

## طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی

اصغر مشیکی<sup>۱</sup>، آناهیتا خزاعی<sup>۲\*</sup>

۱. دانشیار دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۷/۵/۲۲، تاریخ تصویب: ۱۳۸۷/۶/۱۹)

### چکیده

هدف از نگارش مقاله حاضر تعیین عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی و همچنین شناسایی روابط و تعاملات موجود میان عناصر مذکور است. شناسایی عناصر تفکر استراتژیک و تعیین روابط متقابل و تعاملات آنها از طریق بررسی ادبیات موضوع و نظرات خبرگان انجام شده است. نتایج با بهره‌گیری از متدولوژی مدل‌سازی ساختاری تفسیری (Interpretive Structural Modeling) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در قالب یک مدل ارائه شده است. در این مدل عناصر تفکر استراتژیک، در چهار سطح و بر اساس میزان وابستگی و همچنین قدرت پیش‌برندگی آنها در ارتباط با سایر عوامل، دسته‌بندی شده‌اند. عناصری که در سطح بالاتر قرار دارند دارای ماهیت پیرو بوده و عناصری که در سطوح پایین‌تر قرار دارند دارای قدرت پیش‌برندگی بیشتر هستند. مدل ارائه شده مبنایی جهت ارزیابی ظرفیت تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی فراهم نموده و همچنین از طریق سطح بندی عوامل می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در خصوص اولویت بندی اقدامات بهبود و آموزش‌های سازمانی می‌تواند بسیار راه‌گشا بوده و منجر به اثربخشی بیشتر سرمایه‌گذاری‌های ملموس و غیر ملموس سازمان‌ها گردد.

### واژه‌های کلیدی:

#### 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 [۷]. از دیدگاه مینزبرگ، تقویت تفکر استراتژیک، به تدوین استراتژی‌های بهتر منجر می‌شود. او معتقد است مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند قادرند، سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند [۱۶]. آنها سازمان را آن گونه که باید باشد می‌بینند نه آن گونه که هست [۲]. به این ترتیب می‌توان تفکر استراتژیک را پیش درآمدی بر طراحی آینده سازمان دانست [۱۹].

بر اساس نتایج تحقیقی که با هدف شناسایی مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز برای مدیران کشورهای آسیایی انجام شده است، تفکر استراتژیک از سوی تمامی پاسخ‌دهندگان به عنوان اولین و یا دومین مهارت مورد نیاز برای بهبود عملکرد مدیران شناسایی شده است [۲۳].

همگام با روند جهانی افزایش گرایش به بهره‌گیری از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت استراتژیک [۱۵]، در کشور ما نیز به دلایلی از جمله خصوصی‌سازی 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.

#### مفهوم تفکر استراتژیک

عبارت تفکر استراتژیک در بسیاری از موارد به اشتباه و برای اشاره به مفاهیمی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک و یا مدیریت استراتژیک به کار برده شده است [۱۳]. از این رو لازم است تا این موارد به صورت مجزا بررسی شده و تفاوت‌های آنها مورد توجه قرار گیرد.

تفکر استراتژیک، به فرآیندی خلاقانه و واگرا بوده [۱۲] و 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 بلندمدت مورد نظر برای

طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های...

کسب و کار است. تفکر استراتژیک فعالیت‌هایی چون گردآوری اطلاعات، تحلیل و بحث و تبادل نظر در خصوص شرایط حاکم بر سازمان [۹] و در شرکت‌های دارای فعالیت‌های متنوع، پاسخگویی به سؤالات اساسی در مورد پورتفوی سازمان را شامل می‌شود [۱۷].

آبراهام تفکر استراتژیک را شناسایی استراتژی‌های قابل اطمینان و یا مدل‌های کسب و کاری می‌داند که به خلق ارزش برای مشتری منجر شوند. او معتقد است جستجو برای یافتن گزینه‌های استراتژیک مناسب، که معمولاً به عنوان بخشی از فرآیند مدیریت استراتژیک انجام می‌گیرد، در واقع نتیجه عملی تفکر استراتژیک است [۳].

گرتس نیز نقش تفکر استراتژیک را تلاش برای نوآوری و تجسم آینده‌ای جدید و بسیار متفاوت برای سازمان می‌داند که ممکن است منجر به تعریف مجدد استراتژی‌های اصلی و یا حتی صنعتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند شود [۱۰].

تفکر استراتژیک یک فرآیند مداوم است [۶] [۳] که هدف آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به یک محیط پیچیده است [۶]. این فرآیند تجزیه و تحلیل موقعیت و همچنین ترکیب خلاقانه نتایج تحلیل در قالب یک برنامه استراتژیک موفقیت آمیز را در بر می‌گیرد [۲۱].

در مقابل برنامه‌ریزی استراتژیک، غالباً برای اشاره به یک فرآیند تحلیلی و برنامه‌ریزی شده مورد استفاده قرار می‌گیرد [۱۲]. برنامه‌ریزی استراتژیک به مجموعه مفاهیم، رویه‌ها و ابزارهایی گفته می‌شود که جهت کمک به رهبران، مدیران و برنامه‌ریزان برای تفکر و اقدام استراتژیک طراحی شده‌اند. برنامه‌ریزی استراتژیک جایگزینی برای تفکر نیست [۸]. بلکه این دو در یک فرآیند دیالکتیک با یکدیگر تعامل بوده و هر دو برای مدیریت استراتژیک اثربخش ضروری به شمار می‌روند [۱۲].

برنامه‌ریزی استراتژیک همانگونه که اشاره شد، مجموعه‌ای از تئوری‌ها و چهارچوب‌هایی است که به همراه ابزارها و تکنیک‌های تکمیلی برای کمک به مدیران برای تفکر، برنامه‌ریزی و اقدام استراتژیک طراحی شده‌اند [۲۰]. استراتژی‌های خلاقانه و منحصر به فرد که حاصل تفکر استراتژیک هستند باید از طریق تفکر همگرا و تحلیل یا به عبارت دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک عملیاتی شود [۱۲].

### عناصر تفکر استراتژیک

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 سیستم‌های رسمی برنامه‌ریزی [۱۸].

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 [۱۰].

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 می‌کنند [۴].

محققان مذکور همگی تفکر استراتژیک و عناصر آن را در سطح فردی مطالعه نموده‌اند، اما گروهی دیگر از محققان در کنار عناصر سطح فردی بستر و محیط سازمان را نیز مورد توجه قرار داده‌اند. اگرچه گروه اخیر نیز بیشتر بر عناصر سطح فردی تأکید داشته‌اند.

به عنوان مثال لیدکا، پنج عامل را به عنوان مشخصه‌های تفکر استراتژیک بر می‌شمارد. این عوامل عبارتند از دیدگاه سیستمی، تمرکز بر قصد و نیت استراتژیک، فرصت طلبی هوشمندانه، تفکر در طول زمان و تفکر فرضیه محور (شکل ۱). او همچنین اشاره می‌کند اگرچه تفکر استراتژیک از افراد آغاز می‌شود اما افراد به این منظور نیازمند بهره‌مندی از بستر سازمانی حامی تفکر و گفتمان استراتژیک در فضای سازمان هستند [۱۳].

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 [۵]. او در تحقیقات بعدی خود سطح سومی را نیز با هدف بررسی تعاملات گروهی مؤثر بر تفکر استراتژیک، در نظر می‌گیرد.

## فرآیند انجام تحقیق

### تعیین عناصر

بررسی ادبیات موضوع در زمینه عناصر تفکر استراتژیک، حاکی از آن است که اگرچه تحقیقات پیشین در این زمینه دارای شباهت‌هایی هستند اما تاکنون نتایج این مطالعات به صورت یکپارچه مورد بررسی قرار نگرفته و عناصر تفکر استراتژیک در قالب یک مدل منسجم که بیانگر روابط میان اجزاء باشد، ارائه نشده‌اند. در این مقاله ضمن بازنگری و دسته‌بندی عوامل مطرح شده در تحقیقات پیشین دو عامل هوشیاری محیطی و فرهنگ سازمانی مشوق رفتار اثربخش و اخلاقی، روحیه مثبت اندیشی و همچنین صراحت و صداقت به مجموعه عوامل پیشین افزوده شده است همچنین تعاملات و روابط میان عناصر تفکر استراتژیک در قالب یک مدل تشریح شده است.

به این منظور تعداد ۳۰ نفر از خبرگان از میان اساتید دانشگاه صاحب‌نظر در حوزه استراتژی و همچنین مشاوران مدیریت که به صورت تخصصی در زمینه برنامه ریزی استراتژیک فعال هستند برگزیده شدند. انتخاب خبرگان به شیوه نمونه‌گیری هدفدار [۱] انجام شده و افراد برگزیده دارای حداقل ۱۰ سال سابقه در حوزه مورد نظر بوده‌اند. بر اساس نظرات خبرگان که از طریق پرسشنامه و مصاحبه گردآوری گردیده است، مجموعه مطالب برشمرده شده در تحقیقات پیشین در خصوص عناصر تفکر استراتژیک (که در نگاره شماره ۱ در ستون اجزاء/تعاریف آورده شده‌اند) در قالب ۱۳ عامل (که در نگاره شماره ۱ در ستون مفاهیم آورده شده‌اند) دسته‌بندی شد. همچنین به تشخیص خبرگان، افزودن دو عامل هوشیاری محیطی و فرهنگ سازمانی، به فهرست عناصر مؤثر بر تفکر استراتژیک، لازم تشخیص داده شد. عوامل مذکور در تحقیقات پیشین به عنوان عوامل مجزا مطرح نشده بودند.

توجه و برنامه‌ریزی جهت تقویت هوشیاری محیطی (در برگزیده عناصری چون آگاهی نسبت به محیط داخلی و خارجی سازمان از جمله عواملی چون شرایط رقبا و صنعت و اولویت‌های استراتژیک سازمان و همچنین نیاز به سازش با ابهامات موجود در فضای قانونی و رقابتی حاکم بر سازمان‌ها) با توجه به خلاء اطلاعاتی موجود در کشور از سوی خبرگان نیازمند توجه ویژه تشخیص داده شده و به عنوان یک عامل مجزا مطرح شد. عدم دسترسی به اطلاعات معتبر، به ویژه در خصوص محیط کلان قانونی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی فعالیت سازمان‌ها (که به تشخیص صاحب‌نظران از جمله چالش‌های جدی

تدوین استراتژی در کشور است)، انجام تحلیل‌های صحیح، شناخت و پیش‌بینی روندهای کلان محیطی و به تبع آن طرح گزینه‌های استراتژیک مناسب را بسیار دشوار و در برخی موارد غیرممکن می‌سازد.

همچنین عامل فرهنگ سازمانی (دارای مشخصه‌های پشتیبانی از رفتار اثربخش و اخلاقی، روحیه مثبت اندیشی و مشوق صراحت و صداقت)، به دلیل نقش زیربنایی آن در ایجاد فضای هم‌اندیشی و مشارکت و بسترسازی جهت شکوفا سازی عناصر مطرح در سطوح فردی و گروهی به نتایج تحقیقات قبلی افزوده شد. جایگاه این عامل در مدل نهایی (نمودار شماره ۱) نیز حاکی از همین امر است. در صورت حاکم نبودن فرهنگ سازمانی با ویژگی‌های مذکور، فضای مناسب و مشوق گفتمان استراتژیک در سطوح مختلف سازمان فراهم نشده و مدیریت سازمان از بسیاری اطلاعات و ایده‌های خلاقانه کارکنان در جهت استفاده بهینه از فرصت‌های شناسایی شده محروم خواهد ماند. با توجه به ویژگی‌های خاص فرهنگ شرقی، انجام کار تیمی با هدف شناسایی گزینه‌های استراتژیک منحصر به فرد و خلاقانه در سازمان‌ها نیازمند توجه خاص و بسترسازی در حوزه فرهنگ است.

به منظور اطمینان از اجماع نظر در خصوص لزوم افزودن دو عامل فوق، مجموعه عوامل در هر یک از سطوح مجدداً با استفاده از روش فریدمن از سوی خبرگان رتبه بندی شده و عامل هوشیاری محیطی در میان عوامل فردی در رتبه دوم و عامل فرهنگ سازمانی در میان عوامل سازمانی در رتبه اول قرار گرفت.

در نتیجه مجموعه اجزاء مطرح شده در مطالعات پیشین در قالب ۱۳ عامل دسته بندی شده و عوامل هوشمندی محیطی و فرهنگ سازمانی به آنها افزوده شد. نتیجه نهایی در نگاره ۱ نشان داده شده است.

در گام بعدی نحوه تأثیرگذاری عناصر شناسایی بر یکدیگر، بر اساس ادبیات موضوع و نظر خبرگان تعیین شده و با استفاده از متدولوژی مدل‌سازی ساختاری تفسیری در قالب یک مدل ارائه شده است که در ادامه تفصیل تشریح می‌گردد.

### نگاره ۱. عوامل تفکر استراتژیک

سطح فردی		
مفاهیم	منابع	اجزاء/ تعاریف
گسترده‌گی تفکر	نساپیر و آلبرت (۱۹۹۰)	- توجه به کل به جای اجزاء [۱۸]
حوزه تفکر		- توجه به زنجیره کامل ارزش آفرینی و درک تعاملات میان اجزاء آن
سیستمی / دیدگاه سیستمی	لیدکا (۱۹۹۸)	- شناسایی نقش فرد در سیستم‌های بزرگتر و درک تأثیر رفتار او بر خروجی‌های
	بن (۲۰۰۵)	- توجه به روابط عمودی درون سیستم
		- توجه به روابط میان استراتژی‌های سطح شرکت، واحد کسب و کار و وظیفه‌ای با یکدیگر، با محیط خارجی و با تصمیم‌گیری‌های روزمره
		- توجه به ارتباطات میان واحدها و وظایف سازمانی
		- تفکر فرآیندی [۱۳]
		- تغییر نگرش به سازمان به عنوان مجموعه‌ای از اجزاء غیر مرتبط رقیب برای کسب منابع به یک سیستم جامع متشکل از اجزاء مرتبط
		- درک پویایی‌های محیط داخلی و خارجی سازمان
		- درک چگونگی قرار گرفتن سازمان‌ها در درون سیستم‌های بزرگ و پیچیده مانند بازارها، صنایع و ملت‌ها (۵)

توضیح: کلماتی که به صورت *ایتالیک* تایپ شده اند به عنوان واژه نماینده مفهوم مورد نظر در هر گروه انتخاب شده‌اند.

سطح فردی		
مفاهیم	منابع	اجزاء/ تعاریف
تمرکز بر قصد و نیت	نایپر و آلبرت (۱۹۹۰)	- علاقمندی به صرف نظر از منافع کوتاه مدت برای دستیابی به نتایج بلند مدت تر [۱۸]
استراتژیک / ترسیم چشم‌انداز	لیدکا (۱۹۹۸)	- تجسم هدف و آینده مطلوب سازمانی
	بن (۲۰۰۵)	- کشف قلمروهای جدید رقابتی
	بن (۲۰۰۱)	- تعیین اهداف ارزشمند از دید کارکنان [۱۳]
	کالینز و همکاران (۲۰۰۰)	- تعیین و تبیین وضعیت آتی فرآیندهای اصلی سازمان [۵] و [۶]
		- خلق چشم انداز مشترک برگرفته از ارزیابی‌های داخلی و خارجی
		- تعیین وضعیت آتی فرآیندهای اصلی سازمان [۷]
خلاقیت	بن (۲۰۰۵)	- توانایی راه حل‌های جایگزین متعدد برای یک مسأله
	بن (۲۰۰۱)	- قابلیت ترکیب و کنار هم قرار دادن ایده‌های موجود به صورت‌های جدید
	گرتس (۲۰۰۲)	- توسعه راه حل‌های خلاقانه و منحصر به فرد جهت دستیابی به مزیت رقابت [۶]
		- توانایی بازنگری مدل‌های شناختی و به چالش کشیدن مفروضات و باورهای اصلی [۵]
		- تفکر جانبی و شهودی
		- یافتن همزمان راه حل‌های متعدد برای مشکلات [۱۰]

سطح فردی		
مفاهیم	منابع	اجزاء / تعاریف
تفکر در طول زمان / افق زمانی تصمیمات	لیدکا (۱۹۹۸) آکسور و انگلیست (۲۰۰۶) نایپر و آلبرت (۱۹۹۰)	- توانایی انتخاب و بکارگیری الگوهای مناسب از تاریخچه سازمان و سایر سازمان‌ها - برقراری ارتباط میان گذشته، حال و آینده - شناسایی الگوهای تکرار شونده در وقایع - بهره‌گیری از وقایع گذشته برای پیش‌بینی آینده [۱۳] - استفاده از دانش گذشته جهت یافتن مدل‌های مناسب برای اتخاذ تصمیمات فعلی [۱۸]
استفاده هوشمندانه از فرصت‌ها	لیدکا (۱۹۹۸)	- بازنگاری استراتژیهای برنامه‌ریزی شده و طرح‌گزینش‌های استراتژیک جدید در مواجهه با شرایط جدید محیطی [۱۳]
تفکر فرضیه محور	لیدکا (۱۹۹۸)	- توانایی طرح فرضیات خوب در مورد محیط کسب و کار و آزمون اثربخش آنها [۱۳]
تنوع در الگوهای ذهنی پردازش اطلاعات	بن (۲۰۰۵)	- استفاده از مفاهیم شناختی (تصاویر، چارچوبها، نقشه‌های ذهنی و...) برای مفهوم‌سازی و درک اطلاعات بعضاً متضاد [۶]

سطح فردی		
اجزاء / تعاریف	منابع	اجزاء / تعاریف
هوشیاری محیطی		- درک محیط داخلی و خارجی سازمان [۱۳] - شناسایی موضوعات استراتژیک سازمان - ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان [۷] - سازش با ابهام و پیچیدگی جهت تفسیر و ارزیابی وقایع - توجه به فرصت‌های خارجی [۱۰] - هوشیاری نسبت به صنعت و رقبا - هوشیاری نسبت به نقاط قوت و فرصت‌ها - آگاهی از حوزه‌های اصلی که سازمان در آنها دچار مشکل است - درک اولویت‌های استراتژیک مدیریت ارشد [۴]

سطح گروهی		
مفاهیم	منابع	اجزاء / تعاریف
تنوع مرتبط با شغل	بن (۲۰۰۵)	- دارا بودن تجربیات، مهارت‌ها و دیدگاه‌های مختلف در ارتباط با فعالیت‌های شناختی شغل
تعارض مرتبط با وظیفه	بن (۲۰۰۵)	- ابراز اختلاف نظر در خصوص محتوا و اهداف وظایف شغلی (۵)
تعارض رابطه‌ای	بن (۲۰۰۵)	- وجود عدم انطباق و مشاجرات فردی میان اعضای گروه [۶]



سطح سازمانی		
اجزاء/ تعاریف	منابع	اجزاء/ تعاریف
- فرهنگ سازمانی		- فرهنگ سازمانی
- ایجاد و حفظ فرهنگ سازمانی پشتیبان رفتار اثربخش و اخلاقی [۷]		
- فضای کاری آکنده از روحیه مثبت اندیشی، صراحت و صداقت		
- ایجاد فرهنگ همسو با خلاقیت و تغییر [۵]		
- مشارکت مدیریت میانی [۶]	بن (۲۰۰۵)	مشارکت مدیریت میانی
- تعیین فردی که وظیفه اصلی تفکر استراتژیک را در سازمان بر عهده دارد [۱۸]	نایپر و آلبرت (۱۹۹۰)	
- ساختار سازمانی ارگانیک [۶]	بن (۲۰۰۵)	ساختار سازمانی
- توجه به نیازمندی‌های استراتژیک و عملیاتی جهت طراحی ساختار سازمانی مناسب [۷]	کالینز و همکاران (۲۰۰۰)	ارگانیک/طراحی سازمانی
- طراحی ساختار سازمانی مشوق تغییر و بهبود [۵]	بن (۲۰۰۱)	
- طراحی فرآیندها و مکانیزم‌های مشوق تغییر و بهبود [۵]	بن (۲۰۰۵)	فرآیندها و سیستمها
- سیستم‌های جبران خدمت و پاداش شامل معیارهای بلندمدت کیفی [۶]	آکور و انگلیست (۲۰۰۶)	
- تصمیم‌گیری از طریق فرآیندها منعطف و اثربخش [۴]		

### طراحی مدل ساختاری تفسیری

به منظور تعیین روابط موجود میان عناصر تفکر استراتژیک از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. مبنای این روش نظر خبرگان و همچنین مطالعه ادبیات موضوع است. به این ترتیب پس از کسب نظر خبرگان در خصوص نحوه تأثیرگذاری عوامل بر یکدیگر مراحل شکل‌گیری مدل به شرح زیر بر اساس متدولوژی طی شده است. این روش برای شناسایی و نمایش روابط میان متغیرهای معرف یک موضوع مورد استفاده قرار می‌گیرد و ابزاری جهت اعمال نظم بر روابط پیچیده میان متغیرها ارائه می‌کند [۱۴]. روش مذکور مزایای متعددی از جمله موارد زیر دارد:

- قابل درک برای طیف گسترده کاربران و شرکت‌کنندگان در گروه‌های چندرشته‌ای
- ابزاری جهت یکپارچه‌سازی ادراکات مختلف خبرگان
- دارای قابلیت کاربرد برای مطالعه سیستم‌های پیچیده و در برگیرنده اجزاء متعدد [۲۲]

مراحل عملی طراحی مدل برای مطالعه حاضر به شرح زیر است:

۱. تهیه ماتریس ساختاری تعاملی

برای تهیه ماتریس ساختاری تعاملی لازم است تا وابستگی میان تمامی عناصر شناسایی شده به صورت دو به دو بررسی شود [۱۴]. به این منظور چهار سمبل زیر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

- V: عامل "i" به تحقق عامل "j" کمک می‌کند.

- A: عامل "j" توسط عامل "i" محقق می‌شود.

- X: عوامل "i" و "j" به تحقق یکدیگر کمک می‌کند.

- O: عامل "i" و عامل "j" بی‌ارتباط هستند.

۲. ماتریس دسترسی

پس از جایگزینی اعداد صفر و یک به جای نمادهای چهارگانه ماتریس ساختاری تعاملی، ماتریس دسترسی اولیه حاصل می‌شود. جایگزینی بر اساس قوانین زیر انجام می‌گیرد:

- اگر ورودی (i,j) در ماتریس ساختاری تعاملی، "V" باشد، در ماتریس دسترسی ورودی (i,j) عدد ۱ و ورودی (j,i) عدد صفر خواهد بود.

- اگر ورودی (i,j) در ماتریس ساختاری تعاملی، "A" باشد، در ماتریس دسترسی ورودی (i,j) عدد صفر و ورودی (j,i) عدد ۱ خواهد بود.

- اگر ورودی (i,j) در ماتریس ساختاری تعاملی، "X" باشد، در ماتریس دسترسی ورودی (i,j) عدد ۱ و ورودی (j,i) نیز عدد ۱ خواهد بود.

- اگر ورودی (i,j) در ماتریس ساختاری تعاملی، "O" باشد، در ماتریس دسترسی ورودی (i,j) عدد صفر و ورودی (j,i) نیز عدد صفر خواهد بود [۲۴].

ماتریس دسترسی که بر اساس قوانین فوق حاصل می‌شود. در این ماتریس نمره وابستگی و قدرت پیش‌برندگی عوامل نسبت به یکدیگر نیز نشان داده شده است. قدرت پیش‌برندگی از مجموع اعداد ۱ در هر سطر و نمره وابستگی از مجموع اعداد ۱ در هر ستون حاصل می‌شود.

۳. سطح‌بندی عوامل

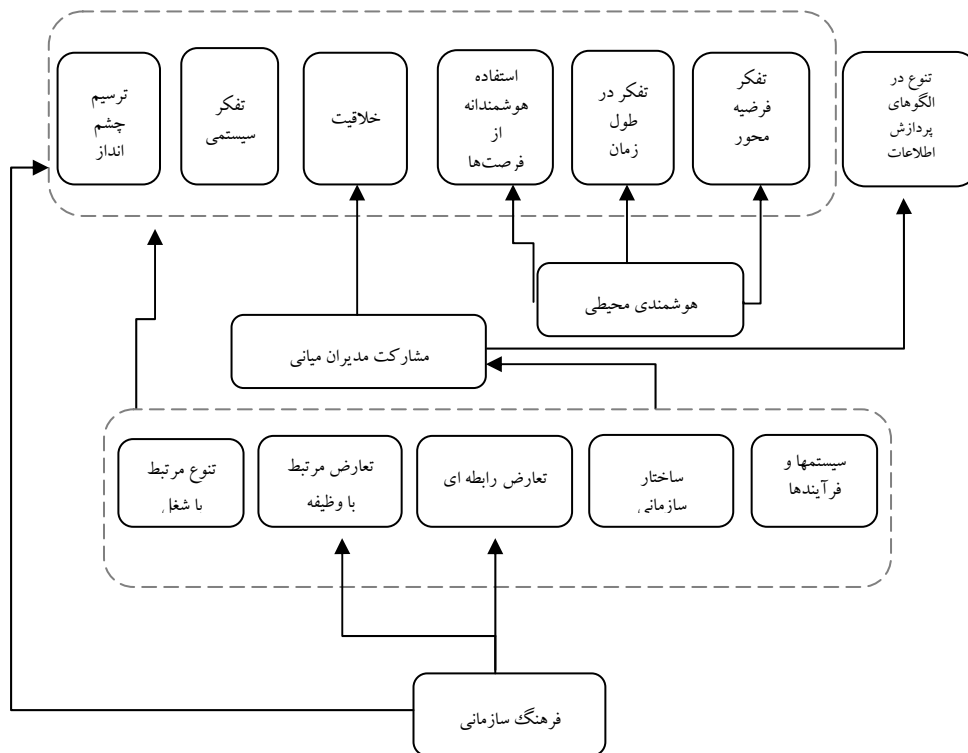
به منظور تعیین سطح عوامل در مدل نهایی، به ازاء هر یک از آنها، مجموعه‌های دسترسی (Reachability set)، مقدم (Antecedent set) و اشتراک (Intersection set) تشکیل می‌شود. تعاریف مجموعه‌های مذکور به شرح زیر است:

- مجموعه دسترسی: مجموعه عواملی که عامل مورد بررسی به آنها منتهی می‌شود+ خود عامل
- مجموعه مقدم: مجموعه عواملی که به عامل مورد بررسی منتهی می‌شوند+ خود عامل
- مجموعه اشتراک: اشتراک دو مجموعه فوق

چنانچه مجموعه های دسترسی و اشتراک برای یک عامل یکسان باشد، آن عامل در بالاترین سطح مدل قرار می‌گیرد. پس از تعیین سطح هر یک از عوامل، عامل مذکور کنار گذاشته شده و سطح بندی برای سایر عوامل به همین ترتیب تا زمانی که تمامی عوامل تعیین سطح شوند، ادامه می‌یابد.

#### ۴. طراحی مدل نهایی

مدل نهایی عناصر تفکر استراتژیک شامل سلسله مراتب قرار گرفتن عوامل نسبت به یکدیگر و روابط میان آنها در شکل شماره ۱ نمایش داده شده است.



نمودار ۱. مدل ساختاری تفسیری عناصر تفکر استراتژیک

## جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

مدل ارائه شده در این تحقیق با نگاه به شرایط سازمان‌های ایرانی می‌تواند در زمینه‌های زیر راهگشا باشد:

- مبنایی برای طراحی ابزار سنجش ظرفیت تفکر استراتژیک به عنوان اولین گام در جهت بهبود و توسعه ظرفیت تفکر استراتژیک
- مشخص‌کننده روابط علت و معلولی میان عناصر و در نتیجه کمک به افزایش اثربخشی تصمیمات مدیریتی و اقدامات سازمانی در راستای بهبود ظرفیت تفکر استراتژیک

در تحقیق حاضر، از طریق شناسایی عناصر تفکر استراتژیک و روابط میان آنها و با بهره‌گیری از متدولوژی مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدل عناصر تفکر استراتژیک طراحی شده است. مدل حاصل شده علاوه بر نمایش روابط میان عناصر، میان عوامل هادی و پیرو نیز تفاوت قائل می‌شود. عواملی که در سطوح پایین‌تر مدل قرار دارند به دلیل دارای بودن قدرت پیش‌برندگی بیشتر به عنوان عوامل هادی و عواملی که در سطوح بالاتر قرار دارند به دلیل وابستگی به عوامل هادی، پیرو محسوب می‌شوند.

فرهنگ سازمانی به عنوان ریشه‌ای‌ترین عامل مؤثر بر ظرفیت تفکر استراتژیک سازمان شناخته شده است. فرهنگ سازمانی پشتیبان رفتار اثربخش و اخلاقی و همسو با مثبت اندیشی و صراحت و صداقت موجب کاهش "تعارض رابطه‌ای" (که دارای تأثیر منفی بر قابلیت تفکر استراتژیک است) و تقویت "تعارض مرتبط با وظیفه" (که تقویت خلاقیت و قابلیت تجزیه و تحلیل گزینه‌های استراتژیک در سازمان را در پی دارد) می‌شود. این عامل همچنین به عنوان بستر ساز و شرط لازم برای شکوفایی مهارت‌های مرتبط با تفکر استراتژیک در سطح فردی به شمار می‌رود.

عناصر مطرح در سطح گروه (شامل تعارض رابطه‌ای، تعارض مرتبط با وظیفه و تنوع مرتبط با شغل) به علاوه ساختار سازمانی ارگانیک و سیستم‌ها و فرآیندهای منعطف و مشوق بهبود و تغییر، نیز علاوه بر تأثیرگذاری بر شکوفایی مهارت‌های فردی، به عنوان عوامل پیش‌برنده جلب مشارکت بیشتر مدیران میانی در فرآیند مدیریت استراتژیک، شناسایی شده‌اند.

مشارکت بیشتر مدیران میانی در فرآیند برنامه‌ریزی مدیریت استراتژیک از یک سو منجر به افزایش خلاقیت و غنای بیشتر گزینه‌های استراتژیک مطرح برای سازمان‌ها

می‌گردد و از سوی دیگر باعث می‌شود تا ظرفیت درک و تجزیه و تحلیل اطلاعات محیطی گردآوری شده، به دلیل امکان بهره‌گیری از مجموعه غنی‌تری از الگوهای پردازش اطلاعات فردی، افزایش یابد.

هوشمندی محیطی نیز پیش نیاز و عامل پیش برنده برای تفکر فرضیه محور (توانایی طرح فرضیات مناسب درخصوص محیط کسب و کار و گردآوری اطلاعات جهت آزمون آنها)، تفکر در طول زمان (استفاده از تجربیات پیشین) و یافتن راهکارهای خلاقانه جهت استفاده بهینه از فرصت‌ها، است.

### منابع

۱. دلاور، علی. روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی، پاییز ۱۳۸۴، نشر ویرایش.
۲. ناصحی فر، وحید؛ پورحسینی، سیدجواد (۱۳۸۷). مطالعه تطبیقی اجزاء تدوین بیانیه مأموریت شرکت‌های فناوری اطلاعات داخلی و خارجی. دانش مدیریت. دوره ۲۱. شماره ۸۰. بهار ۱۳۸۷.
3. Abraham, Stan. (2005). "Stretching Strategic Thinking". *Strategy and Leadership*. Vol 33. No 5. pp 5-12
4. Acur, Nuran & Englyst, Linda. (2006). "Assessment of strategy formulation: How to ensure quality in process and outcome". *International Journal of Operations and production management*. . Vol 26. No 1. pp 69-91
5. Bonn, Ingrid. (2001). "Developing strategic thing as a core competency". *Management Decision*. Vol 39. No 1. pp 63-70.
6. Bonn, Ingrid. (2005). "Improving Strategic thinking: a multilevel approach". *Leadership and Organization Development Journal*. Vol 25. No 5. pp 336-345
7. Collins, Doris B. Lowe, Janis S. & Arnett. Carson. R.(2000). "High-Performance Leadership at the Organization Level". *Advances in Developing Human Resources*. Vol 2. No 18. pp 19-46
8. Dereli, Cynthia. (2007). "The developing environment for strategy formation in smaller local authority". *International Journal of Public Sector Management*. Vol 20. No 5. pp 366-379
9. Early, Stewart. (2006). "Recruiting and educating a board that can add value to strategy". *Strategy and Leadership*. Vol 34. No 6. pp 54-55

10. Graetz, Fiona. (2002). "Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities". *Management Decision*. Vol 40. No 5. pp 456-462
11. Harris, Simon & Ghauri, Pervez (2000). "Strategy formation by business leaders: Exploring the influence of national values". *European Journal of Marketing*. Vol. 34 No. 1/2, pp. 126-142.
12. Heracleous, Loizos. (1998). "Strategic Thinking or Strategic Planning?" *Long Range Planning*. Vol 31. No 3. pp 481-487
13. Liedtka, Jeanne M. (1998). "Strategic Thinking: Can it be thought?" *Long Range Planning*. Vol 31. No 1. pp 120-129
14. Ravi, V & Shankar, R (2005). *Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics*. *Technological Forecasting & Social Change*. 72 pp 1011-1029
15. Rigby, Darrell & Bilodeau, Barbara. (2007). "Bain's global 2007 management tools and trends survey". *Strategy & Leadership*. Vol 35. No 5. pp 9 - 16
16. Mintzberg, Henry. (1994). *The rise and fall of the strategic planning*. UK. Prentice Hall International (UK) limited.
17. Nadler, David A. (2004). "What's the boards role in strategy development?: Engaging the board in corporate strategy". *Strategy and Leadership*. Vol 32. No 5. pp 25-33
18. Napier, Nancy K. & Albert, Martha S. (1990). "East Asian and American perspectives On Thinking Strategically: The Leopard and His Spots". *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 28; 40. pp 40-50
19. Pellegrino, Kimberly C & Carbo, Jerry A. (2001). "Behind the mind of the strategist". *The TQM magazine*. Vol 13. No 6. pp 375-380
20. Stonehouse, George & Pemberton, Jonathan. (2002). "Strategic planning in SMEs-some empirical findings". *Management Decision*. Vol 40. No 9. pp 853-861
21. Vaghefi, M. Reza & Huellmantel, Alan B. (1998). *Strategic management for the XXIst century*. St. Lucie Press.
22. Vivek, S. D, et al. (2007). "Analysis of interactions among core, transaction and relationship-specific investments: The case of off shoring". *Journal of Operations Management*. 26 pp 180-197
23. Wakabayashi, Mitsuru. Kondo, Mari & Ziguang, Chen. (2001). "Cross cultural managerial skill practices: Filipino and Chinese managers under Japanese style management". *Global Business Review*. Vol 2. No 1. pp15-35
24. Wang, G., et al. (2008), *Analysis of interactions among the barriers of energy saving in China*. *Energy Policy*.