



۱۴۲۹۲۶



دانشگاه شهید بهشتی
دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه

جهت اخذ درجه دکتری
مدیریت بازرگانی گرایش سیاستگذاری بازرگانی (مدیریت استراتژیک)

محقق:

پرویز کفچه

موضوع

تبیین مدلی سازمانی برای تفکر راهبردی

استاد راهنما:

۱۳۸۹ / ۷ / ۲۴

حسین رحمان سرشت، استاد مدیریت

تقدیم و سپاس به استاد راهنما
شیراز

اساتید مشاور:

بهروز ذری، دانشیار مدیریت
اکرم هادیزاده، استادیار مدیریت

شهریور ۱۳۸۸

تقدیم به پسر نورسیده ام، سانان

فهرست مطالب صفحه

فهرست شکل‌ها	ث
فهرست نمودارها	ح
فهرست جدول‌ها	خ
چکیده	ذ
پیشگفتار	ر

فصل اول: کلیات تحقیق

مقدمه	۲
بیان مسأله تحقیق	۲
اهمیت تحقیق	۴
اهداف تحقیق	۸
سؤالات تحقیق	۸
روش تحقیق	۸
قلمرو تحقیق	۹
محدودیت‌های تحقیق	۹
اصطلاحات و متغیرهای تحقیق	۱۰

فصل دوم: پیشینه تحقیق

مقدمه	۱۲
چارچوب نظری تحقیق	۱۲
مدل تحقیق	۶۳

فصل سوم: روش‌شناسی تحقیق

مقدمه	۹۲
طرح تحقیق	۹۲
جامعه آماری تحقیق	۱۰۵

۱۰۹.....	ابزار اندازه گیری تحقیق.....
۱۱۲.....	اعتبار درونی و برونی تحقیق.....
۱۳۲.....	روش تجزیه و تحلیل داده های تحقیق.....
۱۳۴.....	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده های تحقیق.....
۱۳۵.....	مقدمه.....
۱۳۵.....	مدلهای اندازه گیری متغیرهای تحقیق.....
۱۵۷.....	آزمون فرضیات تحقیق.....
۱۸۳.....	فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادهای تحقیق.....
۱۸۴.....	مقدمه.....
۱۸۴.....	نتیجه گیری.....
۱۹۲.....	پیشنهادها.....
۲۰۱.....	پیوست ها.....
۲۲۴.....	منابع و مأخذ.....
۲۳۷.....	چکیده به زبان انگلیسی.....

فهرست شکل ها صفحه

شکل (۲-۱): اجزاء تفکر راهبردی	۳۷
شکل (۲-۲): تفکر راهبردی و برنامه ریزی راهبردی	۴۲
شکل (۲-۴): مدل سازمانی از تفکر راهبردی	۴۴
شکل (۲-۳): مدل سیستمی تفکر راهبردی	۴۹
شکل (۲-۵): اجزاء تفکر راهبردی	۵۲
شکل (۲-۶): چارچوب رویکرد چند سطحی در تفکر راهبردی	۵۴
شکل (۲-۷): مدل مفهومی تحقیق: مدل سازمانی تفکر راهبردی	۹۰
شکل (۵-۱): مدل پیشنهادی تحقیق: مدل تفکر راهبردی سازمانی	۱۹۱

فهرست نمودارها.....	صفحه
نمودار (۲-۱): مراحل تکاملی مثالواره راهبرد	۲۵
نمودار (۲-۲): مراحل تکاملی مثالواره راهبرد	۳۳
نمودار (۲-۳): پیوستار تفکر راهبردی از دیدگاه نظریه پردازان	۳۵
نمودار (۴-۱): مدل اندازه گیری مفهومی بُعد تیم مدیریت ارشد	۱۳۶
نمودار (۴-۲): مدل اندازه گیری بُعد تیم مدیریت ارشد در حالت تخمین استاندارد	۱۳۷
نمودار (۴-۳): مدل اندازه گیری بُعد تیم مدیریت ارشد در حالت معناداری	۱۳۸
نمودار (۴-۴): مدل اندازه گیری مفهومی بُعد عوامل فردی	۱۳۹
نمودار (۴-۵): مدل اندازه گیری بُعد عوامل فردی در حالت تخمین استاندارد	۱۴۰
نمودار (۴-۶): مدل اندازه گیری بُعد عوامل فردی در حالت معناداری	۱۴۱
نمودار (۴-۷): مدل اندازه گیری مفهومی بُعد عوامل گروهی	۱۴۲
نمودار (۴-۸): مدل اندازه گیری بُعد عوامل گروهی در حالت تخمین استاندارد	۱۴۳
نمودار (۴-۹): مدل اندازه گیری بُعد عوامل گروهی در حالت معناداری	۱۴۴
نمودار (۴-۱۰): مدل اندازه گیری مفهومی بُعد عوامل سازمانی	۱۴۵
نمودار (۴-۱۱): مدل اندازه گیری بُعد عوامل سازمانی در حالت تخمین استاندارد	۱۴۶
نمودار (۴-۱۲): مدل اندازه گیری بُعد عوامل سازمانی در حالت معناداری	۱۴۷
نمودار (۴-۱۳): مدل اندازه گیری مفهومی بُعد عوامل محتوایی تفکر راهبردی	۱۴۸
نمودار (۴-۱۴): مدل اندازه گیری بُعد عوامل محتوایی تفکر راهبردی در حالت تخمین استاندارد	۱۴۹
نمودار (۴-۱۵): مدل اندازه گیری متغیر عوامل محتوایی تفکر راهبردی در حالت معناداری	۱۵۰
نمودار (۴-۱۶): مدل اندازه گیری مفهومی بُعد عوامل فرآیندی تفکر راهبردی	۱۵۱
نمودار (۴-۱۷): مدل اندازه گیری بُعد عوامل فرآیندی تفکر راهبردی در حالت تخمین استاندارد	۱۵۲
نمودار (۴-۱۸): مدل اندازه گیری بُعد عوامل فرآیندی تفکر راهبردی در حالت معناداری	۱۵۳
نمودار (۴-۱۹): مدل اندازه گیری مفهومی بُعد عوامل محیطی	۱۵۴
نمودار (۴-۲۰): مدل اندازه گیری بُعد عوامل محیطی در حالت تخمین استاندارد	۱۵۵
نمودار (۴-۲۱): مدل اندازه گیری بُعد عوامل محیطی در حالت معناداری	۱۵۶
نمودار (۴-۲۲): مدل مفهومی تحقیق بدون در نظر گرفتن عوامل محیطی	۱۷۳
نمودار (۴-۲۳): مدل در حالت تخمین استاندارد بدون دخالت عوامل محیطی	۱۷۴
نمودار (۴-۲۴): میزان تأثیر گذاری هر یک از متغیرهای اصلی بر دیگر متغیرها بدون دخالت عوامل محیطی	۱۷۵
نمودار (۴-۲۵): مدل در حالت معناداری بدون در نظر گرفتن عوامل محیطی	۱۷۶
نمودار (۴-۲۶): مدل مفهومی تحقیق با در نظر گرفتن عوامل محیطی	۱۷۷

- ۱۷۸ نمودار (۴-۲۷): مدل در حالت تخمین استاندارد با در نظر گرفتن عوامل محیطی
- ۱۷۹ نمودار (۴-۲۸): میزان تأثیرگذاری هر یک از متغیرهای اصلی بر دیگر متغیرها با در نظر گرفتن عوامل محیطی
- ۱۸۰ نمودار (۴-۲۹): مدل در حالت معناداری با در نظر گرفتن عوامل محیطی

فهرست جدول‌ها..... صفحه

جدول (۱-۲): رویکردهای شکل‌گیری راهبرد و ایفاگران نقش اصلی.....	۲۴
جدول (۱-۳): تفکیکی مفاهیم، ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرها.....	۱۰۲
جدول (۲-۳): ترکیب سؤالات پرسشنامه.....	۱۱۱
جدول (۳-۳): متغیرهای مکنون و مشاهده شده.....	۱۱۵
جدول (۳-۴): آزمون KMO و بارتلت برای تیم مدیریت ارشد.....	۱۲۰
جدول (۳-۵): نسبت اشتراک سؤالات تیم مدیریت ارشد.....	۱۲۰
جدول (۳-۶): نتایج تحلیل عاملی تیم مدیریت ارشد (ماتریس عاملی چرخش یافته).....	۱۲۱
جدول (۳-۷): آزمون KMO و بارتلت برای عوامل فردی.....	۱۲۱
جدول (۳-۸): نسبت اشتراک سؤالات عوامل فردی.....	۱۲۲
جدول (۳-۹): نتایج تحلیل عاملی عوامل فردی (ماتریس عاملی چرخش یافته).....	۱۲۲
جدول (۳-۱۰): آزمون KMO و بارتلت برای عوامل گروهی.....	۱۲۳
جدول (۳-۱۱): نسبت اشتراک سؤالات عوامل گروهی.....	۱۲۳
جدول (۳-۱۲): نتایج تحلیل عاملی عوامل گروهی (ماتریس عاملی چرخش یافته).....	۱۲۴
جدول (۳-۱۳): آزمون KMO و بارتلت برای عوامل سازمانی.....	۱۲۴
جدول (۳-۱۴): نسبت اشتراک سؤالات عوامل سازمانی.....	۱۲۵
جدول (۳-۱۵): نتایج تحلیل عاملی عوامل سازمانی (ماتریس عاملی چرخش یافته).....	۱۲۶
جدول (۳-۱۶): آزمون KMO و بارتلت برای عوامل محتوایی تفکر راهبردی.....	۱۲۷
جدول (۳-۱۷): نسبت اشتراک سؤالات عوامل محتوایی تفکر راهبردی.....	۱۲۷
جدول (۳-۱۸): نتایج تحلیل عاملی عوامل فرآیندی تفکر راهبردی (ماتریس عاملی چرخش یافته).....	۱۲۷
جدول (۳-۱۹): آزمون KMO و بارتلت برای عوامل فرآیندی تفکر راهبردی.....	۱۲۸
جدول (۳-۲۰): نسبت اشتراک سؤالات عوامل فرآیندی تفکر راهبردی.....	۱۲۹
جدول (۳-۲۱): نتایج تحلیل عاملی عوامل فرآیندی تفکر راهبردی (ماتریس عاملی چرخش یافته).....	۱۲۹
جدول (۳-۲۲): آزمون KMO و بارتلت برای عوامل محیطی.....	۱۳۰
جدول (۳-۲۳): نسبت اشتراک سؤالات عوامل محیطی.....	۱۳۰
جدول (۳-۲۴): نتایج تحلیل عاملی محیط (ماتریس عاملی چرخش یافته).....	۱۳۱
جدول (۴-۱): ضرایب همبستگی بین متغیرهای تیم مدیریت ارشد و عوامل فردی.....	۱۵۸
جدول (۴-۲): ضرایب همبستگی بین متغیرهای تیم مدیریت ارشد و عوامل گروهی.....	۱۵۹
جدول (۴-۳): ضرایب همبستگی بین متغیرهای تیم مدیریت ارشد و عوامل گروهی.....	۱۶۰
جدول (۴-۴): ضرایب همبستگی بین متغیرهای عوامل فردی و عوامل محتوایی تفکر راهبردی.....	۱۶۲
جدول (۴-۵): ضرایب همبستگی بین متغیرهای عوامل فردی و عوامل فرآیندی تفکر راهبردی.....	۱۶۳

- جدول (۴-۶): ضرایب همبستگی بین متغیرهای عوامل گروهی و عوامل محتوایی تفکر راهبردی ۱۶۴
- جدول (۴-۷): ضرایب همبستگی بین متغیرهای عوامل گروهی و عوامل فرآیندی تفکر راهبردی ۱۶۵
- جدول (۴-۸): ضرایب همبستگی بین متغیرهای عوامل سازمانی و عوامل محتوایی تفکر راهبردی ۱۶۷
- جدول (۴-۹): ضرایب همبستگی بین متغیرهای عوامل سازمانی و عوامل فرآیندی تفکر راهبردی ۱۶۸
- جدول (۴-۱۰): ضرایب همبستگی بین متغیرهای عوامل محیطی و تیم مدیریت ارشد ۱۷۰
- جدول (۴-۱۱): همبستگی و وجود رابطه بین متغیرهای تحقیق در خصوص فرضیات فرعی ۱۷۱
- جدول (۴-۱۲): مقایسه تأثیر گذاری متغیرهای تحقیق در دو حالت دخالت و عدم دخالت عوامل محیطی ۱۸۱
- جدول (۴-۱۳): تأیید یا رد فرضیات اصلی در دو حالت دخالت و عدم دخالت عوامل محیطی ۱۸۲

نام خانوادگی: کفچه

نام: پرویز

دانشکده: مدیریت و حسابداری

رشته تحصیلی و گرایش: مدیریت بازرگانی - سیاستگذاری بازرگانی

نام استاد راهنما: حسین رحمان سرشت

تاریخ فراغت از تحصیل: ۱۳۸۸/۰۶/۲۵

عنوان پایان نامه: تبیین مدلی سازمانی برای تفکر راهبردی

چکیده

هدف از پژوهش حاضر تبیین عناصر مدل تفکر راهبردی در سطح سازمانی است. ضمن مرور پیشینه تحقیق و با استفاده از مفاهیم و مبانی نظری برای پاسخگویی به سوالات اساسی تحقیق، نخست مدل مفهومی تفکر راهبردی در سطح سازمان تبیین شد. سپس فرضیات تحقیق مبتنی بر مدل تحقیق تنظیم و با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه آماری تحقیق که از جامعه تحقیق انتخاب شدند آزمونهای مورد نظر اعمال شدند. جامعه تحقیق حاضر را شرکتهای فعال در صنایع غذایی و آشامیدنی در سال ۱۳۸۷ تشکیل می‌دهد. نمونه آماری تحقیق بصورت تصادفی با شانس یکسان از جامعه تحقیق انتخاب شدند. روش تجزیه و تحلیل آماری تحلیل همبستگی است که از روش مدل معادلات ساختاری جهت تعیین صحت مدل ارائه شده و فرضیات مربوط استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که مدل مفهومی تحقیق تا حد زیادی از صحت لازم برخوردار است. بنابراین عناصر و کل مدل و روابط مفروض در مدل بیانگر اجزاء و عناصر تفکر راهبردی در سطح سازمان است. تنها معدودی جزئیات دربرگیرنده روابط فرض شده رد شدند. نتایج تحقیق بیانگر آن است که تفکر راهبردی در سطح سازمان شامل دو بُعد محتوایی و فرآیندی تفکر راهبردی است. نشان داده می‌شود که تیم مدیریت ارشد، عوامل فردی، عوامل گروهی، و عوامل سازمانی بر ابعاد تفکر راهبردی مؤثرند. ضمناً عوامل محیطی از طریق تیم مدیریت ارشد بر تفکر راهبردی و عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی اثرگذار است.

پیشگفتار

راهبرد از مقولات جذاب، مهم، و پیچیده مدیریت کسب و کار^۱ است که توجه بسیاری از نظریه پردازان و دانشمندان این رشته را به خود جلب نموده است. در این عرصه نظریه پردازی نسبتاً جوان و در طول نیمه دوم قرن بیستم، مکاتب و رویکردهای مختلف و متعددی برای پاسخ مناسب سازمان به تحولات محیطی ظهور نموده اند که هر یک توصیه ها و تجویزهای گوناگونی دارند. هر کدام از این مکاتب و رویکردها با توجه به محدودیتها و نارسایی هایی مکاتب و رویکردهای قبلی مطرح شده اند و تلاش کرده اند به شیوه بهتری در کارایی راهبرد در سطح سازمان مؤثر باشند.

از دهه ۹۰ میلادی مرحله ای نو در پارادایم راهبرد آغاز شده و بیانگر این موضوع است که تفکر راهبردی مقوله ای مهم در سطح فرد و سازمان است که قبلاً کمتر مورد توجه قرار گرفته است. برای اینکه ایجاد و اجرای راهبرد اثربخش صورت گیرد، لازم است بطور جدی به این موضوع پرداخته شود. به این منظور مفهوم سازی و نظریه پردازی در این زمینه مورد توجه و علاقه نظریه پردازان قرار گرفته و تلاشهای متعددی را موجب شده است.

با وجود مفهوم سازی و نظریه پردازی در مورد لزوم تفکر راهبردی، چستی و ماهیت آن در سطح فرد که توسط تعدادی از نظریه پردازان صورت گرفته است، در مورد چگونگی و بکارگیری تفکر راهبردی در سطح سازمان خلاءهایی وجود دارد که تحقیق حاضر به آن پرداخته است. شکل گیری و احساس نیاز به چنین مقوله ای حاصل تجربه اندک پژوهشگر تحقیق حاضر در محیطهای عملیاتی و کسب و کاری است که رجوع به نظریه ها و الگوهای راهبرد پردازی زمینه شکل گیری مسأله در ذهن محقق را فراهم نموده و بواسطه راهنمایی و مشاوره استادان مربوط، طرح پیشنهاد رساله دکتری حاضر پس از سیر مراحل مربوط انجام شد.

این تحقیق در پنج فصل تنظیم شده که در فصل اول کلیات تحقیق ارائه شده است. در فصل دوم چارچوب و مبانی نظری تحقیق حاضر مورد بحث و بررسی قرار گرفته و مدل مفهومی تحقیق حاضر را دربردارد. در فصل سوم روش تحقیق حاضر به بحث گذاشته شده است. در فصل چهارم تجزیه و تحلیل داده های تحقیق صورت گرفته است. در فصل پنجم نتیجه گیری و پیشنهاد های تحقیق تنظیم و ارائه شده است.

لازم است پیشاپیش از تمامی بزرگواران و دوستانی که در انجام تحقیق حاضر به نحوی یاری رسان اینجانب بوده اند کمال تشکر و قدردانی را بجا آورم. از استاد محترم راهنما جناب آقای دکتر

استاد حسین رحمان سرشت بی نهایت سپاسگزارم که انجام تحقیق حاضر بی شک مرهون راهنمایی‌های سخاوتمندانه علمی ایشان است. علاوه بر آن از شیوه و منش رفتاری، سعه صدر، و بزرگ‌اندیشی ایشان بسیار سپاسگزارم که علاوه بر یادگیری علم و دانش، شیوه و روش درست اندیشیدن و رفتار علمی را آموخت که در تمامی دوران زندگی انشا... از آن بهره‌مند خواهم شد.

از استادان محترم مشاور جناب آقای دکتر بهروز دری و سرکار خانم دکتر اکرم هادیزاده مقدم بسیار سپاسگزار و متشکرم که همواره از توصیه‌ها و پیشنهادهای علمی و عالمانه آنها بهره‌مند بوده و در طول تمامی دوران تحصیل بنده را مورد لطف و عنایت خود قرار داده‌اند.

از استادان محترم داور جناب آقای دکتر استاد علی رضائیان - استاد گرانقدر و بزرگوار دوران تحصیل، سرکار خانم دکتر استاد شمس‌السادات زاهدی، جناب آقای دکتر سید حمید خداداحسینی، و جناب آقای دکتر سید محمود حسینی - استاد گرانقدر و بزرگوار دوران تحصیل، بسیار متشکر و سپاسگزارم که با نکته نظرات ارزشمند خود موجبات هرچه پربارتر شدن تحقیق حاضر را فراهم نمودند.

علیرغم راهنمایی، مشاوره، و توصیه‌های علمی تمامی استادان فوق‌الذکر مسئولیت تمامی نارسایی‌ها و اشکالات تحقیق حاضر به عهده اینجانب است. بنابراین پیشاپیش از وجود هرگونه خطا و اشکال محتوایی علمی و اشکال ظاهری از قبیل نگارش، خطای نوشتاری و تایپی پوزش طلبیده و امید آنکه با سعه صدر بر بنده ببخشائید.

لازم می‌دانم از تمامی عزیزان و بزرگوارانی که بدون حمایت و پشتیبانی مادی و معنوی آنان، انجام تحقیق حاضر ممکن نمی‌شد، قدردانی نمایم. از خانواده گرامی خود که سالهای سال پشتیبان و مشوق اینجانب بوده‌اند و از همسر فداکار و مهربان که در تمامی دوران تحصیل دلگرمی داده و صبورانه در تحمل مسائل و مشکلات یاری‌رسان بوده متشکر و سپاسگزارم.

نیز از تمامی استادان، کارمندان و پرسنل دانشکده مدیریت و حسابداری و دانشگاه شهید بهشتی که تمامی دوران تحصیلات کارشناسی، کارشناسی ارشد، و دکترای خود را با آنان سپری نموده و هر یک به نوبه خود در مراحل مختلف توأم با لطف و عنایت خاص کمک دهنده و یاری‌رسان اینجانب بوده‌اند متشکر و سپاسگزارم.

پرویز کفچه

شهریور ۱۳۸۸

تهران

فصل اول: کلیات تحقیق

- ✓ مقدمه
- ✓ بیان مسأله تحقیق
- ✓ اهمیت تحقیق
- ✓ اهداف تحقیق
- ✓ سؤالات تحقیق
- ✓ روش تحقیق
- ✓ قلمرو تحقیق
- ✓ محدودیت‌های تحقیق
- ✓ اصطلاحات و متغیرهای تحقیق

مقدمه

در این فصل تلاش می‌شود کلیات تحقیق مورد بحث قرار گیرد. برای این منظور به ترتیب به بیان مسأله و اهمیت تحقیق می‌پردازد و بیان می‌دارد که این تحقیق قصد پاسخگویی به کدامین سؤالات اساسی مطرح در پیشینه و نوشتجات مرتبط را دارد و لزوم توجه به این موضوع مورد تأکید قرار گیرد. اهداف تحقیق در راستای موضوع مورد تحقیق، در قسمت بعد تنظیم شده و بیان شده‌اند. سؤالات و فرضیات تحقیق در راستای رسیدن به اهداف تحقیق تعیین و تنظیم شده‌اند و اساساً چارچوب و مسیر تحقیق را مشخص می‌نماید که در ادامه گفتار بیان می‌شوند. روش تحقیق، قلمرو تحقیق و در نهایت اصطلاحات و متغیرهای تحقیق مباحث اساسی است که در انتهای این فصل طرح شده‌اند.

بیان مسأله تحقیق

تصمیم و اقدام راهبردی ناشی از یک فرآیند شکل‌گیری راهبرد است و چگونگی شکل‌گیری راهبرد در سازمان از موضوعات حائز اهمیتی است که بسیاری از نوشتجات در زمینه راهبرد را تحت تأثیر قرار داده است. در این زمینه مینتزبرگ و همکاران ده مکتب متفاوت در مورد چگونگی شکل‌گیری راهبرد معرفی کرده‌اند (مینتزبرگ و دیگران، ۱۹۹۸). نیز ارزیابی نوشتجات راهبرد نشان می‌دهد که در زمانهایی مختلف مقولات و مراحل مختلف در مثالواره^۱ راهبرد مطرح شده است.

چیستی و ماهیت تفکر راهبردی موضوعی است که توسط نظریه‌پردازانی چون اوهمی (۱۹۸۲)، پورتر (۱۹۸۰)، مینتزبرگ (۱۹۹۴)، زابریسکی و هولمانتل (۱۹۹۳)، استیسی (۱۹۹۳)، و بسیاری دیگر از محققان مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. در سالهای اخیر، محققین حوزه مدیریت راهبردی تلاش کرده‌اند تفکر راهبردی را عمیق‌تر از گذشته مفهوم‌سازی کنند و تلاش کرده‌اند در این حوزه نظریه‌پردازی کرده تا الگوها و مدل‌های کاربردی ارائه نمایند. با این وجود یک مدل تفکر راهبردی در سطح سازمان که حاصل تحقیقی تجربی باشد، ارائه نشده است.

در یک تحقیق که توسط جین.ام. لیدتکا (۱۹۹۸) انجام گرفته، چگونگی تفکر راهبردی در سطح فرد مورد بحث قرار گرفته، و یک مدل دربرگیرنده اجزای تفکر راهبردی شامل چشم‌انداز سیستمی، قصد متمرکز، فرصت‌جویی هوشمندانه، تفکر در زمان، و فرضیه‌گرایی ارائه شده است. مطالعه درباره این مسأله که تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی چه جایگاهی دارند، موضوعی است که مورد بحث هراکلیوس (۱۹۹۸) قرار گرفته است. بنظر هراکلیوس (۱۹۹۸) تفکر

^۱ Paradigm

راهبردی ترکیبی، واگرا، و خلاق است و برنامه‌ریزی راهبردی؛ تحلیلی، همگرا، و معمولی است. به عقیده‌ی وی این دو موضوع به هم مربوط هستند، هر دو برای مدیریت راهبردی اثربخش ضروری هستند. هر یک از آنها لازم هستند، اما به تنهایی کافی نیستند (هراکلیوس، لویزوس، ۱۹۹۸).

بطور طبیعی یک تفکر راهبردی سازمانی تحت تأثیر عوامل مختلف قرار می‌گیرد که در جوامع مختلف و در محیط‌های متفاوت عملیات، تفاوت خواهد داشت. کریستوف تورست (۲۰۰۱) تفکر راهبردی سازمانی را ناشی از سه عامل زمینه‌ای یا بافتی شامل؛ بافت روانشناسی فردی، بافت راهبردی، و بافت سازمانی و سه عامل دیگر شامل؛ تمایل، دانش، و ظرفیت می‌داند (تورست، ۲۰۰۱).

اگرچه تلاش‌هایی محدود و معدود در زمینه تفکر راهبردی صورت گرفته است، هنوز سوالات مختلفی بدون پاسخ مانده‌اند. نخست اینکه آیا تفکر راهبردی در سیر مراحل تکوینی مثالواره راهبرد جایگاهی مشخص و معین دارد و نظریه‌پردازی در این مقوله کاری متفاوت تلقی می‌شود؟ دوم چه مراحل و رویکردهایی در خصوص چگونگی شکل‌گیری راهبرد در ادبیات موضوع وجود دارد؟ سوم اینکه آیا رویکرد سازمانی به تفکر راهبردی می‌تواند موضوعی قابل توجه و معنی‌دار تلقی شود؟ چهارم اینکه تفکر راهبردی دارای چه خصوصیات و ویژگی‌هایی است که باید مورد نظر قرار گیرند؟ پنجم اینکه تفکر راهبردی زمینه‌ساز اقدام راهبردی در سازمان چگونه صورت می‌گیرد؟ ششم اینکه چه عواملی و در چه سطوحی بر شکل‌گیری تفکر راهبردی در سطح سازمان مؤثر هستند؟ این نکات، موضوعاتی حائز اهمیت و در نوشتجات مربوط به تفکر راهبردی دارای ابهام هستند که کمتر به آن پرداخته شده است و نیز چارچوبی مشخص که بیانگر عوامل مؤثر در تفکر راهبردی باشد، هنوز در دسترس نیست.

تصمیمات و اقدامات راهبردی ناشی از تفکر راهبردی، هدایت‌گر سازمانهای فعال در محیط - های رقابتی و پویای امروزی است، بنظر می‌رسد درک تمام پیچیدگی تحولات سریع و آنی به دلیل ماهیت پیچیده و سرعت تغییرات از عهده یک نفر برنیاید. مدیرانی که به تفکر راهبردی اشتغال دارند، همواره سه سوال کلیدی در مورد سازمان را مد نظر قرار می‌دهند که: سازمان در کجا قرار دارد؟ چگونه به اینجا رسیده است؟ و می‌خواهد در آینده در کجا قرار گیرد (لیزا دیویس، ۲۰۰۵) که یافتن پاسخ آنها کار سهل و ساده‌ای نیست.

در شرایط تغییرات گسسته، سریع، ناپایدار، رقابتی، و جهانی‌شده، واگذاری تصمیمات راهبردی به عهده چند نفر محدود از مدیران ارشد یا برنامه‌ریزان و منتظر نتایج آن تصمیمات ماندن زیر سوال است. درگیر نبودن مدیران ارشد با امور خط‌مقدم و در جریان اطلاعات دقیق و حساس بازار نبودن از یکطرف، و از طرف دیگر بروز بودن مدیران و سرپرستان عملیاتی و کارشناسان خبره که دائماً

در جریان اطلاعات روز بازار هستند و مستمراً حرکات راهبردی و عملیاتی سایر رقبای شرکت را زیر نظر دارند، نشان می‌دهد دیگر افراد سازمان می‌توانند ارزیابی و پیشنهادهای راهبردی بهتری ارائه نمایند. وجود فضایی سازمانی آکنده از تفکرات و ایده‌های راهبردی خلاق و نوآورانه، سازمان را برای انطباق سریع، اثربخش، و کارا با محیط رقابتی آماده‌تر می‌سازد.

شناسایی جوانب مختلف تفکر راهبردی و تبیین روابط میان عواملی که در ایجاد و ارتقاء تفکر راهبردی که زمینه‌ساز اقدامات راهبردی موثر و کارا باشد، کمک می‌کند راهکارها و تدابیر لازم اندیشیده شده و بسترهای لازم برای مشارکت در فرآیند تفکر راهبردی سرتاسر سازمان فراهم گردد. درست است که در واقع افراد هستند که فکر می‌کنند و می‌توانند تفکر راهبردی داشته باشند، اما اینکه افراد متفاوت در سطوح مختلف سازمانی چگونه می‌توانند تفکر راهبردی داشته؟ و نیز اینکه چگونه تفکر راهبردی در سطح سازمان جاری می‌شود؟ و افراد می‌توانند نقش خود را ایفاء نمایند، موضوعی حائز اهمیت است که نیازمند بررسی و تحقیق بیشتری است.

اینکه تصمیمات و اقدام‌های راهبردی ناشی از تفکر راهبردی در سطح سازمان و برگرفته شده از کارکنان و اعضای سازمان به چه صورت اتخاذ می‌شوند؟ موضوعی است که می‌توان به آن پرداخت. شرایط متغیر و متلاطم محیطی، یادگیری سازمانی، سازمانهای یادگیرنده، دانش سازمانی و دانشگران سازمانی، شرایط فرهنگی و رفتارهای سیاسی و نقش آنها در شکل‌گیری راهبرد، لزوم یک مدل مناسب از تفکر راهبردی سازمانی در سطح سازمان را نشان می‌دهد.

این مدل می‌تواند بیانگر ویژگی‌های مهم تفکر راهبردی، روابط معنی‌دار میان مفاهیم مهم و عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی سازمان باشد. این پژوهش سعی دارد مفاهیم کلیدی تفکر راهبردی را مورد شناسایی قرار داده و ارتباط میان عوامل مهم و مؤثر بر تفکر راهبردی را بصورت یک مدل تبیین و مشخص کند و نشان دهد قابلیت تفکر راهبردی سازمان حاصل و برآیند مجموعه‌ای از عوامل است که راهبرد و محتوای راهبرد را شکل داده و تعیین می‌کند.

اهمیت تحقیق

تصمیمات و اقدامات راهبردی اساسی‌ترین موضوعی است که سطح عملکرد هر کسب و کار را تعیین می‌کند. از اینرو به عقیده محققین زیادی تصمیم‌گیری راهبردی بیشترین و مهم‌ترین موضوعی است که مورد توجه هردو مبحث نظریه سازمان و مدیریت راهبردی قرار گرفته است (دین و شارفمن، ۱۹۹۶؛ کتچن و دیگران، ۱۹۹۶؛ پاپاداکیس، لیوکاس و چامبرس، ۱۹۹۸). تصمیماتی که در سازمان توسط مدیران اتخاذ می‌شود، می‌تواند موجب رشد، رونق، یا ورشکستگی سازمان گردد. امکان دارد که این

تصمیمات مخاطره آمیز و در محیطی نامطمئن گرفته شوند که نیروهای محیطی بطور پیوسته در حال تغییر هستند، اطلاعات چندان روشن نیست و دیدگاه‌ها متناقض یا ضدونقیض هستند (ریچارد آل. دفت، ۱۹۹۸).

از ظهور اولین شرکت‌های جهانی در سالهای ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ و در طول دوره‌های مقررات-زدایی عمومی سالهای ۱۹۸۰ و توسعه جامعه اطلاعاتی در سالهای ۱۹۹۰ میلادی، سازمان‌ها با تغییرات سریع و وسیع مواجهه شده‌اند و محیط پیرامون سازمان‌ها دائماً در حال تغییرات گسسته و ناپایدار است. جهانی شدن در ترکیب با نظام‌های اطلاعاتی و ارتباطی سریعتر، روش شرکتها را برای مدیریت موضوعات و مقولات راهبردی تغییر داده است. انعطاف‌پذیری و قابلیت واکنش بهنگام، به عوامل کلیدی موفقیت در محیطهای نامتجانس تبدیل شده‌اند.

در دهه ۱۹۶۰، روش متداول مدیران برای رویارویی با چالش‌های آینده، استفاده از برنامه‌های یکپارچه و درازمدت بود که از آنها با عنوان برنامه راهبردی یاد می‌شود. در این دوره بسیاری از شرکت‌ها، هزینه‌های سرسام‌آوری را برای برنامه‌ریزی خرج می‌کردند، اما با وجود هزینه‌های گزاف، این برنامه‌ها کارایی لازم را نداشتند. این برنامه‌ها را معمولاً مشاوران حرفه‌ای برنامه‌ریزی تدوین می‌کردند و گاهی مدیران صف نیز در فرآیند برنامه‌ریزی مشارکت می‌نمودند.

در این برنامه‌ها، اهداف مالی و سلسله اقداماتی که برای دستیابی به این اهداف مورد نیاز بود، مطرح می‌شدند. پس از شروع کار با بررسی مداوم بازخورها و پیش‌بینی آینده، جهت‌گیری لازم صورت می‌گرفت. با وجود همه تلاش‌ها برای برنامه‌ریزی موفق، ناتوانی در پیش‌بینی دقیق آینده و متعاقباً اتخاذ سیاست صحیح، منجر به شکست بسیاری از برنامه‌ها گردید. در اکثر برنامه‌ها پیش‌بینی واضح و دقیقی از آینده صورت نگرفته بود و یا استنباط برنامه‌ریزان از داده‌ها اشتباه بود. بدین ترتیب سیاست‌هایی که اتخاذ می‌شد معمولاً در هنگام عمل به دلیل عدم تطابق با واقعیت دچار مشکل می‌گردید.

نگرانی در قبال آینده و عملکرد ضعیف برنامه‌های درازمدت و راهبردی، منجر به بروز احساس دلسردی و نومیدی در مدیران ارشد گردید. از اینرو، در دهه‌های ۷۰ بخش‌های برنامه‌ریزی چه از لحاظ اندازه و چه از لحاظ قدرت نفوذ در تصمیم‌گیری سازمانی، دچار افت شدند و مسئولیت تدوین راهبرد به عهده مدیران صف نهاده شد. در وضعیت جدید، نظرات مدیران صفی اولویت داشت و گاهی اوقات نیز از نظرات کارکنان رده پایین و کارشناسان مسائل راهبردی استفاده می‌شد. دیگر از بخش‌های مشاوره برنامه‌ریزی عظیم خبری نبود و مدیرانی که زمام فعالیت‌های اجرایی را در دست

داشتند، در هنگام عمل، به تنهایی تصمیم‌گیری می‌کردند. با جابجایی کانون مسئولیت تدوین راهبرد، ماهیت پیش‌بینی نیز دچار تحولی شگرف گردید (استیسی، ۱۹۹۳) بدین ترتیب که:

- پیش‌بینی کمی به نوعی پیش‌بینی کیفی، دگرذیسی یافت. گام اول در سبک جدید تدوین مأموریت سازمان و شناخت و ترسیم چشم‌انداز چند سال آینده سازمان بود.
- بررسی کیفی بازارهای مرتبط با محصول شرکت و قابلیت شرکت برای تسخیر آن بازارها بود. مدیران باید سازمان خود را برای انطباق با شرایط بازار آماده می‌ساختند. در این بین مزیت رقابتی، مسئله دیگری بود که همواره خاطر مدیران را مشوش می‌ساخت.

بنابراین با ظهور پیش‌بینی کیفی، اندیشه ژرف و تحلیل راهبردی، اهمیت ویژه‌ای یافت. مدیران باید با تکیه بر توانایی تحلیل، بررسی ذهنی، اندیشیدن و نوآوری وضعیت آینده را پیش‌بینی و برای آن برنامه‌ریزی می‌کردند. با پیچیده شدن بازار و کلاً محیط خارجی سازمان‌ها، مدیران دیگر نمی‌توانستند به تحلیل داده‌های آماری اکتفا کنند و با اتکاء به آنها تصمیم بگیرند. از طرفی تلاش شرکت‌ها برای حفظ منافع و تسخیر در بهترین حالت، و بقاء در بدترین حالت، موجب شد تا شرکت‌ها به ابزارهای تحلیلی روی آورند. علیرغم تمامی تلاشها، مدیران و کارشناسان دریافتند که تغییر در شیوه برنامه‌ریزی، بهبودی در پیاده‌سازی راهبرد نداشته است (استیسی، ۱۹۹۳).

در خلال دهه ۸۰ میلادی، نگرانی خاصی نسبت به تقابل فرهنگ سازمانی با شیوه اجرا و پیاده‌سازی راهبردی به وجود آمد. شرکت‌ها برای دستیابی به اهداف خود باید از راهبردهایی استفاده می‌کردند که با فرهنگ سنتی سازمانها که به مرور زمان شکل گرفته بود، مغایرت داشت. بعضی از سازمان‌ها در تدوین راهبرد خود به فرهنگ سازمانی توجه لازم را نداشتند، همین مسأله منجر به بروز مشکلات فراوان در امر پیاده‌سازی راهبرد می‌شد. بعضی شرکت‌ها هم با توجه به مقوله فرهنگ سازمانی در امر مدیریت تحول فرهنگ سازمانی دچار مشکل می‌شدند.

به مرور زمان و با توسعه روش‌های برنامه‌ریزی، بحث بررسی ساختار بازار و قابلیت‌های سازمان برای تسخیر بازار به میان آمد. بسیاری از شرکت‌های معروف اروپایی از شیوه جدید برنامه‌ریزی استفاده کردند و در راستای حذف موانع فرهنگی و اخلاقی درون سازمان، برنامه‌های جامع دگرگونی فرهنگی را اجرا نمودند. این برنامه‌های جامع در بهترین حالت، فرهنگ سازمانی را به گونه‌ای تصحیح می‌کردند که بستر مناسبی برای اجرای راهبرد در سازمان فراهم کند. اما تجربه دهه ۸۰ میلادی نشان داد که تغییر فرهنگ به آسانی امکان‌پذیر نیست و در صورت وقوع نیز، بسیاری از مشکلات پابرجا خواهند ماند. چرا که معمولاً برنامه‌های تصحیح فرهنگی بدون تأمل عمیق طراحی می‌-

شدند و اندیشه‌ای ژرف را بعنوان پشتوانه به همراه نداشتند. در واقع فقدان تفکر راهبردی به صورت مدون منجر به عقیم ماندن برنامه‌های یاد شده می‌شد (استیسی، ۱۹۹۳).

با درک نکات فوق و اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی، در می‌یابیم که برای داشتن یک راهبرد موفق، باید به توسعه توانایی تفکر راهبردی پرداخت. بر پایه تجربیات دهه‌های قبل خصوصاً در دهه ۹۰ میلادی، ارتقاء توانایی تفکر راهبردی در مدیران ارشد، یک مسأله پُر اهمیت تلقی می‌شد. بون (۲۰۰۱) نشان داده است که بخش عمده مدیران اجرایی در ۳۵ شرکت از ۱۰۰ شرکت که بزرگترین شرکتهای تولیدی در استرالیا هستند، به فقدان تفکر استراتژیک بعنوان یک مسأله اصلی در سازمان اذعان دارند.

تفکر راهبردی در سطوح پایین‌تر سازمان در شرکت‌های بزرگ، به یک جنبه ضروری تبدیل شده است. نیاز به انعطاف‌پذیری و واکنش بهنگام، نیازمند تجزیه و تحلیلی است که تا اندازه‌ای توسط کسانی صورت می‌گیرد که مستقیماً با تکامل تدریجی رقابتی و محیطی ارتباط داشته و آگاه‌تر هستند.

مطالعه لایلز (۱۹۸۱) نشان می‌دهد اگر حل مسأله غالباً جزء وظایف مدیران ارشد است، یاری و کمک کارمندان در شناسایی و تدوین موضوعات و مقولات راهبردی غالباً بسیار ارزشمند است و بیان می‌دارد فرآیندهای رویه‌ای و تجویزی مرسوم در رابطه با تجزیه و تحلیل‌های راهبردی از توانایی شرکت‌های بزرگ در رسیدگی به اطلاعات مربوط و اضطرابی جلوگیری می‌کند.

چنانکه محیط‌های عملیاتی بطور روزافزون پیچیده‌تر، نامتجانس‌تر، و رقابتی‌تر می‌شوند، تجزیه و تحلیل‌های راهبردی باید قویتر و شاید سازمان یافته‌تر از گذشته شوند. از آنجا که تفکر راهبردی نه تنها به یک فرآیند وابسته و مربوط نیست، بلکه تمام سطوح سلسله مراتبی سازمان را در برمی‌گیرد و می‌تواند بعنوان یک مفهوم مربوط، به غنا بخشیدن راهبرد و در پیچیدگی شکل‌گیری راهبرد مطرح شود.

حال این پرسش مهم مطرح می‌شود که تفکر راهبردی چیست و در بستر سازمان چگونه و متأثر از چه عواملی شکل می‌گیرد. نیاز به الگوها و مدل‌هایی که نشان‌دهنده چگونگی ارتباط بین عوامل مختلف در سطح سازمانی که بر تفکر راهبردی در تمامی سطوح سازمانی اثرگذار باشند وجود دارد. الگویی که نشان دهد تفکر راهبردی دارای چه خصوصیات است و این ویژگی‌ها از چه عواملی اثرپذیر است. اینکه اگر بخواهیم در سطح سازمان تفکر راهبردی ایجاد و ارتقاء یابد باید به چه نکاتی توجه داشته و از چه طریق عمل کرد. بنابراین اهمیت تحقیقاتی اینچنین آشکار است و تلاش مستمر در این راه کمک می‌کند بتوانیم به الگوهایی اثربخش و کارا تر دست یابیم.