

شناسایی و مفهوم‌پردازی پیامدهای تفکر استراتژیک

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۹/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۵/۱۲

علی بیاضی طهرابند*

اسداله کردنائیج**

سیدحمید خداداد حسینی***

حسن دانایی فرد****

چکیده

تفکر استراتژیک به عنوان یک شایستگی محوری، لازمه بقا در محیط متلاطم و جهانی امروزی می‌باشد. لیکن علی‌رغم اجماع بر نقش بسزای تفکر استراتژیک در تحقق هدف‌های سازمانی، اغلب محققان این حوزه بر تبیین ماهیت و عوامل تاثیرگذار بر این نوع از تفکر تمرکز کرده و مطالعاتی که به تبیین نتایج و پیامدهای تفکر استراتژیک پرداخته باشند، از نظر تعداد و نگاه کلان به موضوع اندکند. هدف این پژوهش شناسایی و مفهوم‌پردازی به منظور طراحی مدلی برای تبیین پیامدهای تفکر استراتژیک است. در این مطالعه از استراتژی نظریه داده بنیاد چندگانه (MGT)، استفاده می‌شود. تحلیل داده‌های حاصل از مرور نظام‌مند مطالعات مرتبط در بازه زمانی ۴۰ سال اخیر و مصاحبه با ۲۷ نفر از خبرگان که با ترکیب روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند؛ منجر به توسعه مدلی شد که پیامدهای تفکر استراتژیک را در قالب سه گروه «توسعه ظرفیت‌های سازمان»، «کسب نتایج مالی پایدار» و «بهبود جایگاه سازمان در محیط» مفهوم‌پردازی می‌کند. به منظور اعتبارسنجی نتایج و همچنین ارزیابی مدل از منظر «قابل فهم بودن»، «جامع بودن»، «کاربردی بودن» و «نوآوری»، طی دو مرحله متوالی به نظرسنجی از خبرگان پرداخته شد که نتایج این نظرسنجی‌ها نیز نشان از اعتبار نتایج اکتسابی و مناسب ارزیابی شدن مدل نهایی با توجه به چهار معیار مذکور دارد.

واژگان کلیدی: استراتژی، تفکر استراتژیک، پیامدهای تفکر استراتژیک، نظریه داده بنیاد چندگانه، مرور نظام‌مند.

* دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

ali.bayazi.61@gmail.com

** استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

naeij@modares.ac.ir

*** استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

khodadad@modares.ac.ir

**** استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

مقدمه

در اواسط دهه ۱۹۸۰ اثربخش نبودن فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، بسیاری از متخصصان حوزه مدیریت استراتژیک را بر مقوله‌ای بنام «تفکر استراتژیک» متمرکز نمود. مبرهن است امروزه محیط پیرامون سازمان بسیار پیچیده‌تر و پویاتر از گذشته بوده و تامین منابع مورد نیاز برای کسب و تداوم مزیت رقابتی بسیار دشوارتر از گذشته شده است. در این دوران سازمانها نه بدنبال همراستایی با تغییرات حادث، بلکه بدنبال تاثیرگذاری و هدایت روند تغییرات می‌باشند که این مهم مستلزم شناسایی و احراز شایستگی‌های مورد نیاز برای ارائه ارزشی فراتر از انتظار مشتری می‌باشد که بزعم بسیاری از اندیشمندان، تفکر استراتژیک یکی از این قبیل شایستگی‌ها می‌باشد. تفکر استراتژیک توانایی نگاه به آینده سازمان و تمرکز بر وابستگی‌های متقابل کلیدی سازمان و محیط پیرامون آن می‌باشد (کردنائیج، ۱۳۹۶، ص ۱). بون^۱ (۲۰۰۱) تفکر استراتژیک را عبارت از روشی برای حل مسائل استراتژیک معرفی می‌کند که رویکردهای منطقی و همگرای برنامه‌ریزی سنتی را با فرآیندهای اندیشیدن خلاق و واگرا تلفیق می‌نماید. بزعم ایشان فقدان تفکر استراتژیک در میان مدیران عالی، کمبود اساسی سازمانها بوده و برخورداری از آن، لازمه ماندن در محیط متلاطم و جهانی امروزی می‌باشد. لیدکا^۲ (۱۹۹۸) نیز معتقد است برخورداری از مهارت‌های تفکر استراتژیک، موجب توانمندی سازمان در ایجاد ارزش خاص برای مشتریان، رقابت‌پذیری و انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات می‌شود.

مرور نظام‌مند مطالعات ۴۰ سال اخیر حوزه تفکر استراتژیک نشان داد علی‌رغم اجماع بر نقش بسزای تفکر استراتژیک در تحقق نتایج سازمانی، اکثر مطالعات به تبیین ماهیت و عوامل تاثیرگذار بر ظهور و توسعه تفکر استراتژیک پرداخته و مطالعاتی که به تبیین پیامدهای تفکر استراتژیک پرداخته باشند، اولاً از نظر تعدادی بسیار محدود هستند؛ ثانیاً نگاه کلانی به موضوع نداشته‌اند. عمده این قبیل مطالعات، تنها یک معیار مالی برای سنجش عملکرد در نظر گرفته‌اند و این در حالیست که مطالعات اخیر در مورد عملکرد سازمان، هم بر جامعیت و هم بر توازن معیارها و شاخص‌های معرف نتایج سازمانی تاکید دارند. همچنین نتایج برخی مطالعات نیز رابطه مشخصی میان تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی شناسایی نمودند. بر این اساس و با اعتقاد بر این مهم که

تبیین و شفاف‌سازی پیامدهای یک مقوله سازمانی می‌تواند به نحو موثری اهمیت آن مقوله را تداعی نموده و پرداختن به آنرا در دستور کار تصمیم‌گیرندگان سازمانی قرار دهد، طی مطالعه حاضر تلاش شد تا با بکارگیری استراتژی نظریه داده بنیاد چندگانه^۳ (MGT) به پیکربندی مدلی برای تبیین پیامدهای تفکر استراتژیک پرداخته شود. MGT که به نوعی روش تکمیلی و توسعه یافته نظریه داده بنیاد (GT) می‌باشد، با ترکیب رویکردهای قیاسی و استقرایی، چارچوب جامعی برای توسعه نظریه فراهم می‌آورد. MGT علاوه بر برخورداری از اغلب ویژگی‌ها و نقاط قوت GT، از طریق اضافه نمودن گراندینگ نظری به گراندینگ تجربی و بعبارتی استفاده از تئوری‌های موجود؛ ویژگی‌های موثری به GT اضافه می‌کند که این ویژگی‌ها، قابلیت تعمیم نظریه‌های جدید را افزایش می‌دهند. در واقع با بکارگیری تئوری‌های موجود، نوعی مفاهیمی که بصورت استقرایی از داده‌های نظری خلق شده‌اند، بصورت انتقادی بررسی شده و ضمن تنظیم و تعدیل آنها، از خلق ناخواسته مفاهیمی که در نظریه‌های مرتبط قبلی وجود داشته است پیشگیری می‌شود (Goldkuhl & Cronholm, 2010).

پیشینه پژوهش

تفکر استراتژیک مفهومی شناختی و سازمانی است که هرچند احتمالاً قرن‌ها قبل توسط سازمان‌های نظامی برای بحث و بازنگری استراتژی‌ها بکاربرده شده است (South, 1981)، لیکن مطالعه جدی و نظریه‌پردازی در خصوص آن، تا دهه ۱۹۸۰ میلادی در دستور کار اندیشمندان نبوده است. گروهی از اندیشمندان تفکر استراتژیک را بسیار فراگیر تلقی نموده و هرآنچه به عبارت «استراتژیک» ختم می‌شود را همسان با آن دانسته‌اند؛ و گروه دیگر، تفکر استراتژیک را نوع خاصی از تفکر تلقی کرده (Liedtka, 1998) و به توصیف ویژگی‌های این نوع از تفکر پرداخته‌اند. تفکر استراتژیک یکی از نیازمندی‌ها و شایستگی‌های محوری مدیران بوده و کمبود آن بویژه در میان مدیران ارشد، بزرگترین نقطه ضعف سازمان‌ها قلمداد شده است (Bonn, 2001 & 2005).

مرور کلی ادبیات نشان داد مباحث حوزه تفکر استراتژیک در سه محور «ماهیت»، «پیش‌آیندها» و «پیامدها» قابل طبقه‌بندی می‌باشند. در مطالعاتی که بدنبال تبیین ماهیت تفکر استراتژیک بوده‌اند (Liedtka, 1998; O'Shannassy, 1999; Bonn, 2001;

Pisapia, Guerra and Semmel, 2005; Goldman, 2008; Moon, 2013; Goldman and Scott, 2016)، ویژگی‌های تفکر استراتژیک بعضاً با عنوان «عناصر^۶»؛ بعضاً با عنوان «جنبه‌ها^۷»؛ بعضاً با عنوان «مهارت‌ها^۸»؛ بعضاً با عنوان «قابلیت‌ها^۹»؛ بعضاً با عنوان «شایستگی‌ها^{۱۰}» و عناوین دیگر توصیف شده است. موضوع و محور اصلی مطالعات متمرکز بر پیش‌آیندها؛ شناسایی و دسته‌بندی عوامل تاثیرگذار بر این بروز و تقویت این نوع از تفکر می‌باشد (Nadler, 1994; Bonn, 2005; Warren, Howat and Hume, 2011; Goldman and Casey, 2010; Moon, 2013) و نهایتاً مطالعات حوزه پیامدها، متمرکز بر تبیین نتایج و دستاوردهای حاصل از حاکمیت این نوع از تفکر در سازمان‌ها می‌باشد. در پژوهش حاضر با اعتقاد بر این که تبیین پیامدهای تفکر استراتژیک موجب تمرکز بیشتر بر شناخت ماهیت این نوع از تفکر و فراهم‌آوری شرایط لازم برای بروز و تقویت آن خواهد شد، بر مقوله پیامدهای تفکر استراتژیک تمرکز شده است تا ضمن گسترش دامنه نظریه‌های موجود، مدل جامع‌تری برای توصیف و ارزیابی پیامدهای تفکر استراتژیک توسعه داده شود. هر چند در برخی مطالعات ارتباط معناداری میان تفکر استراتژیک و نتایج سازمان شناسایی نشده است (Singh, House, and Tucker, 1986; Rajagopalan and Spreitzer, 1997)، لیکن اغلب صاحب‌نظران بر این موضوع که تفکر استراتژیک می‌تواند زیربنای مناسبی برای استراتژی‌های خلاق و اثربخش باشد، اتفاق نظر داشته و نقش بسزای آن در تحقق نتایج سازمانی را تصدیق نموده‌اند (Porter, 1987; Zabriskie and Huellmantel, 1991; Mintzberg, 1995; Liedtka, 1998; Bonn, 2001; Bonn, 2005; Abraham, 2005; moon, 2013; Calabrese and Costa, 2015; Norzailan, Yusof and Othman, 2016). نتایج برخی تحقیقات انجام شده در خصوص تاثیر تفکر استراتژیک بر طیف متنوعی از نتایج سازمانی در جدول ذیل ارائه شده است:

جدول ۱- پیامدهای تفکر استراتژیک

ردیف	پیامدهای تفکر استراتژیک	مطالعات مربوطه
۱	نوآوری سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> • Olaniyi and Lucas, 2016 • رستگار، عارفی و هیزجی، ۱۳۹۵ • بیک‌زاده و سلطانی، ۱۳۹۴ • خاکسار، خاقانی و زارعی، ۱۳۹۲
۲	همسویی با محیط و چابکی استراتژیک	<ul style="list-style-type: none"> • Salih and Alnaji, 2014 • Self, Self, Matuszek & Schraeder, 2015
۳	رضایت شغلی، عملکرد شغلی، تعهد	<ul style="list-style-type: none"> • Kim, 2002 • Self, Self, Matuszek & Schraeder, 2015 • اعتمادی و خدای، ۱۳۹۵ • شریفی، تابان و شرفی، ۱۳۹۳ • محمدی، مرتضوی، اسدی و واحدی، ۱۳۹۲
۴	کیفیت محصولات	<ul style="list-style-type: none"> • شکوهیار، کاویانی، فتح‌آبادی، ظفری، روحی و هداوند، ۱۳۹۵ • قربانخانی و سلاجقه، ۱۳۹۴
۵	قابلیت‌های سازمانی (هوش، ظرفیت تغییر، تعالی و ...)	<ul style="list-style-type: none"> • عبدالهی پور و مظفری، ۱۳۹۵ • جمالی، دانایی، امینی، حسن‌زاده و امامی، ۱۳۹۵ • توکلی، رمضان و معیا، ۱۳۹۴
۶	سودآوری و فروش	<ul style="list-style-type: none"> • Moon, 2013 • سلمانی قهپیزی، دهقان، انجم شعاع، و فتحی، ۱۳۹۳ • پورصادق و بهرنگی، ۱۳۹۰ • رحمان سرشت و کفچه، ۱۳۸۷

همانگونه که مشاهده می‌شود دسته‌ای از مطالعات که به تبیین نتایج و پیامدهای تفکر استراتژیک پرداخته‌اند، اولاً از نظر تعدادی بسیار محدود هستند؛ ثانیاً در عمده این قبیل مطالعات برخورداری مدیران از قابلیت تفکر استراتژیک به عنوان یک متغیر مستقل تلقی شده و به مطالعه تاثیر آن بر یک یا چند بعد از عملکرد و نتایج سازمانی پرداخته شده است و این در حالیست که مطالعات اخیر در مورد ارزیابی عملکرد، هم بر جامعیت و هم بر توازن معیارها و شاخص‌های معرف نتایج سازمانی تاکید دارند. بر این اساس در پژوهش حاضر تلاش شد تا پیامدهای مستقیم و غیرمستقیم تفکر استراتژیک شناسایی و مفهوم‌پردازی گردد.

روش پژوهش

همانگونه که ذکر شد هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی و مدل‌سازی پیامدهای تفکر استراتژیک می‌باشد. حصول این هدف اولاً نیازمند مفهوم‌پردازی یک مدل مفهومی و ثانیاً آزمون و صحت‌گذاری مدل در راستای کاربردی نمودن آن می‌باشد که این مهم با بکارگیری استراتژی‌های «نظریه داده‌بنیاد چندگانه (MGT)» انجام شده است. در روش MGT ابتدا کدها و مفاهیم از پیشینه احصاء و سپس طی یک فرآیند رفت و برگشتی؛ با کدها و مفاهیم حاصل از مصاحبه ترکیب و نظریه جدید تکوین می‌یابد. بر این اساس داده‌های نظری لازم برای توسعه مدل از طریق مرور نظام‌مند ادبیات؛ داده‌های تجربی لازم برای توسعه مدل از طریق مصاحبه؛ و داده‌های کمی لازم برای حصول اطمینان از اعتبار مدل، از طریق پرسشنامه گردآوری شده است که نحوه انجام این مراحل در ادامه تشریح شده است:

برای انجام مرور نظام‌مند از مدل پتی‌کراو و رابرتس استفاده شده است. ایشان ضمن مذاقه در متدولوژی مرور نظام‌مند؛ فرآیندی هفت‌مرحله‌ای مشتمل بر مراحل «شکل‌دهی به سوالات»، «تعیین معیارهای ورود و خروج»، «جستجوی جامع ادبیات»، «بررسی نتایج مطالعات استخراج شده»، «ترکیب نتایج مطالعات»، «ارائه نتیجه مرور ادبیات» به برای کاربرد این روش در علوم اجتماعی توسعه دادند که به علت استفاده فراگیر از آن در تحقیقات مشابه، در پژوهش حاضر نیز بکار برده شده است (Petticrew & Roberts, 2008). بر این اساس پس از تعیین سوال پژوهش و کلیدواژه‌های مناسب؛ «وجود هریک از کلمات کلیدواژه‌های منتخب در عنوان/چکیده و یا کلیدواژه‌های مقاله»، «قرار گرفتن در دامنه زمانی ۴۰ سال اخیر» و «تکراری نبودن مطالعات» بعنوان معیارهای ورود مطالعات تعیین و به جستجوی ادبیات موجود در پایگاه‌های داده «Science Direct»، «Emerald Insight»، «Magiran» و «SID» پرداخته شد. حاصل این جستجو، بازیابی ۱۷۱ مطالعه مشتمل بر ۷۲ مورد مطالعه داخلی و ۹۹ مورد مطالعه لاتین بود که پس از بررسی سطح ارتباط مطالعات با موضوع پژوهش و همچنین ارزیابی کیفیت مطالعات بر اساس شاخص‌های «مناسب بودن اهداف»، «برخوردار بودن از روش تحقیق مناسب»، «نتایج روشن» و «محل انتشار»، نهایتاً ۲۴ مطالعه وارد فاز بررسی‌های تفصیلی شدند. به منظور حصول اطمینان از صحت و دقت ارزیابی سطح

ارتباط مطالعات و کیفیت مطالعات بازیابی شده، از همکاری یک خبره بعنوان مرورگر استفاده شد. نتایج آزمون کاپا نشان داد با عنایت به اینکه ضریب کاپا برابر با ۰٫۶۹،۲٪ می‌باشد، توافق مناسبی میان نظرات پژوهشگر و همکار تحقیق وجود دارد.

به منظور اکتساب داده‌های تجربی، از روش مصاحبه استفاده شده است. با توجه به همزمانی و تعامل فرآیندهای اکتساب داده‌های نظری و تجربی در استراتژی MGT؛ در پژوهش حاضر از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شده است. بدین منظور پس از مرور اولیه ادبیات و شکل‌دهی به سوالات پژوهش؛ پروتکل مصاحبه تعیین شده و به مصاحبه با ۲۷ نفر از خبرگان برخوردار از دانش و تجربه لازم در حوزه مدیریت و تفکر استراتژیک که با ترکیب روش‌های نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و روش گلوله‌برفی و در نظر گرفتن پنج معیار «کلیدی بودن»، «شناخته شده توسط سایرین»، «فهم نظری موضوع»، «تنوع» و «موافقت با مشارکت» انتخاب شدند؛ پرداخته شد.

در فاز سوم گردآوری داده‌ها و به منظور حصول اطمینان از اعتبار مدل، طی دو مرحله مجزا و متوالی به تهیه پرسشنامه و نظرسنجی از اعضای نمونه منتخب پرداخته شد. در گام نخست پرسشنامه‌ای حاوی نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی تنظیم و از خبرگان منتخب خواسته شد تا میزان موافقت خود با نتایج را تعیین و پیشنهادهای اصلاحی خود را اعلام نمایند تا در تکوین مدل بهره‌برداری شود. با عنایت به خاص بودن موضوع پرسشنامه، تلاش شد تا حد امکان پرسشنامه‌های طی جلسات حضوری با خبرگان تکمیل شود. حاصل این کنکاش، تکمیل ۳۲ پرسشنامه بوده که از نتایج آن در تکوین مدل بهره‌برداری شد. پس از اصلاح مدل، مجدد نظرات خبرگان در خصوص مدل از منظر «کاربردی بودن»، «سهولت درک»، «جامعیت»، «صحت» و «نوآوری» گردآوری شد. پرسشنامه این بخش برای ۲۵ نفر از خبرگان ارسال و لیکن ۱۹ پرسشنامه دریافت و تحلیل شد.

در تحقیق حاضر به منظور حصول اطمینان از پایایی داده‌های گردآوری شده، علاوه بر اتخاذ رویکردی نظام‌مند برای مرور ادبیات؛ نتایج حاصل از فاز مرور ادبیات از طریق مصاحبه با خبرگان مطرح و تلویحاً مورد تایید قرار گرفت که این مهم خود گواهی بر پایایی نتایج در مراحل کیفی می‌باشد. در خصوص روایی مرحله کمی نیز علاوه بر طی نمودن فرآیند تاییدی رفت و برگشتی، پرسشنامه‌ها بر اساس نتایج مرور نظام‌مند و

مصاحبه با خبرگان استخراج شدند که این مهم خود گواه بر روایی تحقیق در این فاز می‌باشد. برای سنجش پایایی نتایج حاصل از این مرحله، از آزمون آماری آلفای کرونباخ استفاده شد که ضرایب بدست آمده (به ترتیب ۹۶٪ در خصوص پرسشنامه اعتبارسنجی نتایج و ۸۹٪ ارزیابی کلی مدل) نشان از پایایی قابل قبول نتایج می‌باشند.

یافته‌ها

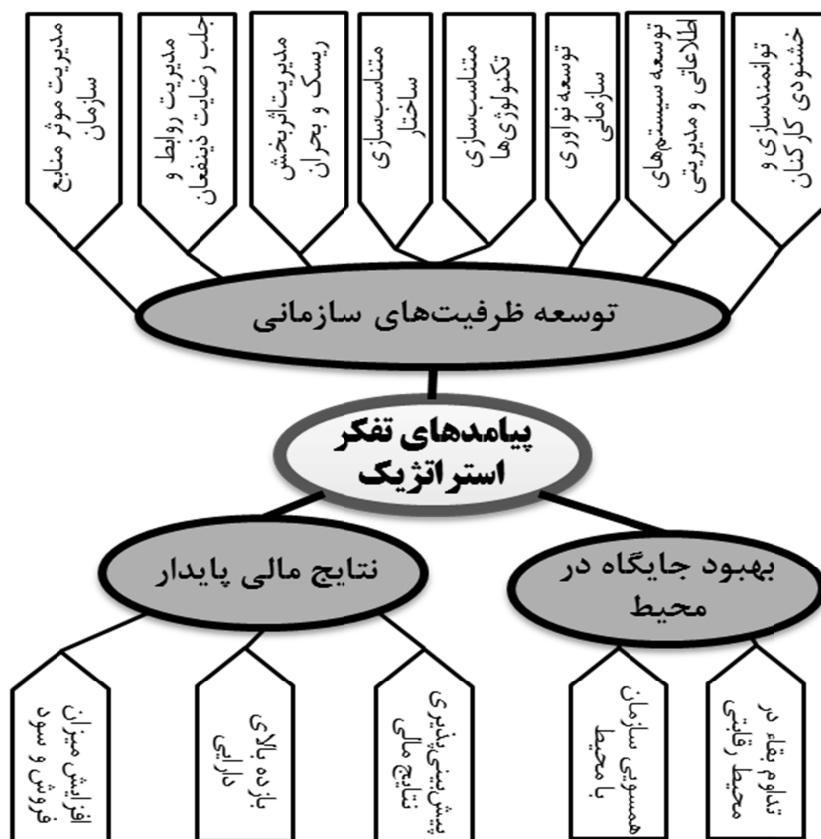
مطابق استراتژی MGT، تکوین نظریه طی دو فاز خلق نظریه مشتمل بر مراحل «کدگذاری استقرایی^{۱۱}، پالایش مفهومی^{۱۲} و کدگذاری الگویی^{۱۳}» و غنی‌سازی نظریه^{۱۴} انجام می‌شود که این دو فاز بواسطه سه نوع فرآیند صحنه‌گذاری مشتمل بر «تطبیق نظری^{۱۵}»، «اعتبارسنجی صریح تجربی^{۱۶}» و «ارزیابی انسجام نظری^{۱۷}» تکمیل می‌شود. کدگذاری استقرایی هم از نظر فرآیندی و هم از نظر توجه به داده‌ها، معادل با کدگذاری باز در GT است؛ پالایش مفهومی که به معنای شفاف‌سازی مفاهیم می‌باشد، نقطه تمایز خاص MGT با GT است؛ کدگذاری الگویی تقریباً معادل با کدگذاری محوری در GT است و نهایتاً غنی‌سازی نظریه که فعالیت پایانی خلق نظریه با استفاده از چارچوب MGT می‌باشد، همانند کدگذاری انتخابی اجرا می‌شود و لیکن انجام آن مستلزم تطبیق نظری، اعتبارسنجی صریح تجربی و ارزیابی انسجام نظری می‌باشد. هم‌گونه که ذکر شد داده‌های مورد نیاز برای شناسایی پیامدهای تفکر استراتژیک طی دو فاز به هم پیوسته و از طریق مرور نظام مند و مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان منتخب گردآوری و تحلیل گردید. پالایش و طبقه‌بندی ۱۰۶ عنوان کد استخراج شده از این مرحله منجر به شناسایی ۱۱ مفهوم در حوزه پیامدهای تفکر استراتژیک گردید. پس از پالایش، تحلیل و دسته‌بندی کدها، در مرحله کدگذاری الگویی که تقریباً معادل با کدگذاری محوری در GT است، مفاهیم طبقه‌بندی و مقوله‌ها شکل می‌گیرند. بر این اساس با تامل و تعمق در مفاهیم شناسایی شده، این مفاهیم در سه گروه «بهبود جایگاه سازمان در محیط»، «پایداری نتایج مالی» و «توسعه ظرفیت سازمانی» طبقه‌بندی شد که مفاهیم و کدهای معرف مرتبط با آنها در جدول ذیل ارائه شده است:

جدول ۲- کدها، مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با پیامدهای تفکر استراتژیک

مقوله‌ها	مفاهیم	اهم کدهای معرف
توسعه ظرفیت سازمانی		افزایش رضایتمندی کارکنان؛ با مفهوم نمودن نقش کارکنان در تحقق اهداف؛ بهبود عملکرد شغلی کارکنان؛ پرورش استراتژیست‌های بالقوه؛ تعهد سازمانی کارکنان؛ توانمندسازی مدیران و جانشین‌پروری؛ توسعه قابلیت‌های کارکنان؛ توسعه یادگیری در سازمان؛ دستیابی به سرمایه‌های مدیریتی؛ دستیابی به منابع انسانی با کیفیت؛ کادرسازی و ایجاد ذخایر مدیریتی در سازمان.
		تعالی سازمانی؛ ایجاد زیرساخت‌های اطلاعاتی مناسب در سازمان؛ برنامه‌محور شدن سازمان؛ توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی تصمیم‌ساز؛ توسعه فرآیند محوری؛ توسعه نظام‌های اطلاعاتی؛ توسعه نظام‌های مدیریتی؛ یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریتی و اطلاعاتی
		افزایش سطح آمادگی برای تغییر؛ بهبود مستمر کیفیت؛ نوآوری محصولات با توجه به بازار
		توسعه در تکنولوژی مورد استفاده؛ دستیابی به سطح تکنولوژی کارآمد و همگامی با تغییرات آن؛ نوآوری تکنولوژی‌ها؛ همسویی و همگامی با تغییرات تکنولوژی
	ایجاد تغییرات در ساختار؛ بهینه‌سازی ساختار سازمانی؛ ساختارسازی برای مدیریت راهبردی	
	افزایش آمادگی برای مواجهه با بحران‌های سازمانی؛ ایمن نگه‌داشتن و حفظ قابلیت‌های کلیدی؛ توانمندی پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی؛ توجه و توانمندی در مهار عوامل تهدیدزای بیرونی؛ عبور مطمئن از تلاطم‌ها و ریسک‌ها؛ کسب توانمندی در مهار عوامل تهدیدزای بیرونی؛ مدیریت موثر بحران‌های سازمانی؛ مدیریت موثر تعارض‌های سازمانی؛ نهادینه شدن فرآیند حل خلاقانه مسائل در سازمان	
	ارزش‌آفرینی اجتماعی؛ اعتمادسازی میان ذی‌نفعان کلیدی؛ افزایش تعداد مشتریان؛ افزایش رضایتمندی مشتریان؛ ایجاد شراکت‌های پایدار؛ تامین پایدار حقوق و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی؛ تضمین اعتبار نتایج عملکردی سازمان در منظر ذی‌نفعان کلیدی؛ توسعه تعاملات با نهادهای تأثیرگذار بر عملکرد؛ توسعه مشارکت‌های سازمانی؛ جلب رضایت سهامداران و ذی‌نفعان کلیدی؛ مشارکت برد برد با تامین‌کنندگان	

مقوله‌ها	مفاهیم	اهم کدهای معرف
	مدیریت موثر منابع سازمان	استفاده بهینه از منابع مالی؛ استفاده حداکثری از ظرفیت‌های بالقوه سازمان؛ پرهیز از هزینه‌های زائد؛ تخصیص بهینه منابع؛ سرمایه‌گذاری در توسعه زیرساخت‌ها؛ فعال‌سازی دارایی‌های راكد سازمان؛ مدیریت بهینه منابع (نیروی انسانی، پول و زمان)
نتایج مالی پایدار	نتایج مالی پایدار	افزایش میزان فروش؛ بازده بالای دارایی‌ها، پایداری و پیش‌بینی پذیری نتایج مالی سازمان؛ تحقق اهداف مالی؛ سودآوری
بهبود جایگاه	تداوم بقاء	همسویی سازمان با محیط؛ تداوم بقای سازمان در محیط رقابتی
در محیط	رقابت پذیری	ارتقاء جایگاه استراتژیک و موقعیت رقابتی سازمان؛ افزایش سطح رقابت پذیری؛ خلق مزیت رقابتی؛ شناسایی و تمرکز بر مزیت رقابتی

غنی‌سازی نظری که بنوعی مرحله پایانی توسعه نظریه در استراتژی MGT می‌باشد، بایستی همراه با فرآیندهای سه‌گانه تطبیق نظری، اعتبارسنجی صریح تجربی و ارزیابی انسجام نظری انجام شده و از این طریق نظریه تکوین یابد. این مرحله از توسعه نظریه در استراتژی MGT معادل مرحله کدگذاری انتخابی (گزینشی) در GT است. کدگذاری انتخابی برای یکپارچه‌سازی و پالایش نظریه‌ها است. برای یکپارچه‌سازی مفاهیم تکنیک‌های مختلفی وجود دارد که در این میان ترسیم مفاهیم در قالب شکل قابلیت درک بهتری دارند. بر این اساس مدل پژوهش به شکل ذیل ترسیم و در ادامه توضیحات مربوط به مفاهیم استخراج شده، مقایسه نتایج با مطالعات پیشین و پالایش مفهومی خروجی‌ها ارائه شده است:



شکل ۱- پیامدهای تفکر استراتژیک (برگرفته از پژوهش حاضر)

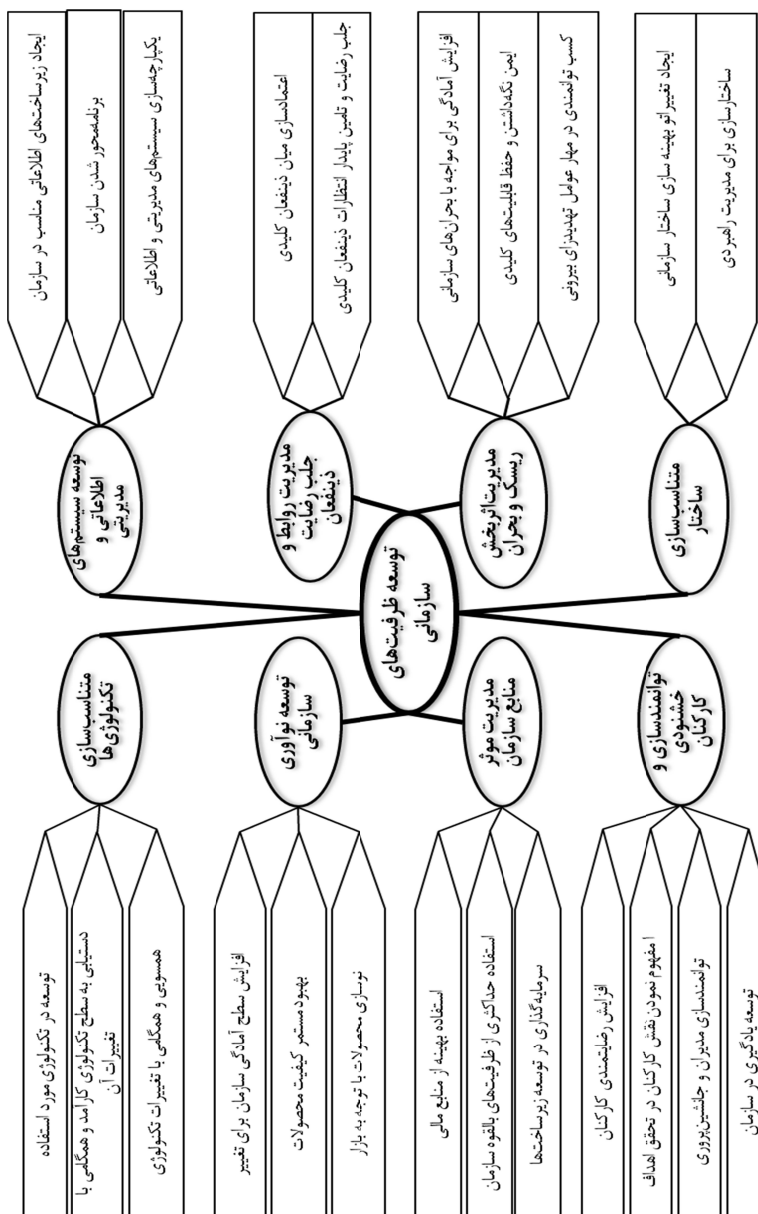
پس از استخراج مقوله‌ها، در ادامه فرآیند پژوهش با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته، از خبرگان خواسته شد تا نظرات خود را در خصوص گویه‌ها، مفاهیم و مقوله‌های فرعی مدل ارائه نمایند. تحلیل داده‌های کمی گردآوری شده با استفاده از آزمون‌های آماری ذریبط، ضمن تایید کلیه مفاهیم و مقوله‌ها، متضمن تغییر معناداری در تعداد و حتی عنوان مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده نبوده است و بعضاً پیشنهادهایی در خصوص اصلاح و جایجایی گویه‌های معرف مفاهیم دریافت شد که پس از بررسی، پیشنهادهای اصلاحی تغییرات لازم در مدل اعمال شد. بر اساس یافته‌ها، قضیه اصلی پژوهش به شرح ذیل تدوین گردید:

قضیه اصلی: حاکمیت تفکر استراتژیک در سازمان منجر به «توسعه ظرفیت سازمانی»، «پایداری نتایج مالی» و «بهبود جایگاه سازمان در محیط» می‌شود.

در ادامه به تشریح و تفسیر هریک از عناصر مندرج در مدل فوق پرداخته شده است:

تحلیل و تفسیر مقوله «توسعه ظرفیت‌های سازمانی»

همانگونه که در جدول شماره یک نیز نشان داده شده است، با توجه به فراوانی کدها، تفکر استراتژیک در نگاه نخست عموماً منجر به توسعه ظرفیت‌های سازمانی شده و حصول نتایج مالی و بهبود جایگاه سازمان در محیط؛ در سایه توسعه ظرفیت‌های سازمانی معنادارتر می‌شود. هرچند در میان مطالعات واکاوی شده بصورت مستقیم به تاثیر تفکر استراتژیک بر توسعه ظرفیت‌های سازمانی اشاره‌ای نشده است، و عموماً مطالعاتی که بدنبال تبیین تاثیر تفکر استراتژیک بر نتایج سازمانی بوده‌اند از شاخص‌های مالی بهره‌برداری نمودند، بیش از ۹۰٪ خبرگان در پاسخ به سوالات مرتبط با نتایج تفکر استراتژیک، بلادرنگ به برشمردن و توصیف نتایجی از جنس توسعه ظرفیت سازمانی پرداختند که پالایش مفهومی آنها منجر به ظهور مقوله «توسعه ظرفیت سازمانی» در قالب ۸ مفهوم به شرح نمودار ذیل شد:



شکل ۲ - پیامدهای تفکر استراتژیک از منظر توسعه ظرفیت‌های سازمانی (برگرفته از پژوهش حاضر)

برای توصیف ظرفیت سازمانی مدل‌های پرشماری توسعه داده نشده است. در این میان «چارچوب ظرفیت گروه مشاوران مک‌کینزی (۲۰۰۱)» و «مدل ظرفیت سازمانی کولار»

برایان^{۱۸} (۲۰۱۱)» از مدل‌های مرسوم در این حوزه هستند که عمدتاً توسط مشاوران مدیریت مورد استفاده قرار می‌گیرند. چارچوب گروه مشاوران مک‌کینزی مشتمل بر ابعاد ارکان جهت‌ساز، استراتژی‌ها، مهارت‌های سازمانی، منابع انسانی، سیستم‌ها و زیرساخت‌ها و فرهنگ و مدل ظرفیت سازمانی کولار برایان شامل عناصر ظرفیت منابع انسانی، ظرفیت منابع مالی، ظرفیت فناوری اطلاعات، ظرفیت دانش، ظرفیت تعهد سهامداران، ظرفیت مشارکت برای توصیف ظرفیت سازمانی می‌باشند. همانگونه که مشاهده می‌شود، عناصر ۸ گانه استخراج شده در پژوهش حاضر، ضمن پوشش عناصر دو مدل مذکور، تصویر عینی‌تری از ظرفیت سازمانی برای مخاطبین فراهم آورده است. اغلب خبرگان متفق‌القول بودند که حصول نتایج مالی پایدار و بهبود جایگاه سازمان در محیط، مرهون توسعه ظرفیت‌های سازمانی می‌باشد. در ادامه به تشریح هریک از ابعاد ۸ گانه مدل فوق پرداخته شده است:

بدون شک هر اقدام سازمانی و حصول هر نتیجه سازمانی مستلزم برخورداری و بهره‌برداری از منابع خاص خود می‌باشد (Andersén, ۲۰۱۱). استراتژی نیز از این قاعده مستثنی نیست؛ و برخورداری از منابع، لازمه پیاده‌سازی (و البته طرح‌ریزی) استراتژی-های سازمان است (Perrott, 2011; Herath et al, 2014). در واقع مدیریت منابع تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان داشته و این اعتقاد شایع است که دسترسی به منابع ویژه‌ای همچون منابع دانشی، منجر به رشد فوق‌العاده کسب و کار خواهد شد. بر این اساس می‌توان اینگونه بحث نمود که توانایی شرکت‌ها در خلق و اکتساب منابع؛ از عناصر کلیدی موفقیت بوده (Dierickx and Cool, 1989) و سازمان‌ها جهت کسب مزیت رقابتی پایدار، بایستی در شناخت و مدیریت منابع استراتژیک خود اهتمام داشته باشند (Krumm et al, 1998). در واقع سازمان‌ها با تمرکز استراتژیک بر مدیریت منابع؛ ضمن کسب مزیت رقابتی، عملکرد بهتری خواهند داشت (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984; Andersén, 2011). البته بایستی توجه داشت که منابع برای پشتیبانی از استراتژی‌ها؛ بایستی به قابلیت تبدیل شوند (Perrott, 2011)؛ همچنین سازمان بایستی از قابلیت‌های مناسب مدیریتی و بازاریابی برای بهینه‌سازی منابع برخوردار باشد (Andersén, ۲۰۱۱). در پژوهش حاضر نیز این مهم تصدیق شد که برخورداری از تفکر استراتژیک منجر به مدیریت بهینه منابع (نیروی انسانی، پول و زمان)

شده و از این طریق ضمن فعال‌سازی دارایی‌های راكد سازمان و تخصیص بهینه منابع، سرمایه‌گذاری لازم در راستای توسعه زیرساخت‌ها انجام و امکان استفاده حداکثری از ظرفیت‌های بالقوه سازمان در راستای تحقق اهداف سازمانی فراهم خواهد شد. جمع‌بندی و پالایش نظرات خبرگان و یافته‌های نظری منجر به شکل‌گیری مفهومی تحت عنوان «مدیریت موثر منابع سازمان» به عنوان یکی از عناصر توصیف‌کننده ظرفیت سازمانی از دیدگاه نتیجه‌محوری شد. لازم بذکر است این مفهوم و مولفه‌های مبین آن، صراحتاً و تلویحاً در مدل‌های مرسوم توصیف‌کننده ظرفیت سازمان (مک‌کینزی، ۲۰۰۱ و برایان، ۲۰۱۱) وجود داشته و در مدل تعالی بنیاد اروپایی و مدیریت کیفیت (EFQM, 2017) و استاندارد مدیریت کیفیت (ISO 9001:2015) تاکید ویژه‌ای بر مدیریت منابع سازمان و تاثیر آن بر کسب نتایج دیگر سازمان شده است. منابع سازمان، محور تمرکز دیدگاه مبتنی بر منابع است. مطالعه حاضر تاکید دارد سازمان به منظور موفقیت پایدار نیازمند نگاه کلان و متوازن به منابع است. کلان از این حیث که بتوانند تمام منابع سازمان را مفهوم‌سازی و مدیریت نمایند؛ و متوازن از این نظر که بتواند در مدیریت منابع تمرکز بیشتری بر منابع با اهمیت‌تر داشته باشند.

هرچند در نگاه سنتی به منابع سازمان، معمولاً به منابع مالی و فیزیکی اهمیت بیشتری می‌دادند و لیکن در نگاه مدرن، منابع انسانی و منابع نامشهود جایگاه ویژه‌ای به خود اختصاص داده و تلقی تقریباً دائمی منابع انسانی بعنوان منابع استراتژیک بدون توجه نیست. در واقع منابع انسانی و قابلیت‌های برآمده از آن، لازمه بلافصل مدیریت سایر منابع سازمان می‌باشد. بزعم دراگر منابع انسانی کانون عملکرد سازمان است (Drucker, 2012)، و سیستم‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی همواره در خلق مزیت رقابتی پایدار نقش‌آفرینی نموده‌اند. بزعم عموم خبرگان برخوردار از تفکر استراتژیک منجر به تمرکز بر یادگیری سازمانی شده و از این طریق ضمن توسعه قابلیت‌های کارکنان، کیفیت منابع انسانی افزایش یافته و سرمایه‌های مدیریتی شکل می‌گیرند. بر این اساس با توجه به فعالیت‌های توانمندساز انجام شده، رضایت و عملکرد شغلی کارکنان بهبود یافته و نقش کارکنان در تحقق اهداف سازمان / شرکت مفهوم بیشتری پیدا می‌کنند. جمع‌بندی و پالایش این نظرات منجر به شکل‌گیری مفهوم «توانمندسازی و خشنودی کارکنان» به عنوان یکی از عناصر توصیف‌کننده ظرفیت

سازمانی از دیدگاه نتیجه محوری شد. شایان ذکر است این مفهوم علاوه بر قرار گرفتن در میان معیارهای توانمندساز و نتایج مدل تعالی بنیاد اروپایی و مدیریت کیفیت (EFQM, 2017)، یکی از عناصر پایه؛ در چارچوب ظرفیت سازمانی گروه مشاوران مک کینزی (۲۰۰۱) و مدل ظرفیت سازمانی کولار برایان (۲۰۱۱) نیز قرار گرفته است. نتایج این پژوهش نیز نشان داد که برخورداری از تفکر استراتژیک منجر به توانمندسازی و خشنودی کارکنان شده و از طریق موجبات تحقق نتایج مالی و بهبود جایگاه سازمان در محیط فراهم خواهد شد.

یقیناً با توسعه و یکپارچه‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی زمینه تصمیم‌سازی موثر در سازمان‌ها فراهم می‌شود و با توسعه نظام‌مند سیستم‌های مدیریتی، ضمن کاهش اختلال در فرآیندهای سازمانی، شاهد انتظام و برنامه‌محور شدن سازمان خواهیم بود. پیاده‌سازی سیستم‌های مختلف مدیریتی از طریق محیا نمودن بستر مناسب برای پیاده سازی استراتژیهای انتخابی، می‌تواند موجب بهبود در شاخصهای عملکردی شود. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که از علایم وجود تفکر استراتژیک در سازمان‌ها، وجود و بهره‌برداری موثر از نظام‌های یکپارچه اطلاعاتی و مدیریتی می‌باشد. جمع‌بندی و پالایش داده‌های نظری و تجربی در این حوزه منجر به شکل‌گیری مفهوم «توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریتی» به عنوان یکی از عناصر توصیف‌کننده ظرفیت سازمانی از دیدگاه نتیجه‌محوری شد. وجود عنصر «سیستم‌ها و زیرساخت‌ها» در چارچوب ظرفیت گروه مشاوران مک کینزی (۲۰۰۱) و «ظرفیت فناوری اطلاعات» در میان متغیرهای مدل ظرفیت سازمان کولار و برایان (۲۰۱۱) خود گواه اعتبار مفهوم شناسایی شده در پژوهش حاضر می‌باشد.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد سازمانهای برخوردار از تفکر استراتژیک مشارکت‌های سازمانی را افزایش داده و با توسعه تعاملات با ذینفعان تاثیرگذار بر عملکرد و مشارکت برد برد با تامین‌کنندگان؛ موجبات تامین پایدار حقوق و انتظارات ذینفعان کلیدی را فراهم می‌نمایند. بر این اساس اعتبار نتایج عملکردی سازمان در منظر ذینفعان کلیدی تضمین شده و ضمن افزایش تعداد مشتریان، رضایت سهامداران و ذینفعان کلیدی افزایش می‌یابد. در واقع با حاکمیت این نوع تفکر، ذینفعان در کانون توجه قرار گرفته و سازمان با توجه به سطح اهمیت و تاثیرگذاری هر گروه از ذینفعان در بقاء و توسعه

جایگاه سازمان در محیط؛ بر جلب رضایت ایشان متمرکز می‌شود. مطابق تئوری ابزاری ذینفعان (Donaldson and Preston, 1995) می‌توان اینگونه بیان نمود که ذینفعان با مشاهده و درک رفتار مسئولانه شرکت‌ها، شرایطی را فراهم خواهند آورد که شرکت‌ها بتوانند به منابع استراتژیک دسترسی پیدا نموده و ضمن کاهش هزینه‌های عملیاتی و مبادلاتی، شهرت خود را در بازار افزایش دهند و لذا منطقی می‌نماید که شرکت‌ها به منظور کسب مزیت رقابتی از طریق جلب رضایت ذینفعان با رقبای خود به رقابت بپردازند (Misani, 2010). بر این اساس سازمان بایستی ضمن شناسایی ذینفعان، تا حد ممکن نسبت به برقراری حقوق ایشان اقدام و از نظرات آنها در پیشبرد سازمان استفاده نماید. جمع‌بندی و پالایش داده‌های نظری و تجربی در این حوزه منجر به شکل‌گیری مفهوم «مدیریت روابط و جلب رضایت ذینفعان» به عنوان یکی از عناصر توصیف‌کننده ظرفیت سازمانی از دیدگاه نتیجه‌محوری شد.

نوآوری سازمانی یکی دیگر از ابعاد ظرفیت سازمانی مفهوم‌سازی شده طی پژوهش حاضر می‌باشد. در واقع با حاکمیت تفکر استراتژیک، سازمان‌ها ضمن توجه کافی بر کیفیت محصولات، اقدام به نوسازی آنها با توجه به نیاز بازار خواهد نمود. نوآوری یکی از پیشران‌های اصلی مزیت رقابتی است. در این شرایط سازمان‌ها باید بتوانند با دوراندیشی در خصوص تغییرات جهانی، برخورداری از ذهنیت خلاقیت مشارکتی در راستای تغییر محیط کسب‌وکار، فرآیندها و فعالیت‌های اکوسیستم حرکت و ضمن تغییر فرهنگ، نوآوری را در تمامی جنبه‌های کسب و کار توسعه دهند.

دستیابی به سطح تکنولوژی کارآمد و همگامی با تغییرات آن یکی دیگر از دستاوردهای حاکمیت تفکر استراتژیک می‌باشد. جمع‌بندی و پالایش داده‌های نظری و تجربی در این حوزه منجر به شکل‌گیری مفهوم «متناسب‌سازی تکنولوژی‌ها» به عنوان یکی از عناصر توصیف‌کننده ظرفیت سازمانی از دیدگاه نتیجه‌محوری شد. کالینز بیان می‌دارد شرکت‌های با عملکرد برتر، نسبت به سایر شرکت‌ها، نگرش متفاوتی در زمینه تکنولوژی و تغییرات آن دارند. آنها از روش‌های زودگذر و هیاهوهای تکنولوژیکی دوری می‌کنند و اما در زمینه بکارگیری تکنولوژی‌هایی که به دقت انتخاب کرده‌اند پیشرو هستند. این شرکتها فناوری را به عنوان عامل سرعت دهنده حرکت خود تلقی می‌کنند نه عامل ایجاد کننده. آنها هرگز فناوری را ابزار اولیه ایجاد تحول تلقی نمی‌کنند (کالینز،

۲۰۰۱، صص ۲۲۹-۲۱۴).

یکی دیگر از دستاوردهای تفکر استراتژیک «متناسب‌سازی ساختار سازمانی» می‌باشد. بزعم مینتزبرگ (۱۹۸۷) ساختار مفهومی اساسی، مشهود و یا نامشهودی است که به رسمیت شناختن، مشاهده، طبیعت، و تداوم الگوها و روابط اشخاص می‌پردازد. مطالعات چندلر نشان داد که ساختار تابع استراتژی است و با تحول استراتژی‌های سازمان، ساختار آن نیز دستخوش تغییر می‌گردد؛ به بیان دیگر، ساختار بنگاه برای پیاده‌سازی و اجرای استراتژی بنگاه شکل می‌گیرد. بزعم ایشان در صورتی که ساختار سازمانی از استراتژی آن پیروی نکند ناکارایی به بار خواهد آمد. از زمان بحث چندلر در خصوص تبعیت ساختار از استراتژی، محققین مختلفی به بررسی و نقد آن پرداخته‌اند و لیکن آنچه اهمیت دارد وجود رابطه میان این دو متغیر کلیدی سازمانی است. هنری مینتزبرگ به عنوان یک متفکر متأخرتر از چندلر، معتقد است که رابطه میان استراتژی و ساختار، رفت و برگشتی است. از نظرگاه او ساختار پیرو استراتژی است؛ درست همان طور که پای چپ پیرو پای راست است. بر این اساس فارغ از تقدم و تاخر میان استراتژی و ساختار، هم‌سویی و هم‌آهنگی این دو مفهوم است که می‌تواند منجر به اثربخشی ساختار گردد (Minzberg, 1994).

یکی دیگر از عناصر توصیف‌کننده ظرفیت‌های سازمان، قابلیت پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی، مهار عوامل تهدیدزای بیرونی، مدیریت موثر تعارض‌های سازمانی و عبارت کلی‌تر، افزایش آمادگی برای مواجهه با بحران‌های سازمانی و مواجهه اثربخش با ریسک‌های محتمل می‌باشد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که موجودیت‌های دارای تفکر استراتژیک، از آن حیث که بر توسعه و بهره‌برداری مناسب از منابع سازمان متمرکز شده و تامین متوازن کلیه ذینفعان را در دستور کار قرار می‌دهند، به نحوی توانمند می‌شوند که می‌توانند هوشمندانه با تغییرات محیطی همسو و یا تعیین‌کننده جریان‌ات محیطی باشند. جمع‌بندی و پالایش داده‌های نظری و تجربی در این حوزه منجر به شکل‌گیری مفهوم «قابلیت مدیریت اثربخش ریسک و بحران» به عنوان یکی از عناصر ظرفیت سازمانی از دیدگاه نتیجه‌محوری شد. بحران‌ها بخشی از فضای کسب و کار هستند و که امروزه هیچ سیستمی در حالت تعادل پایدار و بلندمدت نبوده و اصل بر وجود بحران است. بر این اساس سازمان‌ها بایستی برای غلبه بر بسیاری از تهدیدات

شناخته شده و ناشناخته، آمادگی لازم را کسب نموده و از این طریق بقا و تداوم کسب و کار خود را تضمین نمایند (حسینی و دمنایی اصل، ۱۳۹۱) و لذا مدیریت اثربخش ریسک و بحران از مهمترین عناصر ظرفیت سازمان می‌باشد که نتایج پژوهش حاضر نشان از تاثیر تفکر استراتژیک بر تقویت این قابلیت مهم دارد. بر اساس یافته مذکور، قضیه فرعی شماره یک پژوهش به شرح ذیل تدوین گردید:

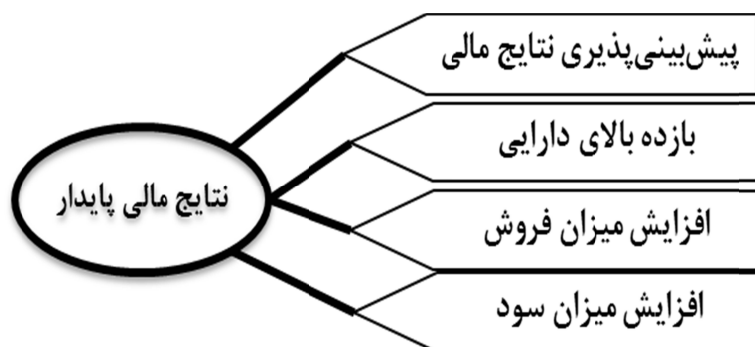
قضیه فرعی ۱: مدیریت موثر منابع سازمان، توانمندسازی و خشنودی کارکنان؛

توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریتی، مدیریت روابط و جلب رضایت ذینفعان، نوآوری سازمانی، متناسب‌سازی تکنولوژی‌ها، متناسب‌سازی ساختار سازمانی، مدیریت اثربخش ریسک و بحران مهمترین پیامدهای تفکر استراتژیک از منظر توسعه ظرفیت‌های سازمانی می‌باشند.

تحلیل و تفسیر مقوله فرعی «نتایج مالی پایدار»

هرچند افزایش فروش، بازده دارایی‌ها، افزایش سود و شاخص‌هایی از این دست نشان‌دهنده وضعیت مساعد یک سازمان/ شرکت در یک مقطع زمانی مشخص می‌باشند و تحقق این قبیل اهداف موجبات رضایت ذینفعان را فراهم خواهد آورد، لیکن بقا و توسعه جایگاه سازمان در محیط وابسته به پایداری این نتایج و حصول آنها از طریق توسعه ظرفیت‌ها و فعالیت‌های توانمندساز سازمانی می‌باشد. اکثر خبرگان مشارکت‌کننده در فرآیند پژوهش اذعان داشته‌اند که در صورت حاکمیت تفکر استراتژیک در سازمان، از آن حیث که بر سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها تمرکز می‌شود، معمولاً شاهد نتایج مالی پایداری خواهیم بود. پایداری نتایج مالی مفهومی است که در ذات مدل EFQM نیز بدان پرداخته شده است. بر اساس مفروضات و الزامات این مدل؛ سازمان‌ها در راستای تعالی سازمانی می‌بایست علاوه بر تحلیل روند عملکرد خود طی چند سال گذشته، عملکرد خود را با رقبا و سازمان‌های پیشرو نیز مقایسه نمایند. در واقع نمی‌توان صرفاً با نگاه به نتایج مالی سازمان در یک نقطه زمانی؛ در خصوص موفق

یا ناموفق بودن آن قضاوت نمود. تحلیل نظریات خبرگان مشارکت‌کننده در تکوین نظریه حاضر نشان داد که حاکمیت تفکر استراتژیک در سازمان دو دستاورد کلیدی در این حوزه بدنبال خود خواهد آورد: اولاً مدیران و تحلیل‌گران سازمان را از توجه و تحلیل نقطه‌ها و رویدادها، به توجه و تحلیل بر روندها و روابط علت معلولی متمرکز می‌نماید، ثانیاً موجب می‌شود سازمان‌ها از برخی منافع کوتاه مدت (مثلاً کسب سود یا فروش فوق‌العاده) براحتی عبور کنند تا زمینه لازم برای حصول نتایج بلندمدت و پایدار برای ذینفعان فراهم شود. بر این اساس می‌توان اینگونه جمع‌بندی نمود که بازده بالای دارایی‌ها، فروش و سود بالا در صورتی نشان‌گرهای عملکرد و وضعیت مناسب یک سازمان می‌باشند که بتوان روند آنها در آینده را پیش‌بینی نموده و به وضوح ارتباط میان اقدامات توانمندساز (تمرکز بر ظرفیت‌های سازمانی) و این نتایج را تشخیص داد. نمودار ذیل نمای شماتیکی از مولفه‌های توصیف‌کننده مفهوم «نتایج مالی پایدار» را به تصویر کشیده است:



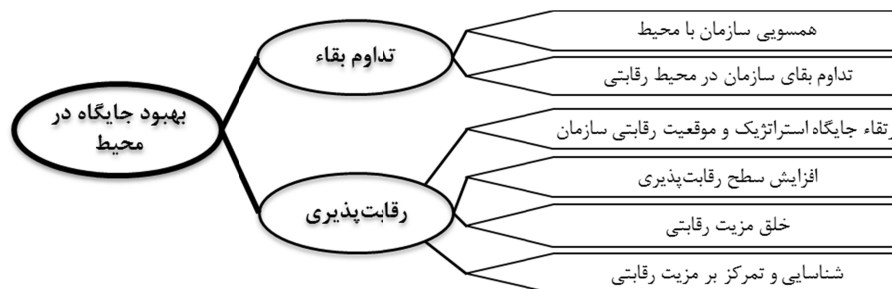
شکل ۳- پیامدهای تفکر استراتژیک از منظر کسب نتایج مالی پایدار (برگرفته از پژوهش حاضر)

بر اساس یافته مذکور، قضیه فرعی شماره دو پژوهش به شرح ذیل تدوین گردید:

قضیه فرعی ۲: پیش‌بینی پذیری نتایج مالی، بازده بالای دارایی‌ها و افزایش میزان فروش و سود از مهمترین پیامدهای تفکر استراتژیک از منظر کسب نتایج مالی پایدار می‌باشند.

تحلیل و تفسیر مقوله «بهبود جایگاه سازمان در محیط»

امروزه سازمانها برای بقاء و رشد در محیط متغیر، نامطمئن و غیرقابل پیش بینی‌ای که آنها را دربر گرفته است، ناگزیراند پویایی خود را حفظ کرده و دست به تغییراتی متناسب با محیط بزنند. سازمان‌ها در محیط کسب و کار امروزی با مشکلات متعدد و پیچیده‌ای مواجه اند که یکی از مهمترین آنها عدم آگاهی کامل نسبت به جایگاه فعلی و موقعیت مطلوب می‌باشد. به بیان دیگر، سازمانها به خوبی نمی‌دانند که در کجا هستند و مهمتر اینکه در چه جایگاهی باید باشند. هرچند از منظر برخی ذینفعان، کسب نتایج مالی نشان‌دهنده موفقیت استراتژی‌های انتخابی سازمان‌ها می‌باشد و لیکن آنچه منجر به پایداری کسب منافع برای ذینفعان در کوتاه و بلندمدت خواهد شد، بهبود جایگاه سازمان در محیط پویا و رقابتی حاکم بر سازمان می‌باشند که تداوم بقاء و توان رقابت‌پذیری نشانگرهای آن هستند. نتایج پژوهش حاضر موید این مهم بود که حاکمیت تفکر استراتژیک از آن حیث که سازمانها را متمرکز بر توسعه ظرفیت‌های سازمانی و کسب نتایج مالی پایدار می‌نماید، در نهایت منجر به بهبود جایگاه سازمان در محیط خواهد شد. در واقع سازمان‌ها از طریق رصد و همسویی با تحولات و تغییرات محیطی، موجبات تداوم بقای خود را فراهم آورده و از صحنه رقابت کنار گذاشته نمی‌شوند و از طریق تمرکز بر شناسایی و خلق مستمر مزیت‌های رقابتی؛ از توان رقابت‌پذیری لازم برخوردار شده و مدام جایگاه استراتژیک خود در محیط را بهبود می‌دهند. نمودار ذیل نمای شماتیکی از مولفه‌های توصیف‌کننده مفهوم «بهبود جایگاه سازمان در محیط» را به تصویر کشیده است:



شکل ۴- پیامدهای تفکر استراتژیک از منظر بهبود جایگاه در محیط (برگرفته از پژوهش حاضر)

بر اساس یافته مذکور، قضیه فرعی شماره سه پژوهش به شرح ذیل تدوین گردید:

قضیه فرعی ۳: تداوم بقاء در محیط رقابتی و همسویی سازمان با محیط
مهمترین پیامدهای تفکر استراتژیک از منظر بهبود جایگاه
در محیط می‌باشند.

بحث

در جریان پژوهش حاضر تلاش شد تا ضمن تبیین ماهیت تفکر استراتژیک، با بکارگیری استراتژی نظریه داده بنیاد چندگانه (MGT)، به پیکربندی مدلی برای توصیف جامع‌تر پیامدهای تفکر استراتژیک پرداخته شود. تحلیل داده‌های حاصل از مرور نظام‌مند مطالعات مرتبط در بازه زمانی ۴۰ سال اخیر و مصاحبه با ۲۷ نفر از خبرگان؛ منجر به توسعه مدلی شد که پیامدهای تفکر استراتژیک را در قالب سه گروه «توسعه ظرفیت‌های سازمان»، «کسب نتایج مالی پایدار» و «بهبود جایگاه سازمان در محیط» مفهوم‌پردازی می‌کند. گفتنی است در هدف مطالعات پیشین، شناسایی و مفهوم‌پردازی پیامدهای تفکر استراتژیک نبوده و عموماً تلاش شده بود تا تاثیر تفکر استراتژیک بر یک یا چند بعد از نتایج سازمانی اندازه‌گیری و تبیین گردد. لیکن یافته‌های پژوهش موید این مهم می‌باشد که با حاکمیت تفکر استراتژیک در سازمان‌ها، بواسطه تأکیدی که بر توانمندسازی می‌شود، ظرفیت‌های سازمانی در ابعاد مختلف توسعه یافته و از این طریق ضمن کسب نتایج مالی پایدار، شاهد بهبود جایگاه سازمان در محیط خواهیم بود. پویایی روابط میان سه پیامد کلیدی تفکر استراتژیک حامل این پیام مهم است که نمی‌توان در برنامه‌ریزی‌ها و ارزیابی‌ها صرفاً به تحلیل یک بعد از نتایج پرداخته و ماندگاری در فضای رقابتی مستلزم توجه همزمان به مجموعه‌ای بهم پیوسته‌ای از نتایج می‌باشد. با این وجود در دنیای واقعی عموماً در ارزیابی عملکرد و تحلیل وضعیت شرکت‌ها به یک یا چند شاخص مالی اکتفا می‌شود. بر این اساس، یافته‌های پژوهش حاضر که در بخش قبل تشریح شد، می‌تواند در بازنگری نظام‌های برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد شرکت‌ها و سازمان‌ها مورد استفاده قرار بگیرد.

به محققین پیشنهاد می‌شود تا ضمن تهیه مقیاس مناسب، به سنجش وضعیت پیامدهای تفکر استراتژیک در سازمان/ شرکت منتخب پرداخته و از این طریق نقاط قابل بهبود را شناسایی و پیشنهاد عملیاتی جهت رفع آنها ارائه نمایند. یقیناً توسعه تفکر استراتژیک و همچنین حصول پیامدهای مورد انتظار از آن، تحت تاثیر عوامل مختلفی در سطوح فردی، سازمانی و محیطی می‌باشد. بر این اساس می‌توان در تحقیقات آتی ضمن شناسایی این عوامل، به بررسی میزان تاثیرگذاری و رابطه میان این عوامل و پیامدهای تفکر استراتژیک پرداخت.

اجرای این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. همانگونه که ذکر شد در بخشی از پژوهش حاضر به مرور نظام‌مند ادبیات پرداخته شد. محدودیت عمده در این مرحله عبارت از دسترسی به منابع اصلی بود. به منظور پوشش این محدودیت، از خدمات فراهم‌شده برای دانشگاهیان استفاده شد. با عنایت به موضوع و محتوای پژوهش، خبرگان مخاطب عبارت از مدیران ارشد و اساتید خبره در حوزه مدیریت استراتژیک بوده است. یکی از محدودیت‌های اصلی اغلب پژوهش‌های کیفی عبارت از قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها می‌باشد. همانند اغلب مطالعات مشابه، یافته‌های این پژوهش حاصل تحلیل دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان منتخب و نظریات قبلی می‌باشد که این نارسایی می‌تواند تعمیم‌پذیری یافته‌های تحقیق را با محدودیت‌هایی همراه کند. به منظور پوشش محدودیت‌های مرتبط با تحلیل و تحلیل‌گر، از خدمات همکار تحقیق در فازهای مختلف بهره‌برداری شده و به منظور حصول اطمینان بیشتر از یافته‌ها، طی دو مرحله و با استفاده از ابزار پرسشنامه به اعتبارسنجی نتایج و ارزیابی مدل از منظر «قابل فهم بودن»، «جامع بودن»، «کاربردی بودن» و «نوآوری» پرداخته شد که نتایج این پیمایش‌ها نیز نشان از اعتبار نتایج اکتسابی و مناسب ارزیابی شدن مدل نهایی با توجه به چهار معیار مذکور بوده است.

پی‌نوشت‌ها

- | | |
|--|-----------------------------------|
| 1- Bonn | 2- Liedtka |
| 3- Multi-grounded theory | 4- Antecedents |
| 5- Consequences | 6- Elements |
| 7- Aspects | 8- Skills |
| 9- Capabilities | 10- Competencies |
| 11- Inductive coding | 12- Conceptual refinement |
| 13- Pattern coding | 14- Theory condensation |
| 15- Theoretical matching | 16- Explicit empirical validation |
| 17- Evaluation of theoretical cohesion | 18- Bryan |

منابع

- تمادی، مهدی و خدای، عبدالصمد. (۱۳۹۵). بررسی تفکر استراتژیک در پیاده سازی مدل EFQM به واسطه یادگیری سازمانی در حوزه ستادی وزارت نیرو و شرکت های تابعه. *فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد سنندج*، سال ۱۱، شماره ۳۶، صص ۱۳۴-۱۱۹.
- پورصادق، ناصر و یزدانی، بهرنگ. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط. *مجله مطالعات راهبردی*، شماره ۷، صص ۱۵۹-۱۴۳.
- توکلی، غلامرضا. رمضان، مجید و معیا، عباس. (۱۳۹۴). تحلیل رابطه ظرفیت تغییر سازمانی و تفکر استراتژیک. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال ۲۴، شماره ۷، صص ۱۶۹-۱۵۳.
- جمالی، ناهید. دانایی، حبیب. امینی، محمدتقی. حسن زاده، اکبر و امامی سیدمحمدحسن. (۱۳۹۵). رابطه تفکر راهبردی با آمادگی تغییر در مدیران بیمارستان‌های تامین اجتماعی اصفهان. *مدیریت اطلاعات سلامت*، دوره ۱۳، شماره ۲، صص ۱۱۹-۱۱۴.
- حسینی، یعقوب و دمنابی اصل، آنا. (۱۳۹۱). بررسی میزان تأثیر مدیریت راهبردی بر کیفیت عملیات مدیریت بحران مطالعه ی موردی: صنایع حمل و نقل ریلی کشور. *دوفصلنامه مدیریت بحران*، شماره ۲، صص ۷۷-۸۶.
- خاکسار، منصور. خاقانی، معصومه و زارعی، امجد. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی. *فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد سنندج*، سال ۸، شماره ۲۶، صص ۴۹-۶۲.
- دانایی فرد، حسن. الوانی، مهدی و آذر، عادل. (۱۳۹۴). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع (چاپ دهم)*. تهران: انتشارات صفار.

- رحمان سرشت، حسین و کفچه، پرویز. (۱۳۸۷). مدل سازمانی برای تفکر راهبردی. پیام مدیریت، شماره ۲۰، صص ۴۹-۸۸.
- رستگار، عباسعلی. عارفی، امین و هیزجی، محمد. (۱۳۹۵). دستیابی به نوآوری سازمانی از مسیر هوشمندی رقابتی و تفکر راهبردی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۲، صص ۲۱-۳۸.
- سلمانی قهپیزی، احمد. دهقان، نبی‌اله. انجم شعاع، رضا و فتحی، صمد. (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی تفکر راهبردی مدیران ارشد و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۹، صص ۲۸۴-۲۵۵.
- شریفی، سیدمهدی. تابان، محمد و شرفی، وحید. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین تفکر راهبردی و عملکرد کارکنان. *فصلنامه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، شماره ۶۹، صص ۳۷۱-۳۸۹.
- عبداللهی‌پور، الهه و مظفری، مهدی. (۱۳۹۵). بررسی ارتباط تفکر استراتژیک و هوش سازمانی. *کار و جامعه*، شماره ۱۹۷، صص ۵۲-۶۴.
- قربانخانی، احمد و سلاجقه، سنجر. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک و عوامل جمعیت شناختی با کیفیت محصولات، مورد مطالعه شهرک صنعتی کوثر اشتهارد. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، دوره ۵، شماره ۲، صص ۱۲۱-۱۳۸.
- کالینز، جیمز. (۲۰۰۱). *از خوب به عالی*، ترجمه: ناهید سپهر پور، چاپ اول، تهران، پیک آوین، ۱۳۸۲.
- گردنائیچ، اسداله (۱۳۹۶)، *تفکر و مدیریت استراتژیک؛ تئوری و عمل*. دانشگاه تربیت مدرس. چاپ اول.
- گل‌محمدی، عماد. کفچه، پرویز و سلطان‌پناه، هیرش. (۱۳۹۲). سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۵، صص ۹۳-۱۱۴.
- محمدی، محمود. محمدی، مهدی. اسدی، حسین و واحدی، الهام. (۱۳۹۲). بررسی رابطه تعهد سازمانی با هوش هیجانی با رویکرد تفکر استراتژیک. *فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد سنندج*، سال ۸، شماره ۲۶، صص ۸۹-۱۰۳.
- موسوی، سیدجعفر و بردیافر، نفیسه. (۱۳۹۴). بررسی وضعیت تفکر استراتژیک مدیران انجمن گردشگری ورزشی کشور براساس مدل جین لیدکا. *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*، سال ۵، شماره ۹، صص ۷۱-۸۱.
- ناظمی، شمس‌الدین. مرتضوی، سعید و جعفریانی، حسن. (۱۳۸۹). ارتباط تفکر راهبردی و عملکرد. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، شماره ۳۵، صص ۶۹-۸۷.
- Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategy & leadership*, 33(5), 5-12.
- Andersén, J. (2011). Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, 49(1), 87-98.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.

- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63-71.
- Bryan, T. K. (2011). Exploring the dimensions of organizational capacity for local social service delivery organizations using a multi-method approach (Doctoral dissertation, Virginia Tech).s
- Calabrese, A., & Costa, R. (2015). Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders' strategizing. *Journal of Engineering and Technology Management*, 38, 24-36.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Drucker, P. (2012). *Post-capitalist society*. Routledge.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2013). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
- Goldkuhl, G., & Cronholm, S. (2010). Adding theoretical grounding to grounded theory: Toward multi-grounded theory. *International journal of qualitative methods*, 9(2), 187-205.
- Herath, H. S., Bremser, W. G., & Birnberg, J. G. (2014). A balanced scorecard strategic initiative planning model with resource constraints. In *Advances in Management Accounting*(pp. 1-38). Emerald Group Publishing Limited.
- Ibrahim Olaniyi, M., & Elumah Lucas, O. (2016). Strategic thinking and organization performance: study of Nigeria firms. *Journal of Business Administration Research*, 5(1), 23-28.
- Jauch, L. R., Osborn, R. N., & Glueck, W. F. (1980). Short term financial success in large business organizations: The environment-strategy connection. *Strategic Management Journal*, 1(1), 49-63.
- Krumm, P. J., Dewulf, G., & De Jonge, H. (1998). Managing key resources and capabilities: pinpointing the added value of corporate real estate management. *Facilities*, 16(12/13), 372-379.
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught?. *Long range planning*, 31(1), 120-129.
- McKinsey & Company. (2001). *Effective capacity building in nonprofit organizations*.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H. (1995). Strategic thinking as seeing. H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy bites back*, 139-143.
- Misani, N. (2010). The convergence of corporate social responsibility

- practices. *Management Research Review*, 33(7), 734-748.
- Moon, B. J. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, 66(10), 1698-1708.
- Norzailan, Z., Yusof, S. M., & Othman, R. (2016). Developing strategic leadership competencies. *Journal of Advanced Management Science Vol*, 4(1).
- Perrott, B. E. (2011). Strategic issue management as change catalyst. *Strategy & Leadership*, 39(5), 20-29.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1987). Corporate strategy: the state of strategic thinking. *The Economist*, 23(May), 21-22.
- Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M. (1997). Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of management review*, 22(1), 48-79.
- Salih, A. A., & Alnaji, L. (2014). Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance: A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies. *International Review of Management and Business Research*, 3(4), 1871.
- Self, D. R., Self, T., Matuszek, T., & Schraeder, M. (2015). Improving organizational alignment by enhancing strategic thinking. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(1), 11-14.
- Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative science quarterly*, 171-193.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public administration review*, 62(2), 231-241.
- South, S. E. (1981). Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. *Journal of Business Strategy*, 1(4), 15-25.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Zabriskie, N. B., & Huellmantel, A. B. (1991). Developing strategic thinking in senior management. *Long Range Planning*, 24(6), 25-32.

Identifying and Conceptualizing the Consequences of Strategic Thinking

**Ali Bayazi Tahraband, Asadollah Kordnaeij*,
Seyyed Hamid Khodadad Hossaini & Hassan Danaeifard**

Abstract

Strategic thinking is a core competence for organizations to stay in today's global and turbulent environment. Despite the consensus on the role of strategic thinking in achieving organizational results, most researchers studying the subject, have focused on the nature and factors affecting the strategic thinking, so, studies that explain the results and consequences of strategic thinking are rare in number and perspective.. The purpose of this paper is to identify and conceptualize a model for explaining the consequences of strategic thinking. In order to configure a comprehensive model, we used the research strategy of multi grounded theory (MGT). We first began a systematic review of the related studies that have been conducted over the last 40 years and then interviewed twenty seven experts who were selected through a purposive and snowball sampling methods. The findings led to the development of a model that conceptualized the consequences of strategic thinking in three groups: "Developing Organizational Capacities", "Achieving Financial Results" and "Improving Organizational Position in the Environment.". In order to validate the results and evaluate the model from the perspective of "understandability", "comprehensiveness", "applicability" and "innovation", we conducted experts survey over two sequential stages. The result of surveys verified the validity of the acquired results and appropriateness of the final model.

Keywords: Strategy, Strategic Thinking, Consequences of strategic thinking, multi grounded theory, systematic review.