

رابطه تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی

سهیلا خیرخواه^۱، حمید عرفانیان خانزاده^۲، مسعود طاهری لاری^۳

^۱ کارشناسی ارشد گروه مدیریت دولتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد

^۲ استادیار استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

^۳ گروه مدیریت دولتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

نام و نشانی نویسنده مسئول:

نام و نام خانوادگی

سهیلا خیرخواه

چکیده

پژوهش حاضر به منظور بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی انجام گردیده است. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ جمع آوری اطلاعات، توصیفی از نوع پیمایشی-تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان اداره کل امور و سازمان مالیاتی استان خراسان رضوی می باشد. روش نمونه گیری براساس نمونه گیری کوکران، و حجم نمونه ۱۶۰ مورد می باشد. به منظور بررسی فرضیات مطرح شده در مطالعه حاضر، از پرسشنامه تفکر استراتژیک جین لیدتکا (۱۹۹۸) و ظرفیت تغییر سازمانی جاج (۲۰۱۱) استفاده گردیده است. داده ها به دو صورت آمار توصیفی و آمار استنباطی (همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی و چندگانه) تحت نرم افزار spss مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته های تحقیق نشان داد که بین تفکر استراتژیک و ابعاد آن با ظرفیت تغییر سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. با توجه به رابطه مثبت و معنادار بین تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی، میتوان نتیجه گرفت که تقویت عناصر تفکر استراتژیک در مدیران سازمان موجب خلق منبع جدیدی از مزیت رقابتی و سازگاری بیشتر سازمان با تغییر می شود.

واژگان کلیدی: تفکر استراتژیک^۱، برنامه ریزی استراتژیک، رفتار فرصت طلبانه، تغییر سازمانی، نگرش سیستماتیک.

مقدمه

عصر امروز، عصر تغییرات شتاب زا و عدم اطمینان نسبت به آینده و نبود داده های در دسترس و کافی جهت تصمیم گیری برای مدیران است. مهمترین ویژگی عصر کنونی عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی شدن و تغییرات فزاینده تکنولوژی است (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۲، ۳۳). در عصر جدید، تغییر سازمانی و مدیریت تغییر از موضوعات سازمانی حیاتی و بسیار مهم به شمار می رود. تغییر جزء جدانشدنی محیط کسب و کار و رقابت است. امروزه، سازمان ها با تغییراتی بسیار پیچیده و متنوع تر نسبت به گذشته مواجه اند که عدم قطعیتی زیاد را نیز با خود به همراه دارد و تاثیرات شگرفی بر

^۱ Strategic thinking

سطوح مدیران سازمان می گذارد. تغییراتی که اگر سازمان خود را با آن موافق و همراه نسازد، چه بسا سازمان را به ورطه نابودی بکشاند؛ از این رو سازمان باید یک ویژگی مهم داشته باشد و آن عبارت از تغییر و تطبیق مداوم است. امروزه تنها چیز ثابت در سازمان ها، تغییر است (برزینسکی^۲ و همکاران، ۲۰۱۵، ۱۱۰). لذا سازمان های مهم دنیا، سازمان هایی هستند که در برابر تغییرات سریع محیطی، بتوانند به صورت اثربخش عمل نمایند. مدیران همواره نقش مهم و حیاتی در سازمانها ایفا می کنند. اثر مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت، امروزه به خوبی در سازمانهای موفق آشکار است. از سوی دیگر، لزوم ارائه پاسخ های مناسب و به هنگام به تهدیدها و فرصت های عصر حاضر مدیر را به عنوان کلیدی ترین سرمایه در حل مسائل مطرح ساخته است. مدیران سازمان ها، برای رویارویی با تغییرات، اقداماتی متنوع پیش بینی می کنند و صورت می دهند، تا ضمن حفظ بقا بتوانند از فرصت های به وجود آمده بیشترین استفاده را ببرند و عملکرد خود را ارتقا بدهند (کلاته بالی و همکاران، ۱۳۹۲، ۱۲). بر این اساس، نیاز سازمان ها به مدیران شایسته بیش از پیش آشکار شده است (چگینی و همکاران، ۱۳۹۱، ۲).

با افزایش مشکلات و پیچیده تر شدن سازمان ها، مدیران سازمان های مالی نیاز به ارائه راه حل های بهتر و استفاده از ابزارهای قدرتمندتر از برنامه ریزی استراتژیک، خودنمایی می کند. چرا که مدیران این سازمان ها با تفکر استراتژیک با فهم و درک بهتر از برنامه استراتژیک، عملکرد موثرتری خواهند داشت (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۳۰).

فقدان تفکر استراتژیک در مدیران سازمان های مالیاتی، آن ها را از بهره برداری فرصت های جدید محروم می سازد. تفکر استراتژیک سبب می شود که منابع سازمان بر روی فعالیت های ارزش آفرین متمرکز شوند. و از پرداختن به همه امور اجتناب شود. از دیدگاه میتنبرگ، تقویت تفکر استراتژیک به تدوین استراتژی های بهتر منجر می شود. او معتقد است مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند قادرند، سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند (مشبکی، ۱۳۸۷، ۱۰۶). تفکر استراتژیک بصیرتی است که از راه تلفیق فعالیت هایی که در کنار هم برای مشتری ارزش و برای سازمان مزیت رقابتی خلق کند (غفریان، ۱۳۸۶). فقدان تفکر استراتژیک مدیران ارشد سازمان های مالی آن ها را از بهره گیری از فرصت های جدید محروم می سازد (پورصادق و همکاران، ۱۳۹۰، ۲۱۱). شایستگی مدیر برای داشتن تفکر استراتژیک به منزله وجود یک کلید برای ورود به سطوح عملکرد بسیار بالا می باشد (کرمی^۳ و همکاران، ۲۰۱۵، ۴۳). لذا امروز بر این نکته تاکید فراوان می شود که مدیران ارشد سازمان های مالیاتی، برای کارآمد شدن باید به ابزار ساده و مهمی به نام تفکر استراتژیک مجهز شوند.

با بیان این مفاهیم، تحقیق حاضر در پی پاسخ به این سوال می باشد:

رابطه بین تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی چگونه است؟

تفکر استراتژیک:

مشکلات سازمان ها روز به روز پیچیده تر شده و حل آنها نیازمند راه حل های موثرتری هستند و در عصر تغییرات شدید امروزه، سازمان ها نیاز به مزیت رقابتی پایدار برای مقابله با تغییرات دارند (آقازاده^۴، ۲۰۱۵، ۱۲۵). تفکر استراتژیک مدیر را قادر می سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر موثر است و کدامیک موثر نیست و چرا؟ (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۳۰). با توجه به اهمیت برنامه ریزی استراتژیک برای موفقیت سازمان ها در بلند مدت و رابطه ی بین تفکر استراتژیک با برنامه ریزی استراتژیک، این ایده ی اولیه وجود دارد که مدیران موفق دارای تفکر استراتژیک هستند.

از سوی دیگر نخستین گام برای پژوهش در حوزه ی تفکر استراتژیک تعریف این سازه به طور دقیق و قابل سنجش و مشخص کردن زیر سازه های تشکیل دهنده ی آن است. با نگاهی به ادبیات موجود در می یابیم که از تفکر استراتژیک تعاریف متنوعی وجود دارد که شاید یکی از دلایل آن وابستگی نحوه ی تعریف تفکر استراتژیک به شرایط و زمینه ی مطالعه باشد. هیچ تعریف مورد توافق و قطعی از تفکر استراتژیک وجود ندارد و مطالبات تجربی قابل اتکا نیز در این حوزه به نسبت محدود است (آقاجانیان و همکاران، ۱۳۹۲، ۶۱).

تعاریف متعدد تفکر استراتژیک، هر یک به جنبه هایی از این رویکرد توجه داشته اند، هرچند هیچ یک تمامی ابعاد را در بر ندارند. در حالی که تفکر استراتژیک در عمل با فرآیندهای به هم پیوسته و مستمر ارتباط تنگاتنگی دارد. لیکن گاهی باید تفکر برکنش مقدم باشد و آن را هدایت نماید. در مواقع دیگر، در حین تغییرات غیرمنتظره در محیط یا دقیقاً بعد از وقوع تغییرات غیر قابل انتظار، کنش باید تفکر را دربر گیرد. در چنین شرایطی بهتر است به جای تعاریف، به ماهیت، ویژگی ها و کارکرد های تفکر استراتژیک پرداخته شود. و تلاش شود تا نمای صحیحی از این رویکرد تصویر گردد (یاری، ۱۳۹۴، ۴).

در ادبیات مدیریت استراتژیک، تعاریف متعددی برای بیان مفهوم تفکر استراتژیک وجود دارد.

² Brzezinski

³ Kazmi

⁴ Aghazadeh

جدول شماره ۱: تعاریف تفکر استراتژیک

ردیف	تعریف	نظریه پرداز
۱	تفکر استراتژیک یک فرآیند شناختی است که بر تصمیمات و اقدامات استراتژیک مقدم می شود	توکلی و همکاران، ۱۳۹۴
۲	برنامه ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز می یابد و با تفسیر، بسط جزئیات و صورت بندی استراتژی های فعلی سر و کار دارد. از سوی دیگر تفکر استراتژیک بر ترکیب، استفاده از شهود و خلاقیت برای خلق تجسم و تصویری منسجم از سازمان تاکید دارد و می گوید برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است که باید پس از تفکر استراتژیک واقع شود	مینتزبرگ ۱۹۹۴
۳	تفکر استراتژیک فرآیندی است که از طریق آن مدیران ارشد می توانند خود را از فرآیندها و بحران های روزمره مدیریتی جدا سازند و بدین گونه دیدگاهی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن حاصل کنند	گرات ۱۹۹۵

تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره برداری از فرصت هاست، و یک فرایند مداوم است که هدف آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به یک محیط پیچیده می باشد. این فرایند تجزیه و تحلیل محیط موقعیت و همچنین ترکیب خلاقانه نتایج تحلیل را در قالب یک برنامه استراتژیک موفقیت آمی را در برمی گیرد (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۳۲). در این پژوهش تفکر استراتژیک به عنوان متغیر مستقل و بر اساس مدل لیدتکا (۱۹۹۸)، با ابعاد زیر مورد بررسی قرار گرفته است :

- دید سیستماتیک
- تمرکز بر هدف
- فرصت جویی هوشمندانه
- تمرکز در زمان
- فرضیه محوری

۱- نگرش سیستماتیک

تفکر استراتژیک بر مبنای نگرش سیستماتیک شکل می گیرد. یک متفکر استراتژیک باید یک سیستم کامل از ارزشها را در ذهن خود ایجاد کرده و ارتباط بین اجزای آن را به خوبی درک کند. یعنی بتواند عوامل مختلف را به طور همزمان ارزیابی کند و ارتباط بین آنها را تشخیص دهد. جهت گیری او کل نگر و سیستمی است به طوری که ابتدا جنگل (کل) و سپس درختان (جزء) را می بیند (توکلی و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۵۶).

۲- تمرکز بر هدف

توسعه مجموعه تغییرهایی است که موجب می شود یک نظام اجتماعی از شرایط خاصی از زندگی که نامطلوب تشخیص داده می شود به سوی شرایط بهتر حرکت کند یا به عبارت دیگر، توسعه فرایند جامع و فراگیری است که به وسیله انسان آغاز می شود و هدف آن بهبود بخشیدن به شرایط زیستی کلیه افراد جامعه است. (ایران منش و کامرانی، ۱۳۸۳). توسعه فرایندی هدفدار است که به وسیله انسان آغاز می شود و هدف آن بهبود بخشیدن به شرایط زیستی کلیه افرادی است که در یک جامعه زندگی می کنند (مشایخ، ۱۳۹۰).

۳- فرصت جویی هوشمندانه

رضیات کلیدی راجع به صنایع و بازارهایی که رفتارهای فرصت جویانه و مزیت جویانه ی سازمان را تحت تاثیر قرار می دهند باید به صورت دوره ای مورد استیضاح قرار گیرند تا اعتبار آن ها اثبات شود. رهبران کارآفرین فرضیات منطبق بر منطق حاکم را ارزیابی می کنند تا از جایگاه موفق شرکت در تشخیصی فرصت های کارآفرینی ارزشی زا مطمئن گردند (Hitt, Ireland Camp, et al. ۲۰۰۱).

۱- تفکر در زمان

تفکر استراتژیک، تفکری در طول زمان است که گذشته، حال و آینده را به هم پیوند می دهد. استراتژی پلی بین حال - وضع موجود - و آینده - وضع مطلوب - است. در تفکر استراتژیک، باید آینده را بر مبنای توانمندی های امروز - که دستاوردهای گذشته است - خلق کرد (توکلی و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۵۶).

۲- فرضیه محوری

فرضیه به مثابه یک دستورالعمل اجرایی محقق را از دوراهی و حیرت به درآورده، به او می گوید هم اکنون تحقیق را از کدام مسیر ادامه دهد. فرضیه با چنین حیثیتی، از آن جهت لازم است که وقتی محقق به دنبال علت یک پدیده یا رویداد است، هم زمان دو یا چند احتمال در کار است و هریک از این احتمالات اقتضای ویژه خود را دارند و اطلاعاتی معین را می طلبند. (دانالد آری و همکاران، ص ۱۲۵)

تغییر سازمانی

تغییر سازمانی به نتایج حاصل از تعامل نیروهای درونی و بیرونی مؤثر بر سازمان اشاره می کند و از سوی دیگر به تأثیرگذاری سازمان بر محیطی که در آن فعالیت می کند، توجه دارد (دی لارد^۵، ۲۰۱۱، ۵).

سیارنات^۶ (۲۰۱۱) مقیاسی را برای ظرفیت تغییر سازمانی طراحی کرده است. یافته های وی سه بعد اصلی را برای این مقوله ارائه می کند که عبارتند از:

الف) بعد زمینه ای: این جنبه مشتمل بر شرایط و منابعی است که فرایند تغییر را تسهیل می کند؛

ب) بعد فرایندی: شامل اصولی است که اجرای تغییر را هدایت می کند؛

ج) بعد یادگیری: این بعد به ظرفیت درونی رشد یابنده سازمان اشاره می کند.

بنو^۷ نیز برای مفهوم سازی ظرفیت تغییر سازمانی، مؤلفه هایی را در سه سطح عمده معرفی می کند که عبارتند از (بنو، ۲۰۰۹):

- سطح خرد: شامل درک و پذیرش رویکردهای مختلف نسبت به تغییر، تقویت گرایش و توانایی در خصوص تغییر؛
- سطح میانی: ایجاد زیرساخت های تسهیل ساز تغییر، تضمین تأمین منابع مناسب؛
- سطح کلان: ساخت فرهنگ تسهیل ساز، تداوم راهبرد سازی. شایان ذکر است جریان های فوق، در سطوح مختلف سازمان روی می دهد.

ظرفیت تغییر سازمانی

در دهه ۱۹۹۰ برخی پژوهشگران حوزه تغییر سازمانی لزوم ایجاد و پرورش ظرفیت تغییر در سازمان را مطرح نمودند اما در آن زمان مفهوم واضحی از ظرفیت تغییر مورد توجه نبود. می یر^۸ و استنساکر^۹ در مقاله خود در سال ۲۰۰۶ بیان میکنند که با وجود توجه فزاینده و توافق گسترده پژوهشگران و متخصصان مبنی بر نیاز سازمانها به توسعه ظرفیت خود برای سازگاری سریع، انعطاف پذیری و نوآوری لیکن هیچ تعریف واحد یا مشهوری از ظرفیت تغییر وجود ندارد (توکلی و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۵۷).

در این میان تعریفی که ویلیام جاج^{۱۰} در سال ۲۰۰۵ از ظرفیت تغییر ارائه داده است را میتوان اولین تعریف دقیق و معتبر برای این مفهوم دانست. او ظرفیت تغییر را یک قابلیت وسیع و پویای سازمانی می داند که به سازمان اجازه می دهد قابلیت های قدیمی خود را با تهدیدها و فرصتهای جدید وفق دهد و علاوه بر آن قابلیت های وی همچنین بیان می کند که ظرفیت جدیدی خلق کند (توکلی و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۵۷، به نقل از جاج، ۲۰۰۵).

- ظرفیت تغییر سازمانی عبارت است از: دگرگونی در سطوح و درجات مختلف در یک نظام زنده که دارای اجزائی به هم وابسته است و میتواند به صورت برنامه ریزی شده یا نوظهور، مستمر یا مقطعی، بنیادی یا توسعه ای به اجرا درآید که به دلیل وابستگی متقابل بین اجزاء همواره با نوعی ابهام همراه است (ناصی فر و همکاران، ۱۳۹۴، ۲۴۰).
- ظرفیت تغییر سازمانی، قابلیت پویای چند بعدی است که یک سازمان را برای ارتقاء و یا تجدید نظر در مورد شایستگی های موجود سازمانی برمی انگیزد. این در حالی است که شایستگی های جدید است که سازمان را قادر به زنده بودن در فضای رقابتی می کند (هگمن و همکاران، ۲۰۱۵، ۲).
- ظرفیت تغییر سازمانی، قابلیت تعمیم یافته ای است که به سازمان توانایی می دهد در برابر تغییرات محیطی واکنش نشان دهد و برای آینده کارآمدتر فرصت ها را سریع تر از رقبا پیش بینی کند (جباری، ۱۳۹۳، ۵۷۰).
- تغییر سازمانی یعنی توانایی کلی یک سازمان برای آمادگی موثر یا پاسخگویی به محیط به شدت متغیر و غیرقابل پیشبینی پیرامون خود (توکلی و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۵۷).

ظرفیت تغییر سازمانی

به عنوان متغیر وابسته بر اساس مدل جاج (۲۰۱۱)، با ابعادی که در ذیل می آید مورد بررسی قرار گرفته است :

- رهبری قابل اعتماد
- پیروان خوش بین
- کارکنان (قهرمانان) توانمند
- مدیر میانی درگیر
- تفکر سیستمی

⁵Dillard

⁶ Soparnot

⁷ Buono

⁸ Meyer

⁹Stensaker

¹⁰ Judge

- سیستم ارتباطی
- فرهنگ پاسخگو
- فرهنگ نوآوری

- ۱- **رهبری قابل اعتماد:** رهبر قابل اعتماد کسی است که نه تنها شایسته رهبری سازمان بنظر می رسد، بلکه به عنوان فردی که بالاترین علایق و اولویت های او سازمان است نیز شناخته می شود.
- ۲- **پیروان خوش بین:** برای تغییر سازمانی رهبران نیمی از معادله هستند و نیمه دیگر، پیروان هستند. و بعد دوم ظرفیت تغییر سازمانی را سطح عمودی اعتماد در میان کارکنان سازمان می داند
- ۳- **کارکنان (قهرمانان) توانمند:** سازمان باید به منظور راهبری ابتکارات تغییر به شناسایی، توسعه و حفاظت از قهرمانانی توانمند برای تغییر اهتمام ورزند. زیرا در اغلب سازمان هایی که قهرمانان توانمند ندارند، ابتکارات تغییر سرگردانند. این افراد در برپایی ائتلاف رسمی و غیر رسمی برای ایجاد تغییر خبره اند، می دانند که چه رفتاری به طور مستقیم یا غیرمستقیم با مخالفت های سیاسی داشته باشند، به شدت هدف جو هستند و می دانند که چطور به تعهدات خود دست یابند.
- ۴- **مدیر میانی درگیر:** مدیران میانی در شکل دهی پاسخ سازمان به ابتکارات تغییر پیش رو نقشی محوری دارند و مشارکت آنان برای ظرفیت تغییر سازمانی حیاتی است.
- ۵- **تفکر سیستمی:** جاج معتقد است زیر ساخت های سازمانی که تفکر سیستمی را ارتقاء می دهند. بعد کلیدی دیگری از ظرفیت تغییر است.
- ۶- **سیستم ارتباطی:** جاج زیرساخت دومی که تکمیل کننده تفکر سیستمی است را سیستم ارتباطی نامیده و آن را شامل مواردی از قبیل: شبکه های ایمیل، دیدارهای چهره به چهره، تماس های تلفنی و اطلاعیه های سازمانی می داند که همگی ابزاری برای انتقال ارزش های تغییر سازمانی است.
- ۷- **فرهنگ پاسخگو:** آخرین بعد، میزانی است که سازمان اعضای خود را نسبت به نتایج، پاسخگو نگه داشته است. از این رو ظرفیت تغییر سازمانی بر سیستم های پاداش و کنترل موثر نیز وابسته است. فرهنگ پاسخگو دستیابی به مهلت ها یا انجام فعالیت ها مطابق با بودجه آن ها را پیگیری می کند. و در پی آن است که تشخیص دهد کدام تیم ها و افراد، تغییر موفق را تسهیل کرده یا به تاخیر انداخته اند.
- ۸- **فرهنگ نوآوری:** بعضی فرهنگ های سازمان از نوآوری و تغییر استقبال می کنند در حالی که بعضی دیگر برای ثبات و تعادل ارزش قائل اند. به همین جهت به اعتقاد جاج یک فرهنگ سازمانی که بر اهمیت تغییر سازمانی و نوآوری تاکید می کند یکی دیگر از بعد حیاتی برای ظرفیت تغییر سازمانی است.

جدول شماره ۲- پیشینه تحقیق

مقاله ای با عنوان « بررسی عوامل موثر بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ » انجام دادند. در این مطالعه به بررسی عوامل موثر بر تغییر سازمانی ادراک شده در شهرداری منطقه ۱۷ پرداخته می شود. عوامل مختلفی در فرایند ادراک تغییرات سازمانی موثر است اما در این مطالعه متغیر های ارتباطات، مشارکت آموزش نگرش به تغییر سازمانی و تعهد سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته که نتایج تحقیق نشان داد که تمامی متغیر های ارتباطات، مشارکت، آموزش، نگرش و تعهد سازمانی تأثیری مثبت و معنادار بر تغییر سازمانی ادراک شده در جامعه مورد پژوهش داشته اند.	شیراوند و همکاران (۱۳۹۴)
مقاله ای تحت عنوان «تبیین اثر ویژگی های زندگی نامه ای (تحصیلات، سن، سابقه خدمت و تعداد اعضای خانواده) بر ابعاد ششگانه تفکر استراتژیک بر اساس مدل تار عنکبوتی» انجام دادند. تفکر استراتژیک شش بعدی که شاه کلید پیروزی در رقابت روز افزون است، چگونه از اثر ویژگی های زندگی نامه ای (تحصیلات، سن، سابقه خدمت و تعداد اعضای خانواده) تأثیر می پذیرد. هدف این تحقیق تبیین پاسخ به این سوال است. نتایج نشان می دهد که میان یکایک ویژگی های زندگی نامه ای و مدل تفکر استراتژیک افراد ارتباط معنادار وجود دارد، با تغییر هر یک از ویژگی های گفته شده، تغییر معناداری در مدل تفکر استراتژیک افراد رخ می دهد.	مصطفی جعفری و همکاران (۱۳۹۴)
پژوهشی تحت عنوان ظرفیت سازمانی برای تغییر، تجربه و تغییر عملکرد پروژه انجام داده اند. آنان در مطالعه خود به چرا برخی از سازمان توانایی تغییر بیشتری نسبت به دیگران دارند؟ دوم، سازمان هایی که بهتر پروه های تغییرات خود را اعمال می کنند، چرا موفق ترند؟، پرداخته اند. نتایج نشان می دهد که ظرفیت تغییر سازمان با عملکرد مثبت کارکنان ارتباط دارد.	هک من و همکاران (۲۰۱۶)
پژوهشی تحت عنوان « تغییر سازمانی از طریق مراکز اجتماعی: براساس تجزیه و تحلیل شبیه سازی کامپیوتری» انجام داده اند. در این مقاله، به بررسی نقش مراکز اجتماعی قانع کننده برای تغییر سازمانی پرداخته شده است. چون مطالعات اجتماعی آن بنا به شرایط و جداسازی عوامل خاصی مشکل بود بنابراین، در این مقاله، از شبیه سازی کامپیوتری استفاده کرده اند. تجزیه و تحلیل نتایج نشان داد که استفاده از هسته های اجتماعی را شانس موفقیت در تغییرات سازمانی را افزایش می دهد.	دمیر و همکاران (۲۰۱۵)
پژوهشی با عنوان «علل مقاومت در برابر تغییر سازمانی: ایجاد ارتباط بین پژوهش و عمل» انجام دادند. این پژوهش با هدف تبیین علل مقاومت در برابر تغییر بر اساس فراتحلیل یافته های مقاله های منتشر شده در بازه زمانی ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۹ انجام شده است. نتایج پژوهش دلایل مقاومت در برابر تغییر سازمانی را پیش آمادگی برای پذیرش تغییر، ملاحظات مربوط به احساس تهدیدها و منافع فردی، ارتباطات، ادراکات فردی، مشارکت در تغییر، اعتماد به مدیریت، سبک مدیریت و ماهیت ارتباط با کارگزاران تغییر شناسایی کرده است	اروین و همکاران (۲۰۱۰)

مهمترین ویژگی تفکر استراتژیک، نگرش تمام نگر به فضای کسب و کار است. در شرایط پیچیده با تغییرات غیرخطی که قضاوت بر مبنای الگوهای ساده شده می تواند گمراه کننده باشد، تکیه بر نمای کاملی از موضوع، مؤثرتر خواهد بود. ویژگی مهم دیگر آن، یادگیری دو حلقه ای است. در رویکردهای معمول، یادگیری سازمانی با بهره گیری از نظام بازخورد و در چارچوب قواعد حاکم حاصل می شود. در تفکر استراتژیک خود قواعد نیز در یک چرخه یادگیری تکامل پیدا می کند. کارکرد اصلی تفکر استراتژیک خلق چشم انداز است. با این دیدگاه در یک سازمان استراتژیست چشم انداز خلق می کند و نه برنامه ریزان (گل محمدی و همکاران، ۱۳۹۲، ۹۳).

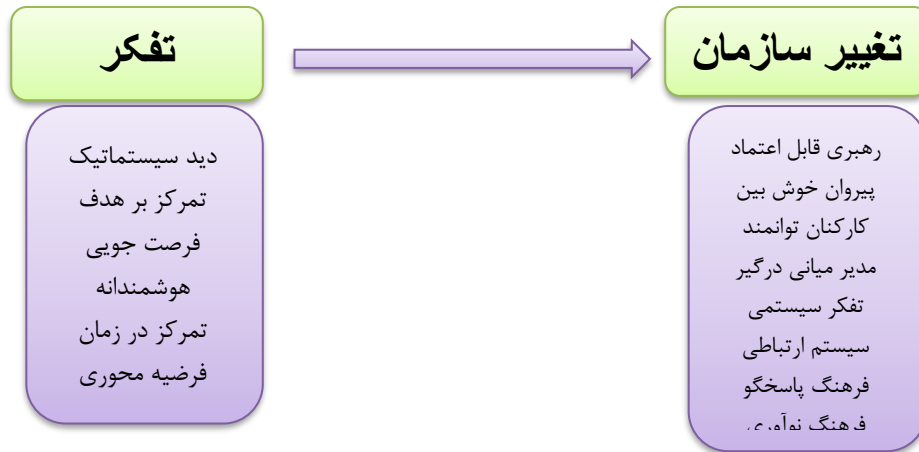
تغییر استراتژیک دربرگیرنده تغییرات گسترده و درازمدت است که در سراسر سازمان صورت می گیرد. و به معنی انتقال به یک وضعیت آینده است که بر حسب هدف و چشم انداز استراتژیکی تعریف شده است که هدف و مأموریت سازمان را تحت پوشش قرار میدهد. این نوع تغییر در چارچوب رقابت های خارجی، محیط های اقتصادی، اجتماعی، منابع درونی، ساختار و فرهنگ سازمان، اتفاق می افتد. (شیراوند و همکاران، ۱۳۹۳، ۷۲). آمادگی برای تغییر به عنوان وضعیتی روانشناختی تعریف شده است که در رفتار فرد متبلور میشود و میزان مقاومت یا حمایت از انجام تغییر را نشان میدهد. به طور کلی، آمادگی برای تغییر را می توان از سه جنبه شناختی، عاطفی و رفتاری مدنظر قرار داد. واکنش شناختی نسبت به تغییر، نشان دهنده وسعت شناخت فردی از وقوع تغییر و تمایل به بهره مندی سازمان و کارکنان از تغییر است. واکنش عاطفی بیانگر این مطلب است که یک فرد تا چه میزان از تغییر سازمانی لذت می برد و تمایل رفتاری، اقدامات حمایتی نسبت به تغییر را نشان می دهد (اردلان و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۰۵).

مدل تحقیق:

جاج (۲۰۱۱)

لیدکا (۱۹۹۸)

شکل شماره ۱ - مدل مفهومی تحقیق



اهداف تحقیق:

۱- بین تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی در اداره کل امور مالیاتی خراسان رضوی رابطه وجود دارد

سؤال تحقیق:

۱- رابطه بین تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی در اداره کل امور مالیاتی خراسان رضوی چگونه است؟

روش تحقیق:

جامعه آماری در این پژوهش اداره کل امور و سازمان مالیاتی استان خراسان رضوی که شامل ۳۴ حوزه مالیاتی در سطح شهر مشهد می باشد. در این پژوهش از روش نمونه گیری خوشه ای و تصادفی استفاده شده است. بطوریکه چند تا سازمان با صلاحدید استادان صاحب نظر انتخاب و از کارکنان هر یک از سازمان ها نمونه گیری بصورت تصادفی و ساده استفاده خواهیم نمود. در این نمونه گیری به هر یک از افراد سازمان احتمال مساوی داده می شود تا در نمونه انتخاب شوند. به عبارت دیگر اگر حجم افراد سازمان N و حجم نمونه را n فرض کنیم، احتمال انتخاب هر فرد سازمان در نمونه مساوی n/N است (سرمد، بازرگان، حجازی، ۱۳۸۷، ۱۹۲).

روایی و پایایی پرسشنامه:

در این تحقیق، جهت سنجش اعتبار پرسشنامه، از یک سو با کارشناسان خبره و اساتید دانشگاه مشورت شده است که نتیجه تأیید اعتبار پرسشنامه بوده است و از سوی دیگر از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. همچنین، پایایی پرسشنامه یا قابلیت اعتماد آن با استفاده از روش اندازه گیری آلفای کرونباخ محاسبه شد. زمانی که پایایی متغیر نزدیک به ۰/۷ یا بیشتر از آن باشد، می توان نتیجه گرفت که ابزار سنجش از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

آماره های توصیفی متغیرهای تفکر استراتژیک

در مجموع برای ارزیابی و سنجش متغیرهای آوای سازمانی از ابعاد ۵ گانه (دید سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت جویی هوشمندانه، تفکر در زمان و فرضیه محوری) استفاده شده است. این متغیر در مجموع متشکل از ۲۸ گویه و در قالب طیف لیکرت و به شکل ۵ گزینه ای طراحی شده است.

جدول ۳-آمار توصیفی مربوط به متغیرهای تفکر استراتژیک

متغیر	میانگین	میانه	مد	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
دید سیستمی	Q1	3.775	4	0.92451	1	5
	Q2	3.575	4	1.06133	1	5
	Q3	3.7813	4	0.97563	1	5
	Q4	3.3688	4	1.07353	1	5
	Q5	3.3313	4	1.06825	1	5
	Q6	3.425	4	1.09631	1	5
تمرکز بر هدف	Q7	2.6188	2	1.0393	1	5
	Q8	3.75	4	1.00314	1	5
	Q9	3.5438	4	1.04519	1	5
	Q10	3.4875	4	0.93154	1	5
	Q11	3.5188	4	1.08721	1	5
	Q12	3.5625	4	1.026	1	5
فرضیه محوری	Q13	3.65	4	1.13381	1	5
	Q14	3.875	4	1.05061	1	5
	Q15	3.8063	4	1.06101	1	5
	Q16	3.675	4	1.11338	1	5
	Q17	3.7438	4	0.91971	1	5
	Q18	3.7188	4	0.9528	1	5
فرصت جویی هوشمندانه	Q19	3.5375	4	1.14314	1	5
	Q20	3.5563	4	1.12572	1	5
	Q21	3.825	4	0.97484	1	5
	Q22	3.725	4	1.04581	1	5
	Q23	3.7063	4	1.06751	1	5
	Q24	3.85	4	1.08853	1	5
تفکر در زمان	Q25	3.9625	4	1.15409	1	5
	Q26	4.075	5	1.11902	1	5
	Q27	3.9375	4	1.07976	1	5
	Q28	3.9125	5	1.08962	1	5

جدول فوق نشانگر اطلاعات توصیفی مربوط به متغیر تفکر استراتژیک می باشد. همانطور که ملاحظه می شود میانگین تمامی سوالات از میانگین نظری یعنی مقدار ۳ بیشتر بوده و این دلالت بر این موضوع دارد که پاسخ دهندگان در پاسخ به سوالات پرسشنامه، بیشتر گزینه های کاملاً موافقم و موافقم را انتخاب کرده اند.

آماره های توصیفی متغیرهای ظرفیت تغییر سازمانی

در مجموع برای ارزیابی و سنجش متغیر ظرفیت تغییر سازمانی از ابعاد ۸ گانه (رهبری قابل اعتماد، پیروان خوش بین، قهرمانان توانمند، مدیر میانی درگیر، تفکر سیستمی، سیستم ارتباطی، فرهنگ پاسخگو و فرهنگ نوآوری) استفاده شده است. این متغیر در مجموع متشکل از ۳۲ گویه و در قالب طیف لیکرت و به شکل ۵ گزینه ای طراحی شده است.

جدول ۴- آمار توصیفی مربوط به متغیرهای ظرفیت تغییر سازمانی

حداکثر	حداقل	انحراف معیار	مد	میان	میانگین		
5	1	1.0162	3	3	3.3938	Q1	رهبری قابل اعتماد
5	1	1.01744	4	4	3.5938	Q2	
5	1	1.00557	4	4	3.5875	Q3	
5	1	1.09082	4	4	3.8938	Q4	
5	1	0.98543	4	4	3.6	Q5	پیروان خوش بین
5	1	1.08129	4	4	3.775	Q6	
5	1	1.00744	4	4	3.5625	Q7	
5	1	1.05044	3	3	3.3313	Q8	قهرمانان توانمند
5	1	1.03523	4	4	3.65	Q9	
5	1	1.08557	4	3.5	3.4375	Q10	
5	1	1.00781	4	4	3.5563	Q11	
5	1	1.02791	4	4	3.75	Q12	مدیر میانی درگیر
5	1	0.99298	3	3	3.0875	Q13	
5	1	1.0328	4	4	3.7	Q14	
5	1	1.11867	4	4	3.7625	Q15	
5	1	1.07704	4	4	3.8313	Q16	تفکر سیستمی
5	1	1.02761	4	4	3.775	Q17	
5	1	1.05268	4	4	3.7938	Q18	
5	1	1.06308	4	4	3.5438	Q19	
5	1	0.99653	4	4	3.475	Q20	سیستم ارتباطی
5	1	0.92349	4	4	3.55	Q21	
5	1	1.02054	4	4	3.7	Q22	
5	1	1.09772	3	3	3.0938	Q23	
5	1	0.93732	4	4	3.4563	Q24	فرهنگ پاسخگو
5	1	1.02544	3	3	3.2938	Q25	
5	1	1.06574	4	4	3.5938	Q26	
5	1	1.01403	4	4	3.5563	Q27	
5	1	1.05061	4	4	3.625	Q28	فرهنگ نوآوری
5	1	0.98317	4	4	3.4563	Q29	
5	1	1.10443	5	4	3.9188	Q30	
5	1	0.92485	4	4	3.5	Q31	
5	1	0.92653	3	3	3.2563	Q32	

جدول فوق نشانگر اطلاعات توصیفی مربوط به متغیر ظرفیت تغییر سازمانی می باشد. همانطور که ملاحظه می شود میانگین تقریباً تمامی سوالات از میانگین نظری یعنی مقدار ۳ بیشتر بوده و این دلالت بر این موضوع دارد که پاسخ دهندگان در پاسخ به سوالات پرسشنامه، گزینه های بسیار زیاد و زیاد را بیشتر انتخاب کرده اند.

آزمون نرمال بودن داده ها

در این تحقیق برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S)، استفاده شده است. این آزمون به عنوان یک آزمون تطابق توزیع برای داده های کمی است. اساس این روش بر اختلاف بین فراوانی تجمعی نسبی مشاهدات با مقدار مورد انتظار تحت فرض صفر است. هنگام بررسی نرمال بودن داده ها، ما فرض یک را مبتنی بر اینکه توزیع داده ها نرمال است را در سطح خطای ۰/۰۵ تست می کنیم. بنابراین اگر آماره آزمون بزرگتر مساوی ۰/۰۵ بدست آید، در این صورت دلیلی برای رد فرض یک مبتنی بر اینکه داده نرمال است، وجود نخواهد داشت. به عبارت دیگر توزیع داده ها نرمال خواهد بود. برای آزمون نرمالیت فرض های آماری به صورت زیر تنظیم می شود:

H_0 : توزیع داده های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال نیست.

H1: توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال است.

خروجی آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S)، نشان می‌دهد که آیا می‌توانیم از آزمونهای پارامتریک در تحلیل داده‌ها استفاده کنیم یا خیر. اگر اختلاف داده‌ها به قدر کافی بزرگ باشد، این آزمون نشان خواهد داد که داده‌ها نمی‌توانند از یک توزیع خاص مانند نرمال، پواسن، نمایی یا یکنواخت باشند. در نتیجه نمی‌توان از آزمونهای پارامتریک برای تحلیل داده‌ها استفاده نمود و باید از آزمون‌های نا پارامتریک استفاده شود. برای آزمون نرمالیت، داده‌ها را در نرم افزار SPSS مورد تحلیل قرار دادیم که نتایج در جدول شده است.

جدول ۵- نتایج آزمون نرمال بودن متغیرها

متغیر	ابعاد	میانگین	انحراف معیار	کولموگروف اسمیرنوف	سطح معنی داری
تفکر استراتژیک	نگرش سیستماتیک	3.1077	0.93021	0.865	0.443
	تمرکز بر هدف	3.1649	0.95355	0.786	0.567
	فرصت جویی هوشمندانه	3.3529	0.81085	1.115	0.166
	تفکر در زمان	3.1003	0.79193	0.921	0.364
	فرضیه محوری	3.278	0.8666	1.259	0.084
ظرفیت تغییر سازمانی	رهبری قابل اعتماد	3.5356	0.80421	1.067	0.205
	پیروان خوش بین	3.0975	0.87783	0.981	0.291
	قهرمانان توانمند	3.2425	0.93634	1.177	0.125
	مدیر میانی درگیر	3.27	0.91822	1.149	0.143
	تفکر سیستمی	3.1753	0.98917	1.337	0.056
	سیستم ارتباطی	3.1581	0.8478	0.897	0.397
	فرهنگ پاسخگو	2.915	0.83775	0.867	0.439
	فرهنگ نوآوری	3.2108	0.92568	1	0.27

تحلیل عاملی تأییدی بخش تفکر استراتژیک

جدول ۶- نتایج تحلیل عاملی تأییدی بخش تفکر استراتژیک

معناداری	بار عاملی	متغیر	
تایید	0.536	Q1	دید سیستمی
تایید	0.787	Q2	
تایید	0.552	Q3	
تایید	0.765	Q4	
تایید	0.516	Q5	
تایید	0.674	Q6	
تایید	0.931	Q7	تمرکز بر هدف
تایید	0.58	Q8	
تایید	0.613	Q9	
تایید	0.566	Q10	
تایید	0.613	Q11	
تایید	0.751	Q12	
تایید	0.65	Q13	
تایید	0.697	Q14	
تایید	0.858	Q15	فرضیه محوری
تایید	0.795	Q16	
تایید	0.789	Q17	
تایید	0.776	Q18	فرصت جویی هوشمندانه
تایید	0.719	Q19	
تایید	0.572	Q20	
تایید	0.707	Q21	
تایید	0.783	Q22	
تایید	0.854	Q23	
تایید	0.822	Q24	
تایید	0.864	Q25	تفکر در زمان
تایید	0.821	Q26	
تایید	0.826	Q27	
تایید	0.744	Q28	

در این قسمت تمامی متغیرهای فوق دارای بار عاملی تأییدی در سطح ۰/۰۵ معنی دار می باشند و روایی را تأیید می نمایند.

تحلیل عاملی تأییدی بخش ظرفیت تغییر سازمانی

جدول ۷- نتایج تحلیل عاملی تأییدی بخش ظرفیت تغییر سازمانی

معناداری	بار عاملی		
تایید	0.739	Q1	رهبری قابل اعتماد
تایید	0.638	Q2	
تایید	0.624	Q3	
تایید	0.74	Q4	
تایید	0.777	Q5	پیروان خوش بین
تایید	0.783	Q6	
تایید	0.692	Q7	
تایید	0.579	Q8	قهرمانان توانمند
تایید	0.64	Q9	
تایید	0.553	Q10	
تایید	0.733	Q11	
تایید	0.802	Q12	
تایید	0.746	Q13	مدیر میانی درگیر
تایید	0.761	Q14	
تایید	0.829	Q15	
تایید	0.847	Q16	
تایید	0.769	Q17	تفکر سیستمی
تایید	0.711	Q18	
تایید	0.766	Q19	
تایید	0.677	Q20	
تایید	0.703	Q21	سیستم ارتباطی
تایید	0.809	Q22	
تایید	0.887	Q23	
تایید	0.629	Q24	
تایید	0.536	Q25	فرهنگ پاسخگو
تایید	0.74	Q26	
تایید	0.698	Q27	
تایید	0.72	Q28	
تایید	0.696	Q29	فرهنگ نوآوری
تایید	0.765	Q30	
تایید	0.64	Q31	
تایید	0.624	Q32	

در این قسمت تمامی متغیرهای فوق دارای بار عاملی تأییدی در سطح ۰/۰۵ معنی دار می باشند و روایی را تأیید می نمایند.

فرضیه تحقیق: بین تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

ابتدا به کمک ضریب همبستگی پیرسون، میزان همبستگی بین تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی بررسی می شود. در واقع از نظر آماری فرضیه فوق را با استفاده از آزمون نسبت می توان به صورت زیر نمایش داد:

{	$H_0 : p > 0.05$	پاسخ به فرضیه تحقیق منفی است
	$H_1 : p \leq 0.05$	پاسخ به فرضیه تحقیق مثبت است

با توجه به تعریف در نظر گرفته شده می توان فرضیه فوق را به صورت زیر بازنویسی کرد:

H0: بین تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی ، رابطه معنا داری وجود ندارد.

H1: بین تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی ، رابطه معنا داری وجود دارد.

جدول ۸- نتایج همبستگی پیرسون

تفکر استراتژیک	ضریب همبستگی	سطح معناداری	حجم نمونه
	1	160	160
	0.455	.00	160
	ظرفیت تغییر سازمانی		

تحقیق حاکی از وجود رابطه معنادار بین تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی می باشد و ضریب همبستگی آن ها برابر ۰/۴۵۵ است. همان گونه که در جدول بالا مشخص است چون درجه معناداری به دست آمده (۰/۰۰)، کمتر از درصد خطای مشخص است (۰/۰۵) با احتمال ۹۵٪ فرض صفر رد و وجود همبستگی بین دو متغیر تأیید می شود.

یافته ها و نتایج حاصل از آمار استنباطی

فرضیه پژوهش عبارت بود از اینکه بین تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی ، رابطه معناداری وجود دارد. بر اساس آزمون همبستگی، (مقدار ضریب همبستگی بدست آمده برابر ۰/۴۵۵ می باشد که دارای سطح معنی داری (Sig) به مقدار ۰/۰۰۰ است که از آلفای تحقیق (۰/۰۵) کمتر می باشد) فرضیه تأیید گردید و می توان گفت که بین تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی ، رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به تأیید همبستگی مثبت و معنی دار ظرفیت تغییر سازمانی و تفکر استراتژیک میتوان نتیجه گرفت که ارتقاء تفکر استراتژیک در مدیران سازمانی با افزایش ظرفیت سازمان برای اجرای موفق تغییرات سازمانی همراه خواهد بود. این موضوع با توجه به فضای حاکم بر کسب و کارها و سازمانهای امروزی که تغییر جزء جدایی ناپذیر آن ها شده است، نشانگر اهمیت پرداختن و تقویت تفکر استراتژیک در میان مدیران سازمانی میباشد . همچنین میتوان ادعا نمود که اتخاذ رویکرد تفکر استراتژیک در مسائل سازمانی ما را در مواجهه با چالشها و تغییراتی که در آینده متوجه سازمان میشود یاری میرساند و ظرفیت سازمان را برای اجرای موفق تغییرات توسعه میدهد. به عبارت دیگر مدیران عاملی که آنچنان برای دستیابی به نتایج کوتاه مدت، برآورده ساختن انتظارات غیر رسمی، غلبه بر رکود و محدودیتهای محیطی تحت فشار هستند که به تعبیر جاج (۲۰۱۱)، راهی جز فراموش کردن تفکر بلندمدت پیش روی خود نمی بینند و مجالی برای برنامه ریزی استراتژیک و بلندمدت نمی یابند، میتوانند با اتخاذ رویکرد تفکر استراتژیک در تحلیلها و تصمیم گیری های خود و تقویت این قابلیت سازمانی و عناصر سازنده آن در خود و تیم مدیریتی سازمان، ضمن دنبال کردن اهداف بلندمدت، ظرفیت سازمان خود را برای مواجهه با چالش های آتی نیز افزایش بخشند.

نتایج حاصل از این پژوهش را میتوان تأییدی بر نظریات اندیشمندان حوزه استراتژی و تغییر سازمانی دانست. برای مثال جین لیدکا در توصیف نتایج استقرار تفکر استراتژیک در سازمان بیان کرده که تقویت عناصر تفکر استراتژیک در مدیران سازمان موجب خلق منبع جدیدی از مزیت رقابتی و سازگاری بیشتر سازمان با تغییر می شود. همچنین اینگرید بن معتقد است استقرار تفکر استراتژیک در سطح فردی و سازمانی موجب انعطاف پذیری و سازگاری بیشتر سازمان با تغییر شده و به سازمان کمک می کند در محیط متلاطم کنونی موفق و پایدار باشد. همچنین نتایج این فرضیه با یافته های پژوهش های داخلی از جمله پژوهش توکلی و همکاران (۱۳۹۴) تطابق دارد.

با توجه به تأیید همبستگی مثبت و معنی دار میان هر یک از عناصر تفکر استراتژیک با ظرفیت تغییر سازمانی، میتوان نتیجه گیری کرد که تقویت هر یک از پنج متغیر دید سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت جویی هوشمندانه، تفکر در زمان و فرضیه محوری در تیم مدیریتی سازمان با افزایش ظرفیت تغییر سازمانی همراه خواهد بود . عنصر دید سیستمی بیشترین همبستگی را با ظرفیت تغییر سازمانی با ضریب همبستگی ۰/۴۴۴ نشان داد و پس از آن عنصر تمرکز بر هدف با ضریب همبستگی ۰/۴۳۵ در جایگاه بعدی قرار گرفت. دید سیستمی مدیران به معنای برخورداری آنها از یک مدل ذهنی از تمام سیستم مولد ارزش و درک روابط بین اجرای آن است و تمرکز بر هدف، عزم استراتژیک تمرکزی را فراهم میسازد تا اعضای سازمان بتوانند که حواس خود را جمع کنند، انرژی خود را ساماندهی کنند و تا زمان رسیدن به هدف بر آن متمرکز شوند. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که برای توسعه ظرفیت سازمان برای اجرای موفق تغییرات در آینده، باید بر دید سیستمی و تمرکز بر هدف بیش از دیگر عناصر تفکر استراتژیک تأکید نمود و سازوکارهایی برای تقویت آن ها در تیم مدیریتی سازمان طراحی کرد.

پیشنهادهای تحقیق:

با توجه به اینکه بین تفکر استراتژیک رهبران سازمان با ظرفیت تغییر سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد، جین لیدکا در توصیف نتایج استقرار تفکر استراتژیک و ابعاد آن در سازمان بیان کرده که تقویت عناصر تفکر استراتژیک در مدیران سازمان موجب خلق منبع جدیدی از مزیت رقابتی و سازگاری بیشتر سازمان با تغییر می شود (لیدتکا، ۱۹۹۸، ۱۲۴). همچنین اینگرید بن معتقد است استقرار تفکر استراتژیک در سطح فردی و سازمانی موجب انعطاف پذیری و سازگاری بیشتر سازمان با تغییر شده و به سازمان کمک می کند در محیط متلاطم کنونی موفق و پایدار باشد (بن، ۲۰۰۱، ۶۹). بنابراین توکلی و همکاران (۱۳۹۴) پیشنهادهایی به شرح زیر مطرح می کنند:

پیشنهاد می شود مدیران با اتخاذ رویکرد تفکر استراتژیک در تحلیل ها و تصمیم گیریهای خود و تقویت این قابلیت سازمانی و عناصر سازنده آن در خود و تیم مدیریتی سازمان، ضمن دنبال کردن اهداف بلندمدت، ظرفیت تغییر سازمان خود را برای کسب موقعیت های بهتر افزایش بخشند. لیکن لازم است تا مدیران این مجموعه به جای جزیره ای فکر کردن و توجه به تک تک اجزاء، تغییر دیدگاه داده و کل نگری و یا دید سیستمی را جایگزین نگاه موجود خود نمایند. لذا پیشنهادهایی به شرح زیر مطرح می گردد:

- اهمیت دادن به نقش عوامل داخلی (کارایی، سیستم های مالی و ..) در تحقق ارزش ها
- اهمیت دادن به نقش عوامل درونی (سیاست های کلی سازمان و ..) در تحقق ارزش ها
- اهمیت دادن به واحد تحت مدیریت بعنوان جزئی از کل سازمان
- اهمیت دادن به نظر مراجعه کنندگان (درون سازمان و برون سازمانی) در تصمیم گیری ها
- اهمیت دادن به شناخت فرصت ها و تهدیدهای محیط
- اهمیت دادن به نقش واحد تحت مدیریت در خلق ارزش

و در آخر پیشنهاد می گردد: در نظر گرفتن سازمان بصورت یک کل توسط مدیران و انتقال این نگرش به تمام کارکنان تا دیدی کلی نسبت به سازمان و اجزای آن، محیط بیرون و درون آن داشته باشند و نقش خود را در سیستم درک کنند و بدانند که اقدامات کوچک و متمرکز آنها در صورتی که در موارد راهبردی به کار روند، می توانند به سازی های چشمگیر و دیرپا ایجاد گردد. همچنین پیشنهاد می دهند که برای ارتقاء سطح تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی از طریق ایجاد شایستگی مدیریتی در خود و یا انتصاب مدیران شایسته برای هدایت سازمان، اقدام کنند. از این رو، با الگوسازی ویژگی های مدیریت شایسته می توان این شیوه از مدیریت را در سازمان ها بسط و گسترش داد. از این نظر، تدوین برنامه های آموزشی به منظور توسعه شایستگی مدیریتی بسیار مهم است و در اثر بخشی مدیران بسیار مؤثر است. و مدیران با راهبردها و اقداماتی مانند فراهم نمودن اطلاعات، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، تشکیل تیم و استقلال دادن به کارکنان، باید بسترها و شرایط لازم برای انجام وظایف سازمانی را طوری فراهم نمایند تا کارکنان آنچه که را می خواهند با رغبت و انگیزه درونی انجام دهند.

منابع :

۱. آقاجانیان سیمینه، رستمی مرضیه، (۱۳۹۲)، تعیین عناصر تشکیل دهنده ی تفکر استراتژیک، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال هشتم، شماره ۲۹، ۵۹-۷۲
۲. اداره کل امور و سازمان مالیاتی استان خراسان رضوی: آدرس سایت <http://taxrazavi.ir>
۳. اردلان محمد رضا، قنبری سیروس، زندی خلیل، (۱۳۹۴)، نقش واسطه‌های مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم شماره ۷۷.
۴. استیسی، رالف (۱۳۸۷). تفکر استراتژیک و مدیریت تحول، ترجمه ی مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی موحد، چ ۲، تهران: انتشارات رسا.
۵. سپهوند، رضا. شریعت نژاد، علی. (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر شایستگی مدیریتی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۲۱، شماره ۳، ۵۰۵-۵۲۸
۶. سعادت، امید رضا. صادی، سعید. آهنگری، شورش. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین انواع سبک های رهبری با میزان تفکر استراتژیک در مدیران سازمان های دولتی شهر کرمان، مدیریت بهره وری، شماره ۲۶، ۹۲-۶۹
۷. سیدی سید مسعود، شهیدی نیما، شعله مریم، (۱۳۹۳). رابطه فرهنگ سازمانی با خلاقیت و تغییر سازمانی در بین مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شیراز، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره ۱، پیاپی ۱۷
۸. غفاریان، وفا. کیانی، غلامرضا. (۱۳۸۶). ۹ فرمان تفکر استراتژیک، چاپ دوم، تهران، نشر فردا
۹. کاظمی، مرجان. جوادی پور، محمد. نوروززاده، رضا. (۱۳۹۰). بررسی میزان تفکر استراتژیک مدیران گروه های آموزشی دانشگاه های آزاد اسلامی منطقه ۱۰، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره ۴، ۱۳۳-۱۵۱
۱۰. کردنایچ اسدالله، (۱۳۸۶)، شناسایی و تدوین تجربیات یک صد کارآفرین ایران، تهران، مرکز کارآفرینی دانشگاه امیرکبیر، تهران

Aghazadeh Hashem. (2015), Strategic marketing management: achieving superior business performance through intelligent marketing strategy, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207, 125-134

Anderson, D. & Ackerman, L. (2001). Beyond Change Management, Jossey-Bass/Pfeiffer, Edition Armenakis A. & Bedeian A., (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s, *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, 293-315

Amitabh, M. & Sahay A. (2008). Strategic thinking: Is leadership the missing link. Presented at the 11th Annual Convention of the Strategic Management Forum, Kanpur, India

Ariss, S. and Deilami, V.S., 2012. An integrated framework for the study of organizational innovation. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 9(1), 1250003. p.26

Bajcara, Beata. Babiaka, Jolanta, (2015) When leaders become strategists. A new look at determinants of leadership styles through their relationship with strategic thinking, *Procedia Manufacturing* 3, 3669 – 3676

Brzeziskia, Stanisaw. Bka, Agnieszka. (2015), Management of Employees' Commitment in the Process of Organization Transformation, *Procedia Economics and Finance* 27, 109 – 115-Bourgault, J.; Charih, M; Maltais, D. (2008). "Hypotheses concerning the prevalence of competencies among Government executives, According to three organizational variables". *Public personal management*, 35(2), 88-114

The relationship between strategic thinking and organizational capacity for change (case study , tax administration of khorasan razavi)

Soheila Kheyrkhah¹¹

Ms student , Islamic Azad university of Mashahd

Dr Hamid Erfaniyan khanzade¹²

¹¹ MS in governmental management department ,islamic azad university of mashahd

¹² Assistant professor in governmental management , Islamic Azad university of Mashahd, Mashhad,Iran

Assistant professor in governmental management , Islamic Azad university of Mashahd,
Mashhad,Iran
Hamiderfanian@mshdiau.ac.ir

Dr Masoud Taheri lari^{۱۳}

Assistant professor in governmental management , Islamic Azad university of Mashahd,
Mashhad,Iran

Abstract :

The current research is performed for investigating the relationship between strategic thinking and organizational capacity for change. The current study is practical from goal perspective and survey from data collection perspective. The statistical population of research consist of all employees in tax administration of khorasan razavi province. Cochran formula is used for sampling and size of sample is 160. In order to test the introduced hypothesis in current study , strategic thinking questionnaire of (Jeanne liedtka,1998) and organizational capacity for change questionnaire (Judge,2009) had been used. Data analysis had been done in SPSS software and descriptive statistics and inferential statistics (pearson's correlation, linear-multi regression tests) had been calculated. Results show that there is significant positive relationship between strategic thinking ,its dimensions and organization capacity for change .According to this positive significant relationship between strategic thinking and capacity for change it can be concluded that improving the dimensions of strategic thinking in managers of organization lead to creation of new resources, more competitive advantage and adaptability of organization to changes.

Keywords : strategic thinking, organizational change, strategic planning, opportunistic behavior, system thinking

¹³ Assistant professor in governmental management , Islamic Azad university of Mashahd, Mashhad,Iran