



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال چهارم، شماره ۷، نیمه ی اول ۱۳۹۱

ارائه ی مدلی برای سنجش تفکر استراتژیک مدیران صنعت

کاشی و سرامیک ایران با رویکرد مدل سازی معادلات

ساختاری

سید یعقوب حسینی*

بابک بهجتی اردکانی**

سحر رحمانی***

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۵/۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۱۲/۵

چکیده

با وجود گذشت بیش از دو دهه از معرفی تفکر استراتژیک و بیش از یک دهه از احساس لزوم توجه به آن در سازمان‌ها و در میان مدیران، مدلی برای سنجش قابلیت تفکر استراتژیک مدیران وجود ندارد. بنابراین در این پژوهش تلاش شد بر اساس پژوهش‌های نظری، مدلی مفهومی برای سنجش قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارائه شود. برای دستیابی به این هدف، پرسش‌نامه‌ای در این زمینه، تدوین گردید و در اختیار ۷۰ نفر از مدیران فعال در صنعت کاشی و سرامیک قرار گرفت و در نهایت داده‌های ۵۵ پرسش‌نامه با استفاده از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار آموس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که قابلیت تفکر استراتژیک یک مدیر با پنج مؤلفه ی «تصور آینده ی آرمانی و تمرکز بر آن»، «فرصت‌جویی هوشمندانه با دیدگاه سیستمی»، «درک موقعیت بر مبنای یادگیری و مفاهیم شناختی»، «تصمیم‌گیری منعطف بر مبنای فرضیه‌سازی» و «قابلیت ایجاد زیرساخت‌های سازمانی» به عنوان متغیرهای مشاهده‌پذیر قابل اندازه‌گیری است. هم‌چنین تجسم مثبت از آینده بر دو متغیر فرصت‌جویی هوشمندانه و نیز قابلیت ایجاد زیرساخت‌های سازمانی تأثیر مثبت دارد.

واژه های کلیدی: تفکر استراتژیک، مدل‌سازی معادلات ساختاری، صنعت کاشی و

سرامیک

* نویسنده ی مسئول - استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه خلیج فارس (hosseini@pgu.ac.ir)

** کارشناس ارشد مدیریت مؤسسه نور طوبی (babakard@gmail.com)

*** کارشناس ارشد مدیریت مؤسسه نور طوبی (S.rahmani.mba@gmail.com)

۱- مقدمه

فشار فزاینده ی کسب و کار در فضای رقابتی، شرایط را به گونه ای رقم زده است که بقا و پویایی سازمان ها به برخورداری مدیران سازمان ها از قابلیت تفکر استراتژیک وابسته باشد. مدیرانی که به قابلیت تفکر استراتژیک مجهز باشند، می توانند سایر کارکنان را به یافتن راه کارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند (مینتزبرگ^۱، ۱۹۹۴) و استراتژی های اصلی شرکت و یا حتی صنعتی که در آن فعالیت می کند را دست خوش تغییر کنند (گریتس^۲، ۲۰۰۲). مدیران ارشد برنامه ریزی ۳۵ شرکت از ۱۰۰ شرکت بزرگ استرالیایی بر این باورند که بزرگ ترین مشکل سازمان ها، فقدان تفکر استراتژیک در سازمان ها است (بن^۳، ۲۰۰۱: ۶۳). تحقیقات دیگری که با هدف شناسایی مهارت های مدیریتی مدیران انجام شده، نشان می دهد، تفکر استراتژیک به عنوان اولین یا دومین مهارت برای بهبود عملکرد مدیران مورد نیاز است (واکابایاشی و همکاران^۴، ۲۰۰۱).

صنعت کاشی و سرامیک ایران که از سال ۱۳۳۸ تا ۱۳۷۹ دارای رشدی متوازن بود، با تصویب برنامه ی سوم توسعه و ایجاد تسهیلات برای سرمایه گذاری، وارد مرحله ی جدیدی شد و از نیمه ی دوم سال ۱۳۸۱ توازن بین مصرف و تولید به هم خورد (تاریخچه ی کاشی و سرامیک، ۲۰۱۱). بنا به گفته ی وزیر صنعت، معدن و تجارت، این صنعت دارای ظرفیت تولیدی ۴۲۵ میلیون مترمربع در سال است؛ در حالی که میزان مصرف آن در کشور بیش از ۲۱۰ میلیون مترمربع نیست (شبکه ی اطلاع رسانی بازرگانی ایران، ۲۰۱۱). بنابراین صنعت کاشی و سرامیک در ایران به سمت رقابتی فزاینده گام برمی دارد تا لزوم قابلیت تفکر استراتژیک در بین مدیران این صنعت بیش از پیش احساس شود.

با وجود این که در دو دهه ی اخیر تفکر استراتژیک بسیار مورد توجه بوده، در خصوص مدل سازی و سنجش این قابلیت کار چندانی صورت نگرفته و این کمبود در خصوص اندازه گیری قابلیت تفکر استراتژیک بیش تر محسوس بوده است. بن (۲۰۰۱)

1-Mintzberg

2-Graetz

3-Bonn

4-Wakabayashi, Kondo & Chen

نیاز به سنجش تفکر استراتژیک مدیران را یادآوری شده و بر ایجاد و توسعه ی سنجش‌هایی که بر جنبه‌های مختلف تفکر استراتژیک اشاره دارند، تأکید ورزیده است. این پژوهش پاسخی است بر نیازمندی صنعت کاشی و سرامیک کشور در زمینه ی سنجش تفکر استراتژیک مدیران این صنعت.

۲- پیشینه‌کاوی پژوهش

تاریخچه ی استراتژی و گفتمان های آن: نظریه ی استراتژی در دهه ی ۱۹۶۰ متولد و تعریف شد (ملی و گلن^۱، ۲۰۰۶) و در اواسط همین دهه بود که «برنامه‌ریزی استراتژیک» معرفی گردید (مینتزبرگ، ۱۹۹۴: ۱۰۷؛ اوشاناسی^۲، ۲۰۰۳: ۵۳). جهش استراتژی در دهه ی ۱۹۷۰ مدیریت استراتژیک را جایگزین برنامه‌ریزی استراتژیک کرد. تلاش‌های ریملت^۳ (۱۹۷۴)، مینتزبرگ (۱۹۷۸) و انسوف (۱۹۷۹) در شناساندن چستی استراتژی، مفاهیم و اندیشه‌های مدیریت استراتژیک را شکل داد و مدیریت استراتژیک برای موفقیت سازمانی، توجه به اجرا و ارزیابی را جایگزین تمرکز بر تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی بنگاه و تدوین استراتژی‌ها کرد (ملی و گلن، ۲۰۰۶: ۴).

به باور تعدادی از پژوهشگران با وجود مکاتب زیاد در زمینه ی استراتژی، سهم اصلی در دهه ی ۱۹۸۰ باید به مکتب جایگاه‌بایی مایکل پورتر^۴ اختصاص یابد (مینتزبرگ، ۱۹۹۰). پورتر (۱۹۸۰ و ۱۹۸۵) با معرفی «استراتژی‌های عمومی»، «پنج نیروی تحلیل صنعت» و هم‌چنین ارائه ی مفهومی برای «زنجیره ی ارزش» مکتب جایگاه‌بایی را مکتب غالب در دهه ی ۱۹۸۰ کرد.

در دهه ی ۱۹۹۰ دیدگاه «مبتنی بر منابع» با تأکید بر این که منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار، در توسعه و استفاده از منابع و قابلیت‌های ارزش مند شرکت است، مانند مکملی در تجزیه و تحلیل صنعت به کار گرفته شد (ملی و گلن، ۲۰۰۶: ۱۳).

اما تجربه ی عملی دهه‌های ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰ نشان می‌داد که رویکردهای تجویزی برنامه‌ریزی استراتژیک در محیط نامطمئن، کاربرد عملی کمی دارند (اوشاناسی، ۲۰۰۳). رویکردهای تجویزی، شکل‌گیری استراتژی را حاصل فرایندی تحلیلی و قاعده‌مند

1-Melé & Guillén

2-O'Shannassy

3-Rumelt

4-Michael Porter

می‌دانند، شرایط محیطی فردا را امتداد خطی شرایط امروز فرض می‌کنند و توجهی به تغییر گفتمان ندارند. بدین ترتیب دهه ی ۱۹۹۰ آغاز عصر جدیدی در رویکردهای استراتژی شد (غفاریان و کیانی^۱، ۲۰۰۱). این گفتمان با ظهور «تفکر استراتژیک» تکامل یافت تا به طرح‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک کمک و آن‌ها را تسهیل کند (مهربان^۲، ۲۰۰۹). صاحبان این مکتب با مردود دانستن شیوه ی تحلیلی در تدوین استراتژی معتقدند استراتژی متعلق به حوزه ی علوم است و نه منطق؛ بنابراین فرایندهای گام به گام از پیش تعریف شده نمی‌توانند به تصمیمات درست استراتژیک منجر شوند (فیض، ۲۰۱۰: ۹۴-۹۵).

برنامه‌ریزی وابسته به تجزیه و تحلیل‌ها، سیستم‌ها و رویه‌های رسمی است؛ در حالی که تفکر، تشویق برای ترکیب شهود، نوآوری و خلاقیت در همه ی سطوح سازمانی است. برنامه‌ریزی به رسمیت و ساختار نیاز دارد؛ در حالی که تفکر استراتژیک تجربه‌ای شخصی است که به صورت غیررسمی رخ می‌دهد و لزوماً از هیچ تصمیم یا اقدامی پیروی نمی‌کند (توکلی و لاتون^۳، ۲۰۰۵: ۱۵۷).

چیستی تفکر استراتژیک: بر اساس نظر بسیاری از پژوهشگران این حوزه، تعریف مشخص و همه‌پذیری برای تفکر استراتژیک وجود ندارد (منوریان و همکاران، ۲۰۱۱؛ توکلی و لاتون^۴، ۲۰۰۵؛ بن، ۲۰۰۱؛ فیض، ۲۰۱۰ و مشبکی و خزاعی^۵، ۲۰۰۹) و هر یک از صاحب‌نظران آن را از بعدی خاص مورد توجه قرار می‌دهند و تعریف می‌کنند؛ بنابراین شاید شناخت آن به دلیل ابعاد گوناگون و مفاهیم عمیق، با تعریف کاری کم‌ثمر باشد (غفاریان و علی‌احمدی^۶، ۲۰۰۳).

تفکر استراتژیک تصویر نتایج مورد نظر آینده و رویایی عملی برای خلق آینده‌ای مطلوب با نتایج تعیین‌شده و دست‌یافتنی است که موجب افزایش ارزش می‌شود (کافمن و همکاران^۷، ۲۰۰۳: ۴۰-۴۱).

1-Ghaffarian & Kiani

2-Mehraban

3-Tavakoli & Lawton

4-Monnavarian, Farmani & Yajam

5-Moshabaki & Khazaei

6-Ghaffarian & Aliahmadi

7-Kaufman, Oakley-Brown, Watkins & Leigh

تفکر استراتژیک قابلیت «معماری استراتژیک» است (همل و پراهالد^۱، ۱۹۸۹) و فرایندی برای شناسایی استراتژی‌های بقا و یا مدل‌های کسب و کاری است که به خلق ارزش برای مشتری منجر شوند (آبراهام^۲، ۲۰۰۵: ۵). تفکر استراتژیک استفاده از چارچوب‌های ذهنی مختلف برای بررسی و تحلیل و در نهایت تصمیم‌گیری موقعیت‌های استراتژیک است (استیسی^۳، ۲۰۰۵: ۲۳) تا مدیران ارشد اجرایی بتوانند برتر از فرایندها فرایندها و بحران‌های روزانه ظاهر شوند (گرت^۴، ۱۹۹۵: ۲). تفکر استراتژیک راهی است برای حل مسائل استراتژیک که شیوه ی منطقی و همگرا را با فرایندهای تفکر خلاق و واگرا ترکیب می‌کند تا رخدادها، بهتر درک شود و امکان افزایش کارایی و بقای سازمانی فراهم گردد (مینتزبرگ و همکاران، ۱۹۹۸: ۴۲ و بن، ۲۰۰۵: ۳۳۸).

از مهم‌ترین ویژگی‌های تفکر استراتژیک نگرش کلی‌نگر آن به فضای کسب و کار است و به جای این که سیستم کسب و کار را در قالب الگوهای تحلیلی ساده شده خلاصه کند، تصویری کلی از کسب و کار در ذهن ایجاد می‌کند. سنگه^۵ (۱۹۹۰) این را را «تفکر سیستمی» و لیدکا^۶ (۱۹۹۸) آن را الگوی ذهنی کامل از نظام خلق ارزش برای مشتری می‌نامند.

اصلی‌ترین کارکرد تفکر استراتژیک، خلق چشم‌انداز است که باعث مشخص شدن سمت و سوی مطلوب سازمان می‌شود، حرکت سازمان را جهت می‌بخشد و به صورت یک آرمان مشترک، سازمان را یک پارچه و هم‌انگیزه می‌کند. مینتزبرگ (۱۹۹۴: ۱۰۸) معتقد است تفکر استراتژیک بر ترکیب و به کارگیری شهود و خلاقیت برای خلق «چشم‌اندازی یکپارچه برای بنگاه» تأکید دارد. از دیگر سوی رفتار حاصل از تفکر استراتژیک، سازمان را تمایزگرا و دنباله‌روی از دیگران را از مجموعه ارزش‌های آن خارج می‌کند (گریتس، ۲۰۰۲).

مدل‌های تفکر استراتژیک: با وجود این که بیش از دو دهه از مطرح شدن نظریه ی تفکر استراتژیک در حوزه ی استراتژی می‌گذرد، نوشته‌های این حوزه بیش تر در زمینه

1-Hamel & Prahalad

2-Abraham

3-Stacey

4-Garratt

5-Senge

6-Liedtka

ی نظری انجام شده و بر توسعه ی مفاهیم استوار می‌باشد و پژوهش‌های تجربی اندکی در این حوزه صورت گرفته است.

عموزاد خلیلی و همکاران^۱ (۲۰۱۰)، تفکر استراتژیک را از دیدگاه چند لایه‌ای مورد بررسی قرار داده و آن را دارای سطح فردی، گروهی (ناهمگونی و تعارض) و سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و سیستم حقوق و دستمزد) دانسته‌اند. آنان تأکید می‌کنند که سازمان‌ها بایستی زمینه‌های سازمانی و گروهی را مورد توجه قرار دهند. قربان‌پور و همکاران^۲ (۲۰۱۰) با استفاده از نظر کارشناسان، ۱۵ عامل مؤثر بر تفکر استراتژیک را به عنوان زیر معیار، شناسایی و اولویت‌بندی کردند، که به ترتیب عبارتند از: ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرایندها و سیستم‌ها، تعارض رابطه‌ای، خلاقیت، تنوع مرتبط با شغل، تعارض مرتبط با وظیفه، مشارکت مدیریت میانی، تفکر سیستمی، ترسیم چشم‌انداز، تفکر در طول زمان، هوشیاری محیطی، تفکر فرضیه محور، استفاده ی هوشمندانه از فرصت‌ها و تنوع در الگوهای پردازش اطلاعات. لیدکا بر مبنای نظریات مینتزبرگ، مدلی ارائه کرد که در آن تفکر استراتژیک به عنوان روشی خاص برای فکر کردن تعریف می‌شود. در این مدل تفکر استراتژیک در برگیرنده ی پنج بعد دیدگاه سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت‌جویی هوشمندانه، فرضیه‌محوری و تفکر در زمان می‌شود (لورنس^۳، ۱۹۹۹).

گریتس (۲۰۰۲: ۴۵۸) همبستگی افراد با تفکر استراتژیک را در قابلیت‌های دیدن فرصت‌های خارجی و ترکیب آن‌ها در کسب و کار، تفکر جانبی و شهودی، اقدام در خصوص موارد تازه و مبهم برای تفسیر و ارزیابی رخدادها و تشخیص اقدام مورد نیاز برای قابل درک شدن موارد و ساختن حالت‌های هم زمان چندگانه و کار در محدوده ی وسیعی از حالت‌ها دانسته است.

لیندگرن و بندهودل^۴ (۲۰۰۳) هفت اصل تفکر استراتژیک را تناقض اندیشی، چشم‌انداز اندیشی، بداهه اندیشی، زمان اندیشی، منابع اندیشی، چرخه ی عمر اندیشی، و سعی و خطا اندیشی می‌دانند.

1-Amoozad Khalili, Maleki, Ramezani & SedighiGariz

2-Ghorbanpur, Mirzaei Chaboki & NejadSani

3-Lawrence

4-Lindgren & Bandhold

کافمن و همکاران (۲۰۰۳) شش عامل اصلی موفقیت برای تفکر و برنامه ریزی استراتژیک را تغییر گفتمان یا قابلیت خارج شدن از قلمروی آسایش خود و به کارگیری مرزهای گسترده تر، تفاوت قائل شدن بین نتایج و ابزار، در نظر داشتن سطوح اجتماعی، سازمانی و عملیاتی در برنامه ریزی و نتایج، اهداف قابل اندازه گیری و متهورانه، چشم انداز آرمانی، و تعریف «نیاز» به عنوان شکاف در نتایج کنونی و نتایج مطلوب و نه میزان کاستی های منابع، ابزار یا روش ها معرفی کرده اند.

بن (۲۰۰۵) ویژگی های فردی متفکر استراتژیک را مشتمل بر تفکر سیستمی، خلاقیت و چشم انداز دانسته است، در سطح گروهی ناهمگنی (تنوع مرتبط با شغل) و تعارض، شامل: تعارض شغلی، تعارض وظیفه ای و تعارض رابطه ای را مورد توجه قرار داده و در سطح سازمانی به فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و سیستم پاداش و جبران خدمت اشاره کرده است.

اکور و انگلیست^۱ (۲۰۰۶) ویژگی های تفکر استراتژیک را در آگاهی نسبت به صنعت و رقبا، درک نقاط قوت و فرصت ها، آگاهی نسبت به مشکلات استراتژیک سازمان، درک اولویت های استراتژیک مدیران ارشد و تصمیم گیری با به کارگیری فرایندهای منعطف و مؤثر خلاصه می کنند.

آمیتاب و ساهایی^۲ (۲۰۰۸) شش عامل مشخصه ی متفکر استراتژیک را رهبری خوب، تصوّر سناریوهای بلندمدت آینده، تدوین استراتژی های انطباقی و زیستی، توجه به نشانه های محیطی، تفکر شهودی و خلاقیت بیان می دارند.

در پژوهش دیگری پیسایا و همکاران^۳ (۲۰۰۸) مهارت های تفکر استراتژیک را در چارچوب سازی مجدد، بازتاب و تفکر سیستمی خلاصه کرده اند.

زند^۴ (۲۰۱۰) فرایند تفکر استراتژیک پیتز دراکر^۵ را مورد بررسی قرار داده و الگویی مبتنی بر پرسیدن پرسش های نافذ از افرادی که واقعیت های رایج و آینده را درک می کنند، چارچوب سازی مجدد دیدگاه ها و کشف مفروضات اساسی دیدگاه های رایج استخراج کرده است.

1-Acur & Englyst

2-Amitabh & Sahay

3-Pisapia, Pang, Hee, Lin & Morris

4-Zand

5-Peter Drucker

منوریان و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی عوامل وابسته به تفکر استراتژیک را در خلاقیت و توجه به گذشته، حال و آینده، ساختار ارگانیک سازمان، تجزیه و تحلیل محیطی، مدیریت تعارض، هوشیاری نسبت به موقعیت، شیوه ی آینده‌نگرانه، فراست، الگوی ذهنی متنوع، پاسخ‌گویی، وضعیت سازمانی و هماهنگی، تفکر سیستمی و شیوه ی فرایندی طبقه‌بندی کرده‌اند.

۳- مدل مفهومی پژوهش

هرچند تفکر استراتژیک در دو دهه ی اخیر بسیار مورد توجه بوده است و پژوهشگران زیادی از جنبه‌های مختلف آن را مورد بررسی قرار داده‌اند، به غیر از چند پژوهش محدود در سال‌های اخیر که عناصر و عوامل تفکر استراتژیک در سازمان‌ها را مورد توجه قرار داده‌اند، پژوهشگران این پژوهش مدلی کامل برای سنجش تفکر استراتژیک مدیران در پژوهش‌های قابل دسترس نیافتند. این در حالی است که تفکر استراتژیک به عنوان یکی از شایستگی‌های اصلی و ضروری رهبری مطرح گردیده (میونا^۱، ۲۰۰۹) و مدیران با قابلیت تفکر استراتژیک، بهترین مدیران استراتژیک هستند که می‌توانند نقشی کاربردی در سازمان خود ایفا کنند (منوریان و همکاران، ۲۰۱۱: ۷۱). در این پژوهش سعی شده است با مرور پژوهش‌های گذشته و ویژگی‌های یک مدیر با قابلیت تفکر استراتژیک استخراج و با دسته‌بندی آن‌ها مدلی با مفهوم‌سازی مجدد با توجه به اجزای این مفاهیم و به گونه‌ای که مشتمل بر تمامی آن‌ها باشد، ارائه شود.

تصور آینده و تمرکز بر آن: ما در ذهن خود با رؤیایپردازی آینده‌ای را ایجاد می‌کنیم و سپس با تحقق بخشیدن به آن در دنیای بیرون به آن دست می‌یابیم (کافمن و همکاران، ۲۰۰۳: ۴۹). سنگه (۱۹۹۰) چشم‌اندازها را تصاویر یا پندارهایی که مردم در سر یا قلب خود دارند، تعریف می‌کند. بنابراین لازم است یک مدیر بتواند با شجاعت، آینده ی آرمانی مورد نظر خود را قطع نظر از موانع امروز و پیش از این که اقدامی در خصوص آن انجام دهد تصور کند. سپس با نگاه به این مطلوب آرمانی و با توجه به اهداف باارزش تمامی کارکنان، چشم‌اندازی را که در آن ارزیابی‌های داخلی و خارجی را نیز مورد نظر قرار داده است، خلق و در سازمان اعتقادی مشترک نسبت به آن ایجاد

کند (بن، ۲۰۰۱: ۶۶). مدیر بدین شیوه می تواند اهداف نهایی را تعریف کند، تمامی فرایندهای سازمان را در راستای چشم انداز مشترک جهت دهد و ارزش مندی اهداف میانی را با توجه به اهداف نهایی و آینده ی آرمانی تعیین کند (لیدکا، ۱۹۹۸).

فرصت جویی هوش مندانه: فرصت جویی هوش مندانه یکی از قابلیت های اصلی تفکر استراتژیک است (لیدکا، ۱۹۹۸؛ گریتمس، ۲۰۰۲؛ منوریان و همکاران، ۲۰۱۱؛ مشبکی و خزاعی، ۲۰۰۹ و غفاریان و کیانی، ۲۰۰۵). واقعیت این است که برای تشخیص صحیح فرصت ها و عوامل مزیت بخش رقابتی، فرایندی وجود ندارد و به جای آن باید به بصیرت و فهم مدیران از محیط کسب و کار متکی بود؛ بصیرتی که حاصل شناخت صحیح قواعد کسب و کار است (غفاریان و کیانی، ۲۰۰۵: ۱۸). رهبران باید قابلیت دیدن سیستم ها به صورت کلی با درک ویژگی ها، نیروها، الگوها و روابط متقابلی که رفتار سیستم ها را در حالت های مختلف اقدام موجب می شود، داشته باشند (پیساپیا و همکاران، ۲۰۰۸).

درک موقعیت بر مبنای یادگیری و مفاهیم شناختی: یکی از ویژگی های تفکر استراتژیک، تفکر در طول زمان است و آن در نظر گرفتن گذشته برای حرکت از حال به آینده است تا کیفیت تصمیم گیری و سرعت عمل را بهبود بخشد (لیدکا، ۱۹۹۸). این به ترتیبی برقراری ارتباط ذهنی بین موقعیت فعلی و تصویر تداعی شده از موقعیت های مشابه پیشین و به کارگیری تجربیات قبلی در قالب الگو است و به نوعی یادگیری از زمان را تداعی می کند. ایجاد چشم انداز به درک کامل چگونگی تغییر سازمان ها و اقدامات مدیریتی در طول زمان و درک فرایندهای بازخوردی که این گونه تغییرات را موجب شده است، نیاز دارد (استیسی، ۲۰۰۲). از سویی یک مدیر با قابلیت تفکر استراتژیک باید بتواند علاوه بر توجه به پویایی قواعد و گفتمان های حاکم بر محیط کسب و کار (غفاریان و کیانی، ۲۰۰۵)، چگونگی تأثیرپذیری سیستم ها به وسیله ی پویایی ها، تعاملات و وابستگی ها (لیدکا، ۱۹۹۸) را نیز با استفاده از مفاهیم شناختی درک کند. وی باید قابلیت ترکیب تفکر منطقی و عقلانی با تفکر تجربی از طریق ادراک، تجربه و اطلاعات برای ایجاد الگوی مناسب از رویدادهای گذشته را داشته باشد و بتواند از ادراکات، تجربیات، و دانش برای درک موقعیت ها، استفاده کند (پیساپیا و همکاران، ۲۰۰۸).

تصمیم‌گیری منعطف بر مبنای فرضیه‌سازی، خلاقیت و الگوهای ذهنی

متنوع: یک متفکر استراتژیک همیشه به فعالیت‌های خلاقانه برای ترکیب و انتخاب نیاز دارد (پورتر، ۱۹۸۷: ۲۸). از سوی برخی از پژوهش‌گران (گریتس، ۲۰۰۲؛ مینتزرگ، ۱۹۹۴؛ هاوارد^۱، ۱۹۸۹؛ بن، ۲۰۰۱ و بن، ۲۰۰۵) خلاقیت به عنوان هسته ی مرکزی تفکر استراتژیک مطرح شده است. گریتس (۲۰۰۲) معتقد است که تفکر استراتژیک مهارتی است که به طور عادی بیش تر در افرادی یافت می‌شود که خلاق و توانا هستند. تفکر خلاق به چگونگی رویارویی افراد با مشکلات و ارائه ی راه‌حل بستگی دارد (بن، ۲۰۰۱: ۶۵) و یک مدیر با قابلیت تفکر استراتژیک باید بتواند تفکر خلاق و تحلیلی را پیوند دهد (لیدکا، ۱۹۹۸) و با برداشتن دیوارهای تخیل و تفکر و ساختن آینده‌های محتمل در خیال، گزینه‌های اثربخش برای هر سناریوی فرضی را طراحی و هزینه، منافع و احتمال وقوع هر یک از گزینه‌ها را تعیین کند (ویلیامسن^۲، ۱۹۹۹). بنابراین مدیری با قابلیت تفکر استراتژیک باید بداند در چه زمانی باید قوانین همیشگی را نقض و از شیوه‌های جدید استفاده کند و چگونه الگوها و استراتژی‌های گوناگون را با شهود و خلاقیت ترکیب نماید (استیسی، ۲۰۰۵). وی باید ایده‌های نو را بپذیرد (غفاریان و کیانی، ۲۰۰۵) و بینش‌ها و حالت‌های جدید کاری را با توجه به دیدگاه‌ها، چارچوب‌ها، مدل‌های ذهنی، و گفتمان‌های چندگانه با جستجوی دیدگاه‌های متفاوت ایجاد کند (پیسایا و همکاران، ۲۰۰۸).

قابلیت ایجاد زیرساخت‌های سازمانی: این درست است که افراد فکر می‌کنند، اما سازمان‌ها باید زمینه ی پشتیبانی را برای تفکر استراتژیک، ایجاد کنند (لیدکا، ۱۹۹۸)؛ چرا که تفکر استراتژیک به سادگی در ذهنی منفرد رخ نمی‌دهد و از زمینه ی اجتماعی که فرد فعالیت می‌کند، تأثیر می‌پذیرد (بن، ۲۰۰۵: ۳۳۹) و شکل‌ها و فرایندهای ساختاری در سطوح گروهی و سازمانی، ظهور افرادی با تفکر استراتژیک را تقویت می‌کنند (بن، ۲۰۰۵: ۳۴۰). مدیران ارشد باید زمان و فضا را برای وقوع خلاقیت و نوآوری مهیا کنند (بن، ۲۰۰۱: ۶۸) و ساختار سازمانی مناسب را به وجود آورند (کالینز و همکاران^۳، ۲۰۰۰)؛ بنابراین اگر رهبران آرزوی پرورش قابلیت‌های تفکر

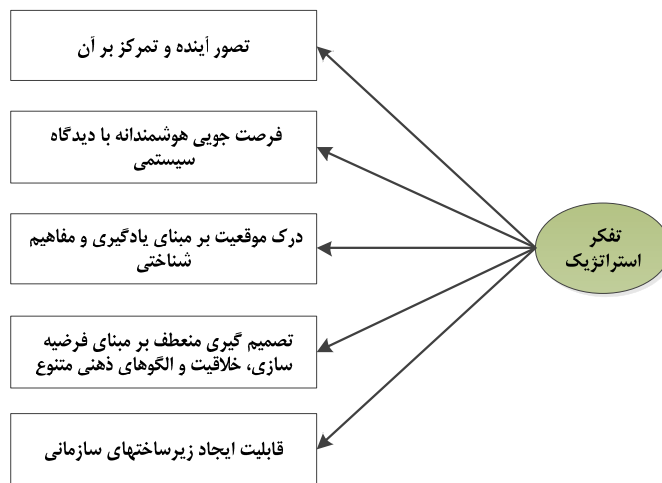
1-Howard

2-Williamson

3-Collins, Lowe & Arnett

استراتژیک را در بین اعضای سطوح میانی و پایین مدیریتی سازمان دارند، باید به آنان برای توسعه ی مهارت‌های تفکر کمک کنند (گریتس، ۲۰۰۲: ۴۶۰). مدیری با قابلیت تفکر استراتژیک باید در سطح گروه‌ها، توانایی ایجاد تعارض وظیفه‌ای (بدون ایجاد تعارض رابطه‌ای) را داشته باشد و در سطح سازمانی نیز باید فرهنگی را پایه‌گذاری کند که مدیران میانی در فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک درگیر شوند (بن، ۲۰۰۵: ۳۴۶) و باید ساختارهای ارگانیکی ایجاد کند که پرورش تفکر استراتژیک را موجب شوند و سیستم‌های پاداش را مبتنی بر معیارهای عملکردی بلندمدت و کیفی قرار دهد (بن، ۲۰۰۵: ۳۴۸)

با توجه به دسته‌بندی انجام‌شده برای اجزای قابلیت تفکر استراتژیک موجود در پژوهش‌های پیشین، مدل مفهومی زیر (شکل شماره ی یک) برای سنجش تفکر استراتژیک مدیران صنعت کاشی و سرامیک ایران در این پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد.



شکل شماره ی یک - مدل مفهومی پژوهش

از سویی با توجه به پژوهش‌های روابطی برای اصلاح مدل مفهومی پژوهش دور از انتظار نخواهد بود.

یکی رابطه ی «تصور آینده‌ای آرمانی» با «فرصت جوئی هوشمندانه» است؛ زیرا مدیرانی که آینده‌ای آرمانی و بلندپروازانه برای سازمان خویش متصور هستند، با افزایش دانش خود نسبت به محیط اطراف و به خصوص فضای کسب و کار سازمان، به دنبال کشف فرصت هایی هستند که در تحولات محیطی نهفته است. در مقابل اگر مدیری قابلیت تصور آینده‌ای درخشان برای سازمان خویش نداشته باشد، همواره درگیر کارهای روزمره و در شکلی بسیار خوش بینانه در پی توسعه ی فعالیت های پیشین خواهد بود. «فکر کردن برای آینده‌ای آرمانی، درباره ی بیش تر انجام دادن کار پیشین نیست و حتی شیوه‌های تفکری که موجب موفقیت دیروز بوده‌اند، می‌توانند مانع اصلی برای خلق موفقیت آینده باشند» (کافمن و همکاران، ۲۰۰۳: ۴۶). بنابراین با توجه به این که فرصت در محیط کسب و کار، از نیاز پاسخ گویی نشده ی بازار شکل می‌گیرد، رفتار موفق مدیران استراتژیک سرشار از توجه به محیط، تشخیص به موقع فرصت ها و جهت گیری در راستای بهره‌گیری از آنها است (غفاریان و کیانی، ۲۰۰۵: ۲۶-۲۸). از دیگر سو، نگرش کلی نگر که در این پژوهش با عنوان «دیدگاه سیستمی» مورد توجه قرار می‌گیرد، تصویری کلی از کسب و کار در ذهن ایجاد می‌کند و مفاهیم آن هرچند کلی و غیر دقیق، در قالب ساختاری مفهومی، زیربنای تشخیص (فرصت‌ها) و تصمیم‌گیری‌های سازمانی قرار می‌گیرد و سازمان را در مسیر صحیح هدایت می‌کند (غفاریان و کیانی، ۲۰۰۵: ۵۲) و بدین ترتیب جهت‌گیری سازمان را تعیین می‌کند.

رابطه ی معنی‌دار دیگری که می‌توان در این مدل متصور بود، ارتباط میان «تصور آینده‌ای آرمانی» با «قابلیت ایجاد زیرساخت های سازمانی» است. مفهوم اول در اجزای خود مشتمل بر تصور آینده‌ای آرمانی، خلق چشم‌اندازی مشترک و ایجاد فرایندها و اهدافی در زمینه ی چشم‌انداز است. چشم‌اندازی که با در نظر گرفتن دیدگاه‌های افراد سازمان ایجاد و به اشتراک گذاشته می‌شود، تنها به واسطه ی اعتبارش و بدون در نظر گرفتن محتوای آن بر خلاف چشم‌انداز یا بیانیه ی مأموریت در هر چیزی که یک سازمان انجام می‌دهد مانند اهداف، استراتژی‌ها، رویه‌ها، سیاست‌ها، فرایندها، شیوه‌های فرهنگی، رفتارهای مدیریتی، ایجاد طرح‌بندی، سیستم‌های پرداخت و حسابداری، طراحی شغل سازمان ترجمه می‌شود (کالینز و پوراس^۱، ۱۹۹۸: ۲۰۱).

ویلیامسون (۱۹۹۹) در تشریح اولین مرحله از الگوی گزینه‌های آینده ی خود با عنوان آشکار کردن محدودیت‌های آینده، هر دو رابطه ی فوق را در سطح سازمانی مورد توجه قرار می دهد. وی اعتقاد دارد در محیطی ناپایدار، برای پاسخ گویی به شرایط جدید بازار، دو محدودیت پنهان مشتمل بر ضعف دانش نسبت به بازارهای جدید بالقوه و ضعف قابلیت سازمانی وجود دارد. بنابراین یک سازمان برای خارج شدن از محدودیت های پنهان، باید نسبت به رفتارهای بالقوه ی بازار و مشتری، دانش و قابلیت های جدید کسب کند. با تعمیم این دیدگاه به محدودیت های پنهان مدیریت ارشد یک سازمان می توان نتیجه گرفت که مدیریت ارشد یک سازمان برای دستیابی به اهداف آرمانی و چشم انداز سازمان باید از یک سو با افزایش دانش خود نسبت به بازار و رفتارهای جدید آن (دیدگاه سیستمی)، به دنبال کشف فرصت های تازه در آن باشد، و از سوی دیگر زیرساخت های سازمانی لازم برای رشد قابلیت تفکر استراتژیک افراد را ایجاد تا علاوه بر افزایش دانش سازمانی، امکان بروز خلاقیت ها و دیدگاه های گوناگون را فراهم کند.

۴- روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ گونه شناسی گفتمان ها، در دسته ی اثبات گرا قرار دارد و در دسته ی پژوهش های کمی دسته بندی می شود. هم چنین این پژوهش به لحاظ چگونگی گردآوری داده ها، از نوع پژوهش های کتابخانه ای میدانی است. راهبرد این پژوهش برای انجام نیز همبستگی است.

جامعه ی آماری در این پژوهش، مدیران کارخانجات کاشی و سرامیک ایران است. با توجه به وجود ۹۱ واحد تولید کاشی و سرامیک در ایران (شبکه ی اطلاع رسانی بازرگانی ایران، ۲۰۱۱) و فعال بودن ۷۰ درصد آن ها بنا به اظهار صاحب نظران این بخش، تعداد جامعه ی آماری این پژوهش ۱۲۸ برآورد می شود. حجم نمونه از رابطه ی زیر محاسبه شده است:

$$n = \frac{N(Z\alpha/2)^2 P(1-P)}{\epsilon^2(N-1) + (Z\alpha/2)^2 P(1-P)} = \frac{128 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.1^2 * 127 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 55$$

در این پژوهش برای انتخاب نمونه ی آماری از روش در دسترس استفاده شد و با توجه به سهولت دسترسی و تمرکز بیش از نیمی از کارخانجات کاشی و سرامیک ایران

در استان‌های یزد و اصفهان، کارخانجات مستقر در این استان‌ها به عنوان نمونه ی آماری انتخاب شدند و در نهایت داده‌های ۵۵ پرسش نامه در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت.

برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده است. به دلیل نبود پرسش‌نامه‌ای در این زمینه، پرسش‌نامه‌ای از سوی نگارندگان با ۴۰ پرسش تدوین شد. در این پژوهش روایی پرسش‌نامه از دو جنبه ی محتوا و سازه مورد آزمون قرار گرفت. روایی محتوا از طریق نظرخواهی از استادان مدیریت و روایی سازه با روش تحلیل عاملی تأییدی انجام شد. برای محاسبه ی پایایی سازگاری بین پرسش‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. جدول شماره ی یک نتیجه ی روایی سازه و نتایج آزمون پایایی پرسش‌نامه (آلفای کرونباخ) را نشان می‌دهد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش «مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱» و نرم‌افزار مورد استفاده AMOS می‌باشد.

جدول شماره ی یک - نتایج روایی سازه ی متغیرها و نتایج آزمون پایایی پرسش‌نامه (آلفای کرونباخ)

متغیر مشاهده‌پذیر	پرسش‌ها	قبل از حذف پرسش‌ها		پرسش‌های حذف‌شده	پس از حذف پرسش‌ها	
		KMO	معنی‌داری باربند		KMO	آلفای کرونباخ
تصور آینده و تمرکز بر آن	۱ تا ۸	۰/۷۸	۰/۰۰۰	۷،۸	۰/۸۳۵	
فرصت‌جویی هوشمندانه با دیدگاه سیستمی	۹ تا ۱۵	۰/۶۱	۰/۰۰۰	۱۳،۹	۰/۷۲۴	
درک موقعیت بر مبنای یادگیری و مفاهیم شناختی	۱۶ تا ۱۹	۰/۶۹	۰/۰۰۰	-	۰/۷۲۳	
تصمیم‌گیری بر مبنای فرضیه‌سازی، خلاقیت و الگوهای ذهنی متنوع	۲۰ تا ۲۸	۰/۸۳	۰/۰۰۰	۲۶،۲۰	۰/۸۴۹	
قابلیت ایجاد	۲۹ تا	۰/۸۱	۰/۰۰۰	۳۷،۴۰	۰/۸۸۸	

زیرساخت‌های سازمانی	۴۰				
کل پرسش‌نامه					
۰/۸۰۴					

۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها

اطلاعات آماری مشارکت‌کنندگان که از طریق پرسش‌نامه‌ها گردآوری گردیده، نشان می‌دهد، حدود ۹۵ درصد مشارکت‌کنندگان، مرد بوده و بیشتر آن‌ها تحصیلاتی در سطح لیسانس داشته‌اند و بیش‌تر در محدوده ی سنی ۳۰ تا ۴۰ سال قرار دارند. جدول شماره ی دو اطلاعات مربوط به پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش است و نشان می‌دهد در شرکت‌های مورد بررسی متغیر اول در حد خوب و چهار متغیر دیگر در حد متوسط قرار دارند و مقدار میانگین کل برای متغیر تفکر استراتژیک مدیران در این شرکت‌ها در حدی متوسط و به مقدار ۳/۴۲ می‌باشد.

جدول شماره ی دو - میانگین متغیرهای پژوهش

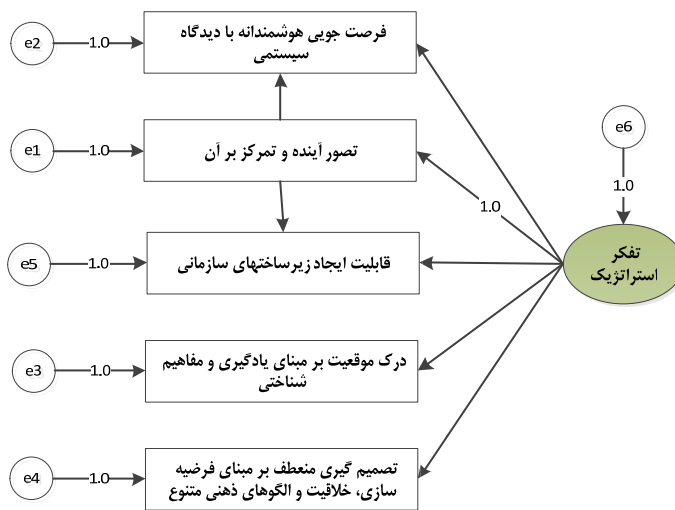
میانگین	انحراف معیار	بیشینه	کمینه	ابعاد سنجش تفکر استراتژیک
۳/۷۲	۰/۷۴	۵	۲	تصور آینده و تمرکز بر آن
۳/۴۲	۰/۷	۴/۸	۱/۸	فرصت جویی هوشمندانه با دیدگاه سیستمی
۳/۴۶	۰/۸۴	۵	۱/۷۵	درک موقعیت بر مبنای یادگیری و مفاهیم شناختی
۳/۲۹	۰/۸۲	۴/۷۱	۱/۴۳	تصمیم‌گیری منعطف بر مبنای فرضیه سازی، خلاقیت و الگوهای ذهنی متنوع
۳/۲۱	۰/۸۲	۴/۴	۱/۱	قابلیت ایجاد زیرساخت‌های متنوع

آزمون مدل مفهومی پژوهش: هم‌چنان که پیش‌تر گفته شد مدل مفهومی پژوهش در بر گیرنده ی یک مدل اندازه‌گیری است که با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار خواهند گرفت. بنا به مدل‌سازی معادلات ساختاری پرسش این است که آیا داده‌های تجربی گردآوری شده از مدل نظری حمایت می‌کنند یا خیر؟ برای همین امر در این روش، تعدادی شاخص به عنوان شاخص برازش معرفی می‌شوند که نشان دهنده ی میزان هم‌خوانی مدل نظری و داده‌های تجربی هستند. وضعیت شاخص‌های برازش در جدول شماره ی سه نشان داده شده است.

چنان‌که اطلاعات جدول ۳ (ستون مدل مفهومی اولیه) نشان می‌دهد، شاخص‌های برازش مدل وضعیت مناسبی نداشته و این به آن مفهوم است که مدل مفهومی پژوهش توسط داده‌های تجربی مورد حمایت قرار نمی‌گیرد. سطح تحت پوشش آماره ی آزمون،

کمتر از ۵ درصد است که به معنای عدم حمایت داده‌های تجربی از مدل مفهومی است. ریشه ی میانگین مربعات خطای برآورد یکی دیگر از شاخص‌های مهم برازش است که باید کمتر از ۱۰ درصد باشد و در این مدل، ۳۱ درصد محاسبه شده است. چنین وضعیتی برای سایر شاخص‌های برازش نیز مشاهده می‌شود. اگر مدل مفهومی پژوهش مورد تأیید قرار نگیرد، باید اصلاح مدل را مورد توجه قرار داد. مرور نتایج نشان می‌دهد که روابط تعریف شده در مدل مفهومی مورد پذیرش قرار گرفته‌اند؛ اما برخی روابط در مدل دیده نشده است. بنابراین علاوه بر روابط تعریف شده، همان گونه که انتظار می‌رفت، دو رابطه ی علی که در بخش مبانی نظری مورد بررسی قرار گرفت به مدل مفهومی اضافه شد. تأثیر تصویر آینده ی مدیر بر روی بهره‌جویی از فرصت‌ها و نیز بر توانایی مدیر در ایجاد زیرساخت‌ها به مدل اضافه گردید. شکل شماره ی دو نمای مدل مفهومی اصلاح شده را نشان می‌دهد.

شکل شماره ی دو - مدل اصلاح شده پژوهش



در گام بعدی، مدل مفهومی اصلاح شده مورد آزمون قرار گرفت و نتایج حاصل از اجرای مدل سازی معادلات ساختاری در ستون مقادیر مدل اصلاح شده جدول شماره ی سه نشان داده شده است. سطح تحت پوشش آماره ی کای دو برابر با ۲۷ درصد است که با توجه به بزرگ تر بودن این آماره از عدد ۵ درصد، می توان اذعان کرد که داده های تجربی برازش مناسبی از مدل مفهومی را نشان می دهند. سایر شاخص های برازش مدل به مانند شاخص نیکویی برازش، شاخص برازش هنجار شده، شاخص برازش هنجار نشده، شاخص برازش تطبیقی و دیگر شاخص های برازش وضعیت مناسبی را نشان می دهند. با توجه به کلیت شاخص های به دست آمده، می توان هم خوانی داده های تجربی را با مدل مفهومی مورد پذیرش قرار داد.

جدول شماره ی سه - خروجی مدل مفهومی و اصلاح شده

شاخص ها	نام شاخص	اختصار	مدل مفهومی اولیه	مدل اصلاح شده	برازش قابل قبول
شاخص های برازش مطلق	سطح تحت پوشش کای اسکور	χ^2	۰/۰۰۰	۰/۲۷۴	بزرگ تر از ۵٪
	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۸۱۶	۰/۹۷۱	بزرگ تر از ۹۰٪
	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰/۴۴۸	۰/۸۵۳	بزرگ تر از ۹۰٪
شاخص های برازش تطبیقی	شاخص برازش هنجار نشده	NNFI	۰/۵۹۵	۰/۹۷۷	بزرگ تر از ۹۰٪
	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۷۷۶	۰/۹۷۲	بزرگ تر از ۹۰٪
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۷۹۸	۰/۹۹۳	بزرگ تر از ۹۰٪
	شاخص برازش نسبی	RFI	۰/۵۵۲	۰/۹۰۷	بزرگ تر از ۹۰٪
شاخص های برازش مقتصد	شاخص برازش افزایشی	IFI	۰/۸۰۵	۰/۹۹۳	بزرگ تر از ۹۰٪
	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	۰/۳۸۸	۰/۲۹۲	بزرگ تر از ۵۰٪
	میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۳۱۰	۰/۰۷۴	کمتر از ۱۰٪
	نسبت کای اسکور به درجه ی آزادی	CMIN/df	۶/۲۰۲	۱/۲۹۴	مقدار بین ۱ تا ۳

با تأیید شدن برازش کلی مدل، در مرحله ی برازش جزئی مدل، روابط جزئی مدل که در قالب فرضیات بیان شده اند مورد بررسی قرار می گیرند. برای همین است که دسته ای دیگر از شاخص ها تحت عنوان شاخص های برازش جزئی در مدل سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار می گیرند.

پایه ی اصلی مدل سازی معادلات ساختاری بر رگرسیون قرار دارد و معناداری ضریب هر رابطه ی تعریف شده در مدل مورد توجه قرار می گیرد. در خروجی Amos بخش دیگری از خروجی ها به معناداری این روابط رگرسیونی می پردازد. در جدول شماره ی چهار این خروجی گزارش شده است. این جدول هم چنین، وضعیت دو رابطه ی جدیدی که در مدل اصلاح شده اضافه گردید را نیز نشان می دهد.

همان گونه که داده های روابط مدل جدول شماره ی چهار نشان می دهد با توجه به پایین تر بودن سطح تحت پوشش آماره ی آزمون از عدد ۵ درصد برای همه روابط تعریف شده در مدل، با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که روابط تعریف شده در مدل با داده های تجربی مورد حمایت قرار می گیرند. هم چنین داده های جدول شماره ی چهار نشان می دهد که متغیرهای مشاهده پذیر (تصور آینده، فرصت جویی هوشمندانه، درک موقعیت، تصمیم گیری منعطف و قابلیت ایجاد زیرساخت ها) سازه ی پنهان تفکر استراتژیک را اندازه گیری می کنند.

جدول شماره ی چهار - ضرایب رگرسیونی در مدل مفهومی پژوهش

نتیجه	سطح معناداری	نسبت بحرانی	خطای استاندارد	برآورد	روابط مدل			
تأیید				۱/۰۰۰	تصور آینده	<---	تفکر استراتژیک	روابط مدل مفهومی
تأیید	۰/۰۳۴	۲/۱۲۰	۰/۸۵۴	۱/۸۱۱	فرصت جویی هوشمندانه	<---	تفکر استراتژیک	
تأیید	۰/۰۳۰	۱/۱۷۴	۱/۰۷۱	۲/۳۲۸	درک موقعیت	<---	تفکر استراتژیک	
تأیید	۰/۰۲۷	۲/۲۰۶	۱/۲۴۱	۲/۷۳۸	تصمیم گیری منعطف	<---	تفکر استراتژیک	
تأیید	۰/۰۲۷	۲/۲۱۶	۰/۷۹۴	۱/۷۵۹	قابلیت ایجاد زیرساخت ها	<---	تفکر استراتژیک	
تأیید	۰/۰۳۵	۲/۱۰۷	۰/۱۱۲	۰/۲۳۵	فرصت جویی هوشمندانه	<---	تصور آینده	روابط جدید
تأیید	۰/۰۰۰	۶/۳۳۵	۰/۰۸۰	۰/۵۰۹	قابلیت ایجاد زیرساخت ها	<---	تصور آینده	

دو رابطه ی علی جدید (تأثیر تصور آینده بر روی فرصت جویی هوشمندانه و نیز تأثیر تصور آینده بر روی قابلیت ایجاد زیرساخت های سازمانی) که در مدل اصلاحی اضافه شده بود نیز مورد آزمون قرار گرفته است. ردیف های مربوط به روابط جدید در جدول شماره ی چهار گویای پایین تر بودن سطح معناداری این روابط از سطح ۵ درصد و نشان از تأیید این روابط است.

۶- نتیجه گیری

در این پژوهش با مرور پژوهش های مربوط به موضوع، عوامل تشکیل دهنده ی قابلیت تفکر استراتژیک یک مدیر بررسی و به شکل مفاهیم و قابلیت های زیر تبیین گردید:

- ۱- تصور آینده ای آرمانی و تمرکز بر آن؛
- ۲- فرصت جویی هوشمندانه با دیدگاه سیستمی؛
- ۳- درک موقعیت بر مبنای یادگیری و مفاهیم شناختی؛
- ۴- تصمیم گیری منعطف بر مبنای فرضیه سازی، خلاقیت و الگوهای ذهنی متنوع؛
- ۵- قابلیت ایجاد زیرساخت های سازمانی.

پس بر این اساس مدلی مفهومی ایجاد شد و با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری و داده های حاصل از پرسش نامه هایی که بر اساس پژوهش های نظری تنظیم و در اختیار مدیران صنعت کاشی و سرامیک قرار گرفت، مشخص شد مدل مفهومی اولیه ی پژوهش نیاز به پاره ای تغییرات دارد و به غیر از روابطی که در مدل مفهومی مورد توجه قرار گرفته بودند، رابطه ای معنی دار میان «تصور آینده ای آرمانی و تمرکز بر آن» با «فرصت جویی هوشمندانه با دیدگاه سیستمی» و هم چنین با «قابلیت ایجاد زیرساخت های سازمانی» وجود دارد.

منابع و مآخذ

- Retrieved (2011) from Business Information Network of Iran: <http://www.shabanews.ir/News/No/14991> (In Persian).

- Ceramic Tile History (2011) Retrieved 2011, *from Unions and business information center in Iran: http://www.alljobs.ir/news_asnaf/show/411/* (In Persian).
- Abraham, S. (2005)« Stretching Strategic Thinking», *Strategy & Leadership*, 33(5), 5-12.
- Acur, N., & Englyst, L. (2006)«Assessment of strategy formulation: How to ensure quality in process and outcome», *International Journal of Operations and production management*, 26(1), 69-91.
- Amitabh, M., & Sahay, A. (2008) *Strategic Thinking : Is Leadership the missing link*; An Exploratory Study.
- Amoozad Khalili, H., Maleki, A., Ramezani, H., & SedighiGariz, S. (2010)« Developing Strategic Thinking Based on Multi Layer Methodology» *4th International Conference on Strategic Management*, Tehran: CIVILICA (http://www.civilica.com/Paper-ICSM04-ICSM04_040.html) (In Persian).
- Andrews, K. R. (1971) *The concept of corporate strategy*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1979) *A Concept of Corporate Planning*, New York: Wiley.
- Bonn, I. (2001)«Developing strategic thinking as a core competency», *Management Decision*, 39(1), 63-70.
- Bonn, I. (2005)«Improving Strategic thinking: a multilevel approach», *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.
- Collins, D. B., Lowe, J. S., & Arnett, C. R. (2000)« High-performance leadership at the organization level»,

- Advances in Developing Human Resources*, 2(18), 19-46.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1998) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, London: Century Business.
 - Feiz, D. (2010) *Strategic Management: Success Key in Competitive Markets*, Semnan: Semnan University Press (In Persian).
 - Garratt, B. (1995) «Helicopters and rotting fish: developing strategic thinking and new roles for direction givers. In B. Garratt», *Developing Strategic Thought – Rediscovering the Art of Direction Giving* (pp. 242-255). London: McGraw-Hill.
 - Ghaffarian, V., & Aliahmadi, A. (2003) «strategic thinking», *Tadbir*, 14(137), 33-38 (In Persian).
 - Ghaffarian, V., & Kiani, G. (2001) *Effective Strategy*, (1 ed.) Tehran: Fara Management Publication (In Persian).
 - Ghaffarian, V., & Kiani, G. (2005) *5 Discipline for Strategic Thinking*, Tehran: Fara Management Publishing (In Persian).
 - Ghorbanpur, A., Mirzaei Chaboki, M., & Nejadسانی, B. (2010) «Identify and Prioritize the Factors Affecting the Strategic Thinking Based on Fuzzy Network Analysis Process Approach», *Fourth International Conference on Strategic Management*, Tehran: CIVILICA (http://www.civilica.com/Paper-ICSM04-ICSM04_043.html) (In Persian).
 - Gluck, F. W., Kaufman, S. P., & Walleck, A. S. (1980, July–August) « Strategic Management for Competitive Advantage», *Harvard Business review*.
 - Graetz, F. (2002) *Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities*.

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989, May-June)«Strategic Intent», *Harvard Business Review*, 63-76.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the future*, Boston: Harvard School Press.
- Heracleous, L. (1998)«Strategic thinking or strategic planning?», *Long Range Planning*, 31(3), 481-487.
- Howard, E. F. (1989)«Strategic thinking in insurance», *Long Range Planning*, 22(5), 76-79.
- Hussey, D. (1998) *Strategic Management: From theory to implementation* (4th. ed.). Oxford, MA, England: Butterworth-Heinemann.
- Kaufman, R., Oakley-Brown, H., Watkins, R., & Leigh, D. (2003) *Strategic Planning For Success: Aligning People, Performance, and Payoffs*. Pfeiffer.
- Lawrence, E. (1999, April 27) *Strategic Thinking*. Personnel Development and Resourcing Group. Public Service Commission of Canada.
- Liedtka, J. M. (1998)«Strategic Thinking: Can it be Taught? », *Long Range Planning*, 31(1), 120-128.
- Lindgren, M., & Bandhold, H. (2003) *Scenario Planning: The link between future and strategy*, New York, NY: PALGRAVE MACMILLAN.
- Mehraban, R. (2009) *Strategic Management: A Papticipative Application Oriented and Revolving within the PDCA Cycle*, Mashhad: Jahan_e_ Farda (In Persian).
- Melé, D., & Guillén, M. (2006, October) *The Intellectual Evolution of Strategic Management and Its Relationship with Ethics and Social Responsibility*, Retrieved December 15, 2010, from IESE Insight: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0658-E.pdf>
- Mintzberg, H. (1978)« Patterns in Strategy Formation», *Management Science*, 24(9), 934-948.

- Mintzberg, H. (1990)«Strategy Formation: Schools of Thought. In J. W. Fredrickson», *Perspectives on Strategic Management* (pp. 105-235). New York: Harper Business.
- Mintzberg, H. (1994)«The fall and rise of strategic planning», *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management* (1nd ed.). New York, NY: Free Press.
- Monnavarian, A., Farmani, G., & Yajam, H. (2011)«Strategic thinking in Benetton», *BUSINESS STRATEGY SERIES*, 12(2), 63-72.
- Moshabaki, A., & Khazaei, A. (2009)«Designing the strategic thinking factors in Iranian organizations», *Business Management Journal*, 1(1), 105-118 (In Persian).
- Muna, F. A. (2009, July) *Developing Strategic Thinkers. Avalibelat:*
[http://ezinearticles.com/?expert=Dr. Farid A. Muna](http://ezinearticles.com/?expert=Dr._Farid_A._Muna)
- O'Shannassy, T. (2003)«Modern strategic management: balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders», *Singapore Management Review*, 25(1), 53-67.
- Pisapia, J., Pang, N. S.-K., Hee, T. F., Lin, Y., & Morris, J. D. (2008)« A Comparison of the use of Strategic Thinking skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai and the United States: An Exploratory Study», *CCEAM 2008 Conference*, ICC Durban, South Africa.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, New York: Free Press.

- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1987)«The state of strategic thinking», *The Economist*, 21-28.
- Rumelt, R. (1974) *Strategy, structure, and economic performance*, Boston: Harvard Business School Press.
- Senge, P. M. (1990) *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, New York, NY: Doubleday.
- Stacey, R. D. (2002) *Strategic Management and Organisational Dynamics: the Challenge of Complexity*, (M. Shojaei, Trans.) Tehran: School of Economic Affairs (In Persian).
- Stacey, R. D. (2005) *Strategic Thinking and the Management of Change: International Perspectives on Organisational Dynamics*, (M. Ja'fary, & M. Kazemi Movahed, Trans.) Tehran, Iran: Rasa (In Persian).
- Tavakoli, I., & Lawton, J. (2005)« Strategic thinking and knowledge management», *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 155-160.
- Wakabayashi, M., Kondo, M., & Chen, Z. (2001)« Cross-cultural Managerial Skill Practices: Filipino and Chinese Managers under Japanese-style Management», *Global Business Review*, 2(1), 15-35.
- Williamson, P. J. (1999)« Strategy as Options on the Future», *Sloan management review*, 40(3), 117-126.
- Zabriskie, N. B., & Huellmantel, A. B. (1991)« Developing strategic thinking in senior management», *Long Range Planning*, 24(6), 25-33.
- Zand, D. E. (2010)«Drucker's strategic thinking process: three key techniques», *Strategy & Leadership*, 38(3), 23-28.