

صلى الله عليه وسلم



دانشگاه آزاد اسلامی
واحد تهران مرکزی
دانشکده مدیریت، گروه مدیریت اجرایی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)
گرایش: " استراتژیک "

عنوان:

ارزیابی رویکرد تفکر استراتژیک در سازمان و ارائه راهکارهای بهبود آن
(مطالعه موردی شرکت یاپکو)

استاد راهنما:

دکتر جلال حقیقت منفرد

استاد مشاور:

دکتر سهیل سرمد سعیدی

پژوهشگر:

سید محمد صالحی

تابستان ۱۳۹۱

تعهد نامه اصالت پایان نامه کارشناسی ارشد

اینجانب سید محمد صالحی دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد ناپیوسته به شماره دانشجویی

در رشته مدیریت اجرایی که در تاریخ ۹۱/۰۶/۲۹

از پایان نامه خود تحت عنوان :

"ارزیابی رویکرد تفکر استراتژیک در سازمان و ارائه راهکارهای بهبود آن (مطالعه موردی شرکت یاپکو)"

با کسب نمره هجده و درجه بسیار خوب دفاع نموده ام بدینوسیله متعهد می شوم:

۱- این پایان نامه حاصل تحقیق و پژوهش انجام شده توسط اینجانب بوده و در مواردی که از دستاوردهای علمی و پژوهشی دیگران (اعم از پایان نامه، کتاب، مقاله و...) استفاده نموده ام، مطابق ضوابط و رویه های موجود، نام منبع مورد استفاده و سایر مشخصات آن را در فهرست ذکر و درج کرده ام.

۲- این پایان نامه قبلاً برای دریافت هیچ مدرک تحصیلی (هم سطح، پایین تر یا بالاتر) در سایر دانشگاهها و موسسات آموزش عالی ارائه نشده است.

۳- چنانچه بعد از فراغت از تحصیل، قصد استفاده و هر گونه بهره برداری اعم از چاپ کتاب، ثبت اختراع و ... از این پایان نامه داشته باشم، از حوزه معاونت پژوهشی واحد مجوزهای مربوطه را اخذ نمایم.

۴- چنانچه در هر مقطع زمانی خلاف موارد فوق ثابت شود، عواقب ناشی از آن را بپذیرم و واحد دانشگاهی مجاز است با اینجانب مطابق ضوابط و مقررات رفتار نموده و در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام هیچگونه ادعایی نخواهم داشت.

نام و نام خانوادگی :

تاریخ و امضاء

بسمه تعالی

در تاریخ: ۹۱/۰۶/۲۹

دانشجوی کارشناسی ارشد خانم/آقای سید محمد صالحی از پایان

نامه خود دفاع نموده و با نمره ۱۸ بحروف هجده با درجه بسیار خوب مورد

تصویب قرار گرفت .

امضاء استاد راهنما

تلاش اندکی

تقدیرم به خازواده عزیزم

که مفه وم علام و معرفت و راه درزندگی کردن را به من آموختند

و همه مرزداکار و همه بازم

که مشوق و همراه همیگی من می باشد

و

اساتید بزرگوارم ، پیامبران زندگیم .

تشکر و قدردانی :

با سپاس فراوان از استاد فرزانه و بزرگوارم، **جناب آقای دکتر جلال حقیقت منفرد** که در مقام استاد راهنما، با زحمات و حمایت های بی دریغ، بردباری و راهنمایی های مستمر و ارزشمند خود مرا در انجام این پژوهش یاری نمودند.

با تشکر و قدردانی فراوان از استاد گرانقدر و فرزانه، **جناب آقای دکتر سهیل سرمد سعیدی** که در مقام استاد مشاور این پژوهش، با راهنمایی ها و توصیه هایشان گره گشایی نمودند.

بر خود لازم می دانم از استاد عزیز و گرانمایه، **جناب آقای دکتر کاوه تیمورنژاد** در مقام داور این پژوهش که این بنده حقیر را از راهنمایی های خود بهره مند نمودند، کمال تشکر و سپاسگزاری را به جا آورم.

عزت ، اقتدار و سربلندی همه عزیزانی که به نحوی یاری دهنده انجام این پژوهش بودند را از پیشگاه خداوند متعال خواهانم .

عنوان	صفحه
۱ فصل اول..	۱
۱.۱ مقدمه....	۲
۱.۲ بیان مسئله....	۲
۱.۳ ضرورت تحقیق.	۵
۱.۴ هدف های تحقیق.	۶
۱.۵ سوالات و فرضیه های تحقیق.	۶
۱.۵.۱ سوالات تحقیق	۶
۱.۵.۲ فرضیه های تحقیق:	۷
۱.۶ مدل تحقیق.	۹
۱.۷ تعاریف متغیر مستقل و وابسته	۱۰
۱.۸ تعاریف واژه های کلیدی.	۱۱
۱.۹ روش تحقیق.	۱۵
۱.۱۰ قلمرو تحقیق	۱۵
۱.۱۱ جامعه و حجم نمونه	۱۵
۱.۱۲ محدودیت های و مشکلات تحقیق...	۱۵
۲ فصل دوم..	۱۶
۲.۱ مقدمه....	۱۷
۲.۲ مبانی نظری.	۱۸
۲.۲.۱ تاریخچه و مفهوم مدیریت استراتژیک	۱۸
۲.۲.۲ تعریف مدیریت استراتژیک	۲۰
۲.۲.۳ تعریف و مفهوم تفکر استراتژیک	۲۳
۲.۲.۴ پارادایم های مدیریت استراتژیک	۳۱
۲.۲.۵ پارادایم تجویزی (پیش تدبیری)	۳۱
۲.۲.۶ الگوهای تفکر استراتژیک	۴۹
۲.۲.۷ مدل ها و روش های نوین ارزیابی تفکر استراتژیک	۵۵
۲.۲.۸ بهبود تفکر استراتژیک	۶۳

صفحه	عنوان
۶۵	۲.۲.۹ شالوده ی تفکر استراتژیک
۶۵	۲.۲.۱۰ مدل تفکر پیوندی مکینلی و کیلروی
۶۷	۲.۲.۱۱ ادغام تفکر خطی و غیر خطی
۷۴	۲.۲.۱۲ توسعه مهارت های لازم برای تفکر پیوندی
۷۵	۲.۲.۱۳ منافع فردی توسعه تفکر پیوندی
۷۷	۲.۲.۱۴ درکی کلی از سازمان به عنوان ویژگی اصلی تفکر استراتژیک
۷۸	۲.۲.۱۵ جایگاه خلاقیت در تفکر استراتژیک
۸۱	۲.۲.۱۶ آینده تفکر استراتژیک
۸۲	۲.۲.۱۷ جمع بندی ادبیات تحقیق پیرامون شاخص ها و معیار ها
۸۴	۲.۳ پیشینه پژوهش
۸۴	۲.۳.۱ تحقیقات داخلی
۸۷	۲.۳.۲ تحقیقات خارجی
۹۱	۳ فصل سوم
۹۲	۳.۱ مقدمه
۹۲	۳.۲ روش تحقیق
۹۲	۳.۳ جامعه آماری
۹۳	۳.۴ ابزار گردآوری اطلاعات
۹۳	۳.۵ روشهای تجزیه و تحلیل اطلاعات
۹۳	۳.۵.۱ تحلیل توصیفی داده ها
۹۴	۳.۵.۲ تحلیل استنباطی
۹۴	۳.۶ تشریح روشهای تجزیه و تحلیل اطلاعات
۹۴	۳.۶.۱ روایی و پایایی پرسش نامه
۹۶	۳.۶.۲ آزمون کولموگروف- اسمیرنوف
۹۶	۳.۶.۱ آزمون تی- استیودنت
۹۷	۳.۶.۲ رتبه بندی فرضیات آزمون فریدمن
۹۷	۳.۶.۳ آنالیز فاکتور pls
۱۰۵	۴ فصل چهارم

عنوان	صفحه
۴.۱ مقدمه.....	۱۰۶
۴.۲ آمار توصیفی مربوط به جمعیت مورد مطالعه :.....	۱۰۶
۴.۳ بررسی نرمال بودن داده ها :	۱۱۰
۴.۴ بررسی روایی و پایایی پرسش نامه..	۱۱۱
۴.۴.۱ روایی پرسش نامه :	۱۱۱
۴.۴.۲ پایایی پرسش نامه :	۱۱۲
۴.۵ آزمون تی-استیودنت جهت ارزیابی رویکرد تفکر استراتژیک در سازمان.....	۱۱۳
۴.۶ اولویت بندی سطوح تفکر استراتژیک و شاخص های آن در شرکت یاپکو.....	۱۱۵
۴.۷ نتایج تحلیل فاکتور با روش PLS.....	۱۱۷
۴.۷.۱ بررسی صحت مدل ساختاری	۱۱۸
۴.۷.۲ بررسی صحت مدل اندازه گیری شده:.....	۱۱۸
۴.۷.۳ ارزیابی میزان متمایز بودن یک فاکتور از سایر فاکتورها و حذف فاکتورهای پرت:.....	۱۲۰
۴.۷.۴ تفسیر ضرایب متغیرهای مستقل :.....	۱۲۳
۴.۷.۵ بررسی همبستگی زوجی بین متغیرهای تحقیق :	۱۲۴
۴.۷.۶ ضریب تاثیرگذاری هر یک از سوالات	۱۲۴
۴.۸ آزمون فرضیات سنجش و اندازه گیری:	۱۲۹
۴.۸.۱ بررسی شاخص های سطوح فردی در تفکر استراتژیک.....	۱۳۰
۴.۸.۲ بررسی شاخص های سطوح گروهی در تفکر استراتژیک	۱۳۱
۴.۸.۳ بررسی شاخص های سطوح سازمانی در تفکر استراتژیک	۱۳۲
۴.۸.۴ خلاصه نتایج فرضیات:.....	۱۳۴
۵ فصل پنجم.....	۱۳۶
۵.۱ مقدمه.....	۱۳۷
۵.۲ نتیجه گیری.....	۱۳۷
۵.۳ پیشنهادات.....	۱۳۸
۵.۳.۱ پیشنهادات حاصل از تحقیق	۱۳۸
۵.۳.۲ پیشنهادات جانبی	۱۴۰
۵.۳.۳ پیشنهادات برای محققین بعدی	۱۴۲

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۴۲	۵.۴ جمع بندی...
۱۴۴	منابع و ماخذ
۱۵۲	پیوست
۱۵۳	ضمیمه یک: پرسشنامه
۱۶۰	پیوست دو: خروجی نرم افزار

فهرست اشکال

صفحه	عنوان
۲۲	شکل ۱-۲: مراحل فرایند مدیریت استراتژیک (منبع: وفایی، ۱۳۸۵)-----
۳۰	شکل ۲-۲: فرآیند تفکر خطی-تفکر ارسطویی-----
۵۴	شکل ۳-۲: سه فرمان برای الگوی تفکر استراتژیک (منبع: ایچی اومای، ۱۳۷۱)-----
۶۷	شکل ۴-۲: منحنی شایسته سازی سلسله مراتب توانایی هایی (منبع: ایچی اومای، ۱۳۷۱)-----
۷۰	شکل ۵-۲: چهارچوبی برای تفکر استراتژیک پیوندی (منبع: برایسون، ۱۳۸۰)-----
۷۱	شکل ۶-۲: چهارچوب توسعه گزینه های استراتژی برای کسب و کار (عبداللهی، ۱۳۸۲)-----
۷۳	شکل ۷-۲: پیوند ارزش های مورد پسند مشتری و ارزش های مورد پسند سهام داران (کیلروی و مکینلی، ۱۹۹۷)-----
۷۶	شکل ۸-۲: منافع محسوس فرآیندهای تفکر پیوندی (KILROY & MCKINLEY, ۱۹۹۷: ۲۲۹)-----
۹۹	شکل ۱-۳: یک مثال ساده از PATH MODELING-----
۱۰۰	شکل ۲-۳: یک مثال از PATH MODELING که در آن INNER MODEL و OUTER MODEL مشخص شد-----
۱۰۱	شکل ۳-۳: PATH MODELING انعکاسی-----
۱۰۱	شکل ۴-۳: PATH MODELING ترکیبی-----
۱۰۲	شکل ۵-۳: روش MIMIC-----
۱۰۷	شکل ۱-۴: نمودار اعضای نمونه بر اساس سن-----
۱۰۸	شکل ۲-۴: نمودار اعضای نمونه بر اساس میزان تحصیلات-----
۱۰۹	شکل ۳-۴: نمودار اعضای نمونه بر اساس سابقه خدمت-----
۱۱۰	شکل ۴-۴: نمودار اعضای نمونه بر اساس پست سازمانی-----
۱۱۷	شکل ۵-۴: خروجی نرم افزار VPLS در باره ضرایب متغیرها و معناداری آنها-----
۱۳۰	شکل ۶-۴: خروجی نرم افزار VPLS برای شاخص های سطوح فردی-----
۱۳۲	شکل ۷-۴: خروجی نرم افزار VPLS برای شاخص های سطوح گروهی-----
۱۳۳	شکل ۸-۴: خروجی نرم افزار VPLS برای شاخص های سطوح سازمانی-----

فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول ۱-۱ شاخص های تبیین کننده متغیرهای پژوهش	۱۰
جدول ۱-۲: سطح گروهی تفکر استراتژیک و تحقیقات صورت گرفته در ارتباط با شاخص های این سطح	۸۲
جدول ۲-۲: سطح فردی تفکر استراتژیک و تحقیقات انجام شده در ارتباط با شاخص های این سطح	۸۲
جدول ۳-۲: سطح سازمانی تفکر استراتژیک و تحقیقات انجام شده در ارتباط با شاخص های این سطح	۸۳
جدول ۱-۴: جدول فراوانی و درصد فراوانی اعضای نمونه بر اساس سن	۱۰۶
جدول ۲-۴: جدول فراوانی و درصد فراوانی اعضای نمونه بر اساس میزان تحصیلات	۱۰۷
جدول ۳-۴: جدول فراوانی و درصد فراوانی اعضای نمونه بر اساس سابقه خدمت	۱۰۸
جدول ۴-۴: جدول فراوانی و درصد فراوانی اعضای نمونه بر اساس پست سازمانی	۱۰۹
جدول ۵-۴: آزمون نرمالیتی با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف	۱۱۱
جدول ۶-۴: ضریب آلفای کرانباخ کلی	۱۱۲
جدول ۷-۴: ضریب آلفای کرانباخ سوالات پرسشنامه	۱۱۲
جدول ۸-۴: آزمون تی-استیودنت جهت ارزیابی رویکرد تفکر استراتژیک در سازمان	۱۱۳
جدول ۹-۴: آزمون تی-استیودنت جهت ارزیابی شاخص های سطوح تفکر استراتژیک در سازمان	۱۱۴
جدول ۱۰-۴: اولویت بندی سطوح تفکر استراتژیک	۱۱۵
جدول ۱۱-۴: اولویت بندی شاخص های سطوح تفکر استراتژیک	۱۱۶
جدول شماره ۴-۱۲: میانگین ضریب A کرومباخ مدل	۱۱۹
جدول شماره ۴-۱۳: میانگین پایانی ترکیبی مدل	۱۱۹
جدول شماره ۴-۱۴: میانگین روانی همگرای مدل	۱۲۰
جدول شماره ۴-۱۵: ماتریس ساختار فاکتور جهت شناسایی سوالات پرت	۱۲۱
جدول ۴-۱۶: ساختار مدل PLS، ضرایب متغیرهای مستقل	۱۲۳
جدول ۴-۱۸: ضرایب همبستگی فاکتورهای اصلی	۱۲۴
جدول ۴-۱۹: برآورد ضریب تاثیرگذاری هر یک از سوالات	۱۲۵

جدول ۴-۲۰: ساختار مدل PLS، برای شاخص های سطوح فردی ----- ۱۳۱

جدول ۴-۲۱: ساختار مدل PLS، برای شاخص های سطوح فردی ----- ۱۳۲

جدول ۴-۲۲: ساختار مدل PLS، برای شاخص های سطوح سازمانی ----- ۱۳۳

جدول ۴-۲۳: خلاصه نتایج فرضیات ----- ۱۳۴

فصل اول

کلیات پژوهش

۱.۱ مقدمه

موضوع "تفکر استراتژیک" در بیش از یک دهه گذشته در حوزه مدیریت استراتژیک بسیار مورد توجه بوده و در تحقیقات بسیاری به اهمیت دارا بودن قابلیت تفکر استراتژیک برای مدیران اشاره شده است. تفکر استراتژیک به عنوان یکی از دو قابلیت اصلی رهبران دارای عملکرد برجسته برشمرده شده است (Collins, et. al, ۲۰۰۰). از دیدگاه مینزبرگ، تقویت تفکر استراتژیک، به تدوین استراتژی های بهتر منجر می شود. وی معتقد است مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند قادرند، سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند. این دست از مدیران، سازمان را آنگونه که باید باشد می بینند نه آنگونه که هست (ناصری فر و همکاران، ۱۳۸۷). به این ترتیب می توان تفکر استراتژیک را پیش درآمدی بر طراحی آینده سازمان دانست. بر اساس نتایج تحقیقی که با هدف شناسایی مهارت های مدیریتی مورد نیاز برای مدیران کشورهای آسیایی انجام شده است، تفکر استراتژیک از سوی تمامی پاسخ دهندگان به عنوان اولین و یا دومین مهارت مورد نیاز برای بهبود عملکرد مدیران شناسایی شده است. همگام با روند جهانی افزایش گرایش به بهره گیری از ابزارها و تکنیک های 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 (Rigby and et al, ۲۰۰۷). بر این اساس و با درک ضرورت و اهمیت این موضوع در سازمان های ایرانی، این تحقیق با در نظر گرفتن شرکت یاپکو بعنوان نمونه مطالعاتی درصدد ارزیابی رویکرد تفکر استراتژیک و ارائه راهکارهای بهبود آن هستیم.

۱.۲ بیان مسئله

عبارت تفکر استراتژیک در بسیاری از موارد به اشتباه و برای اشاره به مفاهیمی مانند برنامه ریزی استراتژیک و یا مدیریت استراتژیک به کار برده شده است (Liedtka, Jeanne, ۱۹۹۸). از این رو لازم

است تا این موارد به صورت مجزا بررسی شده و تفاوت های آنها مورد توجه قرارگیرد. تفکر استراتژیک، به فرآیندی خلاقانه و واگرا اطلاق می شود که با چشم انداز و دورنمای طراحی شده توسط رهبران سازمان مرتبط است. این امر مستلزم فراتر رفتن اندیشه مدیران از عملیات روزمره با هدف تمرکز بر قصد و نیت استراتژیک بلند مدت مورد نظر برای کسب و کار است (MERLIN, ۲۰۰۸). تفکر استراتژیک فعالیت هایی چون گردآوری اطلاعات، تحلیل و بحث و تبادل نظر درخصوص شرایط حاکم بر سازمان و در شرکت های دارای فعالیت های متنوع، پاسخگویی به سؤالات اساسی در مورد پورتفوی سازمان را شامل می شود.

آبراهام، تفکر استراتژیک را شناسایی استراتژی های قابل اطمینان و یا مدل های کسب و کاری می داند که به خلق ارزش برای مشتری منجر شوند. او معتقد است جستجو برای یافتن گزینه های استراتژیک مناسب، که معمولاً به عنوان بخشی از فرآیند مدیریت استراتژیک انجام می گیرد، در واقع نتیجه عملی تفکر استراتژیک است. گرتس نیز نقش تفکر استراتژیک را تلاش برای نوآوری و تجسم آینده ای جدید و بسیار متفاوت برای سازمان می داند که ممکن است منجر به تعریف مجدد استراتژی های اصلی و یا حتی صنعتی که شرکت در آن فعالیت می کند شود. بنابراین می توان گفت تفکر استراتژیک یک فرآیند مداوم است که هدف آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به یک محیط پیچیده است (Bonn, Ingrid, ۲۰۰۵). این فرآیند تجزیه و تحلیل موقعیت و همچنین ترکیب خلاقانه نتایج تحلیل در قالب یک برنامه استراتژیک موفقیت آمیز را در بر می گیرد. در مقابل برنامه ریزی استراتژیک، غالباً برای اشاره به یک فرآیند تحلیلی و برنامه ریزی شده مورد استفاده قرار می گیرد. برنامه ریزی استراتژیک به مجموعه مفاهیم، رویه ها و ابزارهایی گفته می شود که جهت کمک به رهبران، مدیران و برنامه ریزان برای تفکر و اقدام استراتژیک طراحی شده اند. برنامه ریزی استراتژیک همانگونه که اشاره شد، مجموعه ای از تئوری ها و چهارچوب هایی است که به همراه ابزارها و تکنیک های تکمیلی برای کمک به مدیران برای تفکر، برنامه ریزی و اقدام استراتژیک طراحی شده اند (Stonehouse et al, ۲۰۰۲). استراتژیهای خلاقانه و منحصر به فرد که حاصل تفکر

استراتژیک هستند باید از طریق تفکر همگرا و تحلیل یا به عبارت دیگر برنامه ریزی استراتژیک عملیاتی شود.

در این تحقیق با توجه به اهمیت بالای مقوله تفکر استراتژیک در سازمان، درصدد بسط این موضوع، ارزیابی آن در سازمان مورد مطالعه و همچنین ارائه راهکارهایی جهت بهبود آن هستیم. به منظور ارزیابی و بهبود تفکر استراتژیک، می بایست عناصر تشکیل دهنده تفکر استراتژیک را بشناسیم.

ناپیر و آلبرت سه جنبه برای تفکر استراتژیک قائل هستند: الف) گستردگی حوزه مورد توجه فرد به هنگام تفکر در خصوص مسائل سازمانی، ب) افق زمانی در تصمیمات، پ) افراد کلیدی که در سازمان از قابلیت تفکر استراتژیک بهره مند هستند و همچنین میزان استفاده آنها از سیستم های رسمی برنامه ریزی. گراتس معتقد است که عناصر تفکر در سمت راست مغز، از جمله خلاقیت، جستجوگری و کارآفرینی، اجزاء طراحی استراتژی و یا به عبارتی تفکر استراتژیک هستند (Graetz, Fiona, ۲۰۰۲). آکور و انگلیست در تحقیق خود تفکر استراتژیک را با استفاده از عناصری چون آگاهی نسبت به صنعت و رقبا، نقد خود، آگاهی نسبت به مشکلات اصلی شرکت و یادگیری از تجربیات گذشته تعریف می کنند. محققان مذکور همگی تفکر استراتژیک و عناصر آن را در سطح فردی مطالعه نموده اند، اما گروهی دیگر از محققان در کنار عناصر سطح فردی بستر و محیط سازمان را نیز مورد توجه قرار داده اند. اگرچه گروه اخیر نیز بیشتر بر عناصر سطح فردی تأکید داشته اند (Liedtka, Jeanne, ۱۹۹۸). بن^۱ 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 تعاملات گروهی مؤثر بر تفکر استراتژیک، در نظر می گیرد. لذا

^۱ Bonn

مشخص می گردد که بر اساس آخرین نتایج، عناصر تفکر استراتژیک را می توان در سه دسته: سطح فردی، گروهی و سازمانی مورد بررسی قرار داد.

تفکر استراتژیک در سطح فردی مشتمل بر موارد: دیدگاه سیستمی، تمرکز بر قصد و نیت استراتژیک، خلاقیت، تفکر در طول زمان، استفاده هوشمندانه از فرصتها، تفکر فرضیه محور، تنوع در الگوهای ذهنی پردازش اطلاعات و هوشیاری محیطی می شود. تفکر استراتژیک در سطح گروهی مشتمل بر: تنوع مرتبط با شغل، تعارض مرتبط با وظیفه، تعارض رابطه ای و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی مشتمل بر: فرهنگ سازمانی، مشارکت مدیریت میانی، ساختار سازمانی و فرآیندها و سیستم ها می باشد. در نهایت مسئله اصلی تحقیق اینگونه تدوین می گردد: تفکر استراتژیک در شرکت مورد مطالعه (در سه بخش فردی، گروهی و سازمانی) چگونه است؟ راهکارهای بهبود آن چیست؟

۱.۳ ضرورت تحقیق

تغییرات فزاینده و دگرگونی های عظیم در محیط بنگاه های اقتصادی، آنها را با درجات بالایی از عدم قطعیت و پیچیدگی روبرو ساخته است. ضرورت تداوم بقاء، حفظ موقعیت و توسعه در چنین پیچیدگی هایی، سازمانها را بیش از پیش به کیفیات پیچیده تری از تفکر، برنامه ریزی و اجرا نیازمند می سازد (MERLIN, ۲۰۰۸). زیرا رشد و افزونی پیچیدگیها و سرعت دگرگونیها، روز به روز پاسخ درونی بنگاهها به چالش های پیش روی آنها را دشوار کرده است و توان پاسخگویی آنها را ضعیف تر میکند. در چنین شرایطی است که بنگاههای اقتصادی برای حفظ و تقویت بنیه عملیاتی و استمرار حضور خود به روش ها و فنون قوی تر و پیشرفته تر برنامه ریزی و مدیریت نیازمند میشوند و آنهایی در رویارویی با هجوم تحولات و دگرگونی ها، که غالبا از محیط آنها سرچشمه گرفته و درون آنها را متاثر و دستخوش نابسامانی میکند پیروز خواهند بود که خود را از پیش مهیای برخورد با این دگرگونی ها کرده و نیروهای خود را به بهترین نحو صف آرایی کرده باشند. در چنین فضا و بنابر چنین اقتضائاتی است که تکنیک ها و روش های نوین پا به عرصه گذاشته و تکوین می یابند. تفکر استراتژیک در باب مسائل پیش روی بنگاههای اقتصادی و برخورد استراتژیک با آنها نیز پاسخی به

نیازهای جدید سازمان ها در محیط کنونی است. لذا از این طریق، ضرورت و اهمیت پرداختن و تحقیق در مقوله تفکر استراتژیک در هر سازمانی آشکار می گردد.

۱.۴ هدف های تحقیق

هدف اصلی:

➤ ارزیابی تفکر استراتژیک و ارائه راهکارهایی جهت بهبود آن در شرکت یاپکو

اهداف فرعی:

➤ ارزیابی تفکر استراتژیک در سطح فردی (دیدگاه سیستمی، تمرکز بر قصد و نیت

استراتژیک، خلاقیت، استفاده هوشمندانه از فرصتها، تفکر فرضیه محور)، و ارائه راهکارهایی جهت بهبود آن در شرکت یاپکو.

➤ ارزیابی تفکر استراتژیک در سطح گروهی (تنوع مرتبط با شغل، تعارض مرتبط با وظیفه،

تعارض رابطه ای) و ارائه راهکارهایی جهت بهبود آن در شرکت یاپکو.

➤ ارزیابی تفکر استراتژیک در سطح سازمانی (فرهنگ سازمانی، مشارکت مدیریت میانی،

ساختار سازمانی و فرآیندها و سیستم ها) و ارائه راهکارهایی جهت بهبود آن در شرکت یاپکو.

➤ اولویت بندی مولفه های تفکر استراتژیک در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی

۱.۵ سوالات و فرضیه های تحقیق

۱.۵.۱ سوالات تحقیق

سوال اصلی:

➤ تفکر استراتژیک در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟ راهکارهای بهبود آن کدامند؟

سوالات فرعی:

۱) تفکر استراتژیک در سطح فردی (دیدگاه سیستمی، تمرکز بر قصد و نیت استراتژیک، خلاقیت، استفاده هوشمندانه از فرصتها، تفکر فرضیه محور) چگونه است؟ راهکارهایی بهبود آن در شرکت یاپکو کدامند؟

۲) تفکر استراتژیک در سطح گروهی (تنوع مرتبط با شغل، تعارض مرتبط با وظیفه، تعارض رابطه ای) چگونه است؟ راهکارهایی بهبود آن در شرکت یاپکو کدامند؟

۳) تفکر استراتژیک در سطح سازمانی (فرهنگ سازمانی، مشارکت مدیریت میانی، ساختار سازمانی و فرآیندها و سیستم ها) چگونه است؟ راهکارهایی بهبود آن در شرکت یاپکو کدامند؟

۱.۵.۲ فرضیه های تحقیق:

فرضیات تحقیق در قالب سه دسته مشتمل بر فرضیه اهم تحقیق، فرضیات سنجش و اندازه گیری (بمنظور ارزیابی اینکه شاخص های تعیین شده آیا معیار مناسبی جهت سنجش مفاهیم به کار رفته می باشد) و فرضیات اخص می باشد.

فرضیه اهم:

مؤلفه های تفکر استراتژیک در سطوح سه گانه (فردی، گروهی و سازمانی) در شرکت یاپکو در شرایط مطلوبی قرار ندارد.

فرضیات سنجش و اندازه گیری:

- ۱) شاخص دیدگاه سیستمی مفهوم تفکر استراتژیک را در بعد فردی می سنجد.
- ۲) شاخص تمرکز بر قصد و نیت استراتژیک مفهوم تفکر استراتژیک را در بعد فردی می سنجد.
- ۳) شاخص خلاقیت مفهوم تفکر استراتژیک را در بعد فردی می سنجد.
- ۴) شاخص استفاده هوشمندانه از فرصتها مفهوم تفکر استراتژیک را در بعد فردی می سنجد.