

## تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط

ناصر پورصادق\*، بهرنگ یزدانی\*\*

### چکیده

ضعف تفکر استراتژیک مدیران ارشد بنگاه‌ها و سازمان‌ها، آن‌ها را از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید محروم می‌سازد لذا مجهز شدن مدیران ارشد به قابلیت‌های استراتژیک، ضروری و حیاتی به نظر می‌رسد. تحقیق حاضر به دنبال بررسی تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی می‌باشد. از این‌رو، از نظر هدف، کاربردی و بر اساس روش گردآوری داده‌ها و ماهیت آن توصیفی همبستگی است. شاخص‌های تفکر استراتژیک مدیران در قالب پنج عامل تهیه و برای ارزیابی موفقیت، از رشد فروش سه سال متوالی استفاده شده است. پایایی پرسشنامه بر مبنای آلفای کرونباخ می‌باشد. فرضیه‌ها به روش تحلیل رگرسیون و همبستگی آزمون شد تا تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی بررسی گردد. نتایج نشان داد که قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر بسزایی دارد هر چند که در عمل چندان از آن بهره نمی‌گیرند.

کلید واژه‌ها: قابلیت‌های تفکر؛ روحیه توفیق طلبی؛ آینده‌نگری؛ عوامل محیطی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

تاریخ دریافت مقاله: 90/8/1، تاریخ پذیرش مقاله: 91/1/30

\* دکترای مدیریت، عضو هیأت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی.

\*\* کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب (نویسنده مسئول).

## 1. مقدمه

امروزه نه تنها جهان و محیط خارجی در حال تحول است، بلکه اقتصاد و بازارهای کشور نیز در حالت گذار قرار دارد. در این شرایط، بسیاری از فرصت‌های گذشته از بین می‌رود و فرصت‌های تازه ایجاد می‌شود. فقدان تفکر استراتژیک در مدیران ارشد بنگاه‌ها و سازمان‌های حکومتی اثر گذار، ما را از بهره‌برداری از فرصت‌های جدید محروم می‌سازد. لذا مجهز شدن مدیران ارشد به رویکرد استراتژی، ضروری و بلکه حیاتی به نظر می‌رسد.

محیط کسب و کار امروز با ویژگی‌هایی همچون تغییرات پیچیده و غیر خطی، تحولات ناپیوسته و جهشی، تغییرات پیوسته در زوایای فکری و رقابت بدون حیطه‌بندی، قابل تعریف است و این خصوصیات، صحت پیش‌بینی برای محیط آینده را به شدت تضعیف می‌کنند. مبنای برنامه‌ریزی استراتژیک، پیش‌بینی محیط (فرصت‌ها و تهدیدات) آینده است و در مواردی که بین پیش‌بینی (در زمان برنامه‌ریزی) و واقعیت (در زمان اجرا) تفاوت زیادی وجود داشته باشد، اثربخشی از بین می‌رود [5]. برنامه‌ریزی استراتژیک به محیطی پایدار، عواملی متعادل با تغییرات پیوسته، و کنش و واکنش قابل فهم و قابل پیش‌بینی نیاز دارد و در فقدان چنین شرایطی از کارکرد مؤثر باز می‌ماند. شرایط محیط کسب و کار امروز برای صرفاً استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک، مناسب نیست، بلکه برای تقویت آن، «تفکر استراتژیک» پیشنهاد شده است.

مسئله این تحقیق، روشن بودن وضعیت قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد و تأثیر آن بر موفقیت شرکت‌های مورد مطالعه می‌باشد. در واقع، مطالعه حاضر از سه جهت دارای اهمیت است. اولاً اکثر مطالعات به شناسایی عوامل تفکر استراتژیک اختصاص دارد، در حالی که در این تحقیق تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد در ارتباط با موفقیت بررسی شده است که عملکرد فوق از اصلی‌ترین اهداف یک بنگاه یا سازمان می‌باشد.

ثانیاً، موفقیت شرکت و ارتباط آن با قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد، آن‌ها را تشویق به تقویت این نوع تفکر در خود می‌نماید تا زمینه‌ساز موفقیت بیشتر بنگاه‌ها و صنایع کوچک و متوسط گردد که آن هم به نوبه خود موجب تقویت و پیشرفت کشور می‌شود.

ثالثاً، این تحقیق در راستای کاربردی کردن رویکرد تفکر در مقابل با برنامه‌ریزی استراتژیک برای میل به موفقیت می‌باشد.

## 2. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

**تفکر استراتژیک و کارکرد آن.** «تعریف» ابزاری برای معرفی مفاهیم و رویکردهاست، ولی معرفی «تفکر استراتژیک» از طریق تعریف آن، کاری کم ثمر است. علت این امر، پیچیدگی مفهومی این رویکرد است. تعاریف متعددی که برای تفکر استراتژیک ارائه شده‌اند، هر یک به جنبه‌هایی از این رویکرد توجه داشته‌اند، هرچند هیچ یک تمامی ابعاد را در بر ندارند. در حالی که تفکر استراتژیک در عمل با فرآیندهای به هم پیوسته و مستمر ارتباط تنگاتنگی دارد. لیکن گاهی باید تفکر برکنش مقدم باشد و آن را هدایت نماید. در مواقع دیگر، در حین تغییرات غیرمنتظره در محیط یا دقیقاً بعد از وقوع تغییرات غیر قابل انتظار، کنش باید تفکر را دربر گیرد. در چنین شرایطی بهتر است به جای تعاریف، به ماهیت، ویژگی‌ها و کارکردهای تفکر استراتژیک پرداخته شود و تلاش شود تا نمای صحیحی از این رویکرد تصویر گردد.



شکل 1. قابلیت‌های تفکر استراتژیک

ماهیت تفکر استراتژیک نشانگر فهیم و بصیر شدن است. این بصیرت کمک می‌کند تا در شرایط پیچیده کسب و کار:

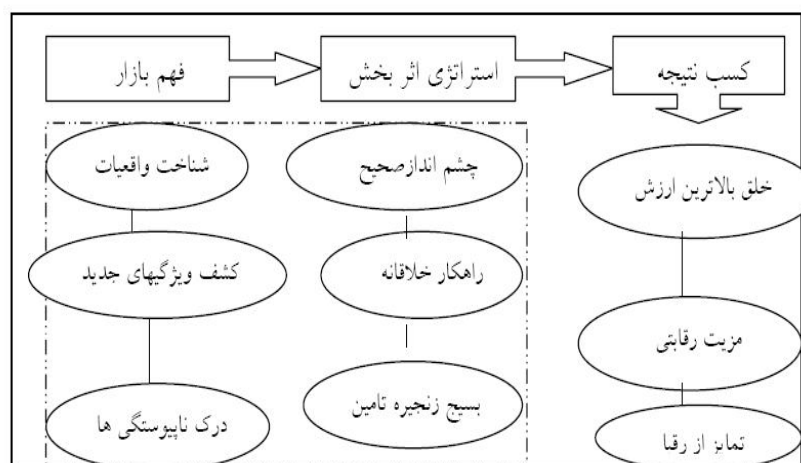
1. واقعیت‌های بازار و قواعد آن به درستی شناخته شود.
2. ویژگی‌های جدید بازار زودتر از دیگران کشف گردد.
3. جهش‌های (نابیوستگی‌های) کسب و کار درک شود.
4. برای پاسخگویی به این شرایط، راهکارهای بدیع و ارزش‌آفرین خلق شود.

تفکر استراتژیک، مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثرند و چه عواملی مؤثر نیستند و چرا. 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 غیر مادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت، بی‌حاصل خواهد بود. "کن ایچی اومی" در کتاب "تفکر یک استراتژیست" اظهار می‌دارد: "اگر موضوعات اساسی را تشخیص ندهید، هر قدر هم به خود و کارمندانان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید سرانجام نتیجه‌ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد."

تفکر استراتژیک، فرایندی خلاقانه و واگرا است و با چشم‌انداز و دورنمای طراحی راهبران سازمان مرتبط است [5]. این امر، مستلزم فراتر رفتن اندیشه مدیران از عملیات روزمره، با هدف تمرکز بر قصد استراتژیک بلندمدت کسب و کار، است. تفکر استراتژیک، فعالیت‌هایی چون گردآوری اطلاعات، تحلیل، بحث و تبادل نظر در خصوص شرایط حاکم بر سازمان با فعالیت‌های متنوع، پاسخگویی به سؤالات اساسی در مورد سبب‌داری‌های سازمان را شامل می‌شود. "آبراهام" تفکر استراتژیک را شناسایی استراتژی‌های قابل اطمینان مدل‌های کسب و کاری می‌داند که به خلق ارزش برای مشتری منجر شوند. او معتقد است جستجو برای یافتن گزینه‌های استراتژیک مناسب. "گرتس" نقش تفکر استراتژیک را تلاش برای نوآوری و تجسم آینده‌ای جدید و بسیار متفاوت برای سازمان می‌داند که ممکن است به تعریف مجدد استراتژی‌های اصلی و یا حتی صنعتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند بینجامد. حمیدی‌زاده (1390) تفکر استراتژیک را پیامد خودورزی، ساز و کارهای ذهن و معماری تدبیر می‌داند که جلوه حرکت آفرینی آن پس از تعبیرگری روح و دل مدیران نمایان می‌شود [6].

تفکر استراتژیک، فرایند مداوم است که هدف آن، رفع ابهام و معنا بخشیدن به تحولات محیط پیچیده است. این فرآیند، تجزیه و تحلیل موقعیت و ترکیب خلاقانه نتایج تحلیل در قالب یک برنامه استراتژیک موفقیت‌آمیز را در بر می‌گیرد [5 و 17].

**کارکرد تفکر استراتژیک.** کارکرد اصلی تفکر اندیشه‌گرایی استراتژیک، خلق چشم‌انداز است. چشم‌انداز، سمت و سوی مطلوب برای حرکت سازمان را مشخص می‌کند. استراتژی در راستای چشم‌انداز شکل می‌گیرد و سازمان را به سوی آن به حرکت در می‌آورد. چشم‌انداز از تعامل عوامل مؤثر در کسب و کار و چگونگی پاسخگویی به آن‌ها شکل می‌گیرد و همچنین به صورت یک آرمان مشترک، سازمان را یکپارچه و هم‌انگیزه می‌سازد. حاصل کار، خلق بالاترین ارزش برای مشتری، مزیت رقابتی برای سازمان و تمایز از رقباست (شکل 2).



شکل 2. کارکرد و پیامد تفکر استراتژیک [10:55]

خصوصیات یک متفکر استراتژیک. این خصیصه‌ها در چهار زمینه زیر معرفی می‌شود:

- 1. آینده‌نگر بودن:** یکی از روش‌های مؤثر برای آینده‌نگری، برنامه‌ریزی دقیق می‌باشد که احتیاج به امکانات، آموزش‌ها و نبیل به یادگیری دارد. این روش به مدیران کمک می‌کند تا طرز فکر خود را مستقیماً تغییر دهند [25].
- 2. همفکری:** همفکری عبارتست از به شراکت گذاشتن تجربیات و محصولات -چه با مشتری و چه با شرکتهای دیگر- یک شرکت و خط تولید آن هیچ گاه نباید از فکر کردن بایستد، همواره باید پویا و زنده و در حال طراحی طرح‌های جدید برای محصولات جدید باشد [21].
- 3. موفق بودن به شیوه متفاوت:** متفاوت بازی کردن، یکی از نکات مهم برای موفقیت شرکت‌ها این است. اگر رقبا برای به دست آوردن سود یک روند یا یک پروژه را طی کنند، شرکت باید از یک محصول جدید و یا یک آگهی تبلیغاتی متفاوت و مؤثر نتیجه بگیرد [24].
- 4. یافتن فرصت‌های جدید:** بسیاری از پیشنهادها برای محصولات جدید با سؤال درباره جزئیات اطلاعات و یا احتیاجات جدید مشتری‌ها شکل می‌گیرد. افزایش حمایت مورد نیاز در هر مرحله از پیشرفت، مثل تخصیص وقت بیشتر در پروژه‌های شغلی جدید برای به راه انداختن خط تولید جدید، مؤثر می‌باشد [22].

**موفقیت و معیارهای آن.** در جوامع مختلف، معیارهای مختلفی برای ارزیابی موفقیت بنگاه‌های ارائه شده است. در جوامعی با اقتصاد صنعتی، شاخص‌های مالی، معیارهای مناسبی برای سنجش موفقیت شرکت‌ها به شمار می‌آیند، هرچند، با انتقادهایی نیز روبرو هستند. نخستین انتقاد از شاخص‌های مالی این است که فعالیت‌های ارزش‌آفرین یک سازمان، منحصر به دارایی‌های مشهود آن نیست. توسعه ابعاد مهمی مانند دانش کارکنان، رابطه با مشتریان و تأمین‌کنندگان، کیفیت محصول، خدمات و فرهنگ سازمانی، دستاوردهای به مراتب ارزشمندتری از افزایش دارایی‌های فیزیکی به شمار می‌آیند [14].

هر چند الگوهای گوناگون ارزیابی موفقیت شرکت‌ها از ابعاد مختلفی برخوردارند ولی بدون شک، شاخص‌های مالی از معیارهای اصلی و مورد اتفاق در تمامی این الگوها به شمار می‌آیند. اما آنچه که ما را از به کارگیری این الگوها باز می‌داشت، پیچیدگی دستیابی به اطلاعات واقعی شرکت‌ها بود. در نهایت تصمیم گرفتیم معیار ساده و در عین حال، مؤثری را به کار بگیریم؛ معیاری که به راحتی قابل دسترس باشد و تغییرات آن با میزان موفقیت بنگاه، همبستگی معنادار داشته باشد. برای این منظور، میزان رشد فروش انتخاب شد. پایداری این شاخص در طول زمان نیز اهمیت داشت و تردید در مورد تصادفی بودن عملکرد را مرتفع می‌ساخت. به همین دلیل رشد مستمر فروش در سه سال پیاپی، شاخص انتخاب شرکت‌های موفق شد. در کتاب "آنچه از شرکت‌های موفق آموختیم" نوشته وفا غفاریان نیز از این شاخص برای ارزیابی موفقیت شرکت‌ها استفاده شده است [14 و 5].

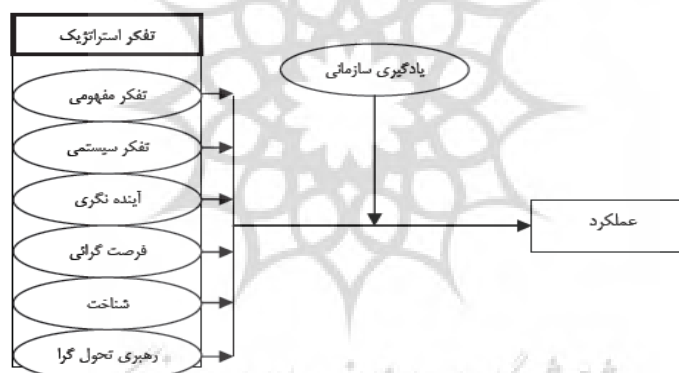
**شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs)<sup>1</sup>.** تعریف SMEs در کشورهای مختلف، بسیار متفاوت است و عمدتاً بستگی به این دارد که کشورها در چه مرحله‌ای از توسعه اقتصادی قرار دارند. البته شرایط اقتصادی و سیاسی حاکم بر کشورها و سیستم‌های حمایتی و مدیریتی نیز بسیار تأثیرگذار می‌باشد. بنگاه‌های کوچک و متوسط در اتحادیه اروپا این گونه دسته‌بندی می‌شوند:

1. بنگاه‌های خرد: 1 تا 9 نفر نیروی کار
2. بنگاه‌های کوچک: 10 تا 49 نفر نیروی کار
3. بنگاه‌های متوسط: 50 تا 249 نفر نیروی کار [4:14].

1. Small & Medium-sized Enterprises

پیشینه تحقیق. در تحقیقی که مانو (Manu Amitabh) با همکاری اریون (Arun Sahay) در سال 2004 انجام دارند مطالعات متمرکزی برای تعیین ویژگی‌های یک گروهی از متفکر استراتژیک انجام شد. این گروه شامل مدیران ارشد خلبان است که بر اساس توسعه نتایج و تجزیه و تحلیل داده‌ها صفات اصلی یک متفکر استراتژیک شامل شش صفت مرکب جدا شده یک متفکر یعنی 1. رهبر خوب 2. تجسم طولانی مدت سناریوهای آینده 3. شکل گسترده استراتژی و اجازه دادن به جزئیات به ظاهر باهم 4. دنبال کردن نشانه‌های زیست محیطی برای توسعه آنچه باشد 5. شناسایی الگوها براساس تفکر شهودی 6. بازنویسی قوانین بازی است که مهم‌ترین عامل حاصل از تجزیه و تحلیل عوامل مرتبط رهبری می‌باشد [22:40]

ناظمی، مرتضوی و جعفریان (1389) به بررسی ارتباط تفکر راهبردی و عملکرد پرداختند و تأثیر تعدیل‌کننده متغیر یادگیری سازمانی بر این ارتباط را مطالعه نمودند. آن‌ها در اولین قدم، مدل جامعی برای تفکر راهبردی استنتاج و طراحی کردند و سپس با روش پیمایشی / تحلیلی آزمون نمودند (شکل 3). 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. نتیجه ارتباط مستقیم بین تفکر راهبردی و عملکرد شرکت‌های مورد بررسی پیدا شد، ولی یادگیری سازمانی، رابطه تفکر راهبردی و عملکرد را تعدیل نکرد [1 و 25].

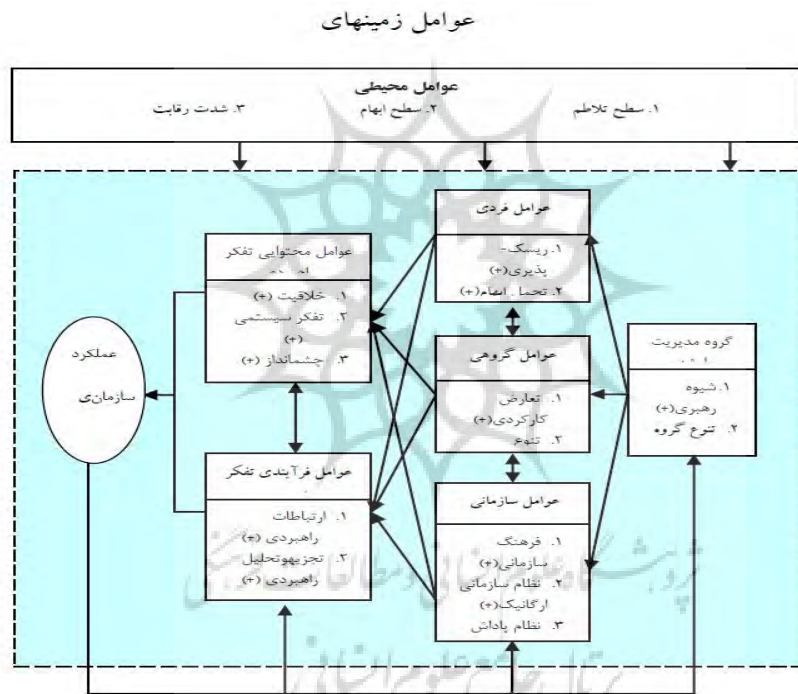


شکل 3. مدل جامع تفکر راهبردی با متغیر تعدیلگر یادگیری سازمانی

تحقیق دیگری که را خزاعی و مشبکی در سال 1387 انجام دادند. این تحقیق که از طریق شناسایی عناصر تفکر استراتژیک و روابط میان آن‌ها با بهره‌گیری از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدل عناصر تفکر استراتژیک را طراحی کرده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه بوده است. هدف این تحقیق، تعیین عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی و شناسایی

روابط و تعاملات آن‌ها بود. در مدل آن‌ها، عناصر تفکر استراتژیک در چهار سطح و بر اساس میزان وابستگی و همچنین قدرت پیشبردگی دسته‌بندی شدند. عناصری که بالاتر قرار دارند، دارای ماهیت پیرو می باشند و عناصری که پایین‌تر قرار دارند، دارای قدرت پیشبردگی بیشتر هستند. مدل ارائه شده، مبنایی برای ارزیابی ظرفیت تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی است که از طریق سطح‌بندی عوامل می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در خصوص اولویت‌بندی اقدامات و بهبود آموزش‌های سازمانی بسیار راهگشا باشد و منجر به اثربخشی بیشتر سرمایه‌گذاری‌های ملموس و غیر ملموس سازمان‌ها گردد [17].

کفچه و رحمان سرشت (1387) مدلی را برای تفکر راهبردی ارائه دادند که آن را بتوان در سطح سازمان عرضه کرده و آزمایش نمود. این مدل، بیانگر مشارکت افراد گوناگون در سطوح سازمانی در فرایند تفکر راهبردی و عوامل گوناگون اثرگذار بر این سطح از مشارکت است. مدل مفهومی تحقیق حاضر به شکل زیر است [5و7].



شکل 4. مدل مفهومی تفکر راهبردی در سطح سازمان



در تحقیق مذکور، با استفاده از ابعاد مدل تحقیق برای تفکر استراتژیک، 20 فرضیه ارائه گردیدند که از آن عوامل محیطی تعدادی گزینش شدند و در فرضیه‌ها به کار رفتند. جامعه آماری این تحقیق شرکت‌های فعال در صنایع غذایی. نمونه آماری شامل 393 شرکت بود. سلطانی (1385) ابعاد تفکر استراتژیک را به صورت زیر بیان کرده است. این ابعاد پایه فرضیه‌های این تحقیق است.

1. ایجاد هم‌افزایی از راه ترکیب استعدادهای مادی و معنوی که موجب هم‌افزایی در وجدان کاری، مدیریت، اخلاق، صرفه‌جویی و تفکر می‌شود.
2. تفکر و برنامه‌ریزی برای آینده: استفاده از گذشته و حال برای پیش‌بینی آینده.
3. نگرش فلسفی قوی برای تحقق آرمان‌های بلند مدت.
4. خلاقیت و کارآفرینی: سرپا نگاه داشتن سازمان با افکار و اندیشه‌های جدید.
5. روحیه برتری طلبی برای خود و برای سازمان [1].

**از ترکیب استعدادهای مادی و معنوی سازمان، هم‌افزایی تولید می‌کنند.** مدیر دارای تفکر استراتژیک، تا آنجا که امکان‌پذیر است، از هم‌نیروزی استفاده می‌کند. هم‌نیروزی بازار، هزینه‌ها، فناوری و مدیریت، در تفکر استراتژیک و سلامت سازمان نقش دارند [3:20]

**فرضیه اول:** ایجاد هم‌افزایی با استفاده از ترکیب استعدادهای مادی و معنوی از ویژگی‌های مدیران ارشد با قابلیت تفکر استراتژیک بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد.

در سایه تفکر استراتژی، هم‌افزایی نه تنها زمان انجام دادن کار به نسبت تعداد کسانی که کار می‌کند کاهش می‌یابد بلکه اثرات بهبود کیفیت کار شرکت‌کنندگان در یک کار یا یک طرح را با بهتر سازمان دادن و بارور ساختن اندیشه‌های آن تأمین می‌کند. هم‌افزایی، در هر صورت، به هدف و مقصد مشترک بستگی دارد. اگر این توافق در کار نباشد، دو نفر ممکن است کاری را در ساعت مشخصی انجام دهند یا هرگز آن را به پایان نرسانند [19 و 23].

**برای آینده فکر و برنامه‌ریزی می‌نمایند.** هدف از آینده‌نگری، محاسبه یا پیش‌نگری بعضی رویدادها با شرایط آتی است و به مدیر کمک می‌کند تا شرایط آینده را به خوبی درک کند و برای مشکلات آینده چاره‌اندیشی نماید. آینده‌نگری، علم و هنری است که با استفاده از اطلاعات تاریخی و شیوه‌های کمی و کیفی، آینده را مورد تحلیل قرار می‌دهد [9].

**فرضیه دوم:** تفکر و برنامه‌ریزی برای آینده از ویژگی‌های مدیران ارشد دارای قابلیت تفکر استراتژیک بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد.

این فراگرد در مدیران دارای تفکر استراتژیک، در مقایسه با مدیران معمولی، بسیار قوی تر و کارسازتر است. در تفکر استراتژیک، روندهای ناپیدای محیط - که تصویر آینده را در مقایسه با گذشته دگرگون خواهند کرد - ایفای نقش می کنند [127:1].

**دارای نگرش فلسفی قوی هستند.** مدیرانی که دارای تفکر استراتژیک هستند، از بینش فلسفی برای تحقق آرمان بلندمدت بهره فراوانی می برند، زیرا مدیران اندیشه‌گرا در کار و تجارت و اداره امور سازمان‌شان، دارای آرمان‌هایی فراتر از سود و اهداف مادی هستند. برای مدیران اندیشه‌گرا، مدیریت محیط کار، سنگری برای تحقق اهداف، رسالت‌ها و فلسفه‌های الهی، انسانی و اجتماعی آن‌هاست. این مدیران کسانی هستند که در اداره امور یک سازمان چنین عمل می کنند: اولاً اهدافی انسانی، اجتماعی و اقتصادی دارند و بخش اقتصادی آن در جهت اهداف انسانی و اجتماعی است. ثانیاً در فرایند مدیریت امور، شیوه رهبری تحول‌آفرین را اتخاذ می کنند و با رشد و پرورش انسان‌ها سازمان را به سوی اهداف تعیین شده هدایت می کنند [15].

**فرضیه سوم:** نگرش فلسفی قوی از ویژگی‌های مدیران ارشد با قابلیت تفکر استراتژیک بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد.

**خلاق و کارآفرین هستند.** مدیرانی که دارای تفکر استراتژیک هستند، همواره اندیشه‌های جدید را در سازمان جای می دهند و آن‌ها را به کار می گیرند. آن‌ها به این ترتیب می توانند سازمان را سرپا نگه دارند تا بهتر بتوانند در دنیای پر رقابت ادامه حیات بدهند. در ابتدای هر کار و فعالیت نوآور، خلاق و کارآفرین همیشه نوعی دید بلندمدت و عمیق وجود دارد و این دید در هر نوع فعالیت (بازسازی، نوسازی و سازندگی زندگی کاری یا انسانی و سازمانی) دیده می شود. هر مدیر کارآفرین که ادعای توانمندی استراتژیکی دارد، باید بتواند این دید خود را در چند جمله بگوید یا بنویسد [16 و 20].

**فرضیه چهارم:** خلاقیت و کارآفرینی از ویژگی‌های مدیران ارشد با قابلیت تفکر استراتژیک بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد.

**دارای روحیه برتری طلبی هستند.** مدیران دارای تفکر استراتژیک در زمینه‌های مختلف، هم از نظر شخصی و هم از نظر سازمانی، برتری طلب هستند، یعنی از نظر شخصی خواستار پیشرفت هستند و همواره چالش‌های برتری طلبی را برای خود و سازمان نشان رقم می زنند. مدیران تفکرگرا نقش و جایگاه خود را درک می کنند. داشتن روحیه بهتر، منجر به تلاشی

جسورانه برای پیگیری خواسته‌های سازمان می‌شود. فرهنگ برتری‌طلبی، زابیده ایده و ترغیب دایمی تفکر بهتر بودن است که خود مبتنی بر توسعه قابلیت نوآوری و خلق راه‌حل‌های نوین در برخورد با مسائل سازمان می‌باشد [16].

**فرضیه پنجم:** روحیه برتری‌طلبی از ویژگی‌های مدیران ارشد با قابلیت تفکر استراتژیک بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد.

### 3. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر، از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش گردآوری داده‌ها، میدانی می‌باشد. جامعه آماری آن راه مدیران ارشد شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی تشکیل می‌دهد. در این بین، به دلیل محدودیت‌های عملی و اجرایی، مدیران ارشد شرکت‌های موجود در شهرستان‌های بناب و مراغه و عجب شیر به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. بر اساس تعریف، شرکت‌هایی که شمار کارکنان آن‌ها 10 تا 250 نفر می‌باشد کوچک و متوسط هستند با این توصیف، 128 شرکت، نمونه آماری تحقیق را تشکیل می‌دهد.

**شاخص موفقیت.** برای بررسی موفقیت سازمان، شاخص‌های بسیاری وجود دارد: از جمله روند سرمایه‌گذاری، رشد تعداد کارکنان، رشد فروش، رشد تعداد محصولات، رشد تعداد مشتریان، لیکن ولی در این تحقیق بر اساس کتاب "آنچه از شرکت‌های موفق آموختیم"، رشد مستمر فروش در سه سال پیاپی به عنوان شاخص موفقیت شرکت انتخاب شد [14].

تحلیل جهت شناختی نمونه آماری نشان می‌دهد: صددرصد مدیران جامعه، مرد هستند و بیشترین فراوانی سنی مربوط به 30 تا 40 سال و کمترین مربوط به کمتر از سی سال بود. همچنین بیشترین فراوانی مدیران، از لحاظ سواد، مربوط به دیپلم و کمترین آن مربوط به فوق لیسانس و بالاتر می‌باشد. از نظر سابقه کار در صنعت، بیشتر آن‌ها کمتر از ده سال سابقه داشتند. بیشترین درصد از شرکت‌های نمونه آماری، کارکنانی بین 10 الی 50 نفر دارند.

**قلمرو زمانی.** این تحقیق از نظر قلمرو زمانی در نیمه دوم 1389 انجام شد و برای ارزیابی موفقیت، داده‌های سه سال اخیر (1388 و 1387 و 1386) مد نظر بوده است.

**ابزار گردآوری داده‌ها.** برای سنجش تفکر استراتژیک از پرسشنامه سلطانی در کتاب "ابزارهای خود-ارزیابی در مدیریت منابع انسانی" استفاده شد و برای ارزیابی موفقیت، میزان رشد فروش محصولات در سه سال اخیر مورد بررسی قرار گرفت. برای پایایی پرسشنامه از روش آلفای

کروناخ استفاده شد که عدد  $.736/$  به دست آمد. در تحلیل و توصیف داده‌ها، از تحلیل همبستگی و رگرسیون به کمک spss استفاده شد.

#### 4. تحلیل و توصیف داده‌ها

تحلیل داده‌های مدل و نیز آزمون فرضیه‌ها نتایج زیر را نشان می‌دهد:

**فرضیه اول:** با سطح معناداری  $0/05$ ،  $H1$  رد و  $H0$  پذیرفته می‌شود، در نتیجه، ایجاد هم‌افزایی از راه ترکیب استعداد‌های مادی و معنوی از قابلیت‌های مدیران ارشد با تفکر استراتژیک بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی مؤثر نیست. ضریب همبستگی  $0/014$  می‌باشد که بیانگر این است که  $1/4\%$  از تغییرات موفقیت، تحت تأثیر ایجاد هم‌افزایی از راه ترکیب استعداد‌های مادی و معنوی از قابلیت‌های مدیران ارشد دارای تفکر استراتژیک می‌باشد.

**فرضیه دوم:** با سطح معناداری از کمتر  $0/05$ ،  $H1$  قبول و  $H0$  رد می‌شود لذا با اطمینان  $95\%$  می‌توان نتیجه گرفت تفکر و برنامه‌ریزی برای آینده از قابلیت‌های مدیران ارشد با تفکر استراتژیک بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی مؤثر است. ضریب همبستگی  $0/207$  بیانگر این است که  $20/7\%$  از تغییرات موفقیت، تحت تأثیر تفکر و برنامه‌ریزی برای آینده، از قابلیت‌های مدیران ارشد با تفکر استراتژیک می‌باشد.

**فرضیه سوم:** با سطح معناداری کمتر از  $0/05$ ،  $H1$  قبول و  $H0$  رد می‌شود. در این صورت نگرش فلسفی قوی از قابلیت‌های مدیران ارشد با تفکر استراتژیک بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی مؤثر است. ضریب همبستگی  $0/138$  نشان می‌دهد که  $13/8\%$  از تغییرات موفقیت، تحت تأثیر نگرش فلسفی قوی، از قابلیت‌های مدیران ارشد با تفکر استراتژیک می‌باشد.

**فرضیه چهارم:** با سطح معناداری کمتر از  $0/05$ ،  $H1$  قبول و  $H0$  رد می‌شود. بنابراین، که خلاقیت و کارآفرینی از قابلیت‌های مدیران ارشد با تفکر استراتژیک بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی مؤثر است. با ضریب همبستگی  $0/095$  می‌توان اظهار داشت که  $9/5\%$  از تغییرات موفقیت، تحت تأثیر خلاقیت و کارآفرینی، از قابلیت‌های مدیران ارشد دارای تفکر استراتژیک می‌باشد.

**فرضیه پنجم:** با سطح معناداری از  $0/05$ ،  $H1$  قبول و  $H0$  رد می‌شود لذا می‌توان نتیجه گرفت که روحیه برتری‌طلبی از قابلیت‌های مدیران ارشد با تفکر استراتژیک بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی مؤثر است. ضریب همبستگی  $0/127$  نشان می‌دهد که

12/7% از تغییرات موفقیت، تحت تأثیر روحیه برتری‌طلبی، از قابلیت‌های مدیران ارشد با تفکر استراتژیک می‌باشد.

جدول 1. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	سطح معناداری	ضریب همبستگی	نتیجه
اول	0/393	0/014	رد
دوم	0/001	0/207	قبول
سوم	0/006	0/138	قبول
چهارم	0/025	0/095	قبول
پنجم	0/009	0/318	قبول

**بررسی فرضیه اصلی.** با سطح معناداری کمتر از 0/05، فرضیه اصلی (H1) قبول و H0 رد می‌شود و با اطمینان 95% می‌توان نتیجه گرفت که قابلیت تفکر استراتژیک مدیران بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی مؤثر است. ضریب همبستگی 0/138 می‌باشد که بیانگر این مطلب است که 31/8% از تغییرات موفقیت، تحت تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی می‌باشد.

جدول 2. نتایج آزمون فرضیه اصلی

فرضیه	سطح معناداری	ضریب همبستگی	نتیجه
اصلی	0/002	0/318	قبول

با توجه به نتایج فرضیه‌های فرعی، فرضیه اول رد و فرضیه‌های دوم تا پنجم پذیرفته می‌شود. همچنین در آزمون رگرسیون چندگانه که تأثیر تمامی متغیرهای مستقل یکجا بر متغیر وابسته مورد بررسی قرار گرفته در واقع فرضیه اصلی که تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی قبول می‌شود.

## 5. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

از آنجا که در این مقاله، وجود رابطه بین تفکر استراتژیک مدیران ارشد و موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط تأیید شد... برای افزایش موفقیت شرکت‌ها پیشنهاد می‌گردد که

مدیران ارشد، خود را به تفکر استراتژیک مجهز نمایند. در واقع، یافته‌های این تحقیق در راستا و موید تحقیقات قبلی است. نکته جالب توجه در این تحقیق، رد فرضیه اول می‌باشد. به هر حال، که بین تفکر استراتژیک مدیران ارشد شرکت و موفقیت آن رابطه وجود دارد. لذا به این واقعیت می‌توان پی برد که شرکتی با موفقیت چشمگیر، با مدیران با تفکر استراتژیک بالا دارد. به همین نسبت، با کاهش تفکر استراتژیک، از میزان موفقیت کاسته می‌شود و رکود و عدم موفقیت ارمغان آن می‌شود. برای تقویت تفکر استراتژیک مدیران ارشد پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

1. شناسایی و تقویت توانمندی‌های عمومی مدیران  
تفکر استراتژیک باید از درون مجموعه توانمندی‌های فرد شکل بگیرد. هر فردی که زمینه مجهز شدن به تفکر استراتژیک را دارد. کافی است برای شناخت و تقویت ظرفیت‌ها و استعدادها استفاده نشده تلاش نماید تا بتواند آن‌ها را پرورش دهد و به کار گیرد.
2. لقاء و پرورش روحیه رقابت و برتری‌طلبی مطلوب در مدیران  
یکی از راه‌هایی که مدیران را به سمت تفکر استراتژیک می‌کشاند، تقویت روحیه توفیق‌طلبی در آن‌هاست. وقتی این خصیصه در مدیران تقویت شد، برای پیشی‌گرفتن از دیگران، به تفکر رقابت‌جویانه می‌پردازند.
3. طراحی و برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان  
برنامه‌ریزی، از جمله فرایندهایی است که تفکر انسان‌ها را هدایت می‌کند و یکی از راهکارهای ایجاد و تقویت تفکر استراتژیک است. برای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیران و کارکنان سازمان مجبورند به تفکر استراتژیک مجهز شوند اساساً ماهیت برنامه‌ریزی استراتژیک، تفکر ساز می‌باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک، کمک‌های زیر را به مدیران و کارکنان سازمان می‌نماید.

- اندیشیدن به شکل چند سویه؛

- تشخیص جهت‌گیری آینده؛

- اتخاذ تصمیمات امروز در پرتو نتایج و بازتاب‌های آینده تصمیمات؛

- تدوین و توسعه مینایی جامع و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری؛

4. استقبال از تغییر و تحول

برای تغییرات بزرگ‌تر و اساسی‌تر لازم است از تفکرات تحول‌گرایی ریز شروع کنید. این امر از شما رهبران تحول‌گرا می‌سازد. رهبران تحول‌گرا پیروان خود را ترغیب می‌کنند که به خاطر سازمان از علایق خود بگذرند و قادرند نفوذی عمیق بر پیروان خود داشته باشند. به طور کلی، برای مجهز شدن به تفکر استراتژیک، کارهای زیر را به طور مشخص دنبال کنید.

- همیشه به دنبال شناسایی مشکلات زندگی و سازمان خود باشید؛
- از تمرکز بر روی یک مسأله یا کار تا حل آن استقبال کنید؛
- قبل از هر کاری، هر چند ساده، فکر کنید؛
- واکنش مناسب به حوادث نشان دهید؛
- فکر خود را عملی کنید؛
- همیشه به فکر بهبود اوضاع باشید؛
- بدون دلیل در مقابل افکار نو دیگران مقاومت نکنید [10، 11، 12 و 13]



## منابع

1. انسف، ایگورو؛ مک دانل، جی ادوارد (1389). *استقرار مدیریت استراتژیک* (ترجمه عبدالله زندیه). تهران: سمت.
2. ایچی اومی، کن (1371). *تفکر یک استراتژیست*. (ترجمه داوود مسگریان حقیقی). تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
3. ایران نژاد پاریزی، مهدی (1373). ابزارهای تفکر استراتژیک، تدبیر، 45، صص 18-21.
4. پهلوانیان، حسین؛ مقصود بیگی نژاد، غلامعلی (1387). *مدیریت راهبردی در سازمان‌های کوچک و متوسط*. تهران: انتشارات نیکو روش.
5. حمیدی‌زاده، محمدرضا (1388). *برنامه‌ریزی بلند مدت و استراتژیک*. تهران: سمت.
6. حمیدی‌زاده، محمدرضا (1390). *نظریه زمان و آینده پژوهی بر اساس نظریه فهم و درک*. *مطالعات مدیریت راهبردی*، 6.
7. رحمان سرشت، حسین؛ کفچه، پرویز (1387). *مدلی سازمانی برای تفکر راهبردی*. *پیام مدیریت*، 28، صص 49-88.
8. سلطانی، ایرج (1385). *تفکر استراتژیک مدیران زیربنای تحول و تعالی سازمان‌ها*. دومین همایش ملی مدیریت استراتژیک در سازمان‌های استراتژی محور. تهران.
9. طیبی، سیدجمال‌الدین (1373). *جایگاه آینده‌نگری در برنامه‌ریزی آموزش عالی*. *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، 9، صص 39-60.
10. غفاریان، وفا؛ و علیرضا، علی احمدی (1382). *تفکر استراتژی*. تدبیر، 137، صص 33-38.
11. غفاریان، وفا؛ و علی احمدی، علیرضا (1381). *رویکردهای نوین استراتژی*. تدبیر، 130، صص 28-31.
12. غفاریان، وفا؛ و کیانی، غلامرضا (1380). *استراتژی اثربخش*. تهران: نشر سازمان فرهنگی فرا.
13. غفاریان، وفا؛ و کیانی، غلامرضا (1384). *بنج فرمان برای تفکر استراتژیک*. تهران: نشر سازمان فرهنگی فرا.
14. غفاریان، وفا؛ و اعلی میلانی، هما (1387). *آنچه از شرکت‌های موفق آموختیم*. تهران: نشر سازمان فرهنگی فرا.
15. کاشانی، مجتبی (1375). *مدیران فیلسوف و سازمان‌های موفق*. تدبیر، 64، صص 16-21.
16. کیانی، غلامرضا (1373). *فرهنگ استراتژیک، زیربنای مدیریت استراتژیک*. تدبیر، 44، صص 15-18.
17. مشبکی، اصغر؛ و خزاعی، آناهیتا (1387). *طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی*. *مدیریت بازرگانی*، پاییز و زمستان (1)، صص 105-118.
18. ناظمی، شمس‌الدین؛ مرتضوی، سعید؛ و جعریانی، حسن (1389). *ارتباط تفکر راهبردی و عملکرد چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، 35، صص 69-87.



19. لاکت، جان (1373). مدیریت اثربخش (ترجمه امین‌الله علوی)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
20. هوبر، هانس هینتر؛ و گانگ، ولف (1371). آیا شما یک استراتژیست هستید یا فقط یک مدیر، (ترجمه علی مفتخر). مطالعات مدیریت، 8، صص 101-120.
21. Ackatcharian, C. (2001). Mergers and Acquisitions: Why Do They Fail?. *Unpublished MBA Project Final Report, Cal Poly Pomona, May*, p 34.
22. Clayton M., Christensen, M. W. J., and Darrell K. R. (2002). Foundations for Growth: How to identify and Build Disruptive new businesses. *MIT Sloan Management Review*, 43, 30.
23. Manu Amitabh. (2004). Fellow Scholar, M.D.I Gurgaon Arun Sahayn Professor and Area Chairman, Strategy Management, M.D.I Gurgaon 1Crainer, S. & Dearlove D. (Eds.). *Financial Times Handbook of Management*, 3<sup>rd</sup> edition. Delhi: Pearson Power, p 39.  
[www.iitk.ac.in/infocell/.../Strategy-01-Manu%20Amitabh%20final.pdf](http://www.iitk.ac.in/infocell/.../Strategy-01-Manu%20Amitabh%20final.pdf)
24. Michael, P. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74 (November-December), 61-78.
25. Schwartz, P. (1996). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World (rev. ed)*. New York :Currency Doubleday, 241-248.

