک گروه و جمع ساده، توانایی تفکر راهبردی اعضای گروه نیست، بلکه تابع تأثیر متقابل میان تواناییهای تفکر راهبردی اعضا است (بون، ۲۰۰۵). نوشتجات دو عامل را مورد شناسایی قرار داده است که برای فرآیند تعامل گروهی مهم هستند این دو عامل عبارتند از تعارض کارکردی و تنوع شغلی اعضای گروه.

1. Intersubjectively

محققان زیادی بحث کرده‌اند که تعارض مرتبط با وظیفه اثر مثبتی بر تصمیم‌گیری راهبردی دارد، زیرا دامنه‌های اجتماعی از اطلاعات را بوجود آورده و به مردم کمک می‌کند مقولات کلیدی مربوطه را شناسایی و بهتر درک کنند (نقل از ازنهارت و دیگران، ۱۹۹۷). بنظر اماسون و شویگر (۱۹۹۴) تعارض مرتبط با وظیفه به اعضای گروه اجازه می‌دهد چشماندازهای متنوعی را شناسایی و مورد بحث قرار دهند. بارون (۱۹۹۱) شواهدی را بدست آورده است که تعارضات مرتبط با وظیفه، اعضای گروه را تشویق می‌کند تا ایده‌ها و رویکردهای جدیدی را توسعه دهند.

شویگر و ساندبرگ (۱۹۸۹) پیبرده‌اند که تعارض مرتبط با وظیفه، ارزیابی کلیدی مفروضات را آسان می‌کند تا دیگر راه‌حل‌های جایگزین مبنا قرار گرفته و از اینرو، پدیده گروه فکری را کاهش می‌دهد. مشابهاً اماسون (۱۹۹۶) و جن (۱۹۹۵) نشان دادند که تعارض مرتبط با وظیفه تصمیمات با کیفیت بهتر را موجب شده و نیز باعث می‌شود مباحث در مورد ایده‌ها تحریک شده و ارزیابی کلیدی از مقولات و گزینه‌های تصمیم ترویج داده شود.

والش و همکارانش (۱۹۸۸) نیز اظهار نظر داشته‌اند که گروه‌های دارای دامنه وسیع‌تری از چشم اندازه‌ها، در تفسیر (قرائت) و تعریف محیط‌های تصمیم پیچیده خود، بهتر عمل می‌کنند. اگر گروه مدیریت ارشد از لحاظ شناخت و جمعیت شناختی اعضا ناهمگون باشد، نسبت به گروهی که متجانس‌تر است، بهتر عمل می‌کند.

مطابق با نظریات شناختی مدیریتی و سازمانی، تنوع در پایه‌های شناختی تیم، تنوع بوجود می‌آورد. تیم‌های ناهمگون تمایل به جمع‌آوری داده از منابع مختلف داشته و از تفسیرها و چشماندازهای متنوعی استفاده می‌کنند. چنین تنوعی در چشم اندازه‌ها ناشی از بحث‌های گسترده‌تری در مورد گزینه‌های راهبردی (لانت و همکاران،

(۱۹۹۲) است و به مجموعه بزرگتری از گزینه راهحلهای بالقوه منجر میشود. در نتیجه میتواند به کاهش "نقاط کور" و "گروه فکری" (جنیس، ۱۹۸۲) کمک کند. سیمونز و دیگران (۱۹۹۹) بین تنوعی که بسیار با شغل مرتبط است (مثلاً تنوع در زمینه آموزش و وظیفهای و تنوعی که کمتر با شغل مرتبط است (مثلاً سن، جنسیت و ملیت) تمایز قائل شده‌اند. تنوع مرتبط با شغل تجارب، مهارتها یا چشماندازهای متفاوتی از نظر وظایف شناختی در کار ایجاد میکند و افزایش در سطح ذخیره کل مهارتها و اطلاعات مرتبط با کار گروه را فراهم میکند.

مطابق با گفتههای میلیکن و مارتینز (۱۹۹۶)، تنوع مرتبط با شغل مهارتها و دانش مرتبط با چشماندازهای بیشتری را در فرآیند تصمیمگیری وارد میکند و در نتیجه احتمال راهحلهای خلاق و نوآور را افزایش میدهد. سیمونز و دیگران (۱۹۹۹) نشان داده‌اند که تنوع مرتبط با شغل بویژه تنوع در سطح آموزش و در زمینه وظیفه‌ای اثر بیشتری بر روی عملکرد سازمانی خواهد داشت. جکسون (۱۹۸۹) پی برده است که تنوع در سطح آموزش و زمینه وظیفهای با سطوح بالاتری از خلاقیت و نوآوری ارتباط دارد. تنوع وظیفهای نیز با برنامه‌ریزی آشکار و شفافتری رابطه دارد که نشان میدهد تنوع گسترده‌تر، چشماندازهای در دسترس گروه را تحریک می‌کند تا بر دامنه وسیعتری از اطلاعات تمرکز یابد و حق انتخاب‌های بیشتری در فرآیند تصمیمگیری در نظر گرفته شود.

عوامل سازمانی، از عوامل مهم دیگر در تفکر راهبردی در سطح سازمان هستند. از این رو، برای درک بهتر تفکر راهبردی نیازمند در نظر گرفتن زمینه سازمانی هستیم. زیرا این زمینه است که پایه فرایندهای درون سازمان تفکر مدیریتی را شکل می‌دهد و به مردم کمک میکند که به‌طور جمعی اقدام کنند. به علاوه خصوصیات و ویژگیهای سازمانی زمینهای را خلق میکنند تا درون آن، اعضای سازمانی

چارچوب‌های مرجع مشترک را شکل دهند که بر توانایی تفکر راهبردی تأثیر می‌گذارند و نفوذ دارند [Boon, 2005]. متون پژوهشی، ویژگی و خصوصیات را شناسایی و معرفی کرده‌اند که برای درک تأثیر و نفوذ زمینه سازمانی بر تفکر راهبردی مهم هستند. این ویژگیها عبارت‌اند از: ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، نظام پاداش و جبران، و فناوری و نظام اطلاعات سازمان.

ساختار سازمانی، از آنجا مهم است که تعامل میان مردم، جریان ارتباطات، تقسیم شغل و هماهنگی، و انواع روابط قدرت را نهادینه می‌سازد. بارنز و استاکر (۱۹۶۱)، میان ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی تمایز قائل شدند. سازمان‌های دارای ساختار ارگانیک، با سطوح سلسله مراتب کم، مقررات کاری آزادانه، و تصمیمگیری غیرمتمرکز شناسایی شده‌اند. ساختارهای ارگانیکی، هماهنگی را از طریق ارتباطات افقی در سطح سازمانی مورد تأکید قرار می‌دهند و افراد وظایف خود را با دانش و آگاهی از وضعیت کلی سازمان به‌انجام می‌رسانند. مردم درون سازمان تمایل دارند که باورهای مشترک در مورد ارزشها و اهداف سازمانی را توسعه دهند و در کنار دیگران، برای دستیابی به این اهداف کار کنند. سازمان‌های دارای ساختارهای ارگانیکی تمایل دارند، همکاری میان اعضای خود و انتشار ایده‌ها درون سازمان را تشویق و ترویج دهند.

تعدادی از نویسندگان بیان کرده‌اند که سازمان‌های دارای ساختارهای ارگانیکی، نسبت به سازمان‌های دارای ساختارهای مکانیکی، به دلیل خودگردانی بیشتر افراد و گروه‌ها، در دست‌رس بودن اطلاعات بیشتر، و مشارکت بیشتر اعضای سازمانی، تمایل بیشتری به نوآوری دارند. مطابق با گفته‌های پیرس و دل‌بک (۱۹۷۷)، ساختارهای ارگانیک ایده‌زایی^۱ و توسعه پیشنهادات را آسان می‌کنند و برای

نوآوری مستعدتر هستند، در حالی که سازمان های دارای ساختارهای مکانیکی به مقاومت در برابر تغییر تمایل دارند. همچنین، ساختارهای ارگانیکی برای پاسخهای سریع به تقاضای صنعت و بازار آمادگی دارند و سازمان ها را قادر میسازند، در تلاش های کارآفرینانه درگیر شوند. کووین و سلوین (۱۹۸۸) پی برده اند که ساختارهای ارگانیکی فعالیت های کارآفرینانه را ترویج می دهند و سازمان ها را قادر میسازند سریعاً به اقدامات رقابتی خود پاسخ دهند. در حالی که ساختارهای مکانیکی دستیابی به وظایف روتین را آسان می کنند و به طور مشخصی، نظم و یکنواختی را فراهم می آورند. بنابراین ساختارهای ارگانیکی برای تفکر راهبردی بیشتر هدایت کننده هستند، زیرا تعامل و ارتباطات را افزایش می دهند و تولید و ارائه ایده های جدید را تشویق می کنند. برعکس، ساختارهای مکانیکی احتمال بیشتری دارد که تعامل، ارتباطات و تبادل ایده ها را محدود کنند.

فرهنگ سازمانی، دربرگیرنده مجموعه های پیچیده از مفروضات، باورها و ارزش های محوری است که در سرتاسر سازمان تسهیم شده است و بر شیوه های که کسبوکار را هدایت میکند، تأثیر میگذارد (شاین، ۱۹۸۵). یک جنبه از فرهنگ سازمانی این است که مشارکتی، و برخلاف سلسله مراتب و "خودکامگی" است. مشارکت در فرایندهای تصمیمگیری نیازمند آن است که مدیران ارشد تمایل داشته باشند، تصمیمگیری را با مدیران سطح پایینتر تسهیم کنند و این که مدیران سطح پایینتر تمایل داشته باشند، مسئولیت خود را شامل اتخاذ در این تصمیمات بدانند. مشارکت کارکنان سطح پایینتر در فرایند توسعه راهبرد، با رضایت شغلی بیشتر کارمندان (سونهی، ۲۰۰۲) و با بهبود تصمیمگیری توسط مدیران ارشد (والدریج و فلویید، ۱۹۹۰) رابطه داشته است. لیدتکا (۱۹۹۸) بیان میدارد که مدیران ارشد باید

مهارت‌های تفکر راهبردی اعضای سازمان را توسعه، دهند و هدایت و آسان کنند. درگیر کردن مدیران میانی در فرایند راهبردی، ذخایر ایده‌ها و چارچوب‌هایی را که مدیران ارشد باید با آن‌ها کار کنند، غنا می‌بخشند و به آن‌ها کمک می‌کنند، دانش جدید را فراهم آوردند و تطبیق دهند و راهبردهای نوآورانه‌ای را توسعه دهند (فلوید و والدريج، ۲۰۰۰). بون (۲۰۰۱) پیشنهاد داده است که سازمان یک شورای^۱ تفکر راهبردی را که در برگیرنده مدیران میانی است، به وجود آورد تا مقولاتی را کشف کند که برای سازمان در طول ۵ تا ۱۰ سال آینده دارای اهمیت راهبردی هستند و راهبردهای جاری سازمان را مورد چالش قرار می‌دهند. مشارکت و درگیر بودن مدیران میانی در فرآیند راهبرد، مطابق با دیدگاه فلوید و والدريج (۲۰۰۰)، کمک می‌کند ایده‌های واگرا از درون سازمان با مقولات راهبردی مرتبط شوند و نقطه تحریکی برای ابتکارات راهبردی جدید فراهم آید.

نظام جبران و پاداش، در سازمان حیاتی است، زیرا می‌تواند اقدامات مدیریتی را تشویق کند یا آنها را به تأخیر اندازد. طراحی نظام جبران و پاداش برای اثرگذاری بر رفتار است و نتایج مهمی برای تصمیم‌گیری مدیریتی، راهبرد شرکت و عملکرد دارد. نظام جبران می‌تواند شکل حقوق یا دستمزد ثابت به خود گیرد و یا پرداخت‌های اقتضایی بلندمدت، متغیر مانند اختیار خرید سهام باشد. پرداخت اقتضایی بلندمدت، به عنوان یک شکل مهم تشویقی در نظر گرفته می‌شود که از آن می‌توان برای هم‌راستا کردن اقدامات مدیران نتایج سازمانی مطلوب، استفاده کرد. این هم‌راستایی را در طرح‌های تشویقی می‌توان به معیارهای عملکرد کمی ربط داد، یا بر اساس نظام حسابداری یا مبتنی بر بازار در نظر گرفت، یا دربرگیرنده معیارهای کیفی به حساب آورد.

تعدادی از محققان بر استفاده از معیارهای کیفی برای ارزیابی عملکرد مدیران اجرایی ارشد تأکید کرده‌اند. برای مثال، لاولیر (۲۰۰۰) گفته است موفقیت‌های راهبردی به این موضوع بستگی دارد که چگونه نظام جبران و پاداش سازمان، از راهبردهای آن به خوبی حمایت کند. ماسیاریلو و همکارانش (۱۹۸۹) پیشنهاد داده‌اند که پاداش، به جای عملکرد کوتاهمدت، به عملکرد بلندمدت پیوند داده شود و بیشتر مبتنی بر ارزیابیهای کیفی باشد تا ارزیابیهای کمی. آن‌ها علاوه بر معیارهای مبتنی بر حسابداری، استفاده از معیارهای هم‌نوا با هدف عملکرد را پیشنهاد می‌دهند. نظام پاداشی که دربرگیرنده جوانب عملکرد اجرایی بلندمدت و کیفی ممکن است، می‌تواند برای دستیابی به اهداف راهبردی سازمان، به دلیل اثرگذاری بر رفتار اجرایی، حیاتی باشد. بلوم و میلکوویچ (۱۹۹۸) نیز اظهار کرده‌اند که تمرکز بلندمدت بعضی اشکال از جبران، ممکن است ارتباط بیشتری با تصمیمات راهبردی دارای پیامد غیرمترقبه در آینده، نشان دهد. از این‌رو، نظام‌های پاداشی که مبتنی بر معیارهای عملکرد کیفی و بلندمدت هستند، احتمالاً مدیران ارشد را تشویق می‌کنند با افق‌های زمانی بلندمدت بیندیشند و رویکرد راهبردیتری اتخاذ کنند.

فناوری و نظام اطلاعات، امروزه به‌عنوان جزئی اثرگذار و پراهمیت در نظریات سازمانی مورد توجه و نظر واقع شده است. تحقیق و مطالعه فناوری و اثر آن بر سازمان، دارای تاریخچه طولانی در مدیریت است. در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی، محققانی مانند جون وودوارد (۱۹۶۵)، چارلز پرو (۱۹۶۷)، و جیمز تامپسون (۱۹۶۷) مطالعات اولیه در این زمینه را انجام داده‌اند. امروزه فناوری اطلاعات وسیله‌ای اساسی در مدیریت و کاهش ابهامات فرایندهای مدیریتی و تولید است (دویت و جونز، ۲۰۰۱). از این‌رو تحقیقاتی و مطالعات زیادی در زمینه نقش و اثر فناوری اطلاعات بر سازمان و جوانب مختلف آن صورت گرفته‌اند که تأثیر فناوری

اطلاعات بر راهبرد و راهبردگذاری و مزیت رقابتی در سازمان، جزء یکی از مهم‌ترین این تحقیقات است (برای مثال: ساترلند و موریوکس، ۱۹۸۸؛ توکلیان، ۱۹۸۸؛ تان، ۱۹۸۹؛ اماراپو و لادو، ۱۹۹۵؛ ناسی، ۱۹۹۹؛ ساندبرگ و ویتنبرگ، ۲۰۰۰؛ دویت و جونز، ۲۰۰۱؛ اندرسون و سیگارس، ۲۰۰۱؛ اندرسون، ۲۰۰۱؛ بهات و گروور، ۲۰۰۵).

سرمایه‌گذاری روی فناوری اطلاعات در شرکتها نیز، یکی از مقولات راهبردی برای کسب مزیت رقابتی در محیط پویای روزافزون است. نقش فناوری اطلاعات در تصمیمگیری راهبردی موضوعی است که در بهبود تصمیمات راهبردی، هماهنگی بهتر اقدامات راهبردی، و تسهیل یادگیری ناشی از ابتکارات راهبردی، تأثیر دارد. بنابراین فناوری اطلاعات در فرایند تفکر راهبردی و اثرگذاری بر تفکر راهبردی نیز نقش مهم و قابل توجهی دارد. ایده‌ها و تفکر راهبردی متناسب با تغییرات و تحولات سریع محیط رقابتی ملی و بین‌المللی و سایر تحولات و تغییرات در صنایع، در شناسایی و کسب فرصتها و شناسایی تهدیدات و مخاطرات مؤثرند. اگر تصمیمات راهبردی براینده بخش‌های گوناگون سازمان باشند، اثر قابل توجهی بر اثربخشی راهبرد و کسب مزیت رقابتی سازمان خواهند داشت که در این فرایند، فناوری و نظام‌های اطلاعاتی مورد استفاده و در دسترس، زیرساخت مفید و مناسبی فراهم می‌آورند.

عوامل محیط بیرونی، همواره بر سازمان اثرگذارند. از دیدگاه علم مدیریت، سازمان یک سیستم باز است که برای بقا و ادامه حیات خود باید با محیط رابطهای متقابل و تعاملی داشته باشد [دفت، ۱۹۹۸]. آگاهی از محیط بیرون از سازمان، یکی از ویژگی‌های سیستمهای باز [Robbins, 1983]. است.

تحقیقات چندی در خصوص رابطه بین راهبرد، محیط، و عملکرد انجام شده‌اند که گویای ارتباط بین این سه عامل هستند (برای مثال: میلر، ۱۹۷۹؛ میلر و لی، ۱۹۹۶؛ گاتیگنون و دیگران، ۱۹۹۰؛ سوبا ناراسیمها، ۲۰۰۱؛ هیبتس و همکاران، ۲۰۰۳؛ چاوان، ۲۰۰۵) و تأثیر زمینه خارج از سازمان را بر محیط مورد بررسی قرار داده‌اند. به نظر پتیگرو و وایپ (۱۹۹۳) زمینه بیرونی سازمان یکی از عوامل مهم در دگرگونی راهبردی است.

ویژگیهای محیطی که بسیار تعیینکننده‌اند، بر تفکر راهبردی سازمانی مؤثرند و باید به آنها توجه داشت، عبارت‌اند از: شدت رقابت در محیط رقابتی، سطح تلاطم، و سطح ابهام در محیط بیرون از شرکت این عوامل بسیار حیاتی و مهم محسوب می‌شوند و بر تفکر راهبردی در رویکرد سازمانی بسیار اثرگذارند.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف تحقیق، پژوهشی توسعه‌ای و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی (غیرآزمایشی) است. روش‌های آماری مورد استفاده عبارت‌اند از: "تحلیل عاملی" و "مدل معادلات ساختاری". در تجزیه و تحلیل‌ها از ماتریس هم‌بستگی یا کوواریانس استفاده شده است. متغیرهای تحقیق شامل عوامل اصلی در مدل تحقیق و نشانگرهایی بوده‌اند که بتوان آنها را بررسی کرد و در جدول ۱ ارائه شده‌اند. برای اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق، از پرسش‌نامه پاسخ‌بسته دارای طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق عبارت است از شرکت‌های فعال در صنایع غذایی؛ به استفاده از نمونه‌های به تعداد ۳۹۳ شرکت، داده‌های لازم گردآوری شدند.

1. Factor Analysis
2. Structural Equation Model

جدول ۱. متغیرهای تحقیق شامل مفاهیم، ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرها

ردیف	ساخت یا مفهوم	بعد	مؤلفه	نشانگر (تعریف عملیاتی مؤلفه‌ها)
۱	عوامل محیطی	عوامل محیطی	سطح تلاطم	- تنوع پویا در فناوری (نرخ بالای تغییر در فناوری) تولید - تغییر در خواسته‌های مشتریان
			سطح ابهام	- ناتوانی در تعیین احتمال رخداد حوادث در آینده - فقدان اطلاعات در مورد روابط علت و معلولی - ناتوانی در پیش بینی درست نتایج تصمیمات
			شدت رقابت	- ورود رقبای جدید، قدرت خریداران؛ قدرت تأمینکنندگان، ورود کالای جایگزین، رقابت در بین شرکت‌های موجود
	عوامل زمینهای	عوامل فردی	ریسک‌پذیری	- تلاش برای کسب پاداش بیشتر در برابر افزایش احتمال عدم دستیابی به آن نتایج یا حتی کسب نتایج منفی ناشی از شکست
			تحمل ابهام	- میزان تحمل به تعویق انداختن نتیجه - گیری از اطلاعات ناقص در دسترس به امید کسب اطلاعات بهتر در آینده
	عوامل گروهی	عوامل سازمانی	تعارض کارکردی	- عدم توافق در مورد راه‌حلها - عدم توافق در مورد تفسیرها
			تنوع شغلی	- تصدی (مسئولیت در سازمان - مسئولیت در گروه) - آموزش و تحصیلات - سوابق کاری
				فرهنگ سازمانی

<ul style="list-style-type: none"> - ارتباطات، رسمیت، نفوذ، کنترل - عدم تمرکز، استفاده از تکنوکراتها، پیمایش محیطی، تفکیک زیاد، ارتباطات باز 	<p>نظام سازمانی ارگانیک</p>			
<ul style="list-style-type: none"> - پرداخت پاداش بر اساس معیارهای عملکرد بلندمدت و معیارهای کیفی - نظام پرداخت ارگانیک و نظام پرداخت مکانیکی 	<p>نظام پاداش و جبران</p>			
<p style="text-align: center;">ویژگی نظام اطلاعات</p> <ul style="list-style-type: none"> - کارایی اطلاعاتی، همافزایی اطلاعاتی نوع IT - سیستمهای پشتیبان تصمیم گروهی - ارتباطات الکترونیکی - فناوری ارتباطات - استفاده از اینترنت و اینترنت 	<p>فناوری و نظام اطلاعات</p>			
<ul style="list-style-type: none"> - شیوه رهبری دموکراتیک یا مشارکتی، شیوه رهبری کاریزماتیک، شیوه رهبری اتوکراتیک، شیوه بدون مداخله 	<p>شیوه رهبری</p>	<p>تیم مدیریت ارشد</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - سابقه کاری در وظایف متفاوت - تغییرپذیری تیم مدیریت - سطح تحصیلات 	<p>تنوع تیم مدیریت</p>			
<ul style="list-style-type: none"> - خلق محصول، خدمت، ایده(فکر) رویه یا فرایندی مفید و ارزشمند 	<p>خلاقیت</p>			
<ul style="list-style-type: none"> - دیدن سازمان به عنوان یک جزء از یک کل و سیستم بزرگتر - درک روابط درونی بین پدیدهها به جای روابط علت و معلولی خطی - شناخت و توجه به فرایند تغییر در سیستمها 	<p>تفکر سیستمی</p>	<p>عوامل محتوایی تفکر راهبردی</p>	<p>تفکر راهبردی</p>	<p>۲</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ارزشها و عقاید مشترک و محوری - قصد مشترک 	<p>چشمانداز</p>			

- گفت‌گوهای راهبردی	ارتباطات	عوامل فرآیندی تفکر راهبردی		
- نشستهای تفکر راهبردی	راهبردی			
- استفاده از اطلاعات	تجزیه و تحلیل			
- فرایند تصمیم‌گیری	راهبردی			
لابی کردن، تشکیل ائتلاف، تعارض غیر کارکردی، چانه‌زنی	رفتارهای سیاسی			
سودآوری			عملکرد سازمانی	۳

سؤالات و فرضیات تحقیق: سؤالات تحقیق حاضر به صورت دو سؤال اصلی به این شرح در نظر گرفته شده‌اند:

- عوامل تبیین‌کننده تفکر راهبردی در سطح سازمان کدام‌اند؟
- تفکر راهبردی در سطح سازمان بر عملکرد چه تأثیری دارد؟

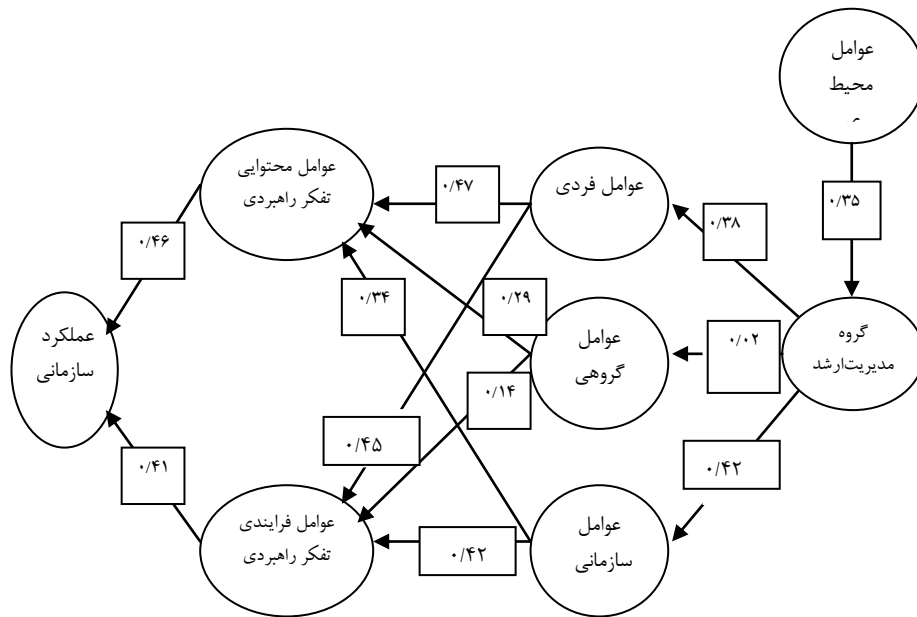
فرضیات این تحقیق به صورت ۲۰ فرضیه اصلی به این شرح تنظیم شده‌اند:

۱. "گروه مدیریت ارشد" بر "عوامل فردی" اثرگذار است.
۲. "گروه مدیریت ارشد" بر "عوامل گروهی" اثرگذار است.
۳. "گروه مدیریت ارشد" بر "عوامل سازمانی" اثرگذار است.
۴. "عوامل فردی" بر "عوامل محتوایی تفکر راهبردی" در سازمان اثرگذار است.
۵. "عوامل فردی" بر "عوامل فرآیندی تفکر راهبردی" در سازمان اثرگذار است.
۶. "عوامل گروهی" بر "عوامل محتوایی تفکر راهبردی" در سازمان اثرگذار است.
۷. "عوامل گروهی" بر "عوامل گروه تفکر راهبردی" در سازمان اثرگذار است.

۸. "عوامل سازمانی" بر "عوامل محتوایی تفکر راهبردی" در سازمان اثرگذار است.
۹. "عوامل سازمانی" بر "عوامل گروه تفکر راهبردی" در سازمان اثرگذار است.
۱۰. "عوامل محتوایی تفکر راهبردی" بر "عملکرد سازمان" اثرگذار است.
۱۱. "عوامل گروه تفکر راهبردی" بر "عملکرد سازمان" اثرگذار است.
۱۲. "عوامل محیطی" بر "تیم مدیریت ارشد" اثرگذار است.
۱۳. "عوامل محیطی" بر "عوامل فردی" اثرگذار است.
۱۴. "عوامل محیطی" بر "عوامل گروهی" اثرگذار است.
۱۵. "عوامل محیطی" بر "عوامل سازمانی" اثرگذار است.
۱۶. "عوامل محیطی" بر "عوامل محتوایی تفکر راهبردی" اثرگذار است.
۱۷. "عوامل محیطی" بر "عوامل فرایندی تفکر راهبردی" اثرگذار است.
۱۸. "عوامل فردی" و "عوامل گروهی" بر یکدیگر اثرگذار هستند.
۱۹. "عوامل گروهی" و "عوامل سازمانی" بر یکدیگر اثرگذار هستند.
۲۰. "عوامل محتوایی تفکر راهبردی" و "عوامل فرایندی تفکر راهبردی" بر یکدیگر اثرگذار هستند.

یافتهای تحقیق

مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد با استفاده از "مدل معادلات ساختاری" استخراج شد. نتایج نشان داد که مدل از نظر شاخصهای تناسب در وضعیت مناسبی قرار دارد. نسبت کای - دو به درجه آزادی کوچکتر از مقدار مجاز ۳ و مقدار RMSEA نیز کوچکتر از ۰.۱ است. در شکل ۲، ترسیم نموداری ساده شده با دادههای اصلی نمایش داده شده است.

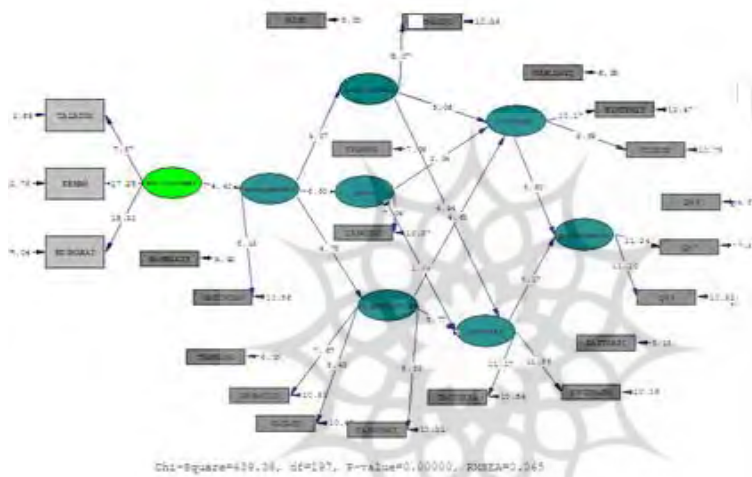


شکل ۲. میزان تأثیرگذاری هر یک از متغیرهای اصلی بر دیگر متغیرها در شرایط دخالت محیط

همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده میشود، عوامل محتوایی تفکر راهبردی به میزان ۴۶٪ و عوامل فرایندی تفکر راهبردی به میزان ۴۱٪ بر عملکرد سازمان اثرگذار هستند. عوامل فردی، به ترتیب ۴۷٪ و ۴۵٪ بر عوامل محتوایی تفکر راهبردی و عوامل فرایندی تفکر راهبردی تأثیر دارند. عوامل گروهی به میزان ۲۹٪ بر عوامل محتوایی تفکر راهبردی و به میزان ۱۴٪ بر عوامل فرایندی تفکر راهبردی اثرگذارند. عوامل سازمانی نیز به ترتیب ۳۴٪ و ۴۳٪ بر عوامل محتوایی تفکر راهبردی و عوامل فرایندی تفکر راهبردی تأثیر دارند. گروه مدیریت ارشد نیز بر عوامل فردی، عوامل گروهی، و عوامل سازمانی به ترتیب به میزان ۳۸٪، ۱۰۰٪، و ۴۲٪ اثرگذار است.

با توجه به این تأثیرگذاری باید آزمون فرضیات اصلی تحقیق با در نظر گرفتن محیط انجام شد. همان‌طور که قبلاً ذکر شده، برای آزمون مربوطه از آماره t استفاده

کردیم. در شکل ۳، مدل تحقیق در حالت معنیداری ارائه شده است. با توجه به اینکه آماره t در تمامی روابط غیر از تأثیر عوامل گروهی بر عوامل سازمانی، بالاتر از $1/96$ است، بنابراین فرضیات اصلی تحقیق به غیر از فرضیه مربوط به تأثیر عوامل گروهی بر عوامل سازمانی، با استفاده از داده‌های تحقیق رد نشدند و اصطلاحاً تأیید شدند. پس فرض H_0 در تمامی فرضیات غیر از مورد تأثیر عوامل گروهی بر عوامل سازمانی، رد و فرض H_1 تأیید میشود. اما فرض H_0 مربوط به عوامل گروهی تأیید شده و نشاندهنده این است که در حالت دخالت محیط عوامل گروهی بر عوامل سازمانی اثرگذار نیستند.



شکل ۳. مدل در حالت تخمین استاندارد

جمع‌بندی آزمون فرضیات اصلی تحقیق

آنچه که لازم است متذکر شد رد شدن هشت فرض اصلی تحقیق است. دلیل این امر آن بود که در شرایط مؤثر بودن عامل محیطی بر تمامی عوامل گروه مدیریت ارشد، عوامل فردی، عوامل گروهی، عوامل سازمانی، عوامل محتوایی تفکر

راهبردی، و عوامل فرایندی تفکر راهبردی، کل مدل از حالت معنیداری خارج می‌شود. در شرایطی که فرضهای اصلی ۱۸، ۱۹ و ۲۰ آزمون می‌شدند، مجدداً مدل از حالت معنیداری خارج می‌شد. بنابراین فرض‌های ذکر شده نیز با استفاده از داده‌های این تحقیق رد شدند. تأیید یا رد فرضیات اصلی در جدول ۲ خلاصه شده‌اند.

جدول ۲. تأیید یا رد فرضیات اصلی در دو حالت دخالت و عدم دخالت عوامل محیطی

در شرایط دخالت عوامل محیطی	فرضیات اصلی تحقیق	ردیف
تأیید	“تیم مدیریت ارشد” بر “عوامل فردی” تأثیر دارد.	۱
تأیید	“تیم مدیریت ارشد” بر “عوامل گروهی” تأثیر دارد.	۲
تأیید	“تیم مدیریت ارشد” بر “عوامل سازمانی” تأثیر دارد.	۳
تأیید	“عوامل فردی” بر “عوامل محتوایی تفکر راهبردی” در سازمان تأثیر دارد.	۴
تأیید	“عوامل گروهی” بر “عوامل محتوایی تفکر راهبردی” در سازمان تأثیر دارد.	۵
تأیید	“عوامل سازمانی” بر “عوامل محتوایی تفکر راهبردی” در سازمان تأثیر دارد.	۶
تأیید	“عوامل فردی” بر “عوامل فرایندی تفکر راهبردی” در سازمان تأثیر دارد.	۷
رد	“عوامل گروهی” بر “عوامل فرایندی تفکر راهبردی” در سازمان تأثیر دارد.	۸
تأیید	“عوامل سازمانی” بر “عوامل فرایندی تفکر راهبردی” در سازمان اثر دارند.	۹
تأیید	“عوامل محتوایی تفکر راهبردی” بر “عملکرد سازمان” تأثیر دارد.	۱۰
تأیید	“عوامل فرایندی تفکر راهبردی” بر “عملکرد سازمان” تأثیر دارد.	۱۱
تأیید	“عوامل محیطی” بر “تیم مدیریت ارشد” تأثیر دارد.	۱۲
تأیید	“عوامل محیطی” بر “عوامل فردی” تأثیر دارد.	۱۳
رد	“عوامل محیطی” بر “عوامل گروهی” تأثیر دارد.	۱۴
رد	“عوامل محیطی” بر “عوامل سازمانی” تأثیر دارد.	۱۵
رد	“عوامل محیطی” بر “عوامل محتوایی تفکر راهبردی” تأثیر دارد.	۱۶
رد	“عوامل محیطی” بر “عوامل فرایندی تفکر راهبردی” تأثیر دارد.	۱۷
رد	“عوامل فردی و “عوامل گروهی” بر یکدیگر اثرگذار هستند.	۱۸
رد	“عوامل گروهی و “عوامل سازمانی” بر یکدیگر اثرگذار هستند.	۹
رد	“عوامل محتوایی تفکر راهبردی و “عوامل فرایندی تفکر راهبردی” بر یکدیگر اثرگذار هستند.	۲۰

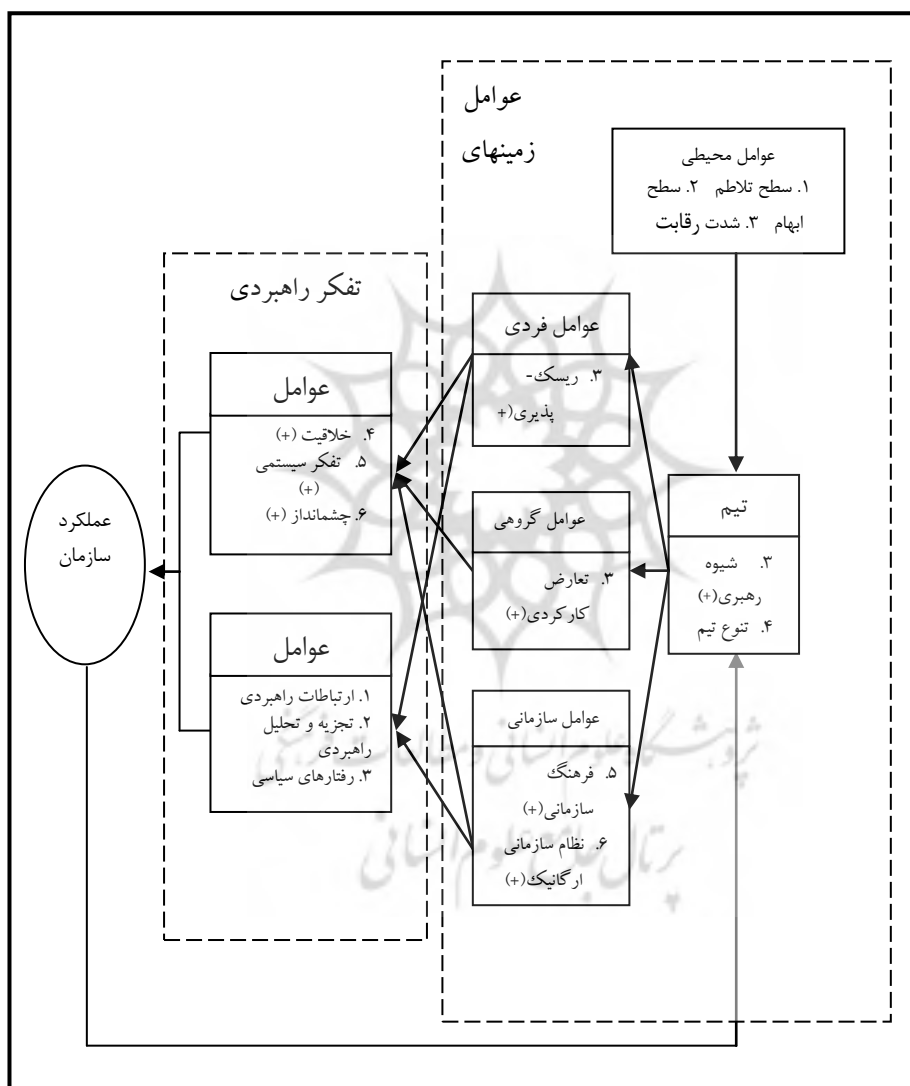
نتیجه‌گیری

با توجه به نتیجه‌های تحقیق میتوان گفت که تفکر راهبردی بر عملکرد سازمان اثر گذاری قابل توجهی دارد و از لحاظ آماری این اثر گذاری معنی‌دار است. به نوبه خود، تفکر راهبردی نیز متأثر از عوامل فردی، عوامل گروهی، و عوامل سازمانی است. اما نتایج آماری بیان میدارند که عوامل گروهی بر عوامل فرایندی تفکر راهبردی اثر گذاری معنی‌داری ندارند. بنابراین فرض مربوطه رد می‌شود. عوامل فردی، گروهی، و سازمانی به نوبه خود متأثر از تیم مدیریت ارشد است که اثر گذاریهای ذکر شده از لحاظ آماری معنی‌دار است. نهایتاً اینکه گروه مدیریت ارشد کاملاً تحت تأثیر عوامل محیطی قرار دارد و محیط بیرونی بر آن به‌طور معنی‌داری اثر گذار است. مدل پیشنهادی و آزمون شده تحقیق در شکل ۵ ارائه شده است.

با توجه به نتایج تحقیق حاضر، برای تعیین و شناسایی اقدامهای راهبردی سازمان، باید به هر دو بُعد عوامل محتوایی و عوامل فرایندی تفکر راهبردی توجه کرد. ابعاد محتوایی و فرایندی تفکر راهبردی از عوامل فردی بسیار متأثر هستند. بنابراین در به‌کارگیری افراد در سطوح متفاوت سازمان، بهتر است به خصوصیات فردی مؤثر در تفکر راهبردی، از جمله خلاقیت افراد، داشتن تفکر سیستمی، و وجود چشمانداز مشترک بین آنها توجه شود.

عوامل فرایندی و محتوایی تفکر راهبردی از عوامل سازمانی نیز بسیار متأثر هستند. بنابراین، وجود فرهنگ سازمانی مشارکتی، نظام سازمانی ارگانیک، نظام پاداش و جبران مناسب، و ایجاد نظام اطلاعاتی مناسب در سطح سازمان، بسیار اهمیت دارد. آنچه که باید مورد توجه قرار گیرد، وجود شورا یا جلسات و بستری مناسب برای گفت‌گوهای راهبردی میان اعضای سازمان است که در این صورت، اقدامات راهبردی مناسب حاصل خواهند شد.

در شرایط اثرگذاری عوامل محیطی بر تیم مدیریت ارشد، مدیریت بر عوامل اثرگذاری بیشتری خواهد داشت که به نوبه خود، عوامل گروهی بر تفکر راهبردی اثرگذاری کمتری دارند. بنابراین پیشنهاد میشود که در شرایطی که عوامل محیطی اثرگذاری قابل توجه دارند، گروه مدیریت ارشد بر عوامل فردی و سازمانی تمرکز بیشتری داشته باشد و با تدابیر مناسب و هوشمندانه تغییرات لازم را اعمال کنند؛ چرا که عوامل فردی و سازمانی در این شرایط اثرگذارتر و مهمتر هستند.



شکل ۵. مدل پیشنهادی

منابع

۱. دفت، ریچارد ال (۱۹۹۸)، "تئوری و طراحی سازمان"، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
2. Bonn, Ingrid (2005), "Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach Leadership & Organization", *Development Journal*, Vol. 26, No. 5, pp.336-354.
3. Graetz, Fiona (2002), "Strategic Thinking versus Strategic Planning Towards Understanding The Complementarities ", *Management Decision*, Vol. 40, No. 5, pp: 456-462.
4. Heracleous, Loizos (1998), "Strategic Thinking or Strategic Planning"? *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 3, pp: 481-487, 1998.
5. Koontz, Harold and Wehrich, Heinz (1993), "*Management: A Global Perspective*", 10th ed., International Edition, McGraw-Hill Series in Management.
6. Liedtka, Jeanne M. and Rosenblum, John W. (1996), "Shaping Conversations: Making Strategy, Managing Change", *California Management Review*, Fall.
7. Mintzberg, Henry (1994), "*The Rise and Fall of Strategic Planning*", New York Ny: The Free Press.
8. Pettigrew, Andrew, and Whipp, Richard (1993), "Managing Change For Competitive Success", *Oxford, UK: Blacwell Publishig*.
9. Robbins, Stephen PP: (1983), "*Organization Theory: Structure, Design, and Applications*", 2nd ed., Prentice-Hall International Editions.
10. Torset, Christophe (2001), "*Strategic Thinking: Why, What, and How? – An Organizational Model of Strategic Thinking*", Egos XVIIth Colloquim, Lyon, France.
11. Zabriskie, Noel B. and Huellmantel, Alan B. (1991), "Developing Strategic Thinking in Senior Management", *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 6, pp: 25 -32.