

بررسی تأثیر تفکر استراتژیک مدیران بر عملکرد سازمانی

(مورد مطالعه: سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور)

فریدون سلیمانی^۱

محمدرضا حمیدی زاده^۲

چکیده

پژوهش حاضر بر پایه این پرسش شکل گرفته است که آیا تفکر استراتژیک مدیران سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور بر عملکرد آن تأثیرگذار است یا خیر؟ مدل مفهومی این تحقیق بر پایه نظریات جین لیدکا (۱۹۹۸ و ۲۰۰۵) در بیان ابعاد متغیر تفکر استراتژیک و همچنین نظریات کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) در معرفی دیدگاه‌های عملکرد سازمانی، طراحی شده است. این تحقیق بر مبنای نتیجه، از نوع کاربردی-توسعه‌ای، بر مبنای هدف، از نوع توصیفی و بر مبنای شیوه گردآوری داده‌ها، از نوع پیمایشی و شاخه میدانی است. مهمترین فنون آماری مورد استفاده در این تحقیق شامل همبستگی پیرسون، رگرسیون همزمان و تحلیل واریانس یک‌راهه می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق، شامل مدیران ارشد، میانی و پایه ستاد مرکزی سازمان مذکور، به تعداد ۱۰۴ نفر بوده و حجم نمونه آماری تحقیق نیز بر اساس فرمول کوکران، معادل ۸۳ نفر انتخاب شده است. روش نمونه‌گیری تحقیق، تصادفی ساده و پرسشنامه مورد استفاده از نوع محقق‌ساخته و برخوردار از روایی و پایایی لازم، بر پایه ضرایب آلفای کرونباخ ۰/۹۲۰ و ۰/۹۴۲ برای سؤالات تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی و مشتمل بر ۹۰ سؤال تخصصی در دو حوزه تفکر استراتژیک (۵۳ سؤال) و عملکرد سازمانی (۳۷ سؤال) و از نوع سؤالات بسته با مقیاس اندازه‌گیری طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بوده است. مهمترین یافته‌های حاصل از بررسی و تحلیل آماری داده‌های گردآوری شده با استفاده از بسته نرم‌افزاری SPSS، نشان می‌دهد: بطور کلی، تفکر استراتژیک مدیران سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور با عملکرد سازمانی آن ارتباط معناداری دارد و لیکن بر آن تأثیرگذار نیست.

واژگان کلیدی: تفکر استراتژیک، تفکر راهبردی، عملکرد سازمانی، سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور

^۱ رئیس گروه آموزش دانشجویان سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور، کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، engsoleymani.m@gmail.com

^۲ استاد دانشگاه شهید بهشتی، دکتری مدیریت

مقدمه

پیچیدگی‌های روزافزون فعالیت‌ها و محیط شدیداً متغیر جهان امروز، مدیران را با دشواری‌هایی مواجه ساخته است. ضرورت تداوم بقا، حفظ موقعیت و توسعه در چنین پیچیدگی‌هایی، مدیران سازمان‌ها را بیش از پیش به کیفیت پیچیده‌تری از برنامه‌ریزی، اجراء و در نهایت بهبود عملکرد نیازمند می‌سازد (اوستین و ویلانوا، ۱۹۹۲ به نقل از قاسم‌پور، ۱۳۹۱). سازمان‌ها تا زمانی که برای بقاء تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می‌دانند، باید اصل بهبود مستمر را سرلوحه فعالیت خود قرار دهند. این اصل حاصل نمی‌شود، مگر اینکه زمینه دستیابی به آن با بهبود مدیریت عملکرد امکان‌پذیر شود. این بهبود را می‌توان با گرفتن بازخور لازم از محیط درونی و پیرامونی، تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، مسئولیت‌پذیری و جلب رضایت مشتری، با ایجاد و بکارگیری سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی متناسب، ایجاد کرد. سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی مناسب به انعطاف‌پذیری برنامه‌ها و اهداف و مأموریت سازمان‌ها در محیط پویای امروزین کمک قابل توجه می‌نماید (تولایی، ۱۳۸۶). از این رو؛ با توجه به تأثیرگذاری عملکرد بر تحقق اهداف سازمانی، می‌توان آن را یک مؤلفه مهم در سازمان تلقی نمود.

از سوی دیگر، محیط کسب و کار امروز با ویژگی‌هایی همچون تغییرات پیچیده و غیرخطی، تحولات ناپیوسته و جهشی، تغییرات پی در پی پارادایم‌ها و رقابت بدون حیطه‌بندی، قابل تعریف است. مشکل سازمان‌ها روز به روز بیشتر می‌شود و حل آنها نیازمند تفکر بهتر است. یکی از قدرتمندترین ابزارهای یک مدیر که در شغل خود مورد استفاده قرار می‌دهد، ذهن و قدرت تفکر اوست. از آنجا که نقش مدیران در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و اتخاذ تصمیمات، وابسته به نحوه تفکرشان می‌باشد و چهارچوب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک تنها فراهم‌کننده سؤالاتی است که پاسخ‌شان مبتنی بر روش‌شناسی مدیران و تفکر ایشان در تصمیم‌گیری است (وبر، ۱۹۸۴ به نقل از امیرکمالی، ۱۳۹۱)، به اهمیت موضوع تفکر استراتژیک در مدیریت پی می‌بریم. تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثر است و چگونه این عوامل مؤثر، برای مشتری ارزش می‌آفریند؟ در چنین شرایطی، تفکر استراتژیک به خصوص زمانی که این نوع از تفکر، میان مدیران میانی در سراسر سازمان توزیع شده باشد، ممکن است باعث بهبود کارایی و اثربخشی سازمان شود (تاکور و کالینگو، ۱۹۹۲ به نقل از امیرکمالی، ۱۳۹۱). این قاعده می‌تواند

سازمان‌های دولتی به ویژه سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور را نیز در برگیرد. این سازمان که وابسته به وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بوده و به عنوان یگانه دستگاه دولتی متولی آموزش‌های غیررسمی^۱ فنی و حرفه‌ای در کشور، فعالیت می‌نماید، دارای اهدافی می‌باشد که تحقق آنها به شدت به عملکرد آن وابسته است. از سوی دیگر، عملکرد این سازمان نیز به نظر می‌رسد به تفکر استراتژیک مدیران آن، وابسته بوده و از آن تأثیر می‌پذیرد. لذا مسئله اصلی که در این تحقیق مطرح می‌باشد، اینست که آیا تفکر استراتژیک مدیران سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور بر عملکرد سازمان مذکور تأثیر دارد؟ یا خیر؟

مبانی نظری

در اواسط دهه ۱۹۸۰ اثربخش نمودن فرآیند مدیریت استراتژیک، بسیاری از متخصصان این زمینه را به سوی تفکر استراتژیک متوجه نمود. در دهه ۱۹۹۰ پارادایم استراتژی با ظهور تفکر استراتژیک، تکامل بیشتری پیدا کرد تا به طرح‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک کمک و آنها را تسهیل کند. تکامل پارادایم استراتژی از طرح‌ریزی استراتژیک به مدیریت استراتژیک و سپس به تفکر استراتژیک، بازتابی از تغییرات اقتصادی، فناوری و اجتماعی به شمار می‌رود که آغاز آن از اواسط دهه ۱۹۵۰ بوده و بویژه از ۱۹۸۴ با رشد بی‌ثباتی در محیط، به اوج خود رسیده که این موضوع فرآیند استراتژی در سازمان‌ها را با نیازهای جدیدی روبه‌رو نمود (هراکلیوس، ۱۹۹۸: ۲۸).

تفکر استراتژیک:

در ادبیات مدیریت استراتژیک بر چیزی که تفکر استراتژیک خوانده می‌شود توافق و سازش چندانی وجود ندارد. برخی از نویسندگان مفهوم تفکر استراتژیک را برای مفاهیم دیگری چون برنامه-ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک به کار برده‌اند. تعریف ابزاری برای معرفی مفاهیم و رویکردهاست، ولی معرفی «تفکر استراتژیک» از طریق تعریف آن کاری کم‌ثمر است. علت این امر در پیچیدگی مفهومی این رویکرد نهفته است. تعاریف متعددی که برای تفکر استراتژیک ارائه شده هر یک به جنبه‌هایی از این رویکرد توجه داشته‌اند، هر چند هیچ یک تمامی ابعاد را در بر ندارند. در چنین شرایطی بهتر است برای معرفی به جای تعاریف، به ماهیت و ویژگی‌های تفکر استراتژیک پرداخته و بدین ترتیب تلاش شود تا نمای صحیحی از این رویکرد تصویر گردد. از دیدگاه ماهوی تفکر

استراتژیک یک «بصیرت و فهم» است.

این بصیرت کمک می‌کند تا در شرایط پیچیده کسب و کار:

۱- واقعیت‌های بازار و قواعد آن به درستی شناخته شود،

۲- ویژگی‌های جدید بازار زودتر از دیگران کشف گردد،

۳- جهش‌ها و ناپیوستگی‌ها در رفتار بازار درک شود

۴- برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش آفرینی خلق شود (جعفری، ۱۳۸۷: ۳۵).

تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثر است و کدامیک مؤثر نیست و چرا، و چگونه عوامل مؤثر 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 (همان منبع: ۳۶). کن ایچی اومی در کتاب معتبر خود با عنوان «تفکر یک استراتژیست» چنین اظهار می‌دارد که: اگر موضوعات اساسی را تشخیص ندهید، هر قدر به خود و کارمندان‌تان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید، سرانجام نتیجه‌ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد (ایران‌زاده، سلیمان. عیسی صباحی و حسین غفاری، ۱۳۸۷: ۵۴). تأکید بر این نکته ضروری است که داشتن تفکر استراتژیک منحصر به اجرای چند قدم ساده نیست. تفکر استراتژیک بدین معنی است که بتوانیم عوامل مؤثر بر سازمان را ببینیم و از آینده مبهم و نامطمئن با ملاحظه وابستگی عوامل و فاکتورهای مؤثر، راه‌حل‌های مسائل مان را استنباط کنیم.

(جدول ۱) مقایسه مدیران با تفکر استراتژیک و مدیران با تفکر غیر استراتژیک

ردیف	موارد مورد مقایسه	مدیران با تفکر غیر استراتژیک	مدیران با تفکرات استراتژیک
۱	استراتژی سازمان	هیچ استراتژی رسمی تدوین نمی شود	مفاسد و مأموریت‌های سازمان رسماً مدون و مکتوب می‌شود
۲	رقابت	تأکید بر دنباله روی معمول است و توجهی به رقابت در دراز مدت نمی شود	پیشبرد و پیشتاز بودن و تأکید بر رقابت شدید مورد نظر است
۳	ساختار سازمانی	بر ارتباطات عمودی، شرح شغل‌ها و سلسله مراتب رئیس و مرئوس تأکید می شود و ساختار غیر قابل انعطاف است	برای پاسخ گویی به تغییر و ارتباطات همه جانبه و قابلیت تطبیق با محیط، ساختار قابل انعطاف است
۴	تحقیق و توسعه	تأکید بر به کار بردن ایده و اندیشه رقبا است و روی طرح‌های جدید سرمایه گذاری نمی شود	توجه به توسعه محصولات و خدمات جدید و همچنین ابداعات و نوآوری در تولید و بازاریابی و مدیریت پرسنلی است
۵	سودآوری	به سودآوری کوتاه مدت توجه می شود	افزایش سهم بازار، رشد و سود بالقوه در آینده مورد نظر است
۶	مدیریت منابع انسانی	استخدام و آموزش برای کوتاه مدت مورد نظر است و کارکنان به عنوان ابزار کار تلقی می شوند	بهبودی نیروی انسانی برای بلند مدت مطرح است. انسان به عنوان منبع ارزشمند مورد تأکید است و به ندرت به اخراج کارکنان مبادرت می شود
۷	سبک مدیریت	مدیریت برنامه ریزی ندارد و روز مرگی حاکم است	تفکر استراتژیک تشویق می شود و آثار تصمیمات در بلند مدت مورد توجه است
۸	مشکل گشایی	بر رفع نشانه‌ها و علائم مسائل توجه می شود	دستیابی به راه حلی اساسی مورد توجه است و مسائل بطور بنیادی حل و فصل می شوند

(کرینر، ۱۹۸۹ به نقل از قاسم پور، ۱۳۹۱)

تفکر استراتژیک پیش بینی آینده نیست. تفکر استراتژیک تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت‌هایی است که رقبا نسبت به آن غافل هستند. جف بزوس بنیانگذار شرکت آمازون هنگامی که در سال (۱۹۹۵) قابلیت فروش کتاب بر روی شبکه اینترنت را کشف و آن را تبدیل به یک کسب و کار کرد، تشخیص داد که توزیع کتاب بر روی شبکه اینترنت نه تنها هزینه‌ها را کاهش می‌دهد بلکه قابلیت‌هایی برای مشتری می‌آفریند که به هیچ وجه با نظام توزیع سنتی قابل تأمین نیست (خلق ارزش برای مشتری). امروز این شرکت با عمر کوتاه خود به فروش سالیانه‌ای بیش از ۳/۱

میلیارد دلار دست یافته است که این رقم در مقایسه با فروش ۰/۷ میلیارد دلاری شرکت بزرگی همچون جان وایلی با ۲۰۰ سال سابقه فعالیت در این زمینه، ارزشمندی بصیرت نسبت به عوامل ارزش آفرین بازار را نشان می‌دهد. 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 بی‌نظیر است (غفاریان، وفا، ۱۳۸۲).

تفکر استراتژیک در قالب قواعد «ساده و عمیق» ظاهر می‌شود. این قواعد مدل ذهنی خاصی را ایجاد کرده و مبنای تصمیم‌گیری‌های روزانه تا جهت‌گیری کلی سازمان خواهد بود (لارنس اتون، ۲۰۰۵). به نقل از غفاریان، (۱۳۸۲). شرکت اسباب‌بازی لگو این استراتژی را در مفهوم «هر محصول تولیدی حتماً باید برای کودک یادگیری داشته باشد» و شرکت مشاورین بین آن را در «تعهد به نتیجه برای مشتری» فرموله کرده‌اند. این عبارات ساده ولی عمیق، جهت‌گیری اساسی این شرکت‌ها را مشخص کرده و مبنای خلق ارزش برای مشتری و مزیت رقابتی سازمان را به روشنی بیان می‌کنند. (غفاریان، وفا، ۱۳۸۲).

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 در عین حال جذاب است. به قول آنتونی سن اکسپری اگر می‌خواهید کشتی بسازید لازم نیست مردم را فراخوانید و برای هر کس وظیفه‌ای مشخص سازید، بلکه کافی است به آنان عظمت بی پایان دریا را نشان دهید. هنری میتزبرگ تفکر استراتژیک را یک نمای یکپارچه از کسب و کار در ذهن می‌داند، گری هامل آن را معماری هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت و فهم کسب و کار توصیف می‌کند. رالف استیسی آن را طرح‌ریزی بر مبنای یادگیری می‌شناسد. هر یک از این تعابیر نمایی از این رویکرد را ارائه می‌کنند، بدون آنکه هیچ یک مدعی بیان تمامی این رویکرد باشند (غفاریان، عمادزاده، ۱۳۸۳). بن‌عنوان می‌کند که برای استقرار تفکر استراتژیک، سه ویژگی باید وجود داشته باشد:

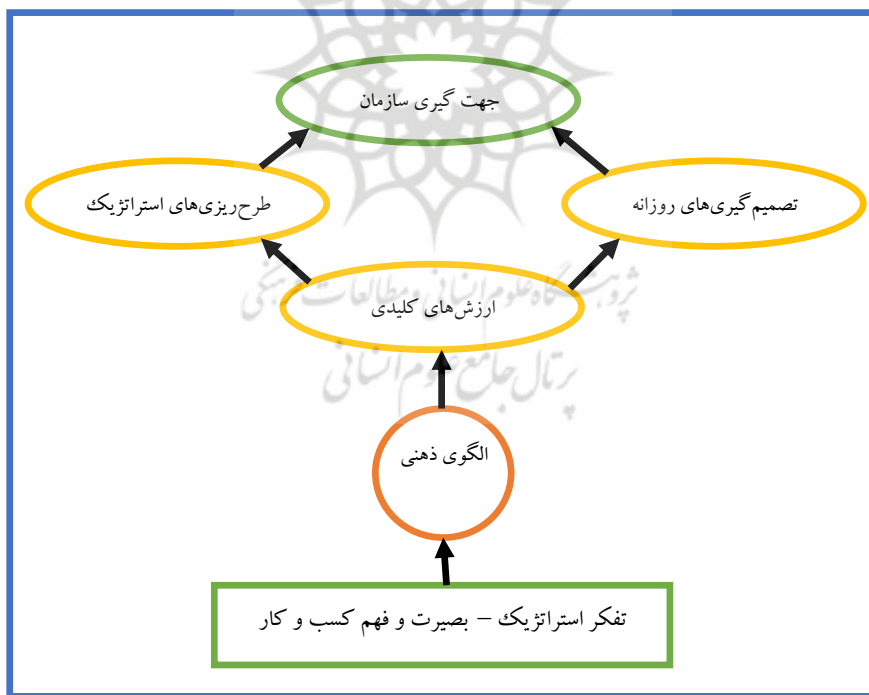
- درک کاملی از سازمان و محیطش و در کنار آن، تشخیص پیوند و پیچیدگی خرده سیستم‌های سازمان.
- خلاقیت برای ارائه ایده‌های جدید، یا بکارگیری مجدد ایده‌های قبلی با روشی متفاوت.

- چشم‌اندازی برای آینده سازمان (ایران‌زاده، ۱۳۸۷: ۶۴).

لیدکا علاوه بر موارد اشاره شده از طرف بن، نکات زیر را نیز به آنها افزود:

- داشتن یک جهت حرکت که لزوماً منطبق بر منابع موجود و یا فرصت‌های جاری نمی‌باشد.
- فکر کردن در طول زمان، نگاه به آینده با در نظر گرفتن گذشته و حال و ارتباط آنها.
- فرضیه‌گرایی با پرسیدن سوال «چه می‌شود اگر؟» که نوعی فعالیت شهودی-تحلیلی می‌باشد (لیدکا، ۱۹۸۸: ۱۰۴).

از دیدگاه صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک، تفکر استراتژیک یک «بصیرت و فهم» است. این بصیرت کمک می‌کند تا انسان تشخیص دهد کدام یک از عوامل در دست‌یابی به موفقیت مؤثر است و کدام نیست (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۳، ۴۲). براساس این تعریف، تفکر استراتژیک مطابق شکل ۱ سازمان را هدایت می‌کند: (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۳)



(شکل ۱) فرایند هدایت سازمان توسط تفکر استراتژیک

واژه تفکر استراتژیک در سال‌های اخیر چندان وسیع و عمومی در ادبیات استراتژیک مورد استفاده قرار گرفته است که گویی معنای خود را از دست داده است. بیشتر کسانی که از آن استفاده می‌نمایند، نمی‌توانند آن را تعریف کنند. این واژه بیشتر مفهوم تفکر کردن در مورد استراتژی، را بجای نوعی تفکر در استراتژی که دارای مشخصاتی خاص است، به خود گرفته است. ولی این تعاریف عام از تفکر استراتژیک منظور کسانی که این واژه را بیان نموده‌اند، نبوده است (لیدکا، ۱۹۹۸ به نقل از پروایی، ۱۳۹۳). حوزه تفکر استراتژیک در حال حاضر بسیار مورد توجه قرار گرفته است و نویسندگان بسیاری ترجیح می‌دهند از آن یاد کنند. بیش از یک دهه پیش مینتزرگ عنوان نمود که واژه برنامه‌ریزی استراتژیک دارای نوعی ابهام می‌باشد، و نیازمند ایجاد درکی مشترک از این واژه می‌باشیم. امروزه نه تنها محققان مختلف از آن واژه به صورت مختلف استفاده می‌نمایند بلکه با معرفی واژه تفکر استراتژیک، موضوع پیچیده‌تر نیز شده است (هراکلیوس، ۱۹۹۸ به نقل از پروایی، ۱۳۹۳).

برای تبدیل شدن به سبک استراتژیست کارآمد، تمرین و ممارست در تفکر استراتژیک ضروری است و این باید به یک برنامه منظم روزمره، تبدیل شود. نمی‌توان در شرایط عادی آن را در کناری به صورت آماده نگاه‌داری کرده و در شرایط اضطراری به کار گرفت. چیزی به نام استراتژی‌های حاضر و آماده که بتوان آنها را از یک فروشگاه خریداری کرد، وجود ندارد. تدوین استراتژی، به بیان ساده، گسترش منطقی فرآیند فکری عادی خودمان است. این شیوه مبتنی بر یک فلسفه دورنگری است. در یک مفهوم بسیار واقعی، تفکر استراتژیک بیان دیدگاه‌ها نسبت به زندگی است؛ همانند هر فعالیت خلاقانه دیگر، زمانی می‌توان از ابزار تفکر استراتژیک انتظار توفیق بیشتر داشت که اصول علمی خاصی را در ذهن داشته و از پاره‌ای کاستی‌ها و نارسایی‌ها نیز آگاهانه بپرهیزیم (عسگریان حقیقی، ۱۳۷۱ به نقل از پروایی، ۱۳۹۳).

مدل‌های تفکر استراتژیک:

تفکر استراتژیک جزء مکاتب توصیفی استراتژی است و بدین لحاظ به جای رویه‌ها و متدولوژی‌های تجویزی، الگوهای توصیف‌کننده چگونگی رویکرد را توصیه و ارائه می‌کنند. برای تفکر استراتژیک الگوهای متعددی ارائه شده است. در تمام الگوهای تفکر استراتژیک این مفهوم که یادگیری از محیط، درونمایه اصلی شکل‌گیری تفکر استراتژیک است، مورد توجه قرار گرفته است. الگوی پیتر ویلیامسون (۲۰۰۱)، الگوی جین لیدکا (۱۹۹۸) و الگوی گری هامل (۱۹۹۸) از شناخته شده‌ترین این الگوها هستند. هریک از این الگوها، دارای ویژگی‌های خاص خود بوده و از منظر خاصی به این رویکرد نگریده‌اند، هرچند وجوه مشترک آنها نیز قابل توجه است. تاکید الگوی ویلیامسون بر

توانمندسازی سازمان از طریق توسعه قابلیت‌ها و شناخت بازار است، گری‌هامل ایجاد شور و شوق تازه در سازمان را برای خلق دیدگاه‌های جدید استراتژیک توصیه می‌کند و لیدکا تمرکز انرژی سازمان بر اهداف را امری حیاتی می‌داند. علی‌رغم این تفاوت‌ها، همه الگوهای مذکور بر یادگیری و خلاقیت به عنوان اساس درک رفتار بازار و بکارگیری آن در جهت‌گیری استراتژیک سازمان تأکید داشته‌اند (غفاریان، ۱۳۸۶ به نقل از احمدی دیرگاه، ۱۳۹۴).

الگوهای شناخته شده و مطرح در تفکر استراتژیک عبارتند از: الگوی فرآیند برنامه‌ریزی مورسی (مورسی، ۱۹۹۶)، الگوی تفکر استراتژیک پیوندی (کیلروی و مکینلی، ۱۹۹۷)، الگوی نوآوری استراتژی (هامل، ۱۹۹۶)، مدل دو سطحی تفکر استراتژیک (بن، ۲۰۰۱)، الگوی فاکتورهای حیاتی موفقیت (کافمن و همکاران، ۲۰۰۳)، الگوی چندسطحی تفکر استراتژیک (بن، ۲۰۰۵)، الگوی مؤلفه‌های تفکر استراتژیک (گلدمن، ۲۰۱۰)، الگوی پنج فرمان برای تفکر استراتژیک (غفاریان و علی‌احمدی، ۱۳۸۳)، الگوی فرامین ده‌گانه تفکر استراتژیک (لشکربلوکی، ۱۳۹۰)، الگوی هزینه‌های آینده (ویلیامسون، ۲۰۰۱) و مدل عناصر تفکر استراتژیک لیدکا (لیدکا، ۱۹۹۸).

جین لیدکا (۱۹۹۸)، دیدگاه‌های هنری میتزبرگ درباره تفکر استراتژیک را در قالب یک مدل مفهومی توسعه داده است. او در این مدل تفکر استراتژیک را به عنوان یک شیوه خاص اندیشیدن با ویژگی‌های کاملاً قابل تشخیص، تعریف می‌کند. در این مدل، پنج عنصر برای تفکر استراتژیک پیشنهاد شده است که عبارتند از: نگرش (تفکر) سیستمی، تمرکز بر هدف (عزم استراتژیک)، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر در زمان و فرضیه محور بودن. سپس لیدکا در سال ۲۰۰۵ با بررسی‌های بیشتر عناصر دیگری را به مدل خود اضافه نموده و بهبود تفکر استراتژیک را مستلزم طی پنج مرحله دانسته است که عبارتند از: تعریف معیار، حفظ تمرکز، به کارگیری منابع چندگانه برای نگرش و تحلیل، تست تحلیل و ایجاد تعادل میان رویکردهای تحلیلی و شهودی (بارنی، ۲۰۰۵ به نقل از پروایی، ۱۳۹۳). از آنجایی که شهود به دو نوع شهود متخصص و شهود کارآفرینانه، قابل تفکیک می‌باشد و شهود متخصص در حقیقت توانایی شناسایی الگوهای قدیمی بر اساس تجربه و تخصص بوده و شهود کارآفرینانه توانایی تصور اتفاقات آتی با استفاده از مشاهده اتفاقات موازی، در نتیجه شهود کارآفرینانه در این تحقیق به عنوان متغیر ششم به پنج متغیر اولیه لیدکا اضافه شده است. در زیر به تشریح هر یک از این عناصر (ابعاد) پرداخته می‌شود (لیدکا ۱۹۹۸ به نقل از پروایی، ۱۳۹۳)

الف) نگرش سیستمی

متفکر استراتژیک، تفکری چندگونه دارد. یعنی می‌تواند عوامل مختلف را به طور همزمان ارزیابی کند و ارتباط بین آن‌ها را تشخیص دهد. جهت‌گیری او کل‌نگر و سیستمی است؛ به طوری که ابتدا جنگل (کل) و سپس درختان (جزء) را می‌بیند. افرادی که در این نوع تفکر مهارت دارند می‌توانند نتایج تصمیمات و اقدامات را به طور مؤثری پیش‌بینی کنند. تحقیق جی فارستر از دانشگاه ام‌آی‌تی درباره دینامیک سیستم‌ها و نیز پیتر سنگه و همکارانش درباره تفکر سیستمی از جمله منابع ارزشمند در زمینه تفکر چندبعدی است.

ب) تمرکز بر هدف

جهت حرکت را مشخص و آن را در کانون توجه قرار می‌دهد. تمرکز بر هدف به فرد 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. (لیدکا ۱۹۹۸: ۱۲۲)

ج) فرصت‌طلبی هوشمندانه

این رکن به هوشیاری متفکر استراتژیک نسبت به محیط اشاره دارد. یک متفکر استراتژیک علاوه بر چشم‌انداز و جهت‌گیری اصولی سازمان باید به تحولات فضای کسب و کار و فرصت‌های حاصل از آن توجه داشته باشد. 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. (همان منبع: ۱۲۴)

در تفکر استراتژیک باید همیشه به دنبال فرصت‌ها بود. فرصت عبارت است از منفعتی که عناصر تحقق 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 پی‌بردن 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.

د) تفکر در زمان

تفکر استراتژیک، تفکری در طول زمان است که گذشته، حال و آینده را به هم پیوند می‌دهد. استراتژی پلی بین حال (وضع موجود) و آینده (وضع مطلوب) است. در تفکر استراتژیک، باید آینده را

بر مبنای توانمندی‌های امروز که دستاوردهای گذشته است، خلق کرد (لیدکا ۱۹۹۸). در این دیدگاه سازمان صرفاً در زمان حال زندگی نمی‌کند، بلکه این گذشته سازمان است که او را از حال به زمان آینده می‌راند. چارلز هندی می‌گوید: "ما نیاز به احساسی داریم که پیوستگی ما با گذشته را حفظ کند و به احساس دیگری نیاز داریم که ما را از زمان حال به سمت آینده متوجه سازد و فقط بدین ترتیب است که ما در این میانه (زمان حال) احساس کنترل بر تغییرات را داریم". گذشته، حال و آینده از هم جدا نیستند. آینده بر مبنای گذشته شکل می‌گیرد و نقطه آغاز این شرایط حال است. موفقیت‌های امروز حاصل توانمندی‌های دیروز سازمان است. برای موفقیت در آینده نیز باید امروز پایه‌گذاری کرد (غفاریان، کیانی، ۱۳۸۰ به نقل از امیرکمالی، ۱۳۹۱).

ح) فرضیه‌محور بودن

یک متفکر استراتژیک باید قادر باشد خلاقانه فرضیه‌سازی کند و مدیرانه آن را در معرض آزمون قرار دهد و بدین ترتیب از محیط پیچیده و تحولات آن بیاموزد. فعالیت محوری در تفکر استراتژیک، فرضیه‌سازی و آزمون آن است. در فرضیه‌محور بودن یک سؤال خلاق مطرح می‌شود "چه می‌شود اگر ... ؟" و سپس آزمون فرضیه با طرح یک سؤال انتقادی به دنبال می‌آید. ترکیب سؤال و آزمون (اگر پس) و تکرار چنین فرآیندی، قابلیت کشف ایده‌ها و ارائه راه‌کارهای بدیع را ممکن ساخته و در پی آن، فرضیه‌های گوناگونی، شکل می‌گیرد. تیم اوشاناسی این تلفیق را یک فرآیند دیالکتیک ذهنی بین تفکر واگرا و همگرا می‌داند. خلق راه‌کارهای بدیع مستلزم شیوه تفکر واگرا و برنامه‌ریزی برای اجرای یک راه‌کار، مستلزم تفکر همگراست. بنابراین تفکر استراتژیک هم خلاق است و هم از ابزار تحلیل بهره می‌برد. پژوهش‌های اخیر در مطالعات فزینگی (و) شهود کارآفرینانه

شهود کارآفرینانه به مفهوم توانایی تصور اتفاقات آتی با استفاده از مشاهده اتفاقات موازی فعلی است. (کرسان و بردرو، ۲۰۰۳ به نقل از پروایی، ۱۳۹۳)

عملکرد سازمانی

سازمان‌ها تا زمانی که برای بقاء تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می‌دانند، باید اصل بهبود مستمر را سرلوحه فعالیت خود قرار دهند. این اصل حاصل نمی‌شود، مگر اینکه زمینه دستیابی به آن با بهبود مدیریت عملکرد امکان‌پذیر شود. این بهبود را می‌توان با گرفتن بازخور لازم از محیط درونی و پیرامونی، تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای

سازمان، مسئولیت‌پذیری و جلب رضایت مشتری، با ایجاد و بکارگیری سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی متناسب، ایجاد کرد. سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی مناسب به انعطاف‌پذیری برنامه‌ها و اهداف و مأموریت سازمان‌ها در محیط پویای امروزین کمک قابل توجهی می‌نماید (تولایی، ۱۳۸۶). عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران (۲۰۰۲) ارائه شده است: «فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته». طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: ۱) کارایی که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درون‌دادها برای تولید برون‌دادهای معین؛ و ۲) اثربخشی که توصیف‌کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است (رهنورد، ۱۳۸۷).

ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد فرایندی است که به سنجش و اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره ای معین می‌پردازد. ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف اثربخشی فعالیت‌هاست. منظور از اثربخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است. ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع و امکانات در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد.

مسئله ارزیابی عملکرد سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان‌های تجاری در گذشته تنها از شاخص‌های مالی به عنوان ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند؛ تا اینکه «کاپلن و نورتن» در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم‌های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارایی‌های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان‌ها، پویایی محیط و رقابت بازار بود (نورتون و کاپلان، ۱۹۹۲). لذا استفاده از سیستم‌های ارزیابی عملکرد که تنها بر شاخص‌های مالی متکی هستند می‌تواند موجب بروز مشکلاتی برای سازمان شود.

روش‌های مختلفی برای ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که در قالب هر یک از

رویکردهای ذکر شده می‌توان آنها را دسته‌بندی نمود (بایرز و رو، ۲۰۰۸ به نقل از کیانی‌نژاد و دیگران، ۱۳۹۴) اما اینکه کدام روش، مناسب‌ترین یا بهترین روش ارزیابی است به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد و معمولاً نیز ترکیبی از روش‌های مختلف برای ارزیابی کارکنان به کار گرفته می‌شود. اسنل و بولندر (۲۰۰۷) روش‌های ارزیابی عملکرد را در سه دسته کلی به شرح زیر ارائه نموده‌اند.

الف) روش‌های مبتنی بر ویژگی‌های فردی: روش مقیاس استانداردهای مختلط، روش انتخاب اجباری، روش توصیفی.

ب) روش‌های مبتنی بر رفتار یا روش‌های رفتاری: روش ثبت وقایع حساس، روش چک لیست، روش مقیاس رتبه‌ای رفتاری، مقیاس مشاهده رفتار.

ج) روش‌های مبتنی بر نتایج: روش مدیریت بر مبنای اهداف، روش بازخورد ۳۶۰ درجه یا ارزیابی گروهی، روش استانداردهای کار، روش کارت امتیازی متوازن (کیانی‌نژاد، کاظمی و رشیدی، ۱۳۹۴).

مدل‌ها و الگوهای ارزیابی عملکرد

در الگوهای نوین ارزیابی عملکرد، مدل‌های کمی مثل معیار بهره‌وری با رویکرد ارزش افزوده، معیار کارآمدی با رویکرد اثربخشی و کارایی و معیار سودآوری با رویکرد حساسی عملکرد؛ و مدل‌های کیفی، مثل معیار توصیفی و ارزشی با رویکرد تعهد سازمانی و اخلاق سازمانی و چند معیار دیگر بکار گرفته شده است. دست‌کم هفت مقیاس برای ارزیابی عملکرد یک سازمان وجود دارد که الزاماً متمایز از یکدیگر نیستند. این مقیاس‌ها عبارتند از: اثربخشی، کارایی، سود و سودآوری، بهره و بهره‌وری، کیفیت زندگی شغلی، خلاقیت و نوآوری و کیفیت.

مهمترین و متداولترین الگوها و مدل‌های اجرای فرایند ارزیابی عملکرد عبارتند از: الگوی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، نظام مدیریت کیفیت ایزو (ISO)، هرم عملکرد، فرایند کسب و کار، چارچوب مدوری و استیبل، روش تحلیل ذی‌نفعان، نظام مدیریت کیفیت جامع (TQM)، روش مالکوم بالدریج، مدل تعالی سازمان (EFQM)، نظام مدیریت بر مبنای هدف (MBO) و

^۱Analytical Hierrarchy process

^۲International Organization for Standardization

^۳Total Quality Management

^۴European Foundation for Quality Management

^۵Manageme By Objective

مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) (تولایی، ۱۳۸۶).

یکی از مشهورترین و شناخته شده‌ترین مدل‌های سیستم ارزیابی عملکرد مدل «کارت امتیازدهی متوازن» است که توسط «کاپلن و نورتن» در سال ۱۹۹۲ ایجاد و سپس گسترش و بهبود یافته است. این مدل، پیشنهاد می‌کند که به منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی بایستی از یک سری شاخص‌های متوازن استفاده کرد تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار منظر مهم سازمانی داشته باشند. این منظرهای مختلف، پاسخگویی به چهار سوال اساسی زیر را امکان پذیر می‌سازد.

- ۱) نگاه‌ها به سهامداران چگونه است؟ (منظر مالی)
- ۲) در چه زمینه‌هایی بایستی خوب عمل کنیم؟ (منظر داخلی کسب و کار)
- ۳) نگاه مشتریان به ما چگونه است؟ (منظر مشتریان)
- ۴) چگونه می‌توانیم به بهبود و خلق ارزش ادامه دهیم؟ (منظر یادگیری و نوآوری).

مدل کارت امتیازی متوازن که برای اولین بار به عنوان روشی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها معرفی شد، امروزه بعنوان یکی از بهترین روش‌ها برای برنامه‌ریزی استراتژیک به گونه‌ای که قابل پیاده‌سازی باشد، مطرح است. کارت ارزیابی متوازن یک مفهوم نوین مدیریتی می‌باشد که به همه مدیران در همه سطوح کمک می‌کند تا بتوانند فعالیت‌های کلیدی خود را پایش و کنترل نمایند. در ابتدا؛ رابرت کاپلان و دیوید نورتون آفرینندگان این شاهکار عرصه کنترل استراتژیک، این ابزار را با این ایده معرفی کردند که سازمان‌ها برای سنجش موفقیت یا عدم موفقیت خود تنها به معیارهای مالی نظیر سود، بازگشت حاصل از سرمایه‌گذاری یا ارزش افزوده اقتصادی یا شاخص‌های بورس تکیه می‌کنند و مطالعات نشان می‌دهد که تکیه صرف به نتایج مالی، نمی‌تواند معیار مناسبی برای سنجش وضعیت سازمان باشد. بر اساس این مدل، استراتژی سازمان باید به ابعاد و اهداف عملکردی در چند لایه (طبق مدل اصلی به چهار لایه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و زیرساخت‌های رشد و یادگیری) ترجمه شده و سپس برای هر یک از اهداف تعیین شده در این لایه‌ها یک یا چند شاخص استاندارد برای اندازه‌گیری میزان دستیابی به اهداف تعیین شود. در مرحله آخر برای دستیابی به استانداردهای تعیین شده برای هر شاخص، تعدادی طرح و اقدام عملی تعیین و تعریف می‌شود. کاپلان و نورتون برای جامعیت شاخص‌ها و درک تصویری روشن از سازمان، پیشنهاد می‌کنند که مدیران، اطلاعاتی در

خصوص چهار منظر را در یک کارت یادداشت تعدیل شده، جمع‌آوری نمایند و به تحلیل آنها بپردازند. این چهار منظر عبارتند از:

الف) منظر مشتری

وجه مشتریان، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا معیارهای اصلی سنجش وضعیت مشتریان شامل رضایت، وفاداری، حفظ و نگهداری، بدست آوردن مشتریان جدید و غیره را مورد سنجش، توجه و بهبود قرار دهند. منظر مشتری به مدیران یادآوری می‌کند که باید آگاه شوند، آیا سازمان مشتریان خود را در رفع نیازهایشان راضی نموده است. در این صورت، مدیران می‌توانند به این پرسش‌ها پاسخ دهند: سازمان نزد مشتریان نسبت به رقبا چه جایگاهی دارد؟ برای دستیابی به آرمان‌های سازمان، چگونه باید در برابر مشتریان ظاهر شد؟

ب) منظر فرایندهای داخلی کسب و کار

سنجش میزان ارزش‌آفرینی و نحوه‌ی ارتباط بین فرایندها، می‌تواند مدیران را در شناخت امور یاری دهد. از این رو لازم است تا فرایندهایی که برای دستیابی به اهداف مربوط به مشتریان و سهامداران و غیره حیاتی هستند، شناسایی شده و مورد پرسش قرار گیرند که آیا: فرایندها با مقاصدی که برای آنها طراحی شده‌اند، هماهنگی دارند؟ فرایندها، ارزش‌ها را به قسمت‌های لازم به‌طور موثری منتقل می‌کنند؟ کیفیت، خلاقیت و نوآوری و مسئولیت‌پذیری در سازمان وجود دارد؟ و نهایتاً، سازمان باید در چه کارهایی کارآمد شود؟

ج) منظر رشد و نوآوری و یادگیری سازمانی

توانایی یک سازمان در نوآوری، بهبود و یادگیری مستقیماً با ارزش آن به عنوان یک سازمان گره می‌خورد. یک سازمان زمانی می‌تواند رشد و نوآوری داشته باشد که قادر به توسعه‌ی مهارت‌ها و رهبری خود باشد و از اشتباهات خود و رفتار سایر سازمان‌ها درس بگیرد و بتواند برای خود روش‌های جدیدی ایجاد کند. کاپلان بستر یادگیری، رشد و نوآوری را "زیرساخت سازمانی" می‌نامد. کارت امتیازی تعدیل شده، سلامتی زیرساخت‌های سازمانی، شایستگی‌های کلیدی، دارایی‌های تکنولوژیکی، تغییرات محیطی و مدیریت استراتژیک را مورد بررسی مداوم قرار می‌دهد. در این صورت، مدیران باید به این پرسش‌ها پاسخ دهند که: آیا سازمان یادگیرنده است؟ آیا در ارائه‌ی محصول و خدمات قدرت ادامه دادن به بهبود و خلق ارزش بیشتر وجود دارد؟ سازمان برای رسیدن به آرمان‌های خود باید کدام‌یک از امکانات و منابع را تغییر و بهبود دهد و تقویت کند؟

(د) منظر مالی

کسب نتایج مالی مناسب در شرکت‌ها و موسسات اقتصادی برای بقا و رشد آنها الزامی است و اندازه‌گیری و تحلیل نتایج مالی به عنوان حاصل مهم عملکرد یک سازمان از ضروریات بررسی نقاط قوت و ضعف سازمان‌هاست. اهداف و معیارهای سنجش عملکرد مالی در مراحل مختلف چرخه حیات سازمان شامل معرفی، رشد، بلوغ، و افول می‌باشد. در مرحله‌ی معرفی رشد درآمد و فروش در مرحله‌ی بلوغ، سودآوری و در مرحله‌ی افول و پیری، مازاد نقدی عملیاتی، عناصر اصلی در معرفی اهداف مالی هستند. با این حال، اهمیت شاخص‌های مالی نباید مانعی برای توجه بر سایر شاخص‌ها شود. بررسی‌های مالی مدیران به این گونه پرسش‌ها پاسخ می‌دهد: سازمان از نظر سهامداران و سودبران چگونه است؟ جهت‌گیری سرمایه‌گذاری سازمان باید چگونه باشد؟ کارت امتیازی متوازن وسیله‌ای است تا پیوند بین سیستم اندازه‌گیری عملکرد و اهداف و استراتژی تجاری سازمان‌ها را به نمایش گذارد و از این طریق بستر توانمند نمودن زیرساخت‌های لازم را برای تحول فراهم سازد (رضایی قهرمان و آقاسید حسینی، ۱۳۹۳ به نقل از احمدی دیزگاه، ۱۳۹۴).

پیشینه پژوهش

برخی از پژوهش‌های انجام شده با موضوع تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی به شرح زیر می‌باشد:

۱- احمدی دیزگاه (۱۳۹۴) در «بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی در بانک پارسیان (شعب تهران)» بیان می‌دارد: این مقاله با انتخاب ۱۱۶ نفر از مدیران بانک پارسیان (شعب تهران) به عنوان نمونه و تدوین پرسشنامه به منظور جمع‌آوری داده‌ها در ارتباط با عملکرد سازمانی و تفکر استراتژیک با مقیاس ۵ لیکرت به همراه متغیرهای جمعیت‌شناختی و نیز استفاده از معادلات ساختاری و آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چند متغیره برای بررسی فرضیه‌ها، به بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی می‌پردازد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بین عملکرد و تفکر استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد و این رابطه به صورت مستقیم می‌باشد.

۲- سلمانی قهیزی، دهقان، انجم شعاع و فتحی (۱۳۹۳) در «آسیب‌شناسی تفکر راهبردی مدیران ارشد و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی» بیان می‌دارند: این تحقیق در راستای پاسخگویی به این سؤالات اساسی صورت گرفته است که وضعیت تفکر راهبردی مدیران ارشد وزارت نیرو چگونه است؟ تأثیر تفکر راهبردی مدیران ارشد وزارت نیرو بر عملکرد سازمانی وزارت نیرو چگونه است؟

تحقیق حاضر بر مبنای رویکرد تحقیق جزء رویکرد کمی و بر مبنای نتایج تحقیق در زمره تحقیقات توسعه‌ای کاربردی قرار می‌گیرد. همچنین این تحقیق بر مبنای اهداف تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی بوده که جهت جمع‌آوری داده از روش پیمایشی و جهت تحلیل داده از روش همبستگی و رگرسیون استفاده نموده است. متغیر مستقل تحقیق، تفکر راهبردی مدیران شامل هشت مولفه: خودباوری، دوران‌دیشی، هوشیاری محیطی، تفکر سیستمی، اندیشه خلاق، دانش راهبردی سازمانی، مدیریت دانش سازمانی و بصیرت و متغیر تابع نیز عملکرد سازمانی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق را مدیران ارشد ستاد وزارت نیرو و سازمان‌ها و شرکت‌های وابسته به تعداد ۶۵۰ نفر تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و به کمک جدول مورگان تعداد ۲۴۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌های لازم با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته، جمع‌آوری و با استفاده از روش‌های نمودار رادار، آمار توصیفی و آمار استنباطی ضریب همبستگی و ... تحلیل شدند. نتایج تحقیق نشان داد که ابعاد و مؤلفه‌های تفکر راهبردی در بین مدیران ارشد وزارت نیرو از میانگین مناسبی برخوردار است. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که در مجموع تفکر راهبردی مدیران ارشد وزارت نیرو بر عملکرد سازمانی وزارت نیرو تأثیر مثبت دارد.

۳- حمیدی‌زاده، وظیفه‌دوست و حیدرئزاد (۱۳۹۲)، در یک تحقیق به «بررسی و ارزیابی میزان حاکمیت تفکر راهبردی و رابطه آن با عملکرد سازمانی هولدینگ تاپیکو» پرداختند؛ نتایج تحقیق نشان داد که بین حاکمیت تفکر راهبردی و عملکرد سازمانی رابطه قوی، مثبت و معنادار وجود دارد.

۴- امیرکمالی (۱۳۹۱) در «تبیین رابطه بین تفکر استراتژیک مدیران و عملکرد شغلی آنان (موردکاوی: بانک ملی ایران)» اظهار می‌دارد: روش پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی بوده و در انتخاب جامعه‌های پژوهش و نمونه که عبارتند از مدیران ارشد بانک ملی در تهران و کارکنان زیرمجموعه آنان به ترتیب از روش‌های سرشماری و نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. سرشماری مدیران ارشد تعداد ۷۳ نفر و با فرمول کوکران، حجم نمونه کارکنان زیرمجموعه آنان ۱۱۰ نفر بدست آمد. سپس پرسشنامه‌ها با محاسبه آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. در پی توزیع پرسشنامه‌های تحقیق و جمع‌آوری آنها، برای هر یک از مدیران ارشد یک نمره عملکرد شغلی در هر یک از ابعاد بدست آمد. سپس همبستگی تفکر استراتژیک با عملکرد شغلی و ابعاد آن، با ضریب همبستگی اسپیرمن سنجیده شد. در ادامه اهمیت نسبی هر یک از ابعاد تفکر استراتژیک در ارتباط با رفتارهای وظیفه‌ای، شهروندی و ضدبهره‌ور مورد محاسبه قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که تفکر استراتژیک مدیران ارشد بانک ملی ایران در سطح استان تهران با اطمینان ۹۹ درصد با عملکرد شغلی

آنان رابطه مستقیم دارد و ضریب همبستگی آنها ۰/۴۸ بدست آمد.

۵- ناظمی، مرتضوی و جعفریان (۱۳۸۹) در «بررسی ارتباط تفکر راهبردی و عملکرد» و مطالعه تأثیر تعدیل‌کننده متغیر یادگیری سازمانی بر این ارتباط، اظهار می‌دارند: آنها در اولین قدم، مدل جامعی برای تفکر راهبردی استنتاج و طراحی کردند و سپس با روش پیمایشی/تحلیلی آزمون نمودند. آنها برای انتخاب شرکت‌ها به شرکت‌های فعال در بورس مراجعه کردند و با توزیع پرسشنامه میان مدیران ارشد و میانی اقدام به جمع‌آوری داده‌ها نمودند. نتایج تحقیق نشان داد که بین تفکر راهبردی و عملکرد در شرکت‌های بورس رابطه معناداری وجود دارد؛ اما یادگیری سازمانی رابطه بین تفکر راهبردی و عملکرد را تعدیل نمی‌کند.

(جدول ۲) خلاصه پژوهش‌های انجام شده

ردیف	عنوان تحقیق	سال انجام/انتشار	نام محقق/محققان	نتایج تحقیق
۱	بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی در بانک پارسیان (شعب تهران)	۱۳۹۴	احمدی دیزگاه	بین عملکرد و تفکر استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد و این رابطه به صورت مستقیم می‌باشد.
۲	آسیب‌شناسی تفکر راهبردی مدیران ارشد و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی	۱۳۹۳	سلمانی قهپازی، دهقان، انجم‌شعاع و فتیحی	ابعاد و مؤلفه‌های تفکر راهبردی در بین مدیران ارشد وزارت نیرو از میانگین مناسبی برخوردار است. همچنین در مجموع تفکر راهبردی مدیران ارشد وزارت نیرو بر عملکرد سازمانی وزارت نیرو تأثیر مثبت دارد.
۳	بررسی تأثیر تفکر استراتژیک مدیران بر کسب مزیت رقابتی بانک ملی	۱۳۹۳	پروایی	تفکر استراتژیک مدیران بانک ملی بر کسب مزیت رقابتی آن، تأثیر گذار است.
۴	بررسی و ارزیابی میزان حاکمیت تفکر راهبردی و رابطه آن با عملکرد سازمانی هولدرینگ تاپیکو	۱۳۹۲	حمیدی-زاده، وظیفه-دوست و حیدرنژاد	بین حاکمیت تفکر راهبردی و عملکرد سازمانی رابطه قوی، مثبت و معنادار وجود دارد.
۵	سنجش تفکر استراتژیک در بین مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران	۱۳۹۲	معمایی، امینی، درگاهی، مشایخ و جانبرزگی	مدیران دانشگاه در حد خوبی پایبند به تفکر استراتژیک هستند. تفکر سیستمی بالاترین کاربرد را در این سازمان دارد و کمترین کاربرد در زمینه فرصت‌طلبی هوشمندانه است

ردیف	عنوان تحقیق	سال انجام/ انتشار	نام محقق/ محققان	نتایج تحقیق
۶	بررسی سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی	۱۳۹۲	سلطان پناه	بین سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و همچنین بر اساس تحلیل رگرسیون مشخص شد که رهبری تحول آفرین بیشترین تأثیر مثبت را بر تفکر استراتژیک دارد.
۷	تبیین رابطه بین تفکر استراتژیک مدیران و عملکرد شغلی آنان (مورد- کاوی: بانک ملی ایران)	۱۳۹۱	امیر کمالی	تفکر استراتژیک مدیران ارشد بانک ملی ایران در سطح استان تهران با اطمینان ۹۹ درصد با عملکرد شغلی آنان رابطه مستقیم دارد و ضریب همبستگی آنها ۰/۴۸ بدست آمد.
۸	ارزیابی تفکر اثربخش استراتژیک مدیران شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران بر اساس مدل جین لیدکا	۱۳۹۱	قاسم پور	مدیران شرکت ملی پخش و پالایش از تفکر استراتژیک بالایی برخوردارند.
۹	سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران	۱۳۹۱	منوریان، آقازاده و شهابت- نژاد	فاصله معناداری بین اهمیت عوامل شاخص و وضع موجود مدیران شهرداری تهران از نظر تفکر استراتژیک وجود دارد
۱۰	بررسی ارتباط تفکر راهبردی و عملکرد	۱۳۸۹	ناظمی، مرتضوی و جعفریان	بین تفکر راهبردی و عملکرد در شرکت‌های بورس رابطه معناداری وجود دارد؛ اما یادگیری سازمانی رابطه بین تفکر راهبردی و عملکرد را تعدیل نمی‌کند.
۱۱	بررسی تأثیر تفکر استراتژیک در بهبود بهره‌وری در صنایع نساجی (شرکت‌های صادر کننده استان تهران)	۱۳۸۷	اسرار حقیقی	۱- مورد استفاده قرار گرفتن برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک در صنعت نساجی تأیید گردید. ۲- بین میزان استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک و میزان استفاده از تفکر استراتژیک همبستگی مشاهده نشد. ۳- میزان استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک به مراتب بیشتر از میزان استفاده از تفکر استراتژیک بود. ۴- برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک تأثیری در بهبود بهره‌وری در وضعیت فعلی شرکت‌های فعال در صنعت نساجی نداشت.
۱۲	مدلی سازمانی برای تفکر راهبردی	۱۳۸۷	رحمان سرشت و کفچه	تفکر راهبردی بر عملکرد سازمانی اثرگذاری قابل توجهی دارد.

ردیف	عنوان تحقیق	سال انجام/ انتشار	نام محقق/ محققان	نتایج تحقیق
۱۳	بررسی سوابق و نتایج تفکر استراتژیک	۲۰۱۳	جونمون	تمرکز در ساختار سازمانی رابطه مثبتی با تفکر استراتژیک در سطح سازمانی دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که آشننگی بازار و فناوری باعث پرورش تفکر استراتژیک در سطح سازمانی می‌شوند و رابطه مثبتی بین تفکر استراتژیک و عملکرد سازمان وجود دارد.
۱۴	رابطه بین تفکر استراتژیک بلندمدت و چشم انداز کلی در مدیریت و رهبری تجاری در استرالیای غربی	۲۰۰۶	سیمون الن و لاکاواج	میزان بالای شکست‌های تجاری مرتبط با تفکر استراتژیک می‌باشد. در حالی که تفکر استراتژیک در تحقیقی در استرالیای غربی به طور وسیع تایید می‌شود، ولی ممکن است به طور جامع اجرا نشود.
۱۵	توسعه تفکر استراتژیک به عنوان مزیت رقابتی برای مدیران	۲۰۰۱	یون	فقدان تفکر استراتژیک مشکل اصلی سازمان‌ها می‌باشد. با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک برای موفقیت سازمان‌ها در بلند مدت و رابطه بین تفکر استراتژیک با برنامه‌ریزی استراتژیک، این ایده اولیه وجود دارد که وجود مدیرانی که دارای تفکر استراتژیک هستند موجب موفقیت سازمان‌ها می‌شود.

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق بر مبنای نتیجه، از نوع پژوهش‌های کاربردی- توسعه‌ای است. کاربردی است، چون مدیران سازمان‌های دولتی به ویژه سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور می‌توانند از نتایج آن بهره‌برداری نمایند و توسعه‌ای است، زیرا منجر به توسعه مفاهیم تفکر استراتژیک در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور می‌شود. همچنین بر مبنای هدف، از نوع پژوهش‌های توصیفی است. زیرا در این تحقیق ابعاد تفکر استراتژیک بر اساس «مدل جین لیدکا» و ابعاد عملکرد سازمانی بر اساس «مدل کارت امتیازی متوان»، در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور توصیف می‌شود. در نهایت، این تحقیق بر مبنای شیوه گردآوری داده‌ها و انجام پژوهش، از نوع پیمایشی و شاخه میدانی است؛ زیرا داده‌های مرتبط با متغیرهای تحقیق با روش نظرسنجی کارشناسی و با ابزار پرسشنامه گردآوری می‌شوند. تحقیق حاضر ترکیبی از تحقیق کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد. در ابتدا با بهره‌گیری از منابع کتابخانه‌ای (کتاب و مقالات فارسی و لاتین پیرامون متغیرهای تحقیق)، مبانی نظری تحقیق تدوین شد و در ادامه براساس ادبیات تحقیق، پرسشنامه‌ای در ارتباط با متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، طراحی و پس از اخذ تأییدات روایی و پایایی، بین مدیران، توزیع گردید. سرانجام پس از جمع‌آوری پاسخ‌ها، داده‌های مورد

نیاز آن استخراج و با استفاده از نرم افزار SPSS، مورد تجزیه و تحلیل واقع شد و ارتباط بین متغیرها نیز مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران ارشد، میانی و پایه ستاد مرکزی سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور، به تعداد ۱۰۴ نفر به شرح جدول ۳ می باشد:

(جدول ۳) تعداد و عناوین شغلی جامعه آماری تحقیق

ردیف	سطح شغلی	عنوان شغلی	تعداد (نفر)
۱	مدیران ارشد	رئیس و معاونان سازمان	۴
۲	مدیران میانی	مدیران کل و معاونان دفاتر	۴۰
۳	مدیران پایه	رؤسا و معاونان ادارات و گروه‌ها	۶۰
جمع کل			۱۰۴

روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این تحقیق، نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده و حجم نمونه آماری تحقیق نیز بر اساس فرمول کوکران تعیین گردیده که تعدادی معادل ۸۳ نفر می باشد. از آنجایی که پژوهش حاضر از نوع توصیفی می باشد، همچون بسیاری از مطالعات توصیفی مشابه، برای جمع‌آوری داده‌های مورد نظر در جهت آزمون فرضیات، از پرسشنامه استفاده شده است. سؤالات پرسشنامه این تحقیق، از نوع سؤالات بسته و مقیاس اندازه‌گیری از نوع مقیاس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بوده که از سری مقیاس‌های ترتیبی است که آن را تبدیل به مقیاس فاصله‌ای می‌کنیم. در این تحقیق، پژوهشگر پس از تهیه و تنظیم پرسشنامه بر اساس شاخص‌ها و مبانی نظری هر یک از ابعاد تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی، به منظور سنجش روایی نمایی، پرسشنامه تهیه شده را برای بررسی به اساتید محترم راهنما و مشاور ارائه نموده و پس از لحاظ نظرات اصلاحی ایشان، آن را به تأیید اساتید مذکور رسانده است. روایی محتوایی پرسشنامه نیز پس از بررسی تعدادی از خبرگان و متخصصین حوزه تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی و اعمال اصلاحات مورد نظر ایشان، تأییدات لازم را اخذ نموده است. همچنین ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه مقدماتی توزیع شده (بین ۳۰ نفر از منتخبین جامعه آماری) با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه گردید که برای بخش مربوط به تفکر استراتژیک برابر با ۰/۹۲۰ و برای بخش مربوط به عملکرد سازمانی برابر با ۰/۹۴۲ برآورد شده است. در خصوص بخش‌های مرتبط با سایر متغیرهای تحقیق نیز ضرایب آلفای کرونباخ به شرح جدول ۴ بدست آمده است:

(جدول ۴) ضرایب آلفای کروناخ متغیرهای پژوهش

ضریب آلفای کروناخ	متغیرهای پژوهش
۰/۷۷۲	نگرش سیستمی
۰/۶۹۳	تمرکز بر هدف
۰/۷۰۱	فرصت‌طلبی هوشمندانه
۰/۸۱۸	تفکر در زمان
۰/۷۸۵	پیشروی با فرضیه
۰/۷۱۷	شهود کارآفرینانه

تمامی این ضرایب نزدیک به ۰/۷ یا بیشتر بوده که نمایانگر پایایی عالی پرسشنامه می‌باشد. در این تحقیق، ابتدا از آماره‌های توصیفی همانند توزیع فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و ... برای بررسی و تحلیل توصیفی داده‌ها از حیث جمعیت‌شناختی و ارتباط با هر یک از متغیرها و سوالات پرسشنامه، استفاده شده و سپس، از آماره‌های استنباطی همانند تکنیک‌های آماری همبستگی پیرسون، رگرسیون همزمان و تحلیل واریانس یکراهه (ANOVA) به منظور بررسی و تحلیل استنباطی داده‌های گرد-آوری شده، در راستای آزمون فرضیه‌های تحقیق کمک گرفته شده است.

یافته‌های تحقق

یافته‌های حاصل از بررسی و تحلیل توصیفی داده‌های گردآوری شده، نشان می‌دهد: ۷۶ درصد پاسخگویان را مردان و ۲۴ درصد را زنان تشکیل داده‌اند. ۶۵ درصد پاسخگویان تحصیلات عالی‌تر از لیسانس، ۲۹ درصد لیسانس و ۶ درصد دکتری می‌باشند. ۵۹ درصد پاسخگویان دارای سنوات خدمتی ۱۱ تا ۲۰ سال، ۳۶ درصد بالای ۲۰ سال و ۵ درصد زیر ۱۰ سال می‌باشند. ۵۳ درصد پاسخگویان را مدیران پایه، بیش از ۴۳ درصد را مدیران میانی و کمتر از ۴ درصد را مدیران ارشد، تشکیل می‌دهند.

به منظور توصیف داده‌ها (امتیازات) حاصل از پرسشنامه تحقیق از حیث ارتباط با هر یک از متغیرها و سوالات پرسشنامه، از روش‌های آماری توصیفی شامل محاسبه حداقل، حداکثر، میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی داده‌ها، استفاده شده است. از آنجا که سوالات پرسشنامه مربوط به این پژوهش، بر اساس مقیاس لیکرت، از ۱ الی ۵ درجه‌بندی شده است، لذا عدد ۳ به عنوان میانگین امتیازات در نظر گرفته می‌شود.

(جدول ۵) شاخص‌های توصیفی متغیر تفکر استراتژیک و ابعاد آن

متغیرها	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
نگرش سیستمی	۲/۳۳	۴/۸۳	۳/۸۵۲۴	۰/۴۹۸۰۲	-۰/۵۴۰	۱/۸۰۰
تمرکز بر هدف	۱/۸۰	۴/۵۰	۳/۵۳۰۱	۰/۴۸۰۰۲	-۰/۹۰۱	-۰/۳۴۴
فرصت طلبی هوشمندانه	۲/۲۹	۴/۲۹	۳/۳۷۰۱	۰/۴۱۶۲۲	-۰/۳۱۶	-۰/۰۴۸
تفکر در زمان	۲/۰۹	۴/۸۲	۳/۳۹۱۰	۰/۵۲۱۸۰	-۰/۱۹۸	۰/۸۲۹
فرضیه محور بودن	۰/۴۳	۴/۴۳	۳/۲۷۷۱	۰/۵۴۴۸۳	-۱/۹۱۴	۱/۹۴۴
شهود کار آفرینانه	۱/۵۰	۴/۶۷	۳/۵۴۲۲	۰/۴۸۴۰۶	-۰/۹۳۴	-۰/۱۷۸
تفکر استراتژیک	۱/۴۹	۴/۵۱	۴/۹۳۸۳	۰/۴۹۲۷۴	-۰/۱۳۹	۰/۷۱۸

(جدول ۶) شاخص‌های توصیفی متغیر عملکرد سازمانی و مؤلفه‌های آن

متغیرها	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
دیدگاه مالی	۱/۰۰	۳/۸۰	۲/۸۰۱۲	۰/۶۱۰۹۸	-۰/۴۷۷	-۰/۵۲۹
دیدگاه مشتری	۱/۱۴	۴/۲۹	۲/۷۳۸۴	۰/۵۸۵۱۲	-۰/۲۰۳	۰/۲۳۷
دیدگاه فرآیندهای داخلی	۱/۲۵	۳/۹۲	۲/۷۲۹۹	۰/۵۹۸۱۸	-۰/۱۵۸	-۰/۳۳۷
دیدگاه یادگیری و رشد	۰/۸۸	۳/۷۵	۲/۳۳۴۳	۰/۶۹۴۰۸	۰/۰۸۴	-۰/۷۶۷
عملکرد سازمانی	۱/۱۶	۳/۶۲	۲/۶۶۵۳	۰/۵۲۸۵۷	-۰/۲۵۶	۰/۶۰۳

بر اساس جداول ۵ و ۶، توزیع نمرات همه متغیرهای پژوهش به جز «عملکرد از دیدگاه یادگیری و رشد»، دارای کجی منفی هستند. به عبارتی دیگر مکعب مجموع نمرات آن از میانگین، عددی منفی است و نمرات اکثر افراد در این مقیاس از میانگین بیشتر است. کجی منفی نشان دهنده این است که نمرات اکثر افراد در این مقیاس از میانگین بیشتر است و کشیدگی مثبت در این مقیاس، بدین معنی است که نمره اکثر افراد نزدیک به میانگین قرار دارد. از آن جایی که مقادیر کجی و کشیدگی کوچک هستند (بین -۲ و +۲ قرار دارند)، می‌توان توزیع تمامی مقیاس‌ها را نرمال در نظر گرفت.

در این تحقیق با توجه به نرمال بودن صفات مورد بررسی در جامعه آماری و بالای ۳۰ مورد بودن تعداد نمونه آماری، از مدل‌ها (آزمون‌های) آماری پارامتریک همچون آزمون همبستگی پیرسون، رگرسیون همزمان و تحلیل واریانس یکراهه (ANOVA) به منظور بررسی فرضیه‌های تحقیق استفاده می‌شود.

آزمون فرضیه‌های تحقیق

به منظور بررسی روابط بین متغیرهای مستقل تفکر استراتژیک و متغیر وابسته عملکرد سازمانی، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج آن به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه اصلی: تفکر استراتژیک مدیران بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است.

(جدول ۷) نتیجه آزمون همبستگی بین «تفکر استراتژیک مدیران» و «عملکرد سازمانی»

نام متغیر وابسته	نام متغیر مستقل	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تفسیر
عملکرد سازمانی	تفکر استراتژیک	۰/۳۸۷**	۰/۰۰۱	رابطه مستقیم و معنادار است

با توجه به جدول ۷، رابطه بین «تفکر استراتژیک مدیران» و «عملکرد سازمانی» در سطح ۰/۰۰۱، مثبت و معنادار است و با افزایش تفکر استراتژیک مدیران، عملکرد سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

فرضیه‌های فرعی:

(۱) نگرش سیستمی مدیران بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است.

(جدول ۸) نتیجه آزمون همبستگی بین «نگرش سیستمی مدیران» و «عملکرد سازمانی»

نام متغیر وابسته	نام متغیر مستقل	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تفسیر
عملکرد سازمانی	نگرش سیستمی	۰/۳۹۰**	۰/۰۰۱	رابطه مستقیم و معنادار است

با توجه به جدول ۸، رابطه بین «نگرش سیستمی مدیران» و «عملکرد سازمانی» در سطح ۰/۰۰۱، مثبت و معنادار است و با افزایش نگرش سیستمی مدیران، عملکرد سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

(۲) تمرکز بر هدف مدیران بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است.

(جدول ۹) نتیجه آزمون همبستگی بین «تمرکز بر هدف مدیران» و «عملکرد سازمانی»

نام متغیر وابسته	نام متغیر مستقل	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تفسیر
عملکرد سازمانی	تمرکز بر هدف	۰/۴۱۷**	۰/۰۰۱	رابطه مستقیم و معنادار است

با توجه به جدول ۹، رابطه بین «تمرکز بر هدف مدیران» و «عملکرد سازمانی» در سطح ۰/۰۰۱، مثبت و معنادار است و با افزایش تمرکز بر هدف مدیران، عملکرد سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

(۳) فرصت‌طلبی هوشمندانه مدیران بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است.

(جدول ۱۰) نتیجه آزمون همبستگی بین «فرصت‌طلبی هوشمندانه مدیران» و «عملکرد سازمانی»

نام متغیر وابسته	نام متغیر مستقل	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تفسیر
عملکرد سازمانی	فرصت‌طلبی هوشمندانه	۰/۲۱۵	۰/۰۵۱	رابطه معنادار نیست

با توجه به جدول ۱۰، رابطه بین «فرصت‌طلبی هوشمندانه مدیران» و «عملکرد سازمانی» در سطح ۰/۰۵ هم، معنادار نیست و افزایش یا کاهش فرصت‌طلبی هوشمندانه مدیران، تغییری در عملکرد سازمانی ایجاد نمی‌کند.

۴) تفکر در زمان مدیران بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است.

(جدول ۱۱) نتیجه آزمون همبستگی بین «تفکر در زمان مدیران» و «عملکرد سازمانی»

نام متغیر وابسته	نام متغیر مستقل	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تفسیر
عملکرد سازمانی	تفکر در زمان	۰/۳۲۱**	۰/۰۰۳	رابطه مستقیم و معنادار است

با توجه به جدول ۱۱، رابطه بین «تفکر در زمان مدیران» و «عملکرد سازمانی» در سطح ۰/۰۱، مثبت و معنادار است و با افزایش تفکر در زمان مدیران، عملکرد سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

۵) فرضیه محور بودن مدیران بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است.

(جدول ۱۲) نتیجه آزمون همبستگی بین «فرضیه محور بودن مدیران» و «عملکرد سازمانی»

نام متغیر وابسته	نام متغیر مستقل	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تفسیر
عملکرد سازمانی	فرضیه محور بودن	۰/۲۰۴**	۰/۰۰۱	رابطه مستقیم و معنادار است

با توجه به جدول ۱۲، رابطه بین «فرضیه محور بودن مدیران» و «عملکرد سازمانی» در سطح ۰/۰۰۱، مثبت و معنادار است و با افزایش فرضیه محور بودن مدیران، عملکرد سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

۶) شهود کارآفرینانه مدیران بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است.

(جدول ۱۳) نتیجه آزمون همبستگی بین «شهود کارآفرینانه مدیران» و «عملکرد سازمانی»

نام متغیر وابسته	نام متغیر مستقل	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تفسیر
عملکرد سازمانی	شهود کارآفرینانه	۰/۳۰۰	۰/۹۸۱	رابطه معنادار نیست

با توجه به جدول ۱۳، رابطه بین «شهود کارآفرینانه مدیران» و «عملکرد سازمانی» در سطح ۰/۰۵ هم، معنادار نیست و افزایش یا کاهش شهود کارآفرینانه مدیران، تغییری در عملکرد سازمانی ایجاد نمی‌کند.

به منظور بررسی میزان تأثیر متغیرهای پیش‌بین بر متغیر ملاک در فرضیه اصلی تحقیق، از تکنیک آماری رگرسیون همزمان استفاده می‌شود. از آن جا که مولفه‌های فرصت‌طلبی هوشمندانه و شهود کارآفرینانه رابطه معناداری با عملکرد سازمانی ندارد، این دو متغیر، وارد مدل نشدند.

(جدول ۱۴) نتیجه تحلیل رگرسیون همزمان عملکرد سازمانی

متغیرهای پیش‌بین	R (ضریب همبستگی)	R ² (ضریب تعیین)	R ² تعدیل شده
مولفه‌های تفکر استراتژیک (نگرش سیستمی، تمرکز بر هدف، تفکر در زمان، فرضیه محور بودن)	۰/۴۷۷	۰/۲۲۷	۰/۱۸۸

با توجه به مقادیر R² مندرج در جدول ۱۴، مولفه‌های تفکر استراتژیک (نگرش سیستمی، تمرکز بر هدف، تفکر در زمان و فرضیه‌محور بودن) به میزان ۱۸/۸ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی را تبیین می‌کنند.

در ادامه برای بررسی معناداری آزمون رگرسیون، یعنی آزمون اینکه آیا متغیرهای پیش‌بین تفکر استراتژیک (نگرش سیستمی، تمرکز بر هدف، تفکر در زمان و فرضیه‌محور بودن) می‌توانند در پیش‌بینی متغیر ملاک عملکرد سازمانی مؤثر باشند یا خیر، از آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه (ANOVA) استفاده می‌شود. نتایج این آزمون در جدول ۱۵ ارائه شده است.

(جدول ۱۵) نتیجه آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه به منظور بررسی میزان تبیین متغیرهای پیش‌بین شناسایی شده

مدل	مجموع مجذورات	df (درجه آزادی)	میانگین مجذورات	F (آماره فشر)	سطح معناداری
رگرسیون	۵/۲۰۸	۴	۱/۳۰۲	۵/۷۳۶	۰/۰۰۱
باقیمانده (خطا)	۱۷/۷۰۲	۷۸	۰/۲۲۷		
کل	۲۲/۹۱۰	۸۲	-		

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، F به دست آمده (۵/۷۳۶) در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است. لذا بر پایه این آزمون، می‌توان متغیرهای پیش‌بین شناسایی شده فوق را دارای قابلیت پیش‌بینی و تبیین عملکرد سازمانی دانست.

در ادامه برای تعیین معادله رگرسیون متغیر ملاک (عملکرد سازمانی)، نسبت به محاسبه ضرایب رگرسیون به شرح جدول ۱۶ اقدام می‌شود.

(جدول ۱۶) نتیجه محاسبه ضرایب رگرسیون عملکرد سازمانی

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده		Sig.) سطح معناداری
	B (شیب خط رگرسیون استاندارد نشده)	خطای استاندارد	Beta (شیب خط رگرسیون استاندارد شده)	t	
عرض از مبدأ (مقدار ثابت a)	۰/۶۵۲	۰/۴۴۷	۰	۱/۴۵۹	۰/۱۴۹
متغیرهای پیش‌بین	نگرش سیستمی	۰/۱۶۶	۰/۱۵۰	۰/۱۵۷	۱/۱۱۰
	تمرکز بر هدف	۰/۱۹۴	۰/۱۶۵	۰/۱۷۶	۱/۱۷۳
	تفکر در زمان	-۰/۰۱۴	۰/۱۴۰	-۰/۰۱۴	-۰/۱۰۳
	فرضیه محور بودن	۰/۲۲۵	۰/۱۳۳	۰/۲۳۲	۱/۶۸۷

همان‌طور که در جدول ۱۶ مشاهده می‌شود، هیچ یک از ضرایب رگرسیون محاسبه شده برای نشان دادن میزان تأثیرگذاری متغیرهای پیش‌بین بر متغیر ملاک (عملکرد سازمانی)، معنادار نمی‌باشند. به عبارت ساده‌تر بر اساس این آزمون تکمیلی؛ تأثیرگذاری هیچ یک از متغیرها بر عملکرد سازمانی در مدل رگرسیون، معنادار نیست. از این رو نمی‌توان رابطه رگرسیونی هم برای متغیر ملاک (عملکرد سازمانی) تعیین نمود.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه یکی از اصلی‌ترین دغدغه مدیران، بهبود عملکرد سازمانی است. همواره تئوری‌ها و رویکردهای مختلفی به کار گرفته می‌شود، به این امید که عملکرد سازمان در ابعاد و حوزه‌های مختلف بهبود یابد. یکی از جدی‌ترین نظریه‌های بهبود عملکرد سازمان، نظریه‌ها و تئوری‌های مدیریت

استراتژیک می‌باشد؛ که در آن تفکر استراتژیک از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. لذا این تحقیق، در راستای سنجش کارکرد این نظریه، به تبیین تأثیر تفکر استراتژیک مدیران بر عملکرد سازمانی در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور پرداخته است. ترکیب نتایج و یافته‌های این تحقیق بر اساس فرضیات آن، نشان می‌دهد: اولاً؛ در مجموع و به صورت کلی، تفکر استراتژیک مدیران سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور با عملکرد سازمانی آن ارتباط معناداری دارد و لیکن بر آن تأثیرگذار نیست. ثانیاً؛ از بین ابعاد مختلف تفکر استراتژیک مدیران سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور، بر اساس مدل جین لیدکا، تنها ابعاد نگرش سیستمی، تمرکز بر هدف، تفکر در زمان و فرضیه‌محور بودن، دارای ارتباط معنادار با عملکرد سازمانی بوده و در عین حال، هیچ یک از این ابعاد بر عملکرد سازمان مذکور، تأثیرگذار نمی‌باشد. لذا، فرضیه اصلی و کلیه فرضیه‌های فرعی تحقیق، رد می‌شود.

برای تحلیل این نتیجه، می‌توان گفت: عملکرد سازمانی، متأثر از عوامل مختلفی است که برخی از آنها منشاء درون‌سازمانی (کارکنان، ارتباطات درون سازمانی، ساختار سازمانی، اهداف، سیاست‌ها و برنامه‌های سازمانی، مدیریت سازمانی، فرهنگ سازمانی، تجهیزات و امکانات، پشتیبانی مالی و ...) و برخی دیگر منشاء برون‌سازمانی (دولت، رقبا، مشتریان، تأمین‌کنندگان، ارتباطات برون سازمانی، قوانین و مقررات، شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی کشور و ...) دارند. شدت و ضعف این عوامل بسته به شرایط، می‌تواند متغیر باشد. گاهی برخی عوامل چنان شدید عمل می‌کنند که تأثیر دیگر عوامل را به مقدار زیادی کاهش می‌دهند یا حتی آنها را بلااثر می‌کنند. لذا چنین نتیجه‌گیری می‌شود که با توجه به ویژگی‌های سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور از ابعاد گوناگون و همچنین تأثیر عوامل مختلف برون‌سازمانی و درون‌سازمانی بر عملکرد آن، می‌توان وجود عامل یا عواملی بسیار قوی را متصور شد که بر عملکرد این سازمان به شدت تأثیرگذار بوده و مانع از تأثیر سایر عوامل دیگر، از جمله تفکر استراتژیک مدیران، علی‌رغم داشتن رابطه مستقیم و معنادار می‌شود.

بخش اول یافته فوق (یعنی وجود ارتباط مستقیم و معنادار بین تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی)، با یافته‌های تحقیق احمدی دیزگاه (۱۳۹۴)، حمیدی‌زاده، وظیفه دوست و حیدرنژاد (۱۳۹۲)، امیرکمالی (۱۳۹۱)، ناظمی، مرتضوی و جعفریان (۱۳۸۹) و جونمون (۲۰۱۳) مطابقت داشته، در حالی که بخش دوم این یافته (یعنی عدم تأثیرگذاری تفکر استراتژیک مدیران بر عملکرد سازمانی) تنها با یافته تحقیق اسرارحقیقی (۱۳۸۷) مطابق بوده و با یافته‌های تحقیق سلمانی‌قهیازی، دهقان، انجم‌شعاع و فتحی (۱۳۹۳) و رحمان‌سرشت و کفچه (۱۳۸۷) و نیز نظرات یون (۲۰۰۱) مغایر می‌باشد.

منابع

۱. احمدی دیزگاه، داریوش. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی در بانک پارسیان (شعب تهران). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.
۲. اسرار حقیقی، ابراهیم. (۱۳۸۷). بررسی تأثیر تفکر استراتژیک در بهبود بهره وری در صنایع نساجی (شرکت های صادر کننده استان تهران). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.
۳. امیرکمالی، فائزه. (۱۳۹۱). تبیین رابطه بین تفکر استراتژیک مدیران و عملکرد شغلی آنان (مورد کاوی: بانک ملی ایران). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران.
۴. ایران زاده، سلیمان. عیسی صباحی و حسین غفاری. (۱۳۸۷). تفکر استراتژیک. تبریز: انتشارات فروزنده.
۵. پروایی، الناز. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر تفکر استراتژیک مدیران بر کسب مزیت رقابتی بانک ملی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.
۶. تولایی، روح الله. (۱۳۸۶). رویکردهای نوین به ارزیابی عملکرد سازمان ها. پایگاه مقالات مدیریت.
۷. حمیدی زاده، محمدرضا. (۱۳۹۳). برنامه ریزی استراتژیک و بلندمدت. تهران: انتشارات سمت.
۸. حمیدی زاده، محمدرضا. حسین وظیفه دوست و علی حیدر نژاد. (۱۳۹۲). بررسی و ارزیابی میزان حاکمیت تفکر راهبردی و رابطه آن با عملکرد سازمانی هولدینگ تاپیکو. دومین کنفرانس ملی حسابداری، مدیریت مالی و سرمایه گذاری، گرگان، انجمن علمی و حرفه ای مدیران و حسابداران گلستان.
۹. جعفری، مصطفی. (۱۳۸۷). تفکر استراتژیک و مدیریت تحول. تهران: نشر رسا.
۱۰. خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۲). روش تحقیق در مدیریت. تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ دوم.
۱۱. رحمان سرشت، حسین. و پرویز کفچه. (۱۳۸۷). مبانی سازمانی برای تفکر راهبردی. پیام مدیریت، شماره ۸۲.
۱۲. رهنورد، فرج اله. (۱۳۸۷). عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمان های بخش دولتی ایران. پژوهشنامه مدیریت، سال هشتم، شماره ۴.
۱۳. سلطان پناه، هیرش. (۱۳۹۲). بررسی سبک های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی. دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، ایران، تهران.
۱۴. سلمانی قهبازی، احمد. نبی اله دهقان. رضا انجم شعاع و صمد فتحی. (۱۳۹۳). آسیب شناسی تفکر راهبردی مدیران ارشد و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی. نشریه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱۹.
۱۵. غفاریان، وفا. و علیرضا علی احمدی. (۱۳۸۱). رویکردهای نوین استراتژی. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۰.
۱۶. غفاریان، وفا. و علیرضا علی احمدی. (۱۳۸۲). تفکر استراتژیک. مجله تدبیر، شماره ۱۳۰.
۱۷. غفاریان، وفا. و غلامرضا کیانی (۱۳۸۳). پنج فرمان برای تفکر استراتژیک. تهران: نشر فرا.
۱۸. قاسم پور، اکبر. (۱۳۹۱). ارزیابی تفکر اثربخش استراتژیک مدیران شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران بر اساس مدل جین لیدکا. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران.
۱۹. کاپلان، رابرت اس. و دیوید پی نورتون. (۱۳۹۰). سازمان استراتژی محور. ترجمه پرویز بختیاری. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

۲۰. کیانی نژاد، محمد. و مهدی کاظمی و محسن رشیدی. (۱۳۹۴). مدل‌ها، مبانی، رویکردها و روشهای اثربخش ارزشیابی عملکرد کارکنان. کنفرانس بین‌المللی جهت‌گیری‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری. تهران: سازمان مدیریت صنعتی (نمایندگی استان آذربایجان شرقی).
۲۱. لشکر بلوکی، مجتبی. (۱۳۹۰). فنون و فرامین تفکر استراتژیک. تهران: نص.
۲۲. معمای، هاجر. محمدتقی امینی. حسین درگاهی. محمدرضا مشایخ و محمد جانبزرگی. (۱۳۹۲). سنجش تفکر استراتژیک در بین مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران. نشریه مدیریت سلامت، دوره ۱۶، شماره ۵۳.
۲۳. منوریان، عباس. هاشم آقازاده و مینا شهاخت نژاد. (۱۳۹۱). سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران. نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۴، شماره ۱۲.
۲۴. ناظمی، شمس‌الدین. سعید مرتضوی و حسن جعفریانی. (۱۳۸۹). ارتباط تفکر راهبردی و عملکرد. چشم انداز مدیریت بازرگانی، دوره ۲، شماره ۳۵.
۲۵. Bonn, I. (2001), "Developing Strategic Thinking as a Core Competency", *Management Decision*, 39(1).
۲۶. Bonn, Ingrid, (2005), "Improving Strategic thinking: a multilevel approach", *Leadership and Organization Development Journal*, 25(5).
۲۷. Crossan, M., & Dusya, V. (2001). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 267-21.
۲۸. Goldman, E.F., Casey, A. (2010), "Building a culture that encourage strategic thinking", *journal of leadership & organizational studies*, Vol. 17.
۲۹. Hamel, G. (1996). Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, 74(4).
۳۰. Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning?. *Long Range Planning*, 31(3).
۳۱. Kaplan, Robert. S. and Norton, David. P. (1992). "The balanced scorecard – measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol.70, No.1.
۳۲. Kilroy, D. B., & McKinley, M.T. (1997), "Stop Analysing and Start Thinking: the Importance of Good Thinking skills in a Value-managed Company", *Management Decision*, 35(3).
۳۳. Liedtka, J. (1998). Strategic thinking; can it be taught?, *Long Range Planning*, 31, (1).
۳۴. Neely, A., Adams, C. and Crowe, P. (2001), "The performance prism in practice", *Measuring Business Excellence*, Vol.5, No.2.
۳۵. Neely, Andy.D. (2007), *Business performance measurement: unifying theories and integrating practice*, New York: Cambridge University Press.
۳۶. O'Shannassy, T. (2001), "Lessons from the evolution of the strategy paradigm", *Journal of the Australia and New Zealand Academy of Management*, Vol.7, No.1.
۳۷. Snell, S.A. & Bohlander, G.W. (2007). *Managing Human Resources*. Thomson Publishing Company.