

بررسی میزان تاثیرپذیری تصمیمات مدیران ارشد شرکتهای کوچک از عوامل مختلف موثر بر تفکر استراتژیک مبتنی بر روش سلسله مراتبی AHP نمونه موردی صنعت لبنی در تهران

اکبر بهمنی^۱، حسام داودی^۲

^۱ استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد ساوه.

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد ساوه.

نام نویسنده مسئول:

حسام داودی

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی میزان تاثیرپذیری تصمیمات مدیران ارشد شرکتهای کوچک از عوامل مختلف موثر بر تفکر استراتژیک مبتنی بر روش سلسله مراتبی AHP نمونه موردی صنعت لبنی در تهران انجام شده است که از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی، از نظر روش گردآوری داده ها از نوع توصیفی به صورت خبره سنجی است. جامعه هدف مورد استفاده در این پژوهش را مدیران ارشد خبره شرکت های کوچک صنعت لبنی در تهران تشکیل می دهند که در زمینه موضوع این پژوهش خبره می باشند. حجم نمونه با توجه به اینکه روش خبره سنجی است پانزده نفر اتخاذ شده است. سپس پرسشنامه ای زوجی جهت بررسی میزان تاثیرپذیری عوامل موثر بر تفکر استراتژیک و با استفاده روش نمونه گیری هدفمند توزیع گردید. و اعتبار محتوای پرسشنامه توسط استادان خبره تأیید گردید و همچنین از آمار استنباطی، تکنیک AHP به منظور بررسی میزان تاثیر عوامل مختلف موثر بر تفکر استراتژیک استفاده گردید. نتایج حاصل از پژوهش نشان می دهد که از میان عوامل مختلف موثر بر تفکر استراتژیک، عوامل فردی بیشترین تاثیر را دارد و مهمترین عامل محرک تفکر استراتژیک می باشد. از میان عناصر عوامل فردی، تحمل ریسک بیشترین تاثیر و بالاترین رتبه را دارا است و از بین عناصر دید سیستمی، فرضیه گرایی مهمترین و پر اهمیت ترین عنصر می باشد. همچنین از میان عناصر عوامل شهودی، خلاقیت دارای بالاترین رتبه بوده و از میان عناصر عوامل سازمانی، سیستم پاداش دارای بالاترین تاثیر است.

واژگان کلیدی: تفکر استراتژیک، روش سلسله مراتبی، تکنیک AHP.

مقدمه

با افزایش میزان رقابت بین صنایع امروزی، اهمیت تحقیقات مرتبط با توسعه، تدوین و اجرای استراتژی ها به عنوان یک مزیت رقابتی، افزوده شده است. افزایش نرخ تغییر در محیط درونی و بیرونی سازمان های تولیدی منجر به توجه بیشتر به تدوین استراتژی و مدیریت استراتژیک در این سازمان ها شده است. چون سازمان های تولیدی نیازمند رقابت موثر در محل، منطقه و بازارهای جهانی می باشند، لذا مجبورند اولویت های استراتژیک خود را تعیین و بر این اساس، استراتژی های مناسبی را تدوین و اجرا نمایند، تا رشد و بقای خود را حفظ نمایند (کیت^۱، ۲۰۰۴: ۹۰۴). مبنای برنامه ریزی های استراتژیک «تحلیل» داده هاست و این شیوه تفکر (تفکر همگرا) فاقد قدرت لازم برای «خلاصیت» (تفکر واگرا) به عنوان دورنمایه اصلی استراتژی های تحول بخش است. مینتزرگ در مقاله خود به این واقعیت اشاره دارد که برنامه ریزی های استراتژی به دلیل ماهیت تحلیلی خود «برنامه اجرایی» ایجاد می کنند و نه استراتژی و آنچه استراتژی ها را اثربخش می سازد سنتز خلاقانه است (مینتزرگ^۲، ۱۹۹۴: ۱۱۲). ترنز نیز بیان داشته است که قابلیت ما در پیش بینی آینده محدود است، هنگامی که دنیا در حال تغییرات سریع و غیرقابل پیش بینی است و کنترلی بر منابع حیاتی مورد نیاز وجود ندارد، سازمان ها نمی توانند استراتژی را فرموله و پیاده نمایند (ترنز^۳، ۱۹۹۸: ۱۰۲). لذا «تفکر استراتژیک» در محیط پر تحول و غیرقابل پیش بینی امروز به عنوان یکی از رویکردهای مناسب «راهنمایی» سازمان شمرده می شود (غفریان، ۱۳۸۲: ۳۴). تفکر استراتژیک شامل تجزیه و تحلیل محیط استراتژیک شرکت است که چشم اندازی از آینده ی شرکت را مشخص می کند. برنامه ریزی استراتژیک به استفاده از چنین ایده هایی برای تنظیم برنامه ی تجاری اشاره دارد اگر چه شرکت های بسیاری در برنامه ریزی استراتژیک فوق العاده عمل می کنند، تعداد بسیار ناچیزی از آنها منابع کافی به تفکر استراتژیک اختصاص می دهند بطوری که این مسئله به جنون استراتژیک (به عبارت دیگر، شرکت ها با داشتن انتظار نتایج مختلف، به طور مکرر استراتژی های مشابه ای را بکار می گیرند) منجر می شود برای پرورش محیط استراتژیک در داخل یک شرکت، مدیران شرکت ها و دیگر کارکنان باید تمایل به مشارکت فعال در تصمیمات استراتژیک شرکت داشته باشند. با وجود این، هر کسی از چنین مهارت هایی برخوردار نیست، همچنین شرکت های بسیار فاقد برنامه های آموزشی برای نیروی کار هستند. مطالعه و بررسی حاضر به طور تجربی نشان می دهد که چگونه رفتار استراتژیک شرکت متأثر از چنین آموزش هایی است. دو گروه از افراد با شرایط یکسان به عنوان نقطه ی شروع در نظر گرفته می شود. تنها اعضای یکی از گروه ها پیش از بازی رفتارهایی را که متضمن پروسه ی آموزش و یادگیری است دریافت کرده اند. هدف چنین رفتارهای آموزشی پرورش تفکر استراتژیک است. نتایج به دست آمده افزایش معناداری در تعداد تصمیمات استراتژیک گروه آزمایش نشان می دهد که در تضاد شدیدی با گروه کنترل است، گروه کنترل (با گروه شاهد) فرضیه ی اولیه را (به عبارت دیگر، تأثیر مثبت آموزش) تأیید می کند (لیوپیس، استولازا^۴، ۲۰۱۴).

تفکر استراتژیک در روشن تر شدن رویکرد پذیرفته شده برنامه ریزی استراتژیک سنتی، و رفع ایرادات وارد شده به آن مطرح شده است لیکن تحقیقات بسیار اندکی در مورد فرآیند و عناصر و چگونگی درگیر شدن آن فرآیند برنامه ریزی انجام شده است (لیدکا^۵، ۱۹۸۸: ۱۲۰). برای مثال استوارت^۶ به اهمیت حیاتی تفکر مدیریت اشاره نموده ولی از پرداختن به عناصر موجود در تصمیم گیری استراتژیک چشم پوشی نموده است. او بیان نموده که "از آنجا که مدیریت استراتژیک به مطالعه فعالیت های مدیران می پردازد و از آنجا که مدیران باید مورد استراتژی فکر کنند، چرا محققان تحقیقات بیشتری را به مطالعه نحوه تفکر مدیران تخصیص نمی دهند". همچنین گارات نیاز به تحقیقات بیشتری را با اهمیت شمرده و بیان نموده است که مطالعات تفکر استراتژیک کم ارزش تلقی شده اند. گروهی از خبرگان (نویسندگان کنفرانس) در ایالات متحده، تفکر استراتژیک را به عنوان یکی از ده موضوع مهم و بحرانی تحقیقات آتی مدیریت معرفی نمودند (زهر^۷، ۱۹۹۸: ۱۳).

در این راستا تحقیقات تجربی نیز نیاز به تحقیقات بیشتر در زمینه تفکر استراتژیک را تایید نموده اند. به عنوان مثال گارات^۸ اشاره نموده است که اکثر مدیران و معاونان انجمن مدیران لندن "هیچگونه استدلال، منطق و یا آموزشی را برای کسب شایستگی هدایت کسب و کار خود ندیده اند. همچنین بون نشان داد که اکثریت مدیران ارشد ۳۵ شرکت از ۱۰۰ تولید کننده بزرگ استرالیا، نبود تفکر استراتژیک را مسأله اصلی سازمان خود می دانند (بون^۹، ۲۰۰۱: ۶۳).

مرور فوق خاطر نشان می کند که علیرغم معرفی شدن واژه تفکر استراتژیک در سال های اخیر تحقیقات اندکی به آن پرداخته اند و نیاز به انجام تحقیقات بیشتر جهت درک بهتر این مفهوم ضروری می باشد. چنین درکی حلقه گمشده مهمی در تحقیقات مدیریت استراتژیک را

1- Kit

2- Mintzberg

3- Turner

4- Liupis & Stolaza

5- Liedtka

6- Stubbart

7- Zahra & Neil

8- Garratt

9- Bonn

ارائه می نماید و ما را در ایجاد تصویر واقعی تری از تصمیم گیری استراتژیک و تصمیم گیران استراتژیک یاری می نماید. علاوه بر آن به مدیریت اجرایی در توسعه استراتژی هایی جهت ارتقا تفکر استراتژیک در سازمان کمک می نماید. از آنجا که بدون درک و تعریف نمودن مفهوم تفکر استراتژیک بمانند برنامه ریزی استراتژیک، مار ریسک معرفی واژه های جدید به فرهنگ لغات مدیریت استراتژیک را که به مدیران اجرایی نامرتبط می باشد پذیرفته ایم، لذا تلاش در راستای تشریح و تبیین تفکر استراتژیک امری لازم برای محققان این حوزه می باشد (لیدکا، ۱۹۸۸: ۱۲۰). عمده تحقیقات انجام شده در حوزه مدیریت استراتژیک به بعد مفهوم تصمیم گیری، که به چگونگی تفکر تصمیم گیران استراتژیک می پردازد، اشاره ای نکرده اند (بون، ۲۰۰۵: ۳۳۶) لذا اهمیت انجام تحقیقاتی این چنینی در راستای ارتقای سطح توانمندی تصمیم گیری های استراتژیک واضح می باشد. این پژوهش براساس کارهای پیشین روی تصمیم گیری استراتژیک، می کوشد به بررسی اهمیت و رتبه بندی عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک مدیران ارشد شرکتهای کوچک (صنعت لبنی در تهران) بپردازد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هر محقق برای کسب شناخت اطلاعات کافی در زمینه عنوان و موضوع پژوهش خود، نیاز به مطالعه و بررسی منابع و پژوهش های دیگران دارد. درعین حال هر اندازه دسترسی به اطلاعات و پژوهش های قبلی در رابطه با پژوهش بیشتر و مطلوب تر نصیب محقق خواهد شد. از این رو در این فصل ابتدا به مرور ادبیات تحقیق در مورد متغیر تفکر استراتژیک می پردازیم و نهایتاً پیشینه و مدل مفهومی تحقیق مربوط به این دو متغیر را بررسی می کنیم.

تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک، به فرآیندی خلاقانه و واگرا بوده و با چشم انداز و دور نمای طراحی شده توسط رهبران سازمان مرتبط است. این امر مستلزم فراتر رفتن اندیشه مدیران از عملیات روزمره با هدف تمرکز بر قصد و ثبت استراتژیک بلندمدت مورد نظر برای کسب و کار است. تفکر استراتژیک یک فعالیتی است که در راستای شناسایی و تحلیل و بحث و تبادل نظر در خصوص شرایط حاکم بر سازمان و در شرکت های دارای فعالیت های متنوع، پاسخگویی به سوالات اساسی در مورد پورتفوی سازمان را شامل می شود. آبراهام لینکلن 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 (مشبکی و خزاعی، ۱۳۸۷)، 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 (مشبکی و خزاعی، ۱۳۸۷). تفکر استراتژیک مهم دیدن چیزی است که دیگران نمی بینند، کشف یک نیاز نهفته به معنای کشف یک فرصت جدید است و این مفهوم اساس نوآوری در کسب و کار به شمار می آید. منافع اصلی یک نوآوری به کسی تعلق دارد که نیازهای نهفته در محیط را زودتر از دیگران کشف کند و بهتر از دیگران به آن پاسخ گوید (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۷). تفکر استراتژیک عبارت است از: استفاده از چهارچوبهای مختلف ذهنی، که هنوز بسیاری از آنها برای بررسی و تحلیل و در نهایت تصمیم گیری موقعیتهای استراتژیک ناشناخته اند (ستسی؛ ۱۳۸۷). تفکر استراتژیک به صورت یک فعالیت فردی شناخته شده است که در درون افراد نفوذ و جای کرده است (لیدکا، ۱۹۹۸).

تفکر استراتژیک مدیر را قادر می سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثر است و کدامیک مؤثر نیست و چرا و چگونه عوامل مؤثر برای مشتری ارزش می آفرینند؟ این بصیرت نسبت به عوامل تأثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می کند. بدون این تشخیص صرف منابع (مادی و غیرمادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت بی حاصل خواهد بود (غفاریان و احمدی، ۱۳۸۲).

بین آموزش استراتژیک و آموزش سنتی باید تمایز قائل شد که در آن آموزش منحصر به بهبود عملکرد فعلی افراد می شد. آموزش استراتژیک یک نوعی آموزش هدفمند است و به همین دلیل تمایز بین آنها براساس نتایج آموزش پایه گذاری می شود. آموزش استراتژیک یک تلاشی دارد تا دانش و مهارت فعلی مدیران و کارمندان را گسترش دهد تا باعث حصول شرکت به اهداف استراتژیک گردد. در حالی که آموزش سنتی به آن دسته از نیازها می پردازد که در حال حاضر مدیران و کارمندان بدانها نیازمند هستند. رات ول و کازانس اعلام می کنند که تفاوت های اساسی بین توسعه منابع انسانی سنتی و استراتژیک وجود دارد در نتیجه بین ماهیت و حوزه عمل آنها نیز تفاوت وجود دارد. آموزش سنتی به افراد آموزش می دهد که چگونه با سیاستهای و روندهای مورد نظر روبه رو شوند و بر روی شکاف های موجود فعلی در سازمان از لحاظ عملکردی تأکید دارد. در حالی که آموزش استراتژیک نوعی سیستم تطبیقی است چرا که مدیران و کارمندان را برای شرایطی که احتمال وقوع آنها در آینده وجود دارد آماده می کند و به آنها می آموزد که چگونه با تغییرات شرایط هماهنگ شوند.

گری هامل یکی از سرشناس ترین نظریه پردازان رویکردهای نوین استراتژی است وی الگویی را برای تفکر استراتژیک ارائه داده است که درون مایه اصلی آن نوآوری است. هامل نوآوری استراتژی را با دو مشخصه خلق ارزش های جدید برای مشتریان و خلق ثروت های جدید برای سهامداران تعریف می کند و آن را شرط بقاء و رشد بنگاه ها در محیط پر تحول و ناپیوسته امروز می داند هامل تأکید می کند که این رویکرد به مفهوم راهکارهای پیچیده نیست، برعکس در محیط های پیچیده نظم از قواعد ساده ولی عمیق بر می خیزد (غفاریان، ۱۳۸۷).

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 در سازمان از قابلیت تفکر استراتژیک بهره مند هستند و همچنین میزان استفاده آنها در سیستم های رسمی برنامه ریزی، گراتس معتقد است که عناصر تفکر در سمت راست مغز، از جمله خلاقیت جستجوگری و کارآفرینی، اجزا طراحی استراتژی و یا به عبارتی تفکر استراتژیک هستند. آگور 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 گروه دیگر از محققان در کنار عناصر سطح فردی ستر و محیط سازمان را نیز مورد تجربه داده اند، اگر چه گروه اخیر نیز بیشتر در عناصر فردی تأکید داشته اند، لیدکا، پنج عامل را به عنوان مشخصه های تفکر استراتژیک برمی شمارد، این عوامل عبارتند از دیدگاه سیستمی؛ تمرکز بر قصد و نیت استراتژیک، فرصت طلبی هوشمندانه در تفکر در طول زمان و تفکر فرضیه محور او همچنین اشاره می کند اگر چه تفکر استراتژی از افراد آغاز می شود اما افراد به این منظور نیازمند بهره مندی از بستر سازمانی حامی تفکر و گفتمان استراتژیک در فضای سازمان هستند بن معتقد است درک مفهوم تفکر استراتژیک نیازمند رویکردی دوگانه است که از یک سو ویژگی های فرد دارای قابلیت تفکر استراتژیک را شناسا کرده و از سوی دیگر فرایندها و بسترهای سازمانی حاکم بر فرد را مورد بررسی قرار دهد او در تحقیقات بعدی خود سطح سوم را نیز با هدف بررسی تعاملات گروهی مؤثر بر تفکر استراتژیک در نظر می گیرد (مشبکی و خزاعی، ۱۳۸۷).

تفکر استراتژیک می تواند یک مهارت اکتسابی و بر پایه ساختار برنامه ریزی استراتژیک، مرتب و به روز شود تا بتواند جهت ارتقاء مدیریت یک سازمان به کار برده شود. تفکر و برنامه ریزی استراتژیک شامل کاربرد استراتژیک در کنار آن تفکر استراتژیک الزامی بوده و هرگز بدون تفکر استراتژیک امکان پذیر نخواهد بود از طرف دیگر برنامه ریزی استراتژیک همواره شامل ارزیابی عملکرد است (هوروات^{۱۰}، ۲۰۰۶). برنامه های استراتژیک به نیازهای بلندمدت می پردازند و جهات عملیاتی جامعه را برای کل سازمان یا واحدهای فرعی عمده، تعیین می کنند. اینها به مدیران در جهت دستیابی به نتایج بلندمدت ممکن، کمک می کنند که وجه تشابه آن نیز با تفکر استراتژیک نیز در همین امر می باشد. تفکر هر کس در هر سازمانی در دنیای واقعی و پویای امروز همواره به طرف جستجوی کارهایی جهت توسعه خلاقیت و نوآوری است. در این راستا نیز تفکر استراتژیک همواره مبداء کسب نوآوری بوده و پس از آن جهت کسب اهداف با برنامه ریزی استراتژیک ترکیب می گردد. یک نمونه از این نوع فرآیند برنامه ریزی که دربردارنده تفکر استراتژیک است در یک یا چند گروه از سیستم های برنامه ریزی استراتژیک مانند کارت امتیازی متوازن یافت می گردد انتقاد اصلی که بر دیدگاه سنتی وارد است این می باشد که همواره به طور عمده بر روی تصویرسازی و اندازه گیری اهداف مورد نظر در سازمان را شامل می گردد که فاقد هر گونه تفکر استراتژیک بوده و از آن غفلت و قصور نماید و این خود نیز دلیلی بر آنست که همواره برنامه ریزی استراتژیک سنتی متخصصان و محافل دانشگاهی به انتقاد گرفته شده است. به طور مشابه کسانی که همواره بیان می کنند که برنامه ریزی استراتژیک فقط در خدمت عوامل ثابت بوده و تنها به طور حاشیه ای اهداف را در سازمان تحت تأثیر قرار می دهد که سخت در اشتباهند و این در حالی است که این گونه افراد می خواهند از به کارگیری برنامه ریزی استراتژیک در جوار تفکر استراتژیک خودداری بورزند در صورتی که یکی از جنبه های برنامه ریزی استراتژیک که خود یک بخش لایتغیر و جداناپذیر از تفکر استراتژیک است (ایران نژاد و صادقی، ۱۳۸۷).

پیشینه پژوهش

جابری، گودرزی و سجادی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان "تاثیر مولفه های تفکر استراتژیک بر تمایل به یادگیری سازمانی در سازمان های ورزشی" که با استفاده از روش مدل یابی معادلات ساختاری بر روی یک نمونه ۱۳۸ نفره از کارکنان ادارات ورزش و جوانان و هیئت های ورزشی استان فارس انجام شده بود، دریافته اند که تمامی مولفه های تفکر استراتژیک (تفکر در زمان، تفکر سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه، عزم استراتژیک و پیشروی بر اساس رویکرد علمی) دارای تاثیر مثبت و معناداری بر تمایل به یادگیری سازمانی در میان کارکنان ادارات ورزشی و جوانان و هیئت های ورزشی استان فارس بوده است. همچنین آقاجانیان و رستمی (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان "تعیین عناصر تشکیل دهنده ی سازه ی تفکر استراتژیک"، با مرور ادبیات حوزه تفکر استراتژیک و استخراج مولفه های مرتبط، مدل جامعی از عناصر تفکر استراتژیک ارائه داده اند که می تواند مبنایی برای طراحی یک معیار سنجش جامع برای مدیران و برنامه ریزی برای آموزش آنان باشد، بر اساس این تحقیق

که به روش مروری و مطالعات کتابخانه ای و به صورت تحلیلی انجام گرفته، عناصر اصلی تفکر استراتژیک شامل موارد زیر می باشد: تفکر سیستمی (پویا-کل نگر)، توجه به دیالوگ و ارتباطات، توجه به محیط، حل مسئله، شهود کارآفرینانه، فرضیه محور بودن، توجه به ذی نفعان، تفکر کار آفرینانه (تمرکز بر هدف و داشتن چشم انداز، فرصت طلبی هوشمندانه، پیش فعال بودن و خلق محیط، ابتکار و خلاقیت). یافته های تحقیق بهرامی و طاهری فرد (۱۳۹۲) با عنوان "تعیین میزان انطباق تفکر مدیران با مولفه های تفکر استراتژیک" در شرکت آبفای استان قم، بیانگر وجود تفکر به میزان متوسط در مدیران آن شرکت است. همچنین یافته ها نشان می دهد که میانگین متغیر تفکر استراتژیک در نمونه آماری مورد مطالعه برابر با ۳/۰۷ می باشد که بیانگر وجود تفکر استراتژیک به میزان متوسط در مدیران شرکت است. همچنین یافته های تحقیق نشان می دهد مولفه تفکر در زمان دارای بیشترین میانگین و مولفه چشم انداز دارای کمترین میانگین می باشند.

فرزین آبد گاه (۱۳۹۲) در پژوهش خود با عنوان "سنجش تفکر استراتژیک بر اساس مدل جین لیدکا با رویکرد سیستمی" که بر روی مدیران شرکت بهموش گچساران انجام داد، گزارش کرد که مدیران این واحد صنعتی از تفکر استراتژیک در حد مطلوب استفاده می کنند. در این تحقیق از پرسشنامه با ۴۶ سوال در دو قالب، یکی سوالات مربوط به منظر و دورنمای افقی و دیگری منظر و دورنمای عمودی استفاده شده است. احمدی (۱۳۹۱) در مقاله ای تحلیلی و مروری تحت عنوان "پیاده سازی تفکر استراتژیک در مدیریت زنجیره تامین" بیان می کند که با ایجاد یک روند جدید در ساختار اقتصادی جهان، و با تکیه بر مفاهیم برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک و مقایسه آن ها باهم و همسوسازی آن ها جهت ایجاد یک ابزار رقابتی قدرتمند، تفکر استراتژیک در مقوله مدیریت زنجیره تامین باید مورد توجه جدی قرار گیرد. بی یونگ^{۱۱} و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه خود با عنوان "سوابق و نتایج تفکر استراتژیک" با بررسی عوامل موثر بر تفکر استراتژیک در سطح سازمانی در زمینه های گوناگون مدیریت از جمله استراتژی بازاریابی، مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی نشان دادند که نتیجه آشفستگی بازار و تلاطم فن آوری، ترویج تفکر استراتژیک در سطح سازمانی است و یک رابطه مثبت بین تفکر استراتژیک و عملکرد بازاریابی وجود دارد. نتایج تحقیقات مالان^{۱۲} (۲۰۱۴) که بر روی ۹ گروه استراتژیک از مدیران عالی، شهرداران و مدیران عالی مربوط به انجمنی تازه تاسیس در کوئینزلند کشور استرالیا انجام دادند، نشان داد که اعضای گروه استراتژیک از تفکر استراتژیک در فرایند توسعه استراتژی های سازمانی بهره می برند. یافته های این تحقیق تفکر درباره مزایای رقابتی پایدار، جامع نگر، تفکر خلاقانه و تفکر دراز مدت را از ارکان تفکر استراتژیک در اعضای گروه استراتژیک معرفی کرده است.

جفری^{۱۳} و همکارانش (۲۰۱۴) در مقاله ای تحت عنوان "تفکر استراتژیک و مدیریت دانش در سازمان های واقع در کشور آمریکا"، تعدادی از عناصر کلیدی را معرفی می کنند. این مقاله به طور خلاصه در مورد روابط بین تفکر استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک و استراتژی ابتکاری بحث می کند و پیشنهاد می کند که تفکر استراتژیک موثر و مناسب می تواند به طور موثر به تغییرات محیط تجاری امروز پاسخ دهد. همچنین مدیریت دانش را به عنوان یک عامل مهم در افزایش و بهبود تفکر استراتژیک از طریق بالا بردن تجربه و بصیرت نسبت به واحدهای سازمان و نقاط تصمیم گیری، می داند. استان^{۱۴} (۲۰۱۴)، در یک مطالعه ی تحلیلی با عنوان "توسعه ی تفکر استراتژیک" دریافت که تفکر استراتژیک به عنوان یک فرایند جاری در سازمان مورد توجه قرار گرفته شود. وی معتقد است که متفاوت بودن، یافتن فرصت های جدید، آینده گرا بودن و فعالیت مشارکتی می تواند به توسعه ی تفکر استراتژیک در سازمان ها کمک کند. نتایج تحقیق نشان داد که تفکر استراتژیک نباید تنها به عنوان یک برنامه سالانه مورد توجه باشد بلکه باید تفکر استراتژیک را به عنوان یک فرایند دراز مدت مورد توجه قرار داد.

روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)^{۱۵}

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی که برای اولین بار در سال ۱۹۸۰ توسط توماس ال ساعتی مطرح شد که یکی از جامع ترین سیستمهای طراحی شده برای تصمیم گیری با معیارهای چند گانه است زیرا این تکنیک امکان فرموله کردن مسئله را به صورت سلسله مراتبی فراهم می کند و همچنین امکان در نظر گرفتن معیارهای مختلف کمی و کیفی را در مسئله دارد. این فرآیند گزینه های مختلف را در تصمیم گیری دخالت داده و امکان تحلیل حساسیت روی معیارها و زیر معیارها را دارد. علاوه بر این بر مبنای مقایسه زوجی بنا نهاده شده که قضاوت و محاسبات را تسهیل می کند. همچنین میزان سازگاری و ناسازگاری تصمیم را نشان می دهد. که از مزایای ممتاز این تکنیک در تصمیم گیری چند معیاره می باشد. به علاوه از یک مبنای تئوریک قوی برخوردار بوده و بر اساس اصول بدیهی بنا نهاده شده است که در ادامه به بیان این اصول می پردازیم.

¹¹- B yeong

¹²- Malan

¹³- Jeffrey

¹⁴- Stan

¹⁵- Analytic Hierachy Process

اصول فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

توماس ساعتی^{۱۶} (بنیان گذار این روش) چهار اصل زیر را به عنوان اصول فرآیند تحلیل سلسله مراتبی بیان نموده و کلیه محاسبات، قوانین و مقررات را بر این اصول بنا نهاده است. این اصول عبارتند از:

- اصل ۱: شرط معکوس^{۱۷}، اگر ترجیح عنصر A بر عنصر B برابر n باشد، ترجیح عنصر B بر عنصر A برابر $\frac{1}{n}$ خواهد بود.
- اصل ۲: همگنی^{۱۸}، عنصر A با عنصر B باید همگن و قابل مقایسه باشد. به بیان دیگر برتری عنصر A بر عنصر B نمی تواند بی نهایت یا صفر باشد.
- اصل ۳: وابستگی^{۱۹}، هر عنصر سلسله مراتبی به عنصر سطح بالاتر خود می تواند وابسته باشد و به صورت خطی این وابستگی تا بالاترین سطح می تواند ادامه داشته باشد.
- اصل ۴: انتظارات^{۲۰}، هر گاه تغییری در ساختمان سلسله مراتبی رخ می دهد، فرآیند ارزیابی باید مجدداً انجام گیرد.

محاسبه وزن

در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی عناصر هر سطح نسبت به عنصر مربوطه خود در سطح بالاتر به صورت زوجی مقایسه شده و وزن آنها محاسبه می گردد؛ که این وزن را وزن نسبی می نامیم. سپس با تلفیق وزنهای نسبی، وزن نهایی هر گزینه مشخص می گردد که آن را وزن مطلق می نامیم.

قبل از این که وارد این بحث شویم، لازم است که به تعریف و تبیین سازگاری بپردازیم. اگر A دو برابر B اهمیت داشته باشد، و B سه برابر C مهم باشد، چنانچه A شش برابر C اهمیت داشته باشد آنگاه این قضاوت را سازگار می گوییم. در عمل این گونه نیست که تصمیمات و قضاوت های انسان همواره سازگار باشد. در صورتی که رابطه بالا بین تمام عناصر در مقایسات زوجی برقرار نباشد، قضاوت را ناسازگار می نامیم.

محدوده قابل قبول ناسازگاری در هر سیستم به تصمیم گیرنده بستگی دارد اما در حالت کلی توماس ال ساعتی پیشنهاد می کند که اگر ناسازگاری تصمیم بیشتر از ۰/۱ باشد بهتر است تصمیم گیرنده در قضاوت های خود تجدید نظر کند. درباره روشهای اندازه گیری ناسازگاری ماتریس در ادامه بحث خواهد شد.

برای محاسبه وزن نسبی در ماتریسهای ناسازگار روشهای متعددی بیان شده است که روش های تقریبی و حداقل مربعات و بردار ویژه از جمله این روش ها هستند که روش های تقریبی به چند روش مختلف تقسیم می شود:

- ۱- مجموع سطری
- ۲- مجموع ستونی
- ۳- میانگین حسابی
- ۴- میانگین هندسی

در این پژوهش از روش میانگین حسابی برای محاسبه وزن عوامل موثر استفاده شده است. روش میانگین حسابی: در این روش ابتدا هر ستون نرمالیزه شده و سپس میانگین سطری عناصر محاسبه می شوند تا بردار وزن به دست آید.

نحوه محاسبه نرخ سازگاری (I.R.)

$$I.R. = \frac{I.I.}{I.I.R} \quad \text{معادله (۱-۳)}$$

I.I. یعنی شاخص ناسازگاری

$$I.I. = \frac{\gamma_{max} - n}{n-1} \quad \text{معادله (۲-۳)}$$

n: بعد ماتریس

میانگین بزرگترین مقدار ویژه γ_{max} :

I.I.R: شاخص ناسازگاری تصادفی

16- Saaty
 17- Reciprocal Condition
 18- Homogeneity
 19- Dependency
 20- Expectations

جدول ۱-Error! No text of specified style in document.: شاخص ناسازگاری ماتریسهای تصادفی

n	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
I.I.R	۰	۰	۰/۵۸	۰/۹	۱/۱۲	۱/۲۴	۱/۳۲	۱/۴۱	۱/۴۵	۱/۴۵

منبع: (قدسی پور، ۱۳۸۲)

روش پژوهش

نوع این تحقیق از نظر هدف کاربردی، هدف تحقیقات کاربردی، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. و همچنین این تحقیق از نوع تحقیقات اکتشافی- میدانی است، زیرا داده های تحقیق با حضور در جامعه و یا نمونه آماری و با ابزار پرسشنامه گردآوری می شود و از لحاظ گردآوری داده ها، توصیفی و از نوع تحلیل سلسله مراتبی می باشد. جامعه آماری این تحقیق را تمام مدیران ارشد خبره شرکت های کوچک صنعت لبنی در تهران تشکیل می دهد. که در زمینه موضوع این پژوهش خبره می باشند. در این پژوهش به روش نمونه گیری هدفمند افرادی از مدیران ارشد شرکت ها برای پر کردن پرسشنامه تکنیک فرایند سلسله مراتبی (AHP) شامل ماتریس های مقایسات زوجی انتخاب گردید. همچنین در تکنیک سلسله مراتبی ماتریس های مقایسات زوجی می بایست سازگار باشند، به این منظور نرخ سازگاری ماتریس ها را محاسبه می کنند که این نرخ نباید بیش از ۰/۱ باشد. اگر تعداد نمونه بیش از ۱۵ عدد باشد نیازی به محاسبه نرخ سازگاری نیست و در مجموع ماتریس ها سازگار خواهند بود، از آنجایی که روش این پژوهش خبره سنجی هست به این منظور تعداد نمونه ها برای نمونه گیری هدفمند را ۱۵ نفر اتخاذ شد. در مطالعات تفکر استراتژیک، اغلب، کارشناسان دارای چندین سال سابقه مدیریت در صنعت یا شرکت مورد مطالعه، بعنوان خبره شناسایی شده اند. در این پژوهش سعی شده است تا از طریق مشورت با واحد منابع انسانی شرکت های صنایع غذایی، مدیران ارشد مرتبط که دارای تجربه ی بیش از ۵ سال در زمینه های مرتبط با تفکر استراتژیک هستند، شناسایی گردند. به این ترتیب، پرسشنامه ها بین ۱۵ نفر از مدیران ارشد، که بعنوان خبره ی این موضوع معرفی شدند، توزیع گردید

ابزار جمع آوری اطلاعات

برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات پژوهش از منابع کتابخانه ای، مقالات، کتابهای مورد نیاز و نیز اینترنت استفاده شده است. جهت گردآوری اطلاعات و داده های مورد نیاز به منظور بررسی فرضیات پژوهش از پرسشنامه استفاده گردیده است. برای تسهیل کسب دانش و قضاوت خبره ها و صرفه جویی در زمان، پرسش ها در قالب جداول مقایسات زوجی استاندارد روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی طراحی شد و از خبره ها خواسته شد برای پاسخ به پرسش ها، اگر اهمیت عامل سمت راست بیشتر از عاملی است که در سمت چپ جدول قرار دارد، بر اساس سطح اهمیت آن عامل، در سمت راست جدول علامت بزنند. به همین ترتیب اگر اهمیت عاملی در مقایسه با عامل سمت چپ جدول کمتر است، در سمت چپ جدول علامت بزنند. مانند نمونه زیر:

- در تفکر استراتژیک، عامل (الف) در مقایسه با عامل (ب) خیلی مهمتر است.

جدول ۲-Error! No text of specified style in document.: نمونه پرسشنامه ی مقایسه ی زوجی

درجه اهمیت										عامل	سؤال
کاملاً مهمتر	خیلی مهمتر	مهمتر	کمی مهمتر	تقریباً یکسان	کمی کمتر	مهمتر	خیلی مهمتر	کاملاً مهمتر	عامل		
									الف	سؤال	
									ب		

روایی این پرسشنامه به تأیید اساتید راهنما و مشاور رسیده است. همچنین، برای افزایش درک خبره ها از عوامل مورد مطالعه، چارچوب مفهومی پژوهش و تعریف مختصری از عناصر آن به پرسشنامه پیوست خواهد شد. نرخ ناسازگاری ماتریس های مقایسه زوجی به روش ساعتی محاسبه شده است.

یافته های پژوهش

محاسبه وزن و رتبه عوامل موثر بر تفکر استراتژیک

گام اول: ساختن مدل و ساختار بندی مسأله

اولین قدم در فرآیند تحلیل سلسله مراتب، ایجاد یک نمایش گرافیکی از مسئله می باشد. که در راس آن هدف کلی مسئله و در سطوح بعدی معیارها و گزینه ها قرار دارند. هر چند یک قاعده ثابت و قطعی برای رسم سلسله مراتبی وجود ندارد، اما برخی افراد سعی نموده اند تا یک سری قواعد کلی در این زمینه بیان کنند.

درخت سلسله مراتبی عوامل موثر بر تفکر استراتژیک



منبع: به اتخاذ از پژوهش فرهنگی و دهقان نیری (۱۳۸۹)

گام دوم: مقایسات زوجی

پس از طراحی چارچوب سلسله مراتبی مدل و شناسایی ارتباط میان اجزای رتبه بندی، حال ماتریس مقایسات زوجی معیارها و زیرمعیارها همانند مدل AHP براساس ارزش بین ۱ تا ۹ با توجه به هدف ایجاد شد. نتایج مقایسات زوجی در این مرحله از میانگین نظرات ارائه شده خبرگان و با استفاده از نرم افزار SuperDecisions انجام شده است.

جدول ۳-Error! No text of specified style in document. مقایسات زوجی معیارها میانگین نظرات خبرگان

معیارها	عوامل سازمانی	عوامل فردی	عوامل شهودی	دید سیستمی
عوامل سازمانی	۱	۱/۲	۲	۲
عوامل فردی	۲	۱	۲	۳
عوامل شهودی	۱/۲	۱/۲	۱	۱
دید سیستمی	۱/۲	۱/۳	۱	۱

گام سوم: محاسبه وزن
با استفاده از روش میانگین حسابی وزن هر کدام از عوامل رو محاسبه می کنیم.
ابتدا هر ستون را نرمالیزه می کنیم.

جدول ۴-Error! No text of specified style in document. مقایسات زوجی نرمالیزه شده

معیارها	عوامل سازمانی	عوامل فردی	عوامل شهودی	دید سیستمی
عوامل سازمانی	$\frac{1}{1+2+\frac{1}{2}+\frac{1}{2}}$	$\frac{1/2}{1/2+1+\frac{1}{2}+\frac{1}{3}}$	$\frac{2}{2+2+1+1}$	$\frac{2}{2+3+1+1}$
عوامل فردی	$\frac{2}{1+2+\frac{1}{2}+\frac{1}{2}}$	$\frac{1}{1/2+1+\frac{1}{2}+\frac{1}{3}}$	$\frac{2}{2+2+1+1}$	$\frac{3}{2+3+1+1}$
عوامل شهودی	$\frac{1/2}{1+2+\frac{1}{2}+\frac{1}{2}}$	$\frac{1/2}{1/2+1+\frac{1}{2}+\frac{1}{3}}$	$\frac{1}{2+2+1+1}$	$\frac{1}{2+3+1+1}$
دید سیستمی	$\frac{1/2}{1+2+\frac{1}{2}+\frac{1}{2}}$	$\frac{1/3}{1/2+1+\frac{1}{2}+\frac{1}{3}}$	$\frac{1}{2+2+1+1}$	$\frac{1}{2+3+1+1}$

بعد از انجام محاسبات جدول زیر حاصل می شود.

جدول ۵-Error! No text of specified style in document. محاسبات حاصل مقایسات زوجی نرمالیزه شده

معیارها	عوامل سازمانی	عوامل فردی	عوامل شهودی	دید سیستمی
عوامل سازمانی	۰/۲۵	۰/۲۱	۰/۳۳	۰/۲۸
عوامل فردی	۰/۵۰	۰/۴۳	۰/۳۳	۰/۴۳
عوامل شهودی	۰/۱۲	۰/۲۱	۰/۱۷	۰/۱۴
دید سیستمی	۰/۱۲	۰/۱۴	۰/۱۷	۰/۱۴

سپس برای هر یک از عوامل میانگین سطری می گیریم. نتایج به صورت زیر می باشد:

جدول ۶-Error! No text of specified style in document. اوزان عوامل تفکر استراتژیک

معیارها	اوزان	اوزان نهایی
عوامل سازمانی	۰/۲۷۰۰	۰/۲۷
عوامل فردی	۰/۴۲۲۰	۰/۴۲
عوامل شهودی	۰/۱۶۳۰	۰/۱۶
دید سیستمی	۰/۱۴۵۰	۰/۱۵

همانطور که مشاهده می شود عوامل فردی بیشترین وزن را دارد سپس به ترتیب عوامل سازمانی، عوامل شهودی و دید سیستمی بیشترین وزن را دارا می باشد.

محاسبه نرخ ناسازگاری برای مقایسات زوجی عوامل موثر بر تفکر استراتژیک:

$$A = \begin{bmatrix} 1 & \frac{1}{2} & 2 & 2 \\ 2 & 1 & 2 & 3 \\ \frac{1}{2} & \frac{1}{2} & 1 & 1 \\ \frac{1}{2} & \frac{1}{3} & 1 & 1 \end{bmatrix}$$

$$A \times W = \begin{bmatrix} 1 & \frac{1}{2} & 2 & 2 \\ 2 & 1 & 2 & 3 \\ \frac{1}{2} & \frac{1}{2} & 1 & 1 \\ \frac{1}{2} & \frac{1}{3} & 1 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0/2700 \\ 0/4220 \\ 0/1630 \\ 0/1450 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1/0970 \\ 1/7230 \\ 0/6540 \\ 0/5823 \end{bmatrix}$$

$$\gamma_1 = \frac{1.0970}{0.2700} = 4.063$$

$$\gamma_2 = \frac{1.7230}{0.4220} = 4.082$$

$$\gamma_3 = \frac{0.6540}{0.1630} = 4.012$$

$$\gamma_3 = \frac{0.5823}{0.1450} = 4.016$$

$$\gamma_{max} = \frac{4.063 + 4.082 + 4.012 + 4.016}{4} = 4.043$$

$$I.I. = \frac{4.043 - 4}{4 - 1} = 0.014$$

طبق رابطه (۱)

$$I.R. = \frac{0.014}{0.9} = 0.016$$

طبق رابطه (۲)

چنانچه ملاحظه می شود نرخ ناسازگاری این ماتریس کمتر از ۰/۱ است، بنابراین ناسازگاری آن مورد قبول است. همچنین برای تمام زیر مولفه های مربوط به عوامل موثر بر تفکر استراتژیک به همین صورت می باشد و خروجی نرم افزار به صورت زیر می باشد:

رتبه بندی عناصر عوامل سازمانی

جدول ۷-Error! No text of specified style in document. اوزان عناصر عوامل سازمانی

عناصر	اوزان نهایی
سیستم پاداش	۰/۳۶
همگنی گروه	۰/۳۲
تعارض گروه	۰/۱۶
ساختار سازمانی	۰/۱۶

همانطور که مشاهده می شود سیستم پاداش بیشترین وزن را دارد سپس به ترتیب عناصر همگنی گروه، تعارض گروه و ساختار سازمانی بیشترین وزن را دارا می باشند. همچنین نرخ ناسازگاری این ماتریس ۰/۰۱۳ می باشد که کمتر از ۰/۱ است، بنابراین ناسازگاری آن مورد قبول است.

رتبه بندی عناصر عوامل فردی

جدول ۸-Error! No text of specified style in document.: اوزان عناصر عوامل فردی

عناصر	اوزان نهایی
تحمل ریسک	۰/۲۸
بلند اندیشی	۰/۲۷
هدفمندی	۰/۱۵
فرصت طلبی	۰/۱۳
سیستم ادراکی	۰/۰۹
تحمل ابهام	۰/۰۸

همانطور که مشاهده می شود تحمل ریسک بیشترین وزن را دارد سپس به ترتیب عناصر بلند اندیشی، هدفمندی، فرصت طلبی، سیستم ادراکی و تحمل ابهام بیشترین وزن را دارا می باشند. همچنین نرخ ناسازگاری این ماتریس ۰/۱۳ می باشد که کمتر از ۰/۱ است، بنابراین ناسازگاری آن مورد قبول است.
 رتبه بندی عناصر عوامل شهودی

جدول ۹-Error! No text of specified style in document.: اوزان عناصر عوامل شهودی

عناصر	اوزان نهایی
خلاقیت	۰/۳۴
توانایی شهودی	۰/۲۸
چشم انداز	۰/۲۱
تفکر انتزاعی	۰/۱۷

همانطور که مشاهده می شود خلاقیت بیشترین وزن را دارد سپس به ترتیب عناصر توانایی شهودی، چشم انداز و تفکر انتزاعی بیشترین وزن را دارا می باشند. همچنین نرخ ناسازگاری این ماتریس ۰/۰۲۳ می باشد که کمتر از ۰/۱ است، بنابراین ناسازگاری آن مورد قبول است.
 رتبه بندی عناصر دید سیستمی

جدول ۱۰-Error! No text of specified style in document.: اوزان عناصر دید سیستمی

عناصر	اوزان نهایی
فرضیه گرایی	۰/۳۶
کل گرایی	۰/۳۳
ارائه بازخور	۰/۱۷
تفکر چرخه ای	۰/۱۵

همانطور که مشاهده می شود فرضیه گرایی بیشترین وزن را دارد سپس به ترتیب عناصر کل گرایی، ارائه بازخور و تفکر چرخه ای بیشترین وزن را دارا می باشند. همچنین نرخ ناسازگاری این ماتریس ۰/۰۰۸ می باشد که کمتر از ۰/۱ است، بنابراین ناسازگاری آن مورد قبول است.

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش که با عنوان "رتبه بندی عوامل موثر بر تفکر استراتژیک مدیران ارشد شرکت های کوچک با روش سلسله مراتبی AHP نمونه موردی صنعت لبنی در تهران" مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. پژوهش انجام شده دارای ۲ پرسش بوده که بر اساس الگوی مفهومی پژوهش تدوین شده بودند. اطلاعات لازم در پژوهش حاضر با استفاده از روش های مطالعات کتابخانه ای شامل کتب، مقالات، مجلات، و نیز استفاده از اینترنت، همچنین از پرسشنامه مقایسات زوجی جمع آوری شد.

تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده از طریق پرسشنامه در سطح تجزیه و تحلیل استنباطی با استفاده از تکنیک AHP به اولویت بندی عوامل موثر بر تفکر استراتژیک پرداخته شد. در گام نخست با توجه به یافته های پژوهش های پیشین و نظر استاد عوامل موثر بر تفکر استراتژیک شناسایی شدند و در ادامه با استفاده از تکنیک AHP به اولویت بندی عوامل موثر پرداخته شد. همانطور که مشاهده نمودید عوامل فردی بیشترین اهمیت را بر تفکر استراتژیک مدیران ارشد شرکت های کوچک در صنعت لبنی تهران دارد سپس به ترتیب عوامل سازمانی، عوامل شهودی و دید سیستمی بیشترین وزن و اهمیت را دارا می باشند.

همچنین از میان عوامل سازمانی، مولفه سیستم پاداش دارای بالاترین رتبه و از میان عوامل فردی، مولفه تحمل ریسک، و از میان عوامل شهودی، مولفه خلاقیت و همچنین از میان عوامل دید سیستمی مولفه فرضیه گرایی دارای بیشترین اهمیت و بالاترین رتبه می باشند.

پیشنهادهای

- به مدیران پیشنهاد می شود با در نظر گرفتن مدل توسعه یافته و اهمیت متغیرهای آن به گونه ای به طراحی فضای کسب و کار بپردازند که محرک تحقق تفکر استراتژیک در سازمان شود و بدین طریق استمرار بقای خود در محیط متلاطم امروز را تضمین کنند. همچنین لازم است در سیستم جذب سازمانی بر عوامل فردی و شهودی و سیستمی داوطلبین استخدام در راستای جذب کارکنان توانمند، تاکید شود.
- به مدیران پیشنهاد می شود جهت تقویت محرک تفکر استراتژیک در کارکنان، ساختار سازمانی مناسب برای نحوه ارتباطات افراد در سازمان، سیستم پاداش مناسب و ارتباط پاداش ها با مجموعه وظایف و فعالیت های فرآیندی، ترکیب افراد در درون گروه ها و تیم های تشکیل شده در سازمان جهت همگنی گروه، و کاهش تعارضات گروهی اقدام نمایند.
- به مدیران پیشنهاد می شود جهت تقویت محرک تفکر استراتژیک در کارکنان، سعی کنند زمینه ای را فراهم سازند که موجب افزایش سیستم ادراکی کارکنان یعنی نحوه ادراک و برداشت افراد از دنیای اطراف خود، افزایش توانایی تحمل ریسک در گرفتن تصمیمات و افزایش توانایی تحمل ابهام ناشی از عدم اطمینان ها، ایجاد بلند اندیشی، فرصت طلبی و هدفمندی در کارکنان شود.
- به مدیران پیشنهاد می شود جهت تقویت محرک تفکر استراتژیک در کارکنان، سعی کنند زمینه ای را فراهم سازند که موجب توانایی ارائه بازخور کارکنان یعنی انعکاس نتایج رفتار و تصمیم افراد، افزایش توانایی فرضیه گرایی یعنی داشتن متدولوژی تحقیق علمی در ذهن، توانایی تفکر چرخه ای یعنی فرآیند دیدن امور و تلاش برای پیمودن مسیر فرآیند، افزایش توانایی کل گرایی یعنی توانایی دیدن سیستم ها به صورت کلی فراتر از تمامی اجزا در کارکنان شود.
- به مدیران پیشنهاد می شود جهت تقویت محرک تفکر استراتژیک در کارکنان، سعی کنند زمینه ای را فراهم سازند که موجب افزایش توانایی شهودی یعنی توانایی های ذهنی و متافیزیکی، ایجاد تفکر انتزاعی یعنی توانایی اندیشیدن مجرد از ماده، افزایش خلاقیت و چشم انداز در کارکنان شود.

منابع و مراجع

- [۱] احمدی، علی رضا (۱۳۹۱). پیاده سازی تفکر استراتژیک در مددزیریت زنجیره تامین. دومین کنفرانس لجستیک و زنجیره تامین، تهران، انجمن لجستیک ایران.
- [۲] آقاجانیان، سیمینه و رستمی، مرضیه (۱۳۹۲). تعیین عناصر تشکیل دهنده ی سازه ی تفکر استراتژیک. فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره ۸، شماره ۲۹، صص ۷۲-۵۹.
- [۳] ایران نژاده، سلیمان و صادقی، علی (۱۳۸۷). تعیین رابطه مهارت تفکر استراتژیک و هوش های چندگانه (مبتنی بر نظریه ی هوش های چندگانه هاوارد گاردنر. علو مدیریت، ۱(۴)، صص ۱۱۶-۸۵.
- [۴] بهرامی، حمیدرضا و طاهری فرد، طیبه (۱۳۹۲). تعیین میزان انطباق تفکر مدیران با مولفه های تفکر استراتژیک در شرکت آبفای استان قم. نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
- [۵] جابری، اکبر؛ گودرزی، محمود و سجادی، سید نصرالله (۱۳۹۴). تاثیر مولفه های تفکر استراتژیک بر تمایل به یادگیری سازمانی در سازمان های ورزشی. اولین کنفرانس انجمن علمی مدیریت ورزشی ایران، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی.
- [۶] غفاریان، وفا و احمدی، علی رضا (۱۳۸۲). تفکر استراتژیک. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۷.
- [۷] غفاریان، وفا و کیانی، غلام رضا (۱۳۸۷)، پنج فرمان برای تفکر استراتژیک. تهران: نشر فراء، چاپ سوم.
- [۸] فرزین آبد گاه، احسان (۱۳۹۲). سنجش تفکر استراتژیک بر اساس مدل جین لیدکا با رویکرد سیستمی در بهنوش گچساران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.
- [۹] مشبکی اصفهانی، اصغر و خزاعی، آناهیتا (۱۳۸۷). طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان های ایرانی، فصلنامه مدیریت بازرگانی، سال اول، شماره ۱، ۱۱۸-۱۰۵.
- [10] Bonn, I. (2001), « Developing strategic thinking as a core competency», Management Decision, Vol. 39 No.9, pp.63-70.
- [11] B yeong-joon, Moon. (2015). Antecedents and Outcomes of Strategic Thinking, journal of Business Research, Vol 66(10), 1698-1708.
- [12] Jeffrey, Allen. Donald, john, and damer, Michael. (2014). Strategic Thinking and knowledge management in American organizations.
- [13] Kit,Pun Fai (2004), «A Conceptual Synergy Model of Strategy Formulation for Manufacturing», International Journal of Operations & Production Management: Vol. 24 No. 9, pp. 903-928.
- [14] Liedtka, Jenea M.(1988), « Strategic Thinking: Can it be Taught? ,Long range planning, Vol.31, No.1, pp.120-129.
- [15] Malan, R. (2014), The role of shared mental models of Strategic Thinking in the development of organizational strategy. A dessionation submitted for the award of Doctor of philosophy in management, 326-329.
- [16] Mintzberg, Henry(1994), «The Fall and Rise of strategic planning», Harvard Business Review, Jan-Feb, pp.107-114.
- [17] Mintzberg, Henry(1994), « Riseand all of strategic planning»,prentice hall, UK
- [18] Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & JosephLample (1998), « Strategy Safary», Simon & Schuster.
- [19] Stan, Abraham. (2014). Stretching Strategic Thinking, strategy and leadership, 33(5), 5-12.
- [20] Turner Ian(1998), « Strategy, Complexity and Uncertainty», ://www.poolone.com archive / issfea5. Html, jan., pp.102-110.
- [21] Zahra, S.A. & O'Neill, H.M. (1998), «Charting the landscape of global competition: reflections on emerging organizational challenges and their implications for senior executives», Academy of Management Executive, Vol. 12, pp. 13-21.