

## تحلیل رابطه ظرفیت تغییر سازمانی و تفکر استراتژیک

غلامرضا توکلی\* - مجید رمضان\*\* - عباس معین\*\*\*

### چکیده

در عصر کنونی ظرفیت تغییر سازمانی یک قابلیت سازمانی مهم و استراتژیک و منبعی برای مزیت رقابتی شناخته شده است. متفکران استراتژیک سازمان‌ها باید از فرآیندها و بحران‌های روزانه فراتر رفته و توجه خود را بر توسعه ظرفیت سازمان برای پاسخگویی موثر به عدم اطمینان‌های محیطی معطوف دارند. در این پژوهش با جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه‌ای از ۲۹ سازمان دولتی، سطح تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر در آن‌ها ارزیابی شد و رابطه این دو مفهوم با آزمون همبستگی مورد بررسی قرار گرفت. الگوی مورد استفاده برای ارزیابی تفکر استراتژیک، مدل پنج عنصر تفکر استراتژیک چین لیدکا و الگوی ارزیابی ظرفیت تغییر سازمانی، مدل هشت بعدی ویلیام جاج می‌باشد. تحلیل‌های آماری نشان داد سازمان‌هایی که سطح تفکر استراتژیک بالاتری دارند، از ظرفیت تغییر سازمانی بالاتری نیز برخوردارند. همچنین مشخص شد همبستگی مثبت و معنی‌داری میان هر یک از عناصر پنجگانه تفکر استراتژیک (دید سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت‌جویی هوشمندانه، تفکر در زمان و فرضیه محوری) و ظرفیت تغییر سازمانی وجود دارد. علاوه بر نتایج پژوهش وجود همبستگی مثبت و معنی‌دار میان تفکر استراتژیک و هر دو بعد سرمایه انسانی و زیرساخت‌های اجتماعی ظرفیت تغییر سازمانی را تأیید کرد.

واژگان کلیدی: ظرفیت تغییر سازمانی، تفکر استراتژیک، مدیریت تغییر، تحول

سازمانی

\* استادیار دانشگاه صنعتی مالک‌اشتر

\*\* استادیار دانشگاه صنعتی مالک‌اشتر

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد MBA، دانشگاه صنعتی مالک‌اشتر (نویسنده مسئول) a.moayya@gmail.com

## مقدمه و بیان مسئله

امروزه در دنیای زندگی می‌کنیم که به سرعت در حال تغییر است. سازمان‌های متعددی با ضرورت تغییر مواجه‌اند و محیطی به شدت ناپایدار برای کسب و کارها ایجاد شده است. در چنین موقعیتی، تصمیم‌گیری در چارچوب قوانین و دستورالعمل‌های همیشگی امکان‌پذیر نیست. استیسی تأکید می‌کند که فرآیند تدوین استراتژی هنگامی موفق است که به جای تبعیت از «قوانین از پیش نوشته شده» بر پایه «طراحی اقدامات بر اساس یادگیری‌های جدید» باشد (Stacey, 1992). تفکر استراتژیک یک فرآیند شناختی است که بر تصمیمات و اقدامات استراتژیک مقدم می‌شود (Tavakoli & Lawton, Judith, 2005, p. 159) و با بهره‌گیری از مقایسه و شباهت‌های کیفی، ایده‌های خلاقانه جدید را توسعه می‌دهد. عدم وجود برداشت صحیح از ماهیت تفکر استراتژیک در میان مدیران باعث می‌شود تا از دستیابی به دستاوردهای تفکر استراتژیک بازمانند (استیسی، ۱۳۸۴، ص. ۱۲).

برای همراهی با تغییرات پیچیده و متنوع آینده، مدیران سازمانی باید علاوه بر بهره‌گیری از تفکر استراتژیک، ظرفیت‌های لازم جهت ایجاد تغییرات به هنگام را نیز در سازمان خود ایجاد نمایند تا چابکی خود را در شرایط بحرانی و پیچیده حفظ نماید. مفهوم ظرفیت تغییر سازمانی<sup>۱</sup> در ادبیات مدیریت به عنوان قابلیت کلی یک سازمان برای آمادگی و پاسخ به شرایط محیطی به شدت متغیر و غیرقابل پیش‌بینی تعریف شده است (Judge, 2011, p. 11). ایجاد ظرفیت تغییر سازمانی دستور کار مدیران در قرن ۲۱ و به عنوان بازوی دوم آنان در عصر کنونی قلمداد شده که مدیران باید به منظور مدیریت موفق سازمان خود به این توانایی مجهز شوند.

با اینکه در ادبیات، ضرورت بهره‌گیری از تفکر استراتژیک و ضرورت ایجاد ظرفیت تغییر سازمانی در محیط متغیر کنونی مورد تأکید قرار گرفته است، اما امروزه رهبران استراتژیک سازمان‌ها با فشارهای بی‌حدی برای دستیابی به نتایج کوتاه مدت مواجهند که بر اثر آن بسیاری از ایشان به این جمع بندی رسیده‌اند که تنها راه، واکنش سریع در برابر مشکلات و فراموش کردن تفکر بلند مدت است. همچنین در ادبیات، تعارض ایجاد قابلیت‌های سازمانی با دستیابی به نتایج کوتاه مدت و حل مشکلات فعلی سازمان‌ها به عنوان یک چالش جدی مورد اشاره قرار گرفته است (Judge, 2011, p. 3). لیکن با توجه به تمایز رویکرد تفکر استراتژیک با رویکردهای سنتی، ممکن است بتوان با اتخاذ این رویکرد در مواجهه با مسائل سازمانی، ضمن پاسخگویی به مشکلات روزمره، ظرفیت سازمان برای غلبه بر چالش‌های آینده را نیز توسعه

داد. به همین جهت بررسی این رابطه بین سطح تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمان اهمیت دارد و در این پژوهش همبستگی میان این دو متغیر مورد بررسی قرار گرفته است.

## تفکر استراتژیک

رویکرد تفکر استراتژیک در دهه ۹۰ میلادی و در پاسخ به ناکارآمدی دستورالعمل‌های قدیمی مدیریت استراتژیک در فضای رقابتی فشرده آن دوران ایجاد شد اما در ابتدا تعریف دقیق و نحوه کارکرد عملی تفکر استراتژیک شفاف نبود. لیدکا در اواخر دهه ۱۹۹۰ تصریح کرده است که استفاده از عبارت تفکر استراتژیک آن‌چنان گسترده و عمومی شده است که تهدیدی برای از دست رفتن معنی آن به شمار می‌آید و افرادی که آن را به کار می‌برند کمتر به تعریف آن پرداخته‌اند (Liedtka, 1998, p. 121). بیشتر استفاده از عبارت تفکر استراتژیک برای اشاره به کلیه تفکرات در خصوص استراتژی بوده است تا منظور خاص آن، به معنای نوع خاصی از تفکر که ویژگی‌های مشخصی دارد. بن (Bonn, 2001, p. 63) معتقد است در ادبیات توافقی بر اینکه تفکر استراتژیک چیست وجود ندارد. تعدادی از نویسندگان این عبارت را به جای مفاهیم مشابهی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک یا مدیریت استراتژیک به کار برده‌اند. اما باید توجه داشت که منظور اولین کسانی که این عبارت را به کار برده‌اند چنین نبوده است. منظور هنری مینتزرگ از عبارت تفکر استراتژیک روشی خاص از تفکر بوده که مشخصات ویژه‌ای دارد. وی معتقد است در برنامه‌ریزی استراتژیک به طور نظام‌یافته از استراتژی‌ها و الگوهای از پیش تعیین شده استفاده می‌شود در حالی که در تفکر استراتژیک شهود و خلاقیت، ما را در ترکیب الگوها و استراتژی‌های گوناگون یاری می‌دهند. همچنین او بیان می‌کند که برنامه‌ریزی استراتژیک نه تنها از تفکر استراتژیک حمایت نمی‌کند بلکه سعی در کنار زدن آن دارد (Mintzberg, 1994).

برای ارزیابی سطح تفکر استراتژیک در سازمان می‌بایست ابتدا عناصر تفکر استراتژیک را شناسایی نموده و سپس آن‌ها را در سازمان مورد مطالعه اندازه‌گیری نماییم. در بین الگوهای تفکر استراتژیک، مدل پنج عنصر تفکر استراتژیک جین لیدکا به صورت گسترده‌ای مورد پذیرش و استفاده قرار گرفته است (غفاریان & علی احمدی، ۱۳۸۱، ص. ۶). مدل لیدکا در اغلب پژوهش‌ها در حوزه تفکر استراتژیک مورد اشاره قرار گرفته است و تعدد ارجاعات به مقاله وی در پایگاه داده‌های کتاب‌شناختی اسکوپوس<sup>۱</sup>، حاکی از استفاده گسترده از این مدل می‌باشد. همچنین قربانی و کیانی در مقاله خود ضمن بررسی تعاریف و مدل‌های تفکر

1. <http://www.scopus.com/>

استراتژیک نتیجه گیری می کنند سنجش تفکر استراتژیک بر اساس مدل لیدکا بیش از سایر مدل ها با وضعیت فعلی ایران سازگار است (Ghorbani & Kiani, 2012, p. 994). به همین جهت مدل برگزیده سنجش تفکر استراتژیک در این پژوهش، مدل پنج عنصر تفکر استراتژیک جین لیدکا می باشد.

لیدکا اولین عنصر تفکر استراتژیک را دید سیستمی معرفی می کند و معتقد است تفکر استراتژیک بر دیدی سیستمی بنا شده است. بر اساس نظر وی یک متفکر استراتژیک مدلی ذهنی از سرتاسر سیستم خلق ارزش دارد و وابستگی های متقابل درون آن را درک می کند. متفکران استراتژیک شرکت را بخشی از اکوسیستم کسب و کار می دانند که شامل صنایع مختلفی است و ارزش روابط داخلی اجزای درونی که باهم تشکیل کل می دهند را نیز درک می کنند (Liedtka, 1998, p. 122). لیدکا همچنین تفکر استراتژیک را عزم محور می داند و معتقد است عزم استراتژیک تمرکزی را فراهم می سازد تا اعضای سازمان بتوانند که حواس خود را جمع کنند، انرژی خود را ساماندهی کنند و تا زمان رسیدن به هدف بر آن متمرکز شوند. وی این تمرکز را به عنوان دومین عنصر تفکر استراتژیک نام برده و بعلاوه معتقد است در این تمرکز مبتنی بر عزم، باید جایی برای فرصت جویی هوشمندانه باشد که نه تنها استراتژی مورد نظر را پیش برد بلکه امکان ظهور استراتژی های جدید را نیز فراهم سازد. او فرصت جویی هوشمندانه را سومین عنصر تفکر استراتژیک ذکر کرده و تأکید می کند که مدیران باید با فرصت جویی، رویکردهای خود را متناسب با مشکلات، شوق ها، چالش ها و نیت های فردی اتخاذ کنند، نه صرفاً بر اساس نیت های قدیمی بیان شده در اهداف و چشم اندازها (Liedtka, 1998, p. 123). لیدکا چهارمین عنصر تفکر استراتژیک را تفکر در زمان نامیده و تصریح نموده که تفکر استراتژیک باید گذشته حال و آینده را به هم پیوند دهد. وی استدلال می کند که گذشته ارزش پیش گویانه دارد، حال انحراف ها، تغییرات و دگرگونی ها را نشان می دهد بنابراین مقایسه گذشته، حال و اهداف و اقتضات آینده، موجب توجه به تغییرات آینده و اتخاذ تصمیمات مناسب می شود. لیدکا فرضیه محوری را پنجمین عنصر تفکر استراتژیک برشمرده و معتقد است در محیطی که دسترسی به اطلاعات روز به روز بیشتر می شود و زمان فکر کردن کاهش می یابد، توانایی تولید فرضیات خوب و آزمودن موثر آن ها حیاتی است اما مشاهدات حاکی از آن است که فرضیه محوری بیشتر از دیگر عناصر تفکر استراتژیک برای مدیران بیگانه است. او تأکید می کند که فعالیت اصلی تفکر استراتژیک تولید و آزمودن فرضیات است و این انعکاسی از یک روش علمی است (Liedtka, 1998, p. 123).

## ظرفیت تغییر سازمانی

در دهه ۱۹۹۰ برخی پژوهشگران حوزه تغییر سازمانی لزوم ایجاد و پرورش ظرفیت تغییر در سازمان را مطرح نمودند اما در آن زمان مفهوم واضحی از ظرفیت تغییر مورد توجه نبود. می‌یر و استنساگر در مقاله خود در سال ۲۰۰۶ بیان می‌کنند که با وجود توجه فزاینده و توافق گسترده پژوهشگران و متخصصان مبنی بر نیاز سازمان‌ها به توسعه ظرفیت خود برای سازگاری سریع، انعطاف پذیری و نوآوری لیکن هیچ تعریف واحد یا مشهوری از ظرفیت تغییر وجود ندارد (Meyer & Stensaker, 2006, p. 219). در این میان تعریفی که ویلیام جاج در سال ۲۰۰۵ از ظرفیت تغییر ارائه داده است را می‌توان اولین تعریف دقیق و معتبر برای این مفهوم دانست. او ظرفیت تغییر را یک قابلیت وسیع و پویای سازمانی می‌داند که به سازمان اجازه می‌دهد قابلیت‌های قدیمی خود را با تهدیدها و فرصت‌های جدید وفق دهد و علاوه بر آن قابلیت‌های جدیدی خلق کند (Judge & Elenkov, 2005, p. 894). وی همچنین بیان می‌کند که ظرفیت تغییر سازمانی یعنی توانایی کلی یک سازمان برای آمادگی موثر یا پاسخگویی به محیط به شدت متغیر و غیرقابل پیش‌بینی پیرامون خود (Judge, 2011, p. 14). جاج ادعا می‌کند در نهایت پس از مطالعه ادبیات صدها مقاله و ده‌ها کتاب در مورد تغییر سازمانی، مفهوم ظرفیت تغییر سازمانی را در هشت بعد مجزا و متمایز خلاصه کرده که چهار بعد بر سرمایه انسانی حیاتی و چهار بعد بر زیرساخت‌های اجتماعی متمرکز شده است.

جاج تأکید می‌کند که بدون وجود اعتماد بین اعضای سازمان، هیچ تغییر پایدار و پرباری در سازمان پدید نمی‌آید. در نتیجه اولین بعد اساسی ظرفیت تغییر سازمانی، میزان درک افراد از هدایت سازمان به وسیله رهبرانی قابل اعتماد است. رهبر قابل اعتماد کسی است که نه تنها شایسته رهبری سازمان به نظر می‌رسد، بلکه به عنوان فردی که بالاترین علائق و اولویت‌های او سازمان است نیز شناخته می‌شود (Judge, 2011, p. 15). جاج اضافه می‌کند که برای تغییر سازمانی، رهبران تنها نیمی از معادله هستند و نیمه دیگر، پیروان هستند و بعد کلیدی دوم ظرفیت تغییر سازمانی را سطح عمومی اعتماد در میان کارکنان سازمان می‌داند. وی قهرمانان توانمند را سومین بعد ظرفیت تغییر معرفی کرده و استدلال می‌کند که سازمان‌ها باید به منظور راهبری ابتکارات تغییر به شناسایی، توسعه و حفاظت از قهرمانانی توانمند برای تغییر اهتمام ورزند زیرا در اغلب سازمان‌هایی که قهرمانان توانمند ندارند، ابتکارات تغییر سرگردانند. وی در توصیف آن‌ها می‌گوید: این افراد در برپایی ائتلاف رسمی و غیر رسمی برای ایجاد تغییر خبره‌اند، می‌دانند که چه رفتاری به طور مستقیم یا غیرمستقیم با مخالفت‌های سیاسی داشته باشند،

به شدت هدف جو هستند و می‌دانند که چطور به تعهدات خود دست یابند» جاج همچنین معتقد است با اینکه کوتاه شدن ارتفاع سلسله مراتب در سازمان‌های امروزه انکار ناپذیر است اما مدیران میانی در شکل‌دهی پاسخ سازمان به ابتکارات تغییر پیش رو نقشی محوری دارند و مشارکت آنان برای ظرفیت تغییر سازمانی حیاتی است (Judge, 2011, p. 18). به همین جهت او مدیران میانی را چهارمین بعد ظرفیت تغییر می‌داند. از سوی دیگر او جزئی‌نگری را در مطالعه وقایع غیرعادی مانند تصمیم‌گیری استراتژیک و یا تغییر سازمانی مطرود دانسته و معتقد است زیرساخت‌های سازمانی که تفکر سیستمی را ارتقاء می‌دهد، بعد کلیدی دیگری از ظرفیت تغییر سازمانی است (Judge, 2011, p. 18). جاج بعد زیرساختی دومی که تکمیل‌کننده تفکر سیستمی است را «سیستم ارتباطی» نامیده و آن را شامل مواردی از قبیل: شبکه‌های ایمیل، دیدارهای چهره به چهره، تماس‌های تلفنی و اطلاعیه‌های سازمانی می‌داند که همگی ابزاری برای انتقال ارزش‌های تغییر سازمانی هستند. او همچنین اشاره می‌کند که بعضی فرهنگ‌های سازمانی از نوآوری و تغییر استقبال می‌کنند در حالی که برخی دیگر برای ثبات و تعادل ارزش قائل‌اند (Judge, 2011, p. 20). به همین جهت به اعتقاد جاج یک فرهنگ سازمانی که بر اهمیت تغییر سازمانی و نوآوری تأکید دارد، سومین بعد زیرساختی حیاتی برای ظرفیت تغییر سازمانی است. جاج بیان می‌کند که چهارمین و آخرین بعد زیرساختی، میزانی است که سازمان، اعضای خود را نسبت به نتایج، پاسخگو نگه داشته است. از این رو ظرفیت تغییر سازمانی بر سیستم‌های پاداش و کنترل موثر نیز وابسته است. فرهنگ پاسخگو دستیابی به مهلت‌ها یا انجام فعالیت‌ها مطابق با بودجه آن‌ها را پیگیری می‌کند و در پی آن است که تشخیص دهد کدام تیم‌ها و افراد، تغییر موفق را تسهیل کرده یا به تأخیر انداخته‌اند (Judge, 2011, p. 19).

### فرضیه‌های پژوهش پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

ادبیات تغییر سازمانی حاکی از آن است که رهبران سازمان‌ها برای تقویت ظرفیت تغییر، با یک چالش اجرایی جدی مواجه‌اند: فشار برای دستیابی به نتایج کوتاه مدت که منجر به کنار گذاشتن اهداف بلندمدت می‌شود. ویلیام جاج در کتاب خود با اشاره به این چالش تأکید می‌کند که رهبران استراتژیک سازمان‌ها باید در رویکردشان به رهبری دو بازو داشته باشند و معتقد است تعادل میان پاسخگویی سریع به مشکلات و فرصت‌های جاری و توجه و آمادگی برای آینده بسیار چالشی است چرا که اغلب، فشارهای فعلی در سازمان‌ها، اهداف بلندمدت را کنار می‌زند (Judge, 2011).

گرچه در ادبیات تغییر تنها به دلایل ایجاد و تشدید چالش مذکور اشاره است لیکن در ادبیات مدیریت استراتژیک، مفهوم تفکر استراتژیک به منظور پاسخگویی به جهان پرشتاب امروزی و در مقابل مفهوم سنتی برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه یافته است. دقیر و الزیدی در مقاله خود بیان کرده‌اند که: «متفکران استراتژیک، عاملان اصلی تغییر در هر سازمان هستند.» (Daghir & Al Zaydi, 2005, p. 34) و استیسی در کتاب خود تأکید می‌کند که شتاب تغییرات در برخی از حوزه‌های کسب و کار آن‌چنان زیاد است که عملاً بدون تجهیز برنامه‌ریزی سازمانی به سلاح تفکر استراتژیک نمی‌توان دوام آورد (استیسی، ۱۳۸۴، ص. ۱۲).

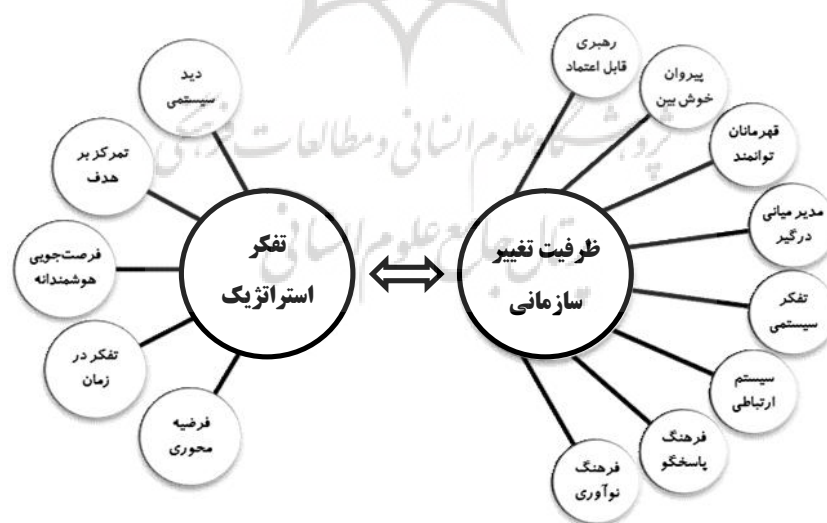
با توجه به این مقدمات فرضیه زیر مطرح شد:

بین سطح «تفکر استراتژیک مدیران» و «ظرفیت تغییر سازمانی» رابطه وجود دارد.

همچنین جهت بررسی رابطه هر یک از اجزای تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی، پنج فرضیه فرعی مبنی بر وجود رابطه میان هر یک از عناصر دید سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت‌جویی هوشمندانه، تفکر در زمان و فرضیه‌محوری با ظرفیت تغییر سازمانی و دو فرضیه فرعی دیگر مبنی بر وجود رابطه میان تفکر استراتژیک با هر یک از دو محور اصلی ظرفیت تغییر سازمانی (مجموعه ابعاد سرمایه انسانی و مجموعه ابعاد زیرساخت‌های اجتماعی) در این پژوهش مورد آزمون قرار گرفته‌اند.

مدل مفهومی پژوهش در

شکل ۱ نمایش داده شده است:



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

### روش تحقیق

پیمایش یکی از روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی است که طی مراحل منظم و ساختارمند، اطلاعات لازم از دل جامعه آماری و یا نمونه آماری مورد بررسی به دست می‌آید (دواس، ۱۳۹۲). در این پژوهش با جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از سازمان‌های مختلف به وسیله پرسشنامه، سطح تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر در آن‌ها ارزیابی شده و با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده و بهره‌گیری از فنون آماری رابطه این دو مفهوم با یکدیگر مورد بررسی قرار گرفته است.

جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند و پژوهشگر مایل است درباره صفت یا صفات متغیر واحدهای آن را مطالعه نماید (مقیمی، ۱۳۸۶، ص. ۳۶). در این پژوهش با توجه به محدودیت دسترسی پژوهشگر به تعدادی از سازمان‌ها با حوزه فعالیت یکسان، حداقل ویژگی‌های مشترک میان سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته و به این جهت جامعه آماری پژوهش حاضر، سازمانها و شرکتهای مربوط به بدنه حاکمیتی کشور تعیین شد.

نمونه‌گیری در این پژوهش به روش خوشه‌ای تک مرحله‌ای می‌باشد که در آن پس از انتخاب خوشه‌های اصلی به دلایلی که توضیح داده خواهد شد، وارد هر خوشه شده و در آن افراد مطلع و صاحب نظر در موضوع تحقیق که حاضر به همکاری در این زمینه بودند به عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شدند. بنابر این می‌توان گفت انتخاب نمونه در هر خوشه به صورت غیر احتمالی بوده و از سازمانها و افراد در دسترس و آگاه استفاده شده است. به طور کلی نمونه آماری این پژوهش شامل ۳۷ سازمان از صنایع و حوزه‌های مختلف (وزارت نیرو، وزارت نفت، وزارت راه، وزارت دفاع، بانکها، دولت، مجلس و ...) می‌باشد. انتخاب خوشه‌ها با مشورت شورای اطلاع‌رسانی دولت و بر اساس اهمیت و نقش آنها در بدنه حاکمیتی صورت پذیرفت. وزارت نفت با توجه به نقش موتور محرکه اقتصاد ملی و منبع اصلی تأمین انرژی در کشور، وزارت نیرو با توجه به برخورداری از بالاترین سهم در بودجه عمومی کشور، وزارت راه به عنوان متولی تأمین زیرساخت‌های حمل و نقل و توسعه عمرانی کشور، وزارت دفاع به عنوان نقش راهبردی آن در تأمین امنیت ملی، بانکها به عنوان ارکان جریان اقتصادی کشور و به دلیل



نقش شبکه بانکی در توسعه اقتصادی کشور و نیز نهاد دولت و مجلس به عنوان دو مرکز حاکمیتی اصلی در کشور انتخاب شدند. همچنین دسترسی به سازمانهای مربوطه با معرفی شورای اطلاع رسانی دولت فراهم شد که پس از برقراری ارتباط با واحد روابط عمومی سازمان پرسشنامه‌ها از طریق این واحد در میان مدیران و کارکنان سازمانها توزیع و جمع‌آوری گشت. با توجه به اینکه تنها ویژگی مشترک افراد پاسخ دهنده به پرسشنامه‌ها، عضویت در سازمان تعیین شده، پاسخ دهندگان از ویژگی‌های جمعیت شناختی متنوعی برخوردارند. پاسخ دهندگان شامل کارکنان خط مقدم با سهم ۷۴٫۸ درصد، مدیران میانی با سهم ۲۲٫۲ درصد و مدیران ارشد با سهم ۳ درصد می‌باشند. از نظر سابقه کاری، افراد با سابقه کمتر از ۵ سال ۲۰٫۲ درصد، ۵ تا ۱۰ سال ۲۲٫۶ درصد، ۱۱ تا ۱۵ سال ۲۳٫۵ درصد، ۱۶ تا ۲۰ سال ۱۵٫۲ درصد و بالای ۲۰ سال ۱۸٫۵ درصد از پاسخ دهندگان را تشکیل می‌دهند. تحصیلات ۳ درصد از پاسخ دهندگان دکتری، ۳۴٫۹ درصد فوق لیسانس، ۴۴٫۴ درصد لیسانس و ۱۷٫۸ درصد کمتر از لیسانس بوده است. همچنین ۷۴٫۳ درصد از پاسخ دهندگان را آقایان و ۲۵٫۷ درصد آنها را خانم‌ها تشکیل می‌دهند. سازمان‌های مورد مطالعه از نظر نوع فعالیت شامل ۱۴ سازمان اداری، ۱۱ شرکت صنعتی، ۳ سازمان تحقیقاتی و ۱ بانک می‌باشند.

در این پژوهش تعداد نمونه‌ها از هر سازمان متفاوت است اما به طور کلی با توجه به جمع‌آوری ۳۴۳ پرسشنامه از ۲۹ سازمان، متوسط تعداد پاسخ‌دهندگان از هر سازمان ۱۱/۸ نفر بوده است. این مقدار در بعضی پژوهش‌های مشابه به صورت ۱۳ سازمان با متوسط ۹/۶ نفر پاسخ دهنده از هر سازمان (Judge & Douglas, 2009, p. 639)، ۸۶ سازمان با متوسط ۳/۲ نفر پاسخ دهنده از هر سازمان (Judge, Naoumova, & Douglas, 2009, p. 1743) و ۳۱ سازمان با ۳ نفر پاسخ دهنده از هر سازمان (Judge & Elenkov, 2005, p. 897) گزارش شده است.

پرسشنامه مورد استفاده برای اندازه‌گیری مفهوم ظرفیت تغییر سازمانی برگرفته از مطالعات آقای ویلیام جاج در سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۵ است که روایی و پایایی آن در پژوهش‌های گسترده ایشان تأیید شده است. ایشان در مقاله خود در سال ۲۰۰۹ مراحل تعیین ابعاد و شاخص‌های پرسشنامه را تشریح می‌کند. (Judge & Douglas, 2009) وی بیان می‌کند که با استفاده از فرآیند تحلیل استنتاجی، هشت بعد مجزا و به هم مرتبط را برای ظرفیت تغییر سازمانی استخراج نموده و برای هر بعد چهار شاخص مشخص کرده است. جاج ادعا کرده که این پرسشنامه از سال ۲۰۰۰ به طور مداوم در پژوهش‌های مختلف به کار گرفته شده است و

ویژگی‌های روان‌سنجی<sup>۱</sup> آن‌ها بسیار قابل اعتماد بوده است (Judge & Douglas, 2009, p. 639). پرسشنامه تفکر استراتژیک از مقاله پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک و موفقیت استقرار مدل EFQM در شرکت‌های مستقر در حوزه انرژی» برگرفته شده است (صلواتی، کریمی، & کمانگر، ۱۳۹۱). در این پرسشنامه پژوهشگر برای هر یک از پنج بعد تفکر استراتژیک ۶ سؤال از ادبیات استخراج شده بود که پایایی آن در میان داده‌های ۱۲۵ پاسخ دهنده از ۱۱ شرکت بکارگیرنده مدل تعالی EFQM با آلفای کرونباخ ۰/۹۳۱ و در میان داده‌های ۱۲۰ پاسخ دهنده از ۱۳ شرکتی که مدل تعالی EFQM را بکار نگرفته بودند با آلفای کرونباخ ۰/۸۴۷ مورد تأیید قرار گرفت. همچنین روایی پرسشنامه نیز با نظر و تأیید ۸ نفر از اساتید دانشگاه مورد تأیید قرار گرفته بود.

در این پژوهش پرسشنامه تفکر استراتژیک مجدداً توسط پژوهشگر با ادبیات مقایسه شد و با مشورت ۳ نفر از اساتید دانشگاه و ۸ نفر از متخصصان اجرایی در حوزه استراتژی بازنگری شد و پس از سه مرحله ویرایش در نهایت روایی پرسشنامه با ۲۵ سؤال مورد تأیید قرار گرفت. در گام بعد هر دو پرسشنامه (ظرفیت تغییر سازمانی و تفکر استراتژیک) میان نمونه ۳۰ نفری از جامعه آماری توزیع شد که نتایج سنجش پایایی اولیه آن در جدول ۱ آمده است و همانطور که مشاهده می‌شود آلفای کرونباخ در همه ابعاد بالاتر از ۰/۷ می‌باشد و نشان می‌دهد پرسشنامه‌ها از پایایی قابل قبولی برخوردارند.

جدول ۱- نتایج اعتبارسنجی پرسشنامه‌های پژوهش بر اساس توزیع در پیش نمونه

پرسشنامه تفکر استراتژیک		پرسشنامه ظرفیت تغییر سازمانی	
ضریب آلفا	ابعاد	ضریب آلفا	ابعاد
۰/۸۳۹	دید سیستمی	۰/۷۷۹	رهبری قابل اعتماد
۰/۷۶۸	تمرکز بر هدف	۰/۸۱۷	پیروان خوش بین
۰/۸۴۲	فرصت جویی هوشمندانه	۰/۸۴۴	قهرمانان توانمند
۰/۸۳۴	تفکر در زمان	۰/۸۴۶	مدیران میانی درگیر
۰/۸۰۶	فرضیه محوری	۰/۷۹۲	فرهنگ نوآوری
		۰/۸۶۰	فرهنگ پاسخگو

## 1. Psychometric Properties

		۰/۸۲۰	تفکر سیستمی
		۰/۸۰۳	سیستم ارتباطی

بدین ترتیب پرسشنامه نهایی با تعداد ۵۷ سؤال بسته پاسخ (طیف لیکرت پنج گزینه‌ای) تدوین گردید. پس از توزیع و جمع آوری داده‌ها از نمونه آماری، پایایی پرسشنامه در هر دو مفهوم به طور کلی مورد بررسی قرار گرفت و همان طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، نتایج نشان می‌دهد پرسشنامه از قابلیت اعتماد بالایی برخوردار است.

جدول ۲- نتایج نهایی اعتبارسنجی پرسشنامه‌ها

آزمون پایایی			تعداد سوالات	موضوع پرسشنامه	ردیف
ضریب آلفا	داده‌های معتبر				
	درصد	تعداد			
۰/۹۵۵	۸۴/۵	۲۹۰	۳۲	ظرفیت تغییر سازمانی	۱
۰/۹۴۸	۸۲/۲	۲۸۲	۲۵	تفکر استراتژیک	۲

از آنجا که متغیرهای مورد مطالعه در این پژوهش در سطح سازمان تعریف می‌شوند، میانگین امتیازات پاسخ‌دهندگان به هر متغیر در هر سازمان به عنوان امتیاز کلی متغیر در آن سازمان تعیین شد. بنابراین ۳۴۳ پرسشنامه جمع آوری شده در این پیمایش، پس از میانگین‌گیری متغیرها در هر سازمان، ۲۹ نمونه را برای آزمون فرضیات پژوهش فراهم ساخته‌اند. در مرحله بعد با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف، فرض نرمال بودن داده‌های هر متغیر بررسی شد و در نهایت با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون، فرضیات پژوهش مورد آزمون قرار گرفتند. لازم به ذکر است که کلیه محاسبات آماری در این پژوهش با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۱ انجام گرفته است.

### تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات پژوهش، لازم است امتیاز هر متغیر برای هر سازمان بدست آید. به این منظور، ابتدا میانگین شاخص‌های هر بعد به عنوان امتیاز آن بعد از نظر هر

پاسخ دهنده در نظر گرفته شد و میانگین امتیازات ابعاد به عنوان امتیاز سازه مربوطه منظور شد. سپس میانگین امتیازات پاسخ دهندگان هر سازمان به ابعاد و سازه‌ها به عنوان امتیاز آن بعد یا سازه در سازمان مذکور محاسبه شد و این داده‌ها مبنای تحلیل‌های آماری قرار گرفت. در تحلیل‌های پارامتری درباره توزیع متغیر مورد اندازه‌گیری در جامعه که نمونه از آن استخراج شده است، پیش فرض‌هایی از جمله فرض نرمال بودن یا به هنجار بودن توزیع متغیرها وجود دارد. در این پژوهش نرمال بودن توزیع فراوانی متغیرها، با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت. همان طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، نتایج این آزمون نشان می‌دهد که در سطح معنی‌داری ۵ درصد، توزیع داده‌های مربوط به متغیر ظرفیت تغییر سازمانی، هر یک از دو محور سرمایه انسانی و زیرساختی آن، تفکر استراتژیک و هر یک از عناصر آن با توزیع نرمال همخوانی دارد. بنابراین برای آزمون فرضیات این پژوهش می‌توان از آزمون‌های پارامتری استفاده نمود.

جدول ۳- نتایج آزمون نرمال بودن توزیع سازمان‌ها برای هر متغیر

آزمون کلموگروف-اسمیرنوف			نام متغیر	ردیف
نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	آماره آزمون		
نرمال	>۰/۲۰۰	۰/۰۹۱	ظرفیت تغییر سازمانی	۱
نرمال	>۰/۲۰۰	۰/۰۹۳	ابعاد سرمایه انسانی ظرفیت تغییر	۲
نرمال	>۰/۲۰۰	۰/۰۹۶	ابعاد زیرساختی ظرفیت تغییر	۳
نرمال	>۰/۲۰۰	۰/۰۹۵	تفکر استراتژیک	۴
نرمال	>۰/۲۰۰	۰/۱۱۶	دید سیستمی	۵
نرمال	>۰/۲۰۰	۰/۰۹۴	تمرکز بر هدف	۶
نرمال	>۰/۲۰۰	۰/۱۰۳	فرصت جویی هوشمندانه	۷
نرمال	>۰/۲۰۰	۰/۰۹۲	تفکر در زمان	۸
نرمال	>۰/۲۰۰	۰/۱۱۰	فرضیه محوری	۹

نتایج آزمون همبستگی پیرسون در خصوص رابطه تفکر استراتژیک با ظرفیت تغییر سازمانی و دو محور اصلی آن در جدول ۴ درج شده است که بیانگر همبستگی مثبت و معنی‌دار میان

تفکر استراتژیک با ظرفیت تغییر سازمانی و هر یک از دو محور اصلی آن (سرمایه انسانی و زیرساخت‌های اجتماعی) در سازمانهای مورد مطالعه است. همچنین نتایج آزمون همبستگی پیرسون در خصوص رابطه ظرفیت تغییر سازمانی با هر یک از عناصر تفکر استراتژیک در جدول جدول ۵ درج شده است که بیانگر همبستگی مثبت و معنی دار میان ظرفیت تغییر سازمانی و هر یک از عناصر تفکر استراتژیک در سازمانهای مورد مطالعه است. بنابر این تمامی فرضیه‌های پژوهش تأیید شدند.

جدول ۴- همبستگی تفکر استراتژیک با ظرفیت تغییر سازمانی و دو محور اصلی آن

ردیف	متغیر	متغیر: تفکر استراتژیک	
		ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی داری
۱	ظرفیت تغییر سازمانی	۰/۶۱۸	۰/۰۰۰
۲	ابعاد سرمایه انسانی ظرفیت تغییر	۰/۴۹۳	۰/۰۰۷
۳	ابعاد زیرساختی ظرفیت تغییر	۰/۶۴۶	۰/۰۰۰

جدول ۵- همبستگی ظرفیت تغییر سازمانی با عناصر تفکر استراتژیک

ردیف	متغیر	متغیر: ظرفیت تغییر سازمانی	
		ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی داری
۱	دید سیستمی	۰/۸۱۱	۰/۰۰۰
۲	تمرکز بر هدف	۰/۴۶۵	۰/۰۱۱
۳	فرصت جویی هوشمندانه	۰/۳۷۲	۰/۰۴۷
۴	تفکر در زمان	۰/۴۹۹	۰/۰۰۶
۵	فرضیه محوری	۰/۵۶۲	۰/۰۱

### نتیجه گیری

با توجه به تأیید همبستگی مثبت و معنی دار ظرفیت تغییر سازمانی و تفکر استراتژیک (جدول ۴) می‌توان نتیجه گرفت که ارتقاء تفکر استراتژیک در مدیران سازمانی با افزایش ظرفیت سازمان برای اجرای موفق تغییرات سازمانی همراه خواهد بود. این موضوع با توجه به

فضای حاکم بر کسب و کارها و سازمان‌های امروزی که تغییر جزء جدایی‌ناپذیر آن‌ها شده است، نشانگر اهمیت پرداختن و تقویت تفکر استراتژیک در میان مدیران سازمانی می‌باشد. همچنین می‌توان ادعا نمود که اتخاذ رویکرد تفکر استراتژیک در مسائل سازمانی ما را در مواجهه با چالش‌ها و تغییراتی که در آینده متوجه سازمان می‌شود یاری می‌رساند و ظرفیت سازمان را برای اجرای موفق تغییرات توسعه می‌دهد. به عبارت دیگر مدیران عاملی که آن‌چنان برای دستیابی به نتایج کوتاه مدت، برآورده ساختن انتظارات غیر رسمی، غلبه بر رکود و محدودیت‌های محیطی تحت فشار هستند که به تعبیر جاج (Judge, 2011) راهی جز فراموش کردن تفکر بلندمدت پیش روی خود نمی‌بینند و مجالی برای برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت نمی‌یابند، می‌توانند با اتخاذ رویکرد تفکر استراتژیک در تحلیل‌ها و تصمیم‌گیری‌های خود و تقویت این قابلیت سازمانی و عناصر سازنده آن در خود و تیم مدیریتی سازمان، ضمن دنبال کردن اهداف بلندمدت، ظرفیت سازمان خود را برای مواجهه با چالش‌های آتی نیز افزایش بخشند.

همچنین با توجه به تأیید همبستگی مثبت و معنی‌دار میان هر یک از عناصر تفکر استراتژیک با ظرفیت تغییر سازمانی (جدول ۵)، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که تقویت هر یک از پنج متغیر دید سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت‌جویی هوشمندانه، تفکر در زمان و فرضیه محوری در تیم مدیریتی سازمان با افزایش ظرفیت تغییر سازمانی همراه خواهد بود. عنصر دید سیستمی بیشترین همبستگی را با ظرفیت تغییر سازمانی با ضریب همبستگی ۰/۸۱۱ نشان داد و پس از آن عنصر فرضیه محوری با ضریب همبستگی ۰/۵۶۲ در جایگاه بعدی قرار گرفت. دید سیستمی مدیران به معنای برخورداری آن‌ها از یک مدل ذهنی از تمام سیستم مولد ارزش و درک روابط بین اجرای آن است و فرضیه محوری مدیران به معنای قابلیت فرضیه‌سازی و آزمون فرضیه‌ها است که انعکاسی از به‌کارگیری روشی عملی در ایفای نقش‌های مدیریتی آنان می‌باشد. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که برای توسعه ظرفیت سازمان برای اجرای موفق تغییرات در آینده، باید بر دید سیستمی و فرضیه محوری بیش از دیگر عناصر تفکر استراتژیک تأکید نمود و سازوکارهایی برای تقویت آن‌ها در تیم مدیریتی سازمان طراحی کرد.

نتایج حاصل از این پژوهش را می‌توان تأییدی بر نظریات اندیشمندان حوزه استراتژی و تغییر سازمانی دانست. برای مثال جین لیدکا در توصیف نتایج استقرار تفکر استراتژیک در

سازمان بیان کرده که تقویت عناصر تفکر استراتژیک در مدیران سازمان موجب خلق منبع جدیدی از مزیت رقابتی و سازگاری بیشتر سازمان با تغییر می‌شود (Liedtka, 1998, p. 124). همچنین اینگرید بن معتقد است استقرار تفکر استراتژیک در سطح فردی و سازمانی موجب انعطاف پذیری و سازگاری بیشتر سازمان با تغییر شده و به سازمان کمک می‌کند در محیط متلاطم کنونی موفق و پایدار باشد (Bonn, 2001, p. 69). با اینکه نمونه آماری در این پژوهش محدود بوده و نمی‌تواند مبنای مناسبی برای تعمیم نتایج آن به عموم سازمان‌ها باشد، لیکن تحلیل داده‌های جمع آوری شده از سازمانهای مورد مطالعه، مؤید نظریات ارائه شده در ادبیات است.

همچنین نتایج آزمون همبستگی میان متغیر تفکر استراتژیک و دو محور اصلی ظرفیت تغییر سازمانی (سرمایه انسانی و زیرساخت‌های اجتماعی) که در جدول ۴ درج شده‌اند وجود رابطه مثبت و معنی دار تفکر استراتژیک با ابعاد سرمایه انسانی ظرفیت تغییر سازمانی را با ضریب همبستگی ۰/۴۹۳ و رابطه مثبت و معنی دار تفکر استراتژیک با ابعاد زیرساخت‌های اجتماعی ظرفیت تغییر سازمانی را با ضریب همبستگی ۰/۶۴۶ تأیید می‌کند. این نتایج نشان می‌دهد با وجود اینکه عناصر تفکر استراتژیک معرفی شده از سوی لیدکا، بر ویژگی‌های فردی متفکران استراتژیک تمرکز دارد لیکن در سازمانهای مورد مطالعه، بهره‌گیری بیشتر مدیران از مهارتهای تفکر استراتژیک با توسعه زیرساخت‌های سازمانی حامی ابتکارات تغییر نیز همراه بوده است. این نتیجه را می‌توان تأییدی بر نقش برجسته و تعیین کننده ویژگی‌های شخصیتی مدیران ارشد در شکل دهی به عملکرد و اقدامات سازمانی دانست که در ادبیات نیز مورد اشاره قرار گرفته است. برای مثال همبریک ادعا کرده که سازمان انعکاسی از مدیران ارشد آن است (Hambrick & Mason, 1984) و برای بررسی ساختار، استراتژی، فرآیندها، عملکرد و محیط سازمان‌ها باید ویژگی‌های مدیران ارشد آن را مورد مطالعه قرار داد (Hambrick, 1989). به همین جهت با اینکه سازه ظرفیت تغییر سازمانی مورد مطالعه در این پژوهش بر آمادگی کلی سازمان تأکید دارد، همبستگی مثبت ویژگی‌های فردی مدیران از جمله صفات مشخصه متفکران استراتژیک با آن دور از انتظار نیست. بعلاوه با مشاهده بزرگتر بودن ضریب همبستگی در رابطه با ابعاد زیرساختی ظرفیت تغییر می‌توان گفت، در فضای کسب و کار امروز که فشارهای بی حد برای دستیابی به نتایج کوتاه مدت، اهداف بلند مدت را کنار زده و از مرکز توجه مدیران دور می‌کند، متفکران استراتژیک از فرآیندها و بحران‌های روزانه فراتر رفته و توجه خود را بر

توسعه ظرفیت سازمان به ویژه ایجاد زیرساخت‌های اجتماعی مناسب برای پاسخگویی موثر به عدم اطمینان‌های محیطی معطوف می‌دارند.

## منابع

- استیسی، ر. (۱۳۸۴). *تفکر استراتژیک و مدیریت تحول*. (م. جعفری؛ م. کاظمی موحد، مترجم) تهران: رسا.
- دواس، د. (۱۳۹۲). *پیمایش در تحقیقات اجتماعی*. (ه. نایی، مترجم) تهران: نشر نی.
- صلواتی، ع. و کریمی، م؛ کمانگر، ف. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک و موفقیت استقرار مدل EFQM در شرکتهای مستقر در حوزه انرژی. *مجله مهندسی مدیریت*، ۱(۲)، ۹۹-۱۲۰.
- غفاریان؛ علی احمدی، ع. (۱۳۸۱). *رویکردهای نوین استراتژی*. تدبیر (۱۳۰)، ۲۸-۳۱.
- مقیمی، س. (۱۳۸۶). *سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی*. تهران: ترمه.
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63-70.
- Daghir, M. M., & Al Zaydi, K. I. (2005). The measurement of strategic thinking type for top managers in Iraqi public organizations-cognitive approach. *International Journal of Commerce and Management*, 15(1), 34-46.
- Ghorbani, M., & Kiani, B. (2012). The Relationship Between Strategic Thinking of Managers and Readiness for Strategic Transformation. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 11(8), 992-1002.
- Hambrick, D. C. (1989). Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 5-15.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Judge, W. (2011). *Building Organizational Capacity for Change: The Strategic Leader's New Mandate*. New York: Business Expert Press.
- Judge, W., & Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: the systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 635-649.
- Judge, W., & Elenkov, D. (2005). Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms. *Journal of Business Research*, 58(7), 893-901.
- Judge, W., Naumova, I., & Douglas, T. (2009). Organizational capacity for change and firm performance in a transition economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1737-1752.
- Liedtka, J. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range*



*Planning*, 31(1), 120-129.

Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.

Stacey, R. D. (1992). *Managing the unknowable*. San Francisco: Jossey-Bass.

Tavakoli, I., & Lawton, Judith. (2005). Strategic thinking and knowledge management. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 155-160.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی