

صلى الله عليه وسلم



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکزی

دانشکده مدیریت - گروه مدیریت دولتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

گرایش "سیستم های اطلاعاتی"

عنوان:

سنجش میزان تفکر استراتژیک مدیران معاونت نظارت مالی و

خزانه داری کل کشور

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر جلال حقیقت منفرد

استاد مشاور:

سرکار خانم دکتر زهرا برومند

پژوهش گر:

صادق شعبانی

تابستان ۱۳۹۳

تقدیم به تمام عزیزانم که همواره مرا یاری کرده و با صبر و بردباری خود، نقاط ضعف و ناتوانی  
مرا پوشانده اند....

« تقدیر و تشکر »

الهی! به حرمت آن نام که تو خوانی! و به حرمت آن صفت که تو چنانی! دریاب که می توانی!  
از خداوند منان! سپاسگزارم و از تمام سروران گرامی که با دانش و تجربه خود در تهیه و تنظیم  
این تحقیق علمی اینجانب را یاری نموده اند، صمیمانه کمال تشکر و قدردانی را دارم. به ویژه:  
استاد بزرگوار جناب آقای دکتر جلال حقیقت منفرد که راهنمایی های ایشان موجب ارتقاء محتوایی  
این تحقیق علمی گردید.  
استاد بزرگوار و ارجمند سرکار خانم دکتر زهرا برومند که مشاوره و دقت نظر ستودنی ایشان موجب  
غنای این تحقیق و به سرانجام رسیدن آن گردید.  
استاد بزرگوار و ارجمند سرکار خانم دکتر فریده حق شناس کاشانی که تشریک مساعی ایشان موجب  
موفقیت این تحقیق گردید.

بسمه تعالی

تعهد نامه اصالت پایان نامه کارشناسی ارشد

اینجانب صادق شعبانی دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش مدیریت سیستم های اطلاعاتی با شماره دانشجویی ۹۰۰۷۴۶۵۲۵ اعلام می نمایم که کلیه مطالب مندرج در این پایان نامه با عنوان : "سنجش میزان تفکر استراتژیک مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور" حاصل کار پژوهشی خود بوده و چنانچه دستاوردهای پژوهشی دیگران را مورد استفاده قرار داده باشم .طبق ضوابط و رویه های جاری ، آنرا ارجاع داده و در فهرست منابع و ماخذ ذکر نموده ام . علاوه بر آن تاکید می نماید که این پایان نامه قبلاً برای احراز هیچ مدرک هم سطح، پایین تر یا بالاتر ارائه نشده و چنانچه در هر زمان خلاف آن ثابت شود ، بدینوسیله متعهد می شوم، در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام توسط دانشگاه، بدون کوچکترین اعتراض آن را بپذیرم.

صادق شعبانی

تاریخ و امضاء ۱۳۹۳/۶/۱۰

بسمه تعالی

در تاریخ: ۱۳۹۳/۶/۱۰

دانشجوی کارشناسی ارشد آقای صادق شعبانی از پایان نامه خود دفاع نموده و با نمره ۱۷.۶۵ بحروف هفده و شصت و پنج صدم با درجه بسیار خوب مورد تصویب قرار گرفت .

امضاء استاد راهنما: دکتر جلال حقیقت منفرد

## فهرست مطالب

عنوان	صفحه
<b>فصل اول کلیات تحقیق</b>	
مقدمه.....	۲
۱-۱- بیان مساله.....	۳
۲-۱- اهداف تحقیق.....	۵
۳-۱- اهمیت موضوع تحقیق و انگیزش انتخاب آن.....	۵
۴-۱- فرضیه های تحقیق.....	۷
۵-۱- چارچوب نظری و مدل تحقیق.....	۸
۶-۱- روش تحقیق.....	۱۳
۷-۱- قلمرو تحقیق.....	۱۴
۸-۱- ابزار گرد آوری داده ها.....	۱۴
۹-۱- روش تجزیه و تحلیل داده ها.....	۱۴
۱۰-۱- جامعه آماری مورد مطالعه و حجم نمونه.....	۱۵
۱۱-۱- تعاریف عملیاتی متغیرها و واژه های کلیدی.....	۱۵
<b>فصل دوم (مطالعات نظری)</b>	
مقدمه.....	۱۹
۱-۲- بخش اول : استراتژی.....	۲۰
۱-۱-۲- استراتژی و تاریخچه آن.....	۲۰
۲-۱-۲- تفکر استراتژیک.....	۲۲
۳-۱-۲- ارائه تعاریف مختلف از تفکر استراتژیک.....	۲۴
۴-۱-۲- ضرورت تفکر استراتژیک.....	۲۵
۵-۱-۲- مدیریت استراتژیک.....	۲۷
۶-۱-۲- ظهور و پیدایش مدیریت استراتژیک.....	۲۹

- ۲-۱-۷- برنامه ریزی استراتژیک..... ۳۰
- ۲-۱-۸- تفاوت بین برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک ..... ۳۰
- ۲-۲- بخش دوم : تفکر استراتژیک ..... ۳۳
- ۲-۲-۱- عناصر و شاخص های تفکر استراتژیک ..... ۳۳
- ۲-۲-۲- مدل ها و الگوهای تفکر استراتژیک ..... ۳۸
- ۲-۳- بخش سوم: پیشینه تحقیق..... ۴۰
- ۲-۳-۱- پیشینه تحقیق ..... ۴۰
- ۲-۳-۲- تاریخچه برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک در ایران ..... ۴۳
- ۲-۳-۲-۱- تاریخچه برنامه ریزی ملی در ایران ..... ۴۴
- ۲-۳-۲-۳- تاریخچه، حوزه فعالیت و ساختار سازمانی  
معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور..... ۴۵
- ۲-۳-۴- بخش چهارم : مطالعه سازمان مورد بررسی ..... ۵۰
- ۲-۳-۴-۱- اهداف قانونی معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور ..... ۵۰

### فصل سوم (روش شناسی تحقیق)

- مقدمه ..... ۵۴
- ۳-۱- جامعه آماری تحقیق ..... ۵۵
- ۳-۲- حجم نمونه و روش نمونه گیری ..... ۵۵
- ۳-۳- قلمرو تحقیق ..... ۵۶
- ۳-۳-۱- قلمروی موضوعی تحقیق ..... ۵۶
- ۳-۳-۲- قلمروی زمانی تحقیق ..... ۵۶
- ۳-۳-۳- قلمروی مکانی تحقیق ..... ۵۶
- ۳-۴- روش ها و ابزارهای جمع آوری داده ها ..... ۵۷
- ۳-۵- قابلیت اعتماد (پایایی) و اعتبار (روایی) ابزار اندازه گیری ..... ۶۰
- ۳-۵-۱- اعتبار (روایی) ابزار تحقیق ..... ۵۹
- ۳-۵-۲- قابلیت اعتماد (پایایی) پرسشنامه..... ۶۱
- ۳-۶- روش تجزیه و تحلیل داده های آماری ..... ۶۳



- ۶۳-۱-۶-۳ ..... بررسی نرمال یا غیر نرمال بودن توزیع
- ۶۴-۲-۶-۳ ..... آزمون دو جمله ای
- ۶۴-۳-۶-۳ ..... آزمون استقلال
- ۶۴-۴-۶-۳ ..... رتبه بندی متغیرها و گروه ها در یک تحقیق
- ۶۴ ..... از روش علمی و پذیرفته شده تاپسیس
- ۶۶-۵-۶-۳ ..... آنتروپی شانون

### فصل چهارم (تجزیه و تحلیل داده ها)

- ۶۹ ..... مقدمه
- ۷۰-۱-۴ ..... ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان
- ۷۰-۱-۱-۴ ..... تفکیک نمونه بر حسب متغیر سن
- ۷۰-۲-۱-۴ ..... تفکیک نمونه بر حسب متغیر پست سازمانی
- ۷۱-۳-۱-۴ ..... تفکیک نمونه بر حسب متغیر جنسیت
- ۷۱-۴-۱-۴ ..... تفکیک نمونه بر حسب متغیر سابقه خدمت
- ۷۱-۵-۱-۴ ..... تفکیک نمونه بر حسب متغیر سطح تحصیل
- ۷۲-۶-۱-۴ ..... تفکیک پاسخ دهندگان بر حسب سوال های متغیر تفکر سیستمی
- ۷۳-۷-۱-۴ ..... تفکیک پاسخ دهندگان بر حسب سوال های متغیر عزم استراتژیک
- ۷۴-۸-۱-۴ ..... تفکیک پاسخ دهندگان بر حسب سوال های متغیر رویکرد علمی
- ۷۵-۹-۱-۴ ..... تفکیک پاسخ دهندگان بر حسب سوال های متغیر فرصت طلبی هوشمندانه
- ۷۶-۱۰-۱-۴ ..... تفکیک پاسخ دهندگان بر حسب سوال های متغیر تفکر در زمان
- ۷۸-۲-۴ ..... آمار استنباطی
- ۷۸-۱-۲-۴ ..... بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها
- ۸۰-۲-۲-۴ ..... بررسی فرضیه های تحقیق
- ۸۱-۱-۲-۲-۴ ..... فرضیه اول
- ۸۲-۲-۲-۲-۴ ..... فرضیه دوم
- ۸۳-۳-۲-۲-۴ ..... فرضیه سوم
- ۸۴-۴-۲-۲-۴ ..... فرضیه چهارم

- ۸۵-۲-۲-۴-۵- فرضیه پنجم.....
- ۸۵-۳-۲-۴- الویت بندی شاخص ها.....
- ۸۵-۱-۳-۲-۴- وزن دهی به شاخص ها.....
- ۸۶-۱-۳-۲-۴- وزن دهی به سوال های پرسشنامه با استفاده از تکنیک آنتروپی شانون.....
- ۸۷-۲-۳-۲-۴- رتبه بندی شاخص ها با استفاده از تکنیک آنتروپی شانون.....
- ۸۹-۲-۳-۲-۴- اولویت بندی ابعاد مورد بررسی با روش تاپسیس.....

### فصل پنجم (خلاصه، نتیجه گیری و پیشنهادها)

- ۹۵- مقدمه.....
- ۹۶-۱-۵- خلاصه ای اجمالی از تحقیق.....
- ۹۸-۲-۵- یافته ها و نتایج حاصل از تحقیق.....
- ۹۸-۱-۲-۵- نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه ها.....
- ۹۸-۱-۱-۲-۵- تحلیل نتایج فرضیه اول.....
- ۹۹-۲-۱-۲-۵- تحلیل نتایج فرضیه دوم.....
- ۹۹-۳-۱-۲-۵- تحلیل نتایج فرضیه سوم.....
- ۱۰۰-۴-۱-۲-۵- تحلیل نتایج فرضیه چهارم.....
- ۱۰۱-۵-۱-۲-۵- تحلیل نتایج فرضیه پنجم.....
- ۱۰۱-۲-۲-۵- رتبه بندی فرضیه ها با استفاده از روش تاپسیس.....
- ۱۰۳-۳-۵- پیشنهادات.....
- ۱۰۳-۱-۳-۵- پیشنهادات مبتنی بر تحقیق و نتایج حاصل از آزمون فرضیه ها.....
- ۱۰۵-۲-۳-۵- پیشنهادها به پژوهشگران دیگر.....
- ۱۰۶-۴-۵- محدودیت های تحقیق.....

## منابع

- ۱۰۸ ..... فهرست منابع فارسی
- ۱۱۰ ..... فهرست منابع انگلیسی
- ۱۱۲ ..... ضمائم و پیوست ها
- ۱۲۰ ..... چکیده انگلیسی

## فهرست جدول ها

- جدول (۱-۲) ابعاد و مولفه های مطروحه بر اساس مدل مفهومی "جین لیدکا" ..... ۳۶
- جدول (۱-۳) ساختار پرسشنامه ..... ۵۸
- جدول (۲-۳) شاخص های مربوط به متغیرهای تحقیق ..... ۵۹
- جدول (۳-۳) برآورد میزان پایایی ابزار اندازه گیری آزمون و ابعاد مختلف آن ..... ۶۳
- جدول (۱-۱-۴) توزیع فراوانی پاسخ دهندگان برحسب متغیر سنی ..... ۷۰
- جدول (۲-۱-۴) توزیع فراوانی پاسخ دهندگان برحسب متغیر پست سازمانی ..... ۷۰
- جدول (۳-۱-۴) توزیع فراوانی پاسخ دهندگان برحسب متغیر جنسیت ..... ۷۱
- جدول (۴-۱-۴) توزیع فراوانی پاسخ دهندگان برحسب متغیر سابقه خدمت ..... ۷۱
- جدول (۵-۱-۴) توزیع فراوانی پاسخ دهندگان برحسب متغیر سطح تحصیل ..... ۷۱
- جدول (۶-۱-۴) فراوانی سوال های فرضیه اول ..... ۷۲
- جدول (۷-۱-۴) فراوانی سوال های فرضیه دوم ..... ۷۳
- جدول (۸-۱-۴) فراوانی سوال های فرضیه سوم ..... ۷۴
- جدول (۹-۱-۴) فراوانی سوال های فرضیه چهارم ..... ۷۵
- جدول (۱۰-۱-۴) فراوانی سوال های فرضیه پنجم ..... ۷۶
- جدول (۱-۲-۴) بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها ..... ۷۹
- جدول (۱-۲-۲-۴) آزمون دوجمله ای فرضیه اول ..... ۸۰
- جدول (۲-۲-۲-۴) آزمون دوجمله ای فرضیه دوم ..... ۸۱
- جدول (۳-۲-۲-۴) آزمون دوجمله ای فرضیه سوم ..... ۸۲
- جدول (۴-۲-۲-۴) آزمون دوجمله ای فرضیه چهارم ..... ۸۳
- جدول (۵-۲-۲-۴) آزمون دوجمله ای فرضیه پنجم ..... ۸۴
- جدول (۱-۱-۳-۲-۴) وزن دهی و رتبه بندی ۲۸ سوال بر اساس آنتروپی شانون ..... ۸۶
- جدول (۲-۳-۲-۴) رتبه بندی ابعاد مدل "لیدکا" بر اساس آنتروپی شانون ..... ۸۸
- جدول (۳-۳-۲-۴) رتبه بندی فرضیه های تحقیق بر اساس تاپسیس ..... ۹۲

## فهرست نمودارها

- نمودار (۱-۱) مدل "جین لیدکا"..... ۱۲
- نمودار (۲-۱) ترسیم حرکت استراتژیک..... ۲۱
- نمودار (۳-۱) ترسیم حرکت مرحله ای..... ۲۱
- نمودار (۴-۲) مدل "جین لیدکا"..... ۳۴
- نمودار (۵-۲) مدل "هنری مینزبرگ"..... ۳۸
- نمودار (۶-۲) مدل "گری هامل"..... ۳۹
- نمودار (۷-۲) چارت سازمانی و تشکیلاتی معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور..... ۵۱

فصل اول :

# کلیات تحقیق

## مقدمه

مشکلات سازمان ها روز به روز پیچیده تر و حل آنها نیازمند راه حل های مؤثرتری هستند. برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ای الزاماً قابل اجرا نبوده و درگذر زمان، دستخوش تغییرات می گردد و در برخی موارد به جای حل مشکل سازمان، فقط باعث تسکین آن شده و با از بین رفتن اثر خود منجر به ایجاد مشکلاتی بزرگ تر می گردد. به نظر می رسد لازمه تدوین و پیاده سازی برنامه استراتژیک در یک سازمان وجود تفکر استراتژیک در میان مدیران تدوین کننده برنامه راهبردی سازمان است. (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱)

در این فصل تلاش شده است، ضرورت ارزیابی وضعیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد، میانی و پایه در معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور به عنوان یکی از معاونت های وزارت امور اقتصادی و دارائی، بر اساس شاخص های موجود در مدل جین لدکا، تبیین و مورد ارزیابی قرار داده شود. تعیین سطح تفکر استراتژیک مدیران معاونت مذکور می تواند چشم انداز روشنی را برای برنامه ریزی راهبردی معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور در مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی به همراه داشته باشد.

## ۱-۱ - بیان مساله

سازمان‌ها (در معنای وسیع کلمه) رکن اصلی جوامع امروزی می باشند و در این میان مهم‌ترین مقوله‌ای که رشد و تعالی سازمان و به تبع آن جامعه را می تواند سبب شود، «مدیریت» است. مدیریت مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمان‌ها است. مدیر روند حرکت را از "وضع موجود" به سوی "وضعیت مطلوب" هدایت می نماید و در هر موقعیت، برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکاپوست .

هر سازمانی در محیطی پر تلاطم و داینامیک از ابعاد مختلف فیزیکی، تکنولوژیکی، فرهنگی و اجتماعی ... می باشد و نیازمند سازگاری با آن‌ها می باشد و نمی تواند خودکفا و جدای از آن‌ها باشد. سازمان‌ها برای بقاء خود به برقراری روابط با سیستم های بزرگ‌تر که جزئی از آن هستند، نیاز دارند. (مینزبرگ، ۱۹۹۸)

هم‌چنین رشد روز افزون تعامل‌ها و مبادله‌ها بین‌المللی و ناهمگونی نیروی کار، توجه بسیاری از صاحب نظران مدیریت را به شناسایی و تقویت قابلیت‌هایی که به حضور اثربخش در محیط های بسیار پیچیده و پویای جهانی بیانجامد، معطوف کرده است. موفقیت سازمان‌ها در چنین محیطی داشتن بینش، دانش و مهارت‌های مناسب مدیران برای رویارویی با دنیای امروز است و این امر مستلزم شناخت شرایط و وضعیت فعلی از نظر عوامل داخلی و خارجی، توأم با نگاهی جامع به اهداف سازمان است.

این موضوع با جمع آوری، به روز نمودن اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن‌ها با نگاه سیستمی امکان پذیر است. سوالی که در این جا قابل طرح است؛ یافتن راهکاری برای برنامه ریزی با یک نگاه سیستمی و جامع به شرایط محیطی و درونی سازمان و تلاش برای تحقق اهداف واقعی سازمان و ادامه حیات آن در دنیای رقابتی امروز و فردا می باشد!

گفتنی است؛ با عنایت به تغییرات و پویایی محیط در شرایط کنونی که بر آرمان‌ها و اهداف تاثیر می‌گذارد، موجب شده است تا تدوین برنامه ریزی در قالب زمانی (بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت) پاسخگوی سازمان‌ها نباشد و به همین دلیل، برنامه ریزی راهبردی یا استراتژیک را که کوششی نظام یافته برای اجرای استراتژی های اصلی سازمان و به کارگیری آن برای تحقق اهداف سازمان می‌دانند، متبلور شده است. در واقع برنامه ریزی استراتژیک، علم و هنر تدوین، اجراء و



ارزیابی تصمیم‌های وظیفه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد تا به اهداف بلند مدت خود دست یابد. (اعرابی و پارسائیان، ۱۳۷۹)

با افزایش مشکلات و پیچیده‌تر شدن سازمان‌ها، نیاز به ارائه راه‌حل‌های بهتر و استفاده از ابزارهای قدرتمندتر از جمله برنامه ریزی استراتژیک، خودنمایی می‌کند، چرا که مدیران با تفکر استراتژیک، دارای فهم و درک بهتری از برنامه استراتژیک بوده و عملکرد مؤثرتری خواهند داشت و می‌توان گفت تفکر استراتژیک به عنوان مکملی برای برنامه ریزی استراتژیک، رویکرد مناسب “راهبری” سازمان شمرده می‌شود و می‌تواند در جهت مقابله منظم با معضله‌ها، درک فرصت‌ها، تخصیص بهینه منابع کمیاب و دستیابی به نتایج مورد نظر کمک نماید. (مشبکی، خزاعی، ۱۳۸۷)

همگام با روند جهانی شدن افزایش گرایش به بهره‌گیری از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت استراتژیک، در کشور ما نیز به دلایلی از جمله خصوصی سازی و آمادگی جهت پیوستن به سازمان تجارت جهانی، احساس نیاز به بکارگیری مؤثر چنین ابزارهایی رو به افزایش است. از این رو بهبود توانایی تفکر استراتژیک در مدیران به عنوان یکی از عوامل کلیدی در اثربخشی فرآیند مدیریت استراتژیک، نیازمند توجه بیشتری است. (مشبکی، خزاعی؛ ۱۳۸۷)

در همین راستا، یکی از برنامه‌های معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور در وزارت امور اقتصادی و دارائی، برای مقابله با چالش‌های پیش روی را می‌توان طراحی و تدوین برنامه‌های استراتژیک معاونت مزبور دانست که می‌تواند با نگاه جامع به مسایل و ظرفیت‌های بیرونی و درونی، معاونت یاد شده را در دستیابی به اهداف خود، منطبق با تکالیف قانونی یاری کرده و آن را در رسیدن به بهره‌وری بالا، تحول سازمانی و رشد و پویایی منابع انسانی سوق دهد.

یکی از مسایل حائز اهمیت بررسی عملکرد مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور برمبنای عناصر تفکر استراتژیک می‌باشد و بررسی این نکته که مدیران، سازمان خود را در محیطی پیچیده و متغیر می‌دانند و وظایف آن‌ها در تمامی عرصه‌ها از جمله عرصه مدیریت مالی و نظارتی به طور فزاینده‌ای توسعه می‌یابد.

از سوی دیگر طی سال‌های اخیر اسناد راهبردی متعددی از جمله سند چشم‌انداز بیست ساله کشور و برنامه پنج ساله پنجم توسعه و مباحث و الزامات بودجه ریزی عملیاتی تدوین گردیده است و این امر لزوم همگرایی و توجه خاص مدیران را به تغییرات محیطی دوجندان می‌کند. بعلاوه شایان ذکر است؛ نبود شاخص راهبردی برای هدایت مدیران اجرایی و سنجش عملکرد آن‌ها به نسبت حرکت در جهت اهداف استراتژیک معاونت، معضل دیگری است.

در این مجموعه تلاش است تا با بررسی وضعیت تفکر استراتژیک مدیران در معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور بر اساس مدل ارزیابی میزان تفکر استراتژیک مدیران "جین لیدکا"، بتوان برخی عارضه‌ها و آسیب‌های موجود در تدوین اسناد راهبردی و عملکرد نامتوازن و بدون اهداف هم‌گرایانه در مدیران اجرایی معاونت را شناسایی نمود و آن را به عنوان مبنایی برای برنامه ریزی و اجرای استراتژی‌های اصلی معاونت و برنامه ریزی استراتژیک به کاربرد.

### ۱-۲- اهداف تحقیق

با توجه به اهمیت و جایگاه ویژه تفکر استراتژیک مدیران در موفقیت برنامه ریزی راهبردی سازمان‌ها و به تبع آن موفقیت و بقای حیات سازمان‌ها، اهداف این تحقیق را می‌توان به شرح ذیل برشمرد:

- ۱- تعیین میزان (بلوغ) تفکر استراتژیک مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور
- ۲- تعیین جایگاه خلاقیت و فرصت‌جویی مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور درخصوص تدوین چشم‌انداز و تعیین اهداف کلان معاونت
- ۳- شناخت بلوغ عزم استراتژیک مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور
- ۴- شناخت بلوغ نگرش سیستمی در بین مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور
- ۵- تعیین میزان رویکرد علمی در بین مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور
- ۶- تعیین جایگاه به موقع و مربوط بودن تفکر استراتژیک در بین مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور

### ۱-۳- اهمیت موضوع تحقیق و انگیزش انتخاب آن

برخی از ابعاد اهمیت موضوع این تحقیق را می‌توان به شرح ذیل برشمرد:

- متخصصان و کارشناسان حوزه برنامه ریزی در طی سال‌ها سعی به ایجاد راهکاری برای سازمان‌ها در جهت واکنش صحیح به محیط کرده‌اند، زیرا بی‌توجهی به تغییرات محیطی موجب ناتوانی در تطبیق و پاسخگویی به محیط متلاطم شده و به معنی مرگ سازمان است. یکی از مسائلی که طی این سال‌ها توجه متخصصان را جلب کرد، بحث برنامه ریزی استراتژیک و پیاده‌سازی آن است. البته بعد از مدتی متوجه شدند پیاده‌سازی برنامه ریزی استراتژیک و

دستیابی به نتایج مطلوب آن، منوط به توجه دقیق به بحث جدیدی به نام «تفکر استراتژیک» است. از منظر این متخصصان تفکر استراتژیک جوهره اصلی و جان مایه برنامه ریزی استراتژیک است. (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۳، ۵۸)

- برای توافق و هماهنگی بین کسب و کار و راهبرد منابع انسانی به نحوی که راهبرد منابع انسانی از سیکل کسب و کار حمایت و در واقع به تعریف آن کمک کند، نوعی تلفیق راهبردی ضرورت دارد. هدف از این کار ایجاد تناسب راهبردی و وفاق بین اهداف سیاست‌گذاری مدیریت منابع انسانی و کسب و کار است اما جهت ایجاد هم‌سویی بین توسعه منابع انسانی و توسعه کسب و کار، اساس موجود در الگوی تفکر استراتژیک "گری هامل" مورد بررسی قرار گرفته است. در این الگو عامل نوآوری را درون مایه اصلی تفکر بیان می‌کند. "هامل" می‌گوید: «در دنیای استراتژی می‌توان زمینه‌های خلق استراتژی‌های خلاقانه را فراهم ساخت و باقی کار را به طبیعت سپرد» (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۰، ۹۴).

- در واقع "هامل" معتقد است هیچ فرایندی برای دستیابی به استراتژی‌های قوی و خالق ارزش وجود ندارد اما می‌توان زمینه توسعه نوآوری و خلاقیت باشد و شاهد بروز نوآوری در سازمان از سوی افراد سازمانی بود. در هر پنج توصیه "هامل" داشتن تفکری استراتژیک محوریت را عامل انسانی درون و بیرون سازمان می‌داند. ایجاد یک تصویر صحیح و انگیزه بخش از چشم انداز، طرح و تبیین اهداف عالی و شایسته در سازمان و ایجاد زمینه و بستری برای مشارکت کارکنان در کشف راه‌کارهای بدیع و خلاقانه در این راستا، امکان استفاده از این انرژی در خلق استراتژی‌های نوآورانه را فراهم می‌سازد. این گونه است که توسعه منابع انسانی در راستای تفکر استراتژیک قرار می‌گیرد و منجر به خلق ارزش در سازمان می‌شود. با این نگاه اختلاف دید مدیران واحدهای کسب و کار و منابع انسانی از میان برداشته می‌شود. (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۰، ۹۵)

- "اومی" در کتاب معتبر خود با عنوان "تفکر یک استراتژیست" چنین اظهار می‌دارد: که اگر موضوع‌های اساسی را تشخیص ندهید، هر قدر به خود و کارمندان خود فشار روحی و فیزیکی وارد کنید سرانجام نتیجه‌ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد. در نهایت می‌توان گفت که تفکر استراتژیک در سطح کل سازمان تعهد عمومی ایجاد می‌کند. منظور از این تفکر، پیش بینی آینده نیست بلکه تشخیص زود هنگام تغییرات بازار و دیدن فرصت‌هایی است که دیگران آن را نمی‌بینند. آنچه که مشخص است تفکر استراتژیک مبنای چشم انداز سازمان است و استراتژی سازمان را در جهت آن به حرکت در می‌آورد. (اومی، ۱۹۸۲، ۳۷)

- "مینزبرگ"، قائل به تمایزی آشکار بین دو مفهوم تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک است و می‌گوید: «برنامه ریزی استراتژیک، تفکر استراتژیک نیست. از دیدگاه وی برنامه ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز می‌کند و با تفسیر، بسط اجزاء و صورت بندی استراتژی‌های فعلی سر و کار دارد. از سوی دیگر تفکر استراتژیک بر ترکیب، استفاده از شهود و خلاقیت برای خلق تجسم و تصویری منسجم از سازمان تاکید دارد و می‌گوید برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که باید پس از تفکر استراتژیک واقع شود. (مینزبرگ، ۱۹۹۴، ۵۲)
  - "بن" معتقد است درک مفهوم تفکر استراتژیک نیازمند رویکردی دوگانه است که از یک سو ویژگی‌های فرد دارای قابلیت تفکر استراتژیک را شناسایی کرده و از سوی دیگر فرآیندها و بسترهای سازمانی حاکم بر فرد را مورد بررسی قرار دهد. او در تحقیقات بعدی خود سطح سومی را نیز با هدف بررسی تعامل‌های گروهی مؤثر بر تفکر استراتژیک، در نظر می‌گیرد (بن، ۱۹۹۶). اما در نهایت " لیدکا" استاد دانشگاه داردن معتقد است گرچه تفکر استراتژیک از افراد آغاز می‌شود اما آنها نیازمند بهره‌مندی از بستر سازمانی حامی تفکر و گفتمان استراتژیک در فضای سازمان هستند که بنیانی است برای خلق استراتژی‌های نو و قادر است قواعد رقابت را تغییر و چشم‌انداز کاملاً متفاوت از وضع موجود را ترسیم نماید. (لیدکا، ۱۹۹۸، ۹۸)
- با توجه به وضعیت عملکرد مدیران ارشد و کارکنان فعال در مجموعه معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور، این پژوهش تلاش دارد تا با تعیین وضعیت تفکر استراتژیک مدیران معاونت، بتواند مبنایی برای آموزش و ترویج ابعاد مختلف تفکر استراتژیک در بین مدیران ارشد و کارکنان مجموعه معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور را فراهم نمایم.

#### ۱-۴- فرضیه‌های تحقیق

هدف اصلی مطرح در این تحقیق به شرح ذیل می‌باشد:

تعیین میزان (بلوغ) تفکر استراتژیک در بین مدیران (ارشد، میانی و پایه) معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور می‌باشد.

با توجه به هدف اصلی مذکور، فرضیه‌های این پژوهش به شرح ذیل قابل طرح است:

- ۱- میزان خلاقیت و فرصت جویی مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه داری کل کشور در خصوص تدوین چشم‌انداز و تعیین اهداف کلان معاونت در سطح مطلوبی قرار دارد.