

رابطه شایستگی مدیریتی مدیران و تفکر استراتژیک در اداره کل امور مالیاتی استان خراسان رضوی

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

تفکر استراتژیک یک فرآیند شناختی است که بر تصمیمات و اقدامات استراتژیک مقدم می شود و با بهره گیری مقایسه و شباهت های کیفی، ایده ای خلاقانه جدید را توسعه می دهد. عدم وجود برداشت صحیح از ماهیت تفکر استراتژیک در میان مدیران باعث می شود تا از دستیابی به دستاوردهای تفکر استراتژیک بازمانند. برای همراهی با تغییرات پیچیده و متنوع آینده، مدیران سازمانی باید علاوه بر بهره گیری از تفکر استراتژیک، ظرفیت های لازم جهت ایجاد تغییرات به هنگام را نیز در سازمان خود ایجاد نمایند تا چابکی خود را در شرایط بحرانی و پیچیده حفظ نماید. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ جمع آوری اطلاعات، توصیفی از نوع پیمایشی- تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان خراسان رضوی که شامل ۳۴ حوزه مالیاتی در سطح شهر مشهد می باشد. نتایج تحقیق که در حجم نمونه ۱۶۰ نفر از کارکنان شاغل در ادارات اشاره شده نشان می دهد که، بین شایستگی مدیریتی مدیران و تفکر استراتژیک رابطه معنا داری وجود دارد.

واژگان کلیدی: تفکر استراتژیک، مدیریت تغییر، ظرفیت تغییر سازمانی، شایستگی مدیریت.

مقدمه

مفهوم شایستگی مدیران در ادبیات مدیریت به عنوان قابلیت کلی یک سازمان برای آمادگی و پاسخ به شرایط محیطی به شدت متغیر و غیرقابل پیش بینی تعریف شده است. شناسایی شایستگی مدیران، یکی از دستورات کار مدیران در قرن ۲۱ و به عنوان بازوی دوم آنان در عصر کنونی قلمداد شده که مدیران باید به منظور مدیریت موفق سازمان خود به این توانایی مجهز شوند. با اینکه در ادبیات، ضرورت بهره گیری از تفکر استراتژیک و ضرورت ایجاد ظرفیت تغییر سازمانی در محیط متغیر کنونی مورد تأکید قرار گرفته است، اما امروزه رهبران استراتژیک سازمانها با فشارهای بی حدی برای

دستیابی به نتایج کوتاه مدت مواجه اند که بر اثر آن بسیاری از ایشان به این جمع بندی رسیده اند که تنها راه، واکنش سریع در برابر مشکلات و فراموش کردن تفکر بلند مدت است. لیکن با توجه به تمایز رویکرد تفکر استراتژیک با رویکردهای سنتی، ممکن است بتوان با اتخاذ این رویکرد در مواجهه با مسائل سازمانی، ضمن پاسخگویی به مشکلات روزمره، ظرفیت سازمان برای غلبه بر چالش های آینده را نیز توسعه داد. از طرفی اگر مدیری تفکر راهبردی نداشته باشد و نتواند راهکارها و روشهای مناسب را با تفکر سریع درک کند، هرگز قادر نخواهد بود سازمان را به تحقق اهداف و به کارگیری روشهای مناسب هدایت کند. مدیران، یکی از مهمترین ارکان در هر سازمان و به ویژه سازمانهای آموزشی به شمار می آیند که در انجام مأموریتها و تحقق اهداف سازمان نقش به سزایی دارند. از اینرو، همواره موفقیتها و شکستهای یک سازمان به حساب مدیران و شایستگی آنان آن گذاشته میشود.

مدیران با تفکر استراتژیک با فهم و درک بهتر، عملکرد موثرتری خواهند داشت و می توان گفت تفکر استراتژیک به عنوان مکملی برای برنامه ریزی استراتژیک، رویکرد مناسب راهبردی سازمان شمرده می شود و می تواند در جهت مقابله سیستماتیک با معضلات، درک فرصت ها، تخصیص بهینه منابع کمیاب و دستیابی به نتایج مورد نظر کمک نماید، بنابراین می توان گفت هدف از تفکر استراتژیک پر کردن شکاف و غلبه بر محدودیت های برنامه ریزی استراتژیک است. صاحب نظران عقیده دارند سرعت تغییر در محیط به قدری بالاست که نمی توان به برنامه ریزی استراتژیک اکتفا نمود و به جای آن افراد سازمان باید از مهارت تفکر استراتژیک برخوردار باشند تا بتوان هر لحظه در مقابل تغییرات محیط عکس العمل مناسب را نشان دهند. مشکلات سازمان ها، روز به روز پیچیده تر شده و حل آنها نیازمند تفکر بهتر و ارائه راه حل های نوین است. توانایی تفسیر رخدادها و وقایع غیرمرتبط و برنامه ریزی نشده، بزرگترین نشان موفقیت سازمان های مالی کنونی است. که این توانایی در واقع همان تفکر استراتژیک در یک سازمان می باشد.

ادبیات تحقیق

شایستگی مدیریتی

شایستگی از جمله موضوعاتی است که توجه فراوان در حوزه مدیریت منابع انسانی به آن صورت گرفته است. شایستگی برای عملکرد حرفه ای مدیر یک سازمان ضروری است (بیتروا^۱، ۲۰۱۴، ۱۱۵). بر این اساس، تعاریف مختلف از آن توسط صاحب نظران مختلف ارائه شده است. برخی از تعاریف ارائه شده در این حوزه عبارتند از :

- آرمسترانگ^۲ (۲۰۱۲)، شایستگی را این گونه تعریف میکند: واژه شایستگی به ویژگی های مبنایی افراد اشاره دارد که منجر به اثربخشی یا عملکرد بالاتر از متوسط می شود. او شایستگی ها را به دو دسته رفتاری و فنی تقسیم می کند (آرمسترانگ، ۲۰۱۲، ۹۰).

- شایستگی عبارت است از مجموعه ویژگی های زیربنایی فردی و مرتبط با شغل (مانند مهارت ها، دانش ها، نگرش ها، عقاید، انگیزه ها و صفات) که باعث عملکرد موفقیت آمیز در شغل می شود. همانطور که در تعریف به خوبی مشخص است شایستگی به عنوان مفهومی چند بعدی می باشد که شامل ویژگی های انسانی (از قبیل استعداد، صفات، ارزش، توانایی ها، دانش، مهارت، ترجیحات، و عقاید) و در مواردی شامل وظایف است (خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲، ۱۴۶).

- راثول^۳ (۲۰۱۲)، معتقد است که هر چیزی که منجر به موفقیت در انجام کار شود شایستگی است. او بیان می دارد که در حقیقت شایستگی نسبی است که به انجام دهنده کار داده می شود نه به شغل و ویژگی های آن. از این رو،

Bitterova^۱Armstrong^۲Rothwell^۳

- می توان ادعا نمود که رویکرد شایستگی با رویکردهای سنتی تجزیه و تحلیل مشاغل تفاوت دارد (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۳، ۴۱؛ به نقل از راثول، ۲۰۱۲).
- شایستگی یعنی توانایی اجرای دستورالعمل های استاندارد شده در یک شغل خاص (فرهادی نژاد و همکاران، ۱۳۹۳، ۵۸).
 - شایستگی شغلی عبارتست از ویژگی های اساسی یک فرد که منجر به عملکرد اثربخش یا عالی فرد در آن شغل می گردد (اپدبیک و همکاران، ۲۰۱۰، ۱۳).
 - شایستگی مدیریتی فلسفه و نگرشی مدیریتی است که در آن منابع انسانی با توجه به تلاش و توانایی های ذاتی در جایگاه خود قرار گرفته اند، و توسعه می یابند. بنابراین، شایستگی مدیریتی را می توان معادل بهره هوشی و تلاش فرد در نظر گرفت (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۳، ۵۰۸).
 - گومز^۴ و همکاران (۲۰۱۲) شایستگی را اینگونه تعریف می کنند: ویژگی های قابل مشاهده ای که افراد با خود برای انجام دادن موفق شغل به همراه دارند. آن ها بر لزوم قابل مشاهده بودن (و نه مبنایی و غیرقابل مشاهده بودن) ویژگی های مورد بررسی تاکید دارند (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۳، ۴۱؛ به نقل از گومز و همکاران، ۲۰۱۲).
 - در تعریف شایستگی، آن را شامل خصوصیات و رفتارهایی می دانند که به اثر بخشی فرد در محیط شغلی منجر می شود (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۳، ۵۰۸).
 - مارتین^۵ (۲۰۱۰) شایستگی را اینگونه تعریف می کند: مجموعه ای از ویژگی ها و قابلیت های یک فرد که مستقیماً منجر به عملکرد برتر می شود. در تحلیل شرح شغل، معمولاً منظور از شایستگی ابعاد رفتاری اثر گذار بر عملکرد شغلی است. او در ادامه ابعاد شایستگی را اینگونه معرفی می کند؛ ویژگی های شخصیتی، انگیزه ها، مهارت ها، تصور از خود و نقش اجتماعی (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۳، ۴۱؛ به نقل از مارتین، ۲۰۱۰).
 - واکولا^۶ و همکاران (۲۰۰۷)، یک شایستگی فردی مرتبط با شغل، عبارتست از مجموعه ای اساسی از الگوهای رفتاری یک مستخدم که به عملکرد اثربخش و کار عالی مرتبط بوده، هم در سطح سازمانی و هم در سطح گروهی عمل می نماید و سازمان از مزیت رقابتی پایدار برخوردار می سازد (اپدبیک و همکاران، ۲۰۱۰، ۱۳).
 - راولی^۷ و همکاران (۲۰۱۰) شایستگی را اینگونه تبیین می کنند. شایستگی به حوزه هایی از قابلیت های فردی اشاره دارد که کارکنان را برای انجام موفقیت در شغل و کسب اهداف توانا می کنند. آن ها معتقدند که در سالیان گذشته پژوهشگران فراوانی برای تبیین این مفهوم تلاش کرده اند. برخی از آن ها شایستگی را در قالب انگیزه ها، ویژگی های شخصیتی، تصور از خود، مشخصات، ارزش ها، دانش محتوایی و مهارت های ادراکی یا رفتاری تصویر کرده اند. برخی دیگر نیز معتقدند که شایستگی هر ویژگی قابل سنجش و محاسبه بصورت قابل اطمینان است که باعث ایجاد تفاوت بین عملکرد متوسط و بالاتر از حد متوسط یا عملکرد اثربخش و غیر اثربخش می شود (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۳، ۴۱).
 - براتون^۸ (۱۹۹۸)، شایستگی را این گونه تعریف کرده است: «هر دانش، مهارت، ویژگی مشخص، انگیزه، طرز تلقی، ارزش یا دیگر خصوصیات ضروری شخصی برای انجام شغل.» از دیدگاه وی مدیران باید توجه بیشتری به کارکنان شان داشته باشند و بر این اساس، مدیران نیاز دارند که مهارت میان فردی خوبی داشته باشند (درخشیده و همکاران، ۱۳۹۲، ۷۷).

- با مروری بر تعاریف موجود می توان تعریفی جامع از شایستگی بدین شکل ارائه داد
- شایستگی، عبارت است از برآیند مجموعه ویژگی های شخصیتی پایدار و صفات ذاتی (از جمله شجاعت، مهربانی، صبوری و...) و ویژگی های اکتسابی (از جمله نگرش ها، ارزش ها و باورها، دانش، توانایی ها، مهارت ها، الگوهای رفتاری و...) و ویژگی های فیزیولوژیک که در گذر زمان قابل تغییر بوده و با قرار گرفتن در بستر محیطی و سازمانی مناسب می تواند به تحقق اثربخش وظایف محوله و عملکرد برتر منجر شود (فرهادی نژاد و همکاران، ۱۳۹۳، ۶۰).

حوزه های شایستگی مدیران

پنج حوزه ی شایستگی برای مدیران دولتی وجود دارد که عبارتند از: شایستگی وظیفه ای- شایستگی حرفه ای در حوزه های موضوعی، شایستگی حرفه ای در امور اداری، شایستگی سیاسی و شایستگی اخلاقی. حوزه های شایستگی برای افراد غیر مدیر یکسان است اما از آنجا که مدیران دولتی کارکنانی داشته و مسئولیت های رسمی بیشتری دارند، محتوای شایستگی خاص آن ها متفاوت تر از شایستگی های سایر مستخدمین عمومی است. از نظر هانگ و همکاران (۲۰۱۱)، شایستگی دربردارنده ساماندهی کار، تعهد به کار و درگیر کردن در درون مرزهای سازمان و ارزش آفرینی برای مشتریان و سهامداران است (دهقانی و سلطانی، ۱۳۹۴، ۱۰۴).

در میان پنج حوزه شایستگی، شایستگی وظیفه محسوس ترین شایستگی است. معیار شایستگی وظیفه عملکرد است، که در اینجا به عنوان اجرای یک خط مشی معین توسط سیاست مداران ادراک می شود. دومین حوزه ی شایستگی مدیران دولتی، شایستگی حرفه ای است که معیار آن پیشرفت در زمینه ی زیر است:

هدف خط مشی (برای مثال خدمات اجتماعی بهتر) - موضوع دانستن چگونگی انجام کار (برای مثال تبحر بیشتر در قانون گذاری) - برنامه های خط مشی (برای مثال اشتباهات کمتر در ارائه خدمات) - دانستن چگونگی تلفیق تلاش ها یعنی همکاری (برای مثال کارایی بیشتر)، اگرچه شایستگی وظیفه ای ممکن است گاهی منتهی به بهره وری بالا شود ولی بدون شایستگی حرفه ای هیچ گونه بهبود کیفیتی در بلند مدت حاصل نمی شود. شایستگی سیاسی، در ارتباط با ارزش ها و قدرت است. مدیران دولتی، بر ایجاد و تصویب اهداف و ابزارهای یک خط مشی عمومی اثر می گذارند، معیارهای شایستگی سیاسی مشروعیت است یعنی پذیرش توسط آنهايي که قانون اساسی اظهار می دارد که قدرت مطلق دارند یعنی مردم. بدون شایستگی سیاسی، مدیران دولتی قادر نیستند تا ره آوردهایی که به لحاظ سیاسی قابل پذیرش هستند را ایجاد کنند. شایستگی های اخلاقی اشعار به انطباق پیدا کردن با ارزش های اخلاقی و هنجارهای رایج فرهنگ، را دارد و مسلم است که قانون اساسی و سایر قوانین تعیین کننده حقوق عمومی و تعهدات مدیران دولتی هستند. مدیران دولتی بدون شایستگی اخلاقی نمی توانند به طرق صحیح شایستگی های سیاسی، حرفه ای یا وظیفه ای خود را به کار گیرند (دهقانی و سلطانی، ۱۳۹۴، ۱۰۵).

مدل های شایستگی

یک مدل شایستگی، فهرستی از شایستگی هایی است که با مشاهده عملکرد رضایت بخش یا عملکرد مورد انتظار کارکنان برای یک شغل خاص به دست می آید. از آغاز نهضت شایستگی ها، از اوایل دهه ۷۰ قرن نوزدهم تا عصر حاضر، صاحب نظران مختلف و سازمان ها فهرست های مختلفی از شایستگی های مورد نیاز مدیران را تدوین کرده اند. برای مثال به اعتقاد شرم (۲۰۰۱)، شایستگی های مورد نیاز مدیران، مهارت های رهبری، آموزشی، تخصیص و مدیریت منابع، سرپرستی و نظارت کارکنان، کنترل برنامه و گزارش دهی، اقدامات توسعه ی حرفه ای و مشارکت اجتماعی هستند. کان

و جی چنگ (به نقل از هانگ هو و یانگ هو، ۲۰۰۹)، نیز، شایستگی های مورد نیاز مدیران را بیان کرده اند. به اعتقاد آنها شایستگی های مورد نیاز مدیران، نفوذ و تاثیر گذاری، مسئولیت اجتماعی، توانایی پژوهش و بررسی، میل به موفقیت، توانایی تصمیم گیری، مهارت بین فردی، ابتکار، اعتماد به نفس و توانایی مدیریت منابع انسانی هستند. به اعتقاد ادواردز (۲۰۰۹)، شایستگی های مدیریت، توسعه و پژوهش کارکنان، ارتباطات، حل مسئله، مدیریت تغییر، مهارت های فنی و وظیفه، تشکیل گروه، مدیریت عملکرد (وظیفه)، آگاهی بین فردی و یکپارچه کردن درگاه ها هستند. از جمله مدل های جالبی که در زمینه شایستگی مدیریت تدوین شده است، مدل فریدنبرگ (۲۰۰۴)، است که برای شایستگی ها، وضعیت سلسله مراتبی قایل است. وی شایستگی ها را در هفت طبقه قرار می دهد و شایستگی طبقه پایین را پیش نیاز شایستگی طبقه بالاتر می داند. در نتیجه دست یابی به بالاترین طبقه شایستگی ها، مستلزم داشتن شایستگی های طبقات پیشین است. هفت دسته شایستگی عبارتند از:

- شایستگی استدلال
- شایستگی شغلی
- شایستگی اثر بخشی شخصی
- شایستگی ارتباطات
- شایستگی گروهی
- شایستگی بین فردی
- شایستگی سازمانی

در مدل دیگر که ویتالا (۲۰۰۵)، تدوین کرده، شایستگی ها به طور سلسله مراتبی در شش طبقه قرار گرفته شده است. وی این شایستگی ها را به صورت یک مثلث نشان می دهد. در این مدل شایستگی ها عبارتند از:

- شایستگی های فنی
- شایستگی کسب و کار
- شایستگی های مدیریت و دانش
- شایستگی های رهبری و نظارتی
- شایستگی های اجتماعی
- شایستگی های بین فردی

از دیگر مدل های مشهور در زمینه ی شایستگی های مدیریتی، می توان به مدل اسلوکام و همکارانش (۲۰۱۳)، اشاره کرد که در آن شایستگی مدیریت بر خویشتن، شایستگی برنامه ریزی و مدیریت، شایستگی اقدام راهبردی، شایستگی ارتباطی، شایستگی تیم کاری و شایستگی چند فرهنگی، اجزای اصلی مدل را تشکیل می دهند. همچنین مدل گیبرسون (۲۰۱۲)، که در قالب شش عنوان کلی، شایستگی های مدیریتی، شایستگی های ارتباطی، شایستگی های عمومی کسب و کار، شایستگی های ریاضی، شایستگی های تنوع، شایستگی های قانونی- اخلاقی طبقه بندی شده است (دهقانی و سلطانی، ۱۳۹۴، ۱۰۵-۱۰۶).

جدول شماره ۱- تعاریف شایستگی مدیران

ردیف	متغیر	تعریف	نظریه پرداز
۱	تفکر استراتژیک	شایستگی را این گونه تعریف میکند: واژه شایستگی به ویژگی های مبنایی افراد اشاره دارد که منجر به اثربخشی یا عملکرد بالاتر از متوسط می شود. او شایستگی ها را به دو دسته رفتاری و فنی تقسیم می کند	آرمسترانگ ^۹ (۲۰۱۲)
۲		مجموعه ویژگی های زیربنایی فردی و مرتبط با شغل (مانند مهارت ها، دانش ها، نگرش ها، عقاید، انگیزه ها و صفات) که باعث عملکرد موفقیت آمیز در شغل می شود. همانطور که در تعریف به خوبی مشخص است شایستگی به عنوان مفهومی چند بعدی می باشد که شامل ویژگی های انسانی (از قبیل استعداد، صفات، ارزش، توانایی ها، دانش، مهارت، ترجیحات، و عقاید) و در مواردی شامل وظایف است	خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲
۳		هر چیزی که منجر به موفقیت در انجام کار شود شایستگی است. او بیان می دارد که در حقیقت شایستگی نسبتی است که به انجام دهنده کار داده می شود نه به شغل و ویژگی های آن. از این رو، می توان ادعا نمود که رویکرد شایستگی با رویکردهای سنتی تجزیه و تحلیل مشاغل تفاوت دارد	گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۳ ۴۱؛ به نقل از راثول، ۲۰۱۲
۴		ویژگی های اساسی یک فرد که منجر به عملکرد اثربخش یا عالی فرد در آن شغل می گردد	اپدبیک و همکاران، ۲۰۱۰
۵		ویژگی های قابل مشاهده ای که افراد با خود برای انجام دادن موفق شغل به همراه دارند. آن ها بر لزوم قابل مشاهده بودن (و نه مبنایی و غیرقابل مشاهده بودن) ویژگی های مورد بررسی تاکید دارند	گومز ^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۲)
۶		مجموعه ای از ویژگی ها و قابلیت های یک فرد که مستقیماً منجر به عملکرد برتر می شود. در تحلیل شرح شغل، معمولاً منظور از شایستگی ابعاد رفتاری اثر گذار بر عملکرد شغلی است. او در ادامه ابعاد شایستگی را اینگونه معرفی می کند؛ ویژگی های شخصیتی، انگیزه ها، مهارت ها، تصور از خود و نقش اجتماعی	گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۳ ۴۱؛ به نقل از مارتین، ۲۰۱۰.

تفکر استراتژیک

رویکرد تفکر استراتژیک در دهه ۹۰ میلادی و در پاسخ به ناکارآمدی دستورالعمل های قدیمی مدیریت استراتژیک در فضای رقابتی فشرده آن دوران ایجاد شد اما در ابتدا تعریف دقیق و نحوه کارکرد عملی تفکر استراتژیک شفاف نبود. لیدکا در اواخر دهه ۱۹۹۰ تصریح کرده است که استفاده از عبارت تفکر استراتژیک آنچنان گسترده و عمومی شده است

که تهدیدی برای از دست رفتن معنی آن به شمار می‌آید و افرادی که آن را به کار می‌برند کمتر به تعریف آن پرداخته اند. بیشتر استفاده از عبارت تفکر استراتژیک برای اشاره به کلیه تفکرات در خصوص استراتژی بوده است تا منظور خاص آن، به معنای نوع خاصی از تفکر که ویژگی‌های مشخصی دارد. بن (۲۰۰۱)، معتقد است در ادبیات توافقی بر اینکه تفکر استراتژیک چیست وجود ندارد. تعدادی از نویسندگان این عبارت را به جای مفاهیم مشابهی مانند برنامه ریزی استراتژیک یا مدیریت استراتژیک به کار برده اند. اما باید توجه داشت که منظور اولین کسانی که این عبارت را به کار برده اند چنین نبوده است. منظور هنری مینتزبرگ از عبارت تفکر استراتژیک روشی خاص از تفکر بوده که مشخصات ویژه‌ای دارد. وی معتقد است در برنامه ریزی استراتژیک به طور نظام یافته از استراتژی‌ها و الگوهای از پیش تعیین شده استفاده میشود در حالی که در تفکر استراتژیک شهود و خلاقیت، ما را در ترکیب الگوها و استراتژیهای گوناگون یاری می‌دهند. همچنین او بیان میکند که برنامه‌ریزی استراتژیک نه تنها از تفکر استراتژیک حمایت نمیکند بلکه سعی در کنار زدن آن دارد (توکلی و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۵۵).

امروزه مشکلات سازمان روز به روز پیچیده تر شده و حل آنها نیازمند راه حل‌های موثرتری هستند و امروزه سازمان‌ها نیاز به مزیت رقابتی پایدار برای مقابله با تغییرات دارند (آقازاده ۱۱، ۲۰۱۵، ۱۲۵). برنامه ریزی استراتژیک ۱۲، برنامه‌ای الزاما قابل اجرا نبوده و در گذر زمان، دستخوش تغییرات می‌گردد و در برخی موافق به جای حل مشکل سازمان، فقط باعث تسکین آن شده و با از بین رفتن اثر خود منجر به ایجاد مشکلاتی بزرگتر می‌گردد. به نظر می‌رسد لازمه تدوین و پیاده سازی برنامه استراتژیک در سازمان وجود تفکر استراتژیک در مدیران تدوین کننده برنامه است (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۲۹).

چراکه مدیران با تفکر استراتژیک با فهم و درک بهتر، عملکرد موثرتری خواهند داشت و می‌توان گفت تفکر استراتژیک به عنوان مکملی برای برنامه ریزی استراتژیک، رویکرد مناسب راهبردی سازمان شمرده می‌شود و می‌تواند در جهت مقابله سیستماتیک با معضلات، درک فرصت‌ها، تخصیص بهینه منابع کمیاب و دستیابی به نتایج مورد نظر کمک نماید، بنابراین می‌توان گفت هدف از تفکر استراتژیک پر کردن شکاف و غلبه بر محدودیت‌های برنامه ریزی استراتژیک است (بوهالی ۱۳ و همکاران، ۲۰۱۵، ۷۳).

ناپیر^{۱۴} و البرت^{۱۵} سه جنبه برای تفکر استراتژیک قائل هستند:

- گستردگی حوزه مورد توجه فرد به هنگام تفکر در خصوص مسائل سازمان
- افق زمانی در تصمیمات
- افراد کلیدی که در سازمان از قابلیت تفکر استراتژیک بهره مند هستند و همچنین میزان استفاده آن‌ها از سیستم‌های رسمی برنامه ریزی (گل محمدی و همکاران، ۱۳۹۲، ۹۴).

بن معتقد است در ادبیات توافقی بر اینکه تفکر استراتژیک چیست وجود ندارد. تعدادی از نویسندگان این عبارت را به جای مفاهیم مشابهی مانند برنامه ریزی استراتژیک یا مدیریت استراتژیک به کار برده اند. اما باید توجه داشت که منظور اولین کسانی که این عبارت را به کار برده اند چنین نبوده است. منظور هنری مینتزبرگ از عبارت تفکر استراتژیک روشی خاص از تفکر بوده که مشخصات ویژه‌ای دارد (توکلی و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۵۵). همچنین وی معتقد است که درک مفهوم تفکر استراتژیک نیازمند رویکردی دوگانه است که از یک سو ویژگی‌های فرد دارای قابلیت تفکر استراتژیک را

شناسایی کرده و از سوی دیگر فرآیندها و بسترهای سازمانی حاکم بر فرد را مورد بررسی قرار دهد. او در تحقیقات بعدی خود سطح سومی را نیز با هدف بررسی تعاملات گروهی موثر بر تفکر استراتژیک، در نظر می گیرد. اما در نهایت خانم "لیدکا"^{۱۶} استاد دانشگاه دارند معتقد است گرچه تفکر استراتژیک از افراد آغاز می شود اما آن ها نیازمند بهره مندی از بستر سازمانی حامی تفکر و گفتمان استراتژیک در فضای سازمان هستند که بنیانی است برای خلق استراتژی های نور و قادر است قواعد رقابت را تغییر و چشم انداز کاملاً متفاوت از وضع موجود را ترسیم نماید (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۳۳).

برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک

رویکردهای نوین، استراتژی تفکر استراتژیک را به جای برنامه ریزی استراتژیک خالق استراتژی می دانند و این ایده ی اولیه در حوزه ی مدیریت استراتژیک شکل گرفته که مدیران موفق مدیرانی هستند که از تفکر استراتژیک بهره می گیرند (آقاجانیان و همکاران، ۱۳۹۲، ۵۸).

مینتزبرگ که یکی از تاثیر گذارترین افراد در ظهور رویکردهای نوین استراتژی است، برنامه ریزی را یک فرایند تحلیلی می داند و معتقد است که استراتژی اثر بخش حاصل ترکیب ذهنی است و نه فرایندهای تحلیلی. در چهارچوب او استراتژی یک پدیده ی خلاقانه است که انسان ها سازنده ی آن هستند و نه فرایندهای برنامه ریزی و برای تحقق آن باید به جای برنامه ریزی استراتژیک، از تفکر استراتژیک کمک گرفته شود. همل و پراهلد نیز زیر بنای استراتژی موفق را خلق پارادایم جدید دانسته اند و بحث استراتژیک کردن سازمان را مطرح کرده اند که در عمل و انطباق با شرایط کسب و کار بسیار اثر بخش بوده است. به این ترتیب، تمرکز رویکردهای نوین استراتژی بر این مسئله است که استراتژی نمی تواند حاصل یک فرایند برنامه ریزی باشد و لذا به جای برنامه ریزی بر تفکر استراتژیک تاکید دارند. در این رویکردها استراتژی نه بر اساس پیش بینی آینده بلکه با توانایی خلق آینده محقق می شود. به این ترتیب درک فرصت ها و کشف راهکارهای جدید توسط مدیران موجب شکل گیری چشم انداز جدیدی برای سازمان می شود. در این رویکردها نقش ابزار روش شناسی کمرنگ و انسان به عنوان استراتژیست نقش اصلی رابه عهده می گیرد. از اینرو اهمیت به مقوله ی تفکر استراتژیک در سطح فردی روشن می شود (آقاجانیان و همکاران، ۱۳۹۲، ۶۰).

امروزه در بسیاری از سازمان ها تفکر استراتژیک جای خود را به برنامه ریزی استراتژیک غیر منطبق و در برخی موارد رویایی نسبت به واقعیت های کنونی و آینده بازار سپرده است. در حالی که تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک باید در کنار هم نقش مکمل داشته باشند. تفکر استراتژیک چشم انداز متناسب با واقعیت های کنونی بازار و تحولات آینده آن را می آفریند و فرصت هایی برای نفوذ در آینده را فراهم می نماید (بوهالی و همکاران، ۲۰۱۵، ۷۳)، که برای تبیین و پیاده سازی آن از ابزار برنامه ریزی استراتژیک استفاده می شود. مینتزبرگ "متفکران" را از "برنامه ریزان" استراتژیک جدا می داند. وی برای برنامه ریزان استراتژیک در خلق استراتژی و مشارکت در پیاده سازی چشم اندازهای استراتژیک ذکر می کند ولی خلق چشم انداز و معماری استراتژیک را حاصل تفکر استراتژیک می داند (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۳۳). در برنامه ریزی استراتژیک به طور نظام یافته از استراتژی ها و الگوهای از پیش تعیین شده استفاده می شود در حالی که در تفکر استراتژیک شهود و خلاقیت، ما را در ترکیب الگوها و استراتژیهای گوناگون یاری میدهند. همچنین او بیان میکند که برنامه ریزی استراتژیک نه تنها از تفکر استراتژیک حمایت نمیکند بلکه سعی در کنار زدن آن دارد (توکلی و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۵۵).

در تفکر استراتژیک یک تصویر بزرگ و یکپارچه از محیط کسب و کار شکل می گیرد. این شیوه نگرش لازمه کشف قواعد اثربخش و بکارگیری آن در راستای پاسخ به مشتری است، در حالی که برنامه ریزی استراتژیک با تمرکز بر روی

چشم انداز و جزئیات استراتژی خلق شده، داده های دقیق برای پیاده سازی استراتژی فراهم می سازد. تفکر استراتژیک جهت گیری مناسب سازمان را مشخص می سازد و برنامه ریزی استراتژیک سازمان را در جهت مشخص شده به پیش می برد. تفکر استراتژیک با سنتز عوامل محیطی و درونی تصویر یکپارچه ای از فضای کسب و کار را در ذهن ایجاد کرده و زمینه را برای خلق پاسخ های خلاقانه و بدیع به نیازهای بازار فراهم می سازد و برنامه ریزی استراتژیک با روش های تحلیلی، اهداف استراتژیک را به برنامه ها و اهداف سالیانه و کوتاه مدت تبدیل کرده و گام های لازم برای پیاده سازی استراتژی خلق شده را فرموله می کند. شاید با این دیدگاه بهتر یاد برنامه ریزی استراتژیک، ابزاری برای پیاده سازی چشم انداز حاصل از تفکر استراتژیک تلقی شود. برنامه ریزی استراتژیک فقط زمانی می تواند مفید باشد که از طریق تفکر استراتژیک حمایت شود و در نهایت به مدیریت استراتژیک منجر می گردد. مدیریت استراتژیک به عنوان یک اقدام اساسی برای یک سازمان فعال و بهره ور مطرح است. تفکر استراتژیک به این معنی است که از خود پرسیم " آیا ما در حال انجام دادن کارهای صحیح هستیم؟" (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۳۴).

الگوهای تفکر استراتژیک

برای تفکر استراتژیک الگوهای متعددی پیشنهاد شده است. هر یک از این الگوها به ابعادی از مفاهیم و فرایند شکل گیری تفکر استراتژیک پرداخته اند. در بین الگوهای تفکر استراتژیک، مدل پنج عنصر تفکر استراتژیک جین لیدکا به صورت گسترده ای مورد پذیرش و استفاده قرار گرفته است.

■ مدل لیدکا (۱۹۹۸)

مدل لیدکا در اغلب پژوهشها در حوزه تفکر استراتژیک مورد اشاره قرار گرفته است و تعدد ارجاعات به مقاله وی در پایگاه داده های کتاب شناختی اسکوپوس، حاکی از استفاده گسترده از این مدل می باشد. همچنین قربانی و کیانی در مقاله خود ضمن بررسی تعاریف و مدل های تفکر استراتژیک نتیجه گیری میکنند سنجش تفکر استراتژیک بر اساس مدل لیدکا بیش از سایر مدلها با وضعیت فعلی ایران سازگار است (توکلی و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۵۶). خانم لیدکا نظریات مینتزبرگ درباره تفکر استراتژیک را در قالب یک الگوی مفهومی توسعه داده است. در این الگو عناصر اصلی تفکر استراتژیک به صورت مشخص ارائه شده است (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۳۵). ایشان برای تفکر استراتژیک پنج رکن اصلی را پیشنهاد دادند:

■ نگرش سیستمی

■ عزم استراتژیک

■ پیشروی براساس رویکرد علمی

■ فرصت طلبی هوشمندانه

■ تفکر در زمان

■ نگرش سیستمی

لیدکا اولین عنصر تفکر استراتژیک را دید سیستمی معرفی می کند و معتقد است تفکر استراتژیک بر دیدی سیستمی بنا شده است. بر اساس نظر وی یک متفکر استراتژیک مدلی ذهنی از سرتاسر سیستم خلق ارزش دارد و وابستگی های متقابل درون آن را درک می کند. متفکران استراتژیک شرکت را بخشی از اکوسیستم کسب و کار می دانند که شامل صنایع مختلفی است و ارزش روابط داخلی اجزای درونی که باهم تشکیل کل می دهند را نیز درک می کنند (توکلی و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۵۶).

■ عزم استراتژیک

لیدکا همچنین تفکر استراتژیک را عزم محور می داند و معتقد است 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. وی این تمرکز را به عنوان دومین عنصر تفکر استراتژیک نام برده و بعلاوه معتقد است در این تمرکز مبتنی بر عزم، باید جایی برای فرصت جویی هوشمندانه باشد که نه تنها استراتژی مورد نظر را پیش برد بلکه امکان ظهور استراتژیهای جدید را نیز فراهم سازد(همان منبع).

■ فرصت طلبی هوشمندانه

او فرصت جویی هوشمندانه را سومین عنصر تفکر استراتژیک ذکر کرده و تأکید می کند که مدیران باید با فرصت جویی، رویکردهای خود را متناسب با مشکلات، شوقها، چالش ها و نیت های فردی اتخاذ کنند، نه صرفاً بر اساس نیت های قدیمی بیان شده در اهداف و چشم اندازها(همان منبع).

■ تفکر در زمان

لیدکا چهارمین عنصر تفکر استراتژیک را تفکر در زمان نامیده و تصریح نموده که تفکر استراتژیک باید گذشته حال و آینده را به هم پیوند دهد. وی استدلال می کند که گذشته ارزش پیشگویانه دارد، حال انحراف ها، تغییرات و دگرگونی ها را نشان می دهد بنابراین مقایسه گذشته، حال و اهداف و اقتضائات آینده، موجب توجه به تغییرات آینده و اتخاذ تصمیمات مناسب میشود(همان منبع).

■ پیشروی براساس رویکرد علمی

لیدکا فرضیه محوری را پنجمین عنصر تفکر استراتژیک برشمرده و معتقد است در محیطی که دسترسی به اطلاعات روز به روز بی شتر می شود و زمان فکر کردن کاهش مییابد، توانایی تولید فرضیات خوب و آزمودن موثر آنها حیاتی است اما مشاهدات حاکی از آن است که فرضیه محوری بیشتر از دیگر عناصر تفکر استراتژیک برای مدیران بیگانه است. او تأکید می کند که فعالیت اصلی تفکر استراتژیک تولید و آزمودن فرضیات است و این انعکاسی از یک روش علمی است.

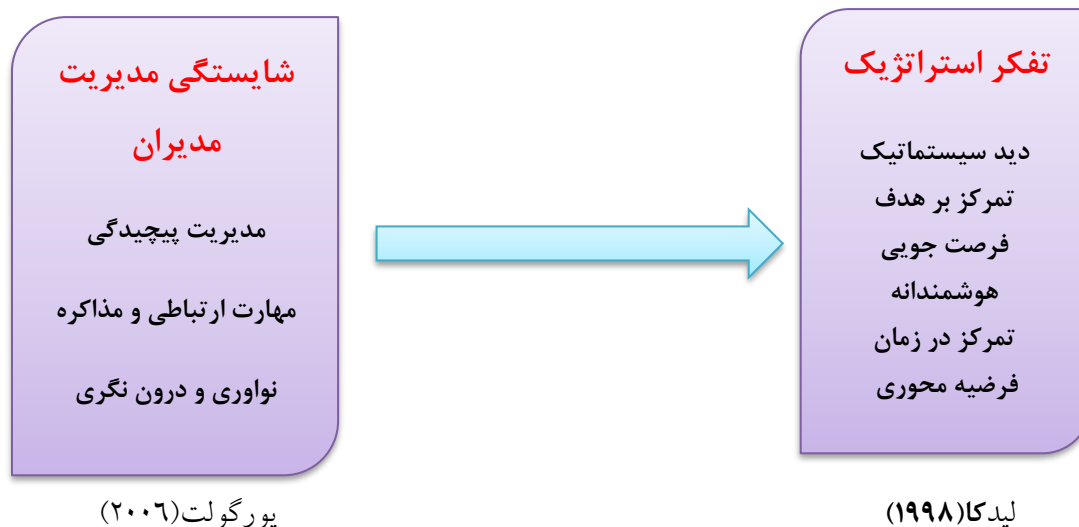
تفکر استراتژیک را مستلزم درک این عناصر و شناخت رابطه بین آن ها می داند. این ادراک سازمان را توانمند می سازد تا:

- برای مشتری ارزش بیشتری نسبت به رقیب بیافریند
- روش های بدیع (و غیر قابل تقلیدی) را پیش گیرد
- با تحولات و تغییرات محیط سازگاری ایجاد کند(منوریان و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۳۶).

ردیف	موارد مورد مقایسه	مدیران با تفکر غیر استراتژیک	مدیران با تفکر استراتژیک
۱	استراتژی سازمان	هیچ استراتژی رسمی تدوین نمی شود	مقاصد و مأموریت های سازمان رسماً مدون و مکتوب می شود
۲	رقابت	تاکید بر دنباله روی محصول است و توجهی به رقابت در دراز مدت نمی شود.	پیشبرد و پیشتاز بودن و تاکید بر رقابت شدید مورد نظر است.
۳	ساختار سازمانی	بر ارتباطات عمودی، شرح شغل ها و سلسله مراتب رئیس و مرئوس تاکید می شود و ساختار غیر قابل انعطاف است.	برای پاسخگویی به تغییر و ارتباطات همه جانبه و قابلیت تطبیق با محیط، ساختار قابل انعطاف است
۴	تحقیق و توسعه	تاکید بر به کار بردن ایده و اندیشه رقبا است و روی طرح های جدید سرمایه گذاری نمی شود.	همچنین ابداعات و نوآوری در تولید و بازاریابی و مدیریت پرسنلی است.
۵	سود آوری	به سودآوری کوتاه مدت توجه می شود.	افزایش سهم بازار، رشد و سود بالقوه در آینده مورد نظر است
۶	مدیریت منابع انسانی	استخدام و آموزش برای کوتاه مدت مورد نظر است و کارکنان به عنوان ابزار کار تلقی می شوند	بهبودی نیروی انسانی برای بلند مدت مطرح است. انسان به عنوان منبع ارزشمند مورد تاکید است و بندرت به اخراج کارکنان مبادرت می شود.
۷	سبک مدیریت	مدیریت برنامه ریزی ندارد و روزمرگی حاکم است.	تفکر استراتژیک تشویق می شود و آثار تصمیمات در بلند مدت مورد توجه است .
۸	مشکل گشایی	بر رفع نشانه ها و علائم مسائل توجه می شود	دستیابی به راه حل اساسی مورد توجه است و مسائل به طور بنیادی حل و فصل می شود.

جدول ۳- مقایسه مدیران با تفکر و بدون تفکر استراتژیک (گل محمدی و همکاران، ۱۳۹۲، ۹۸)

مدل تحقیق



شکل (۱) چارچوب نظری تحقیق

فرضیه اصلی تحقیق

بین شایستگی مدیریتی مدیران و تفکر استراتژیک رابطه معنا داری وجود دارد.

فرضیات فرعی تحقیق

- بین مدیریت پیچیدگی مدیران و تفکر استراتژیک رابطه معنا داری وجود دارد.
- بین مهارت ارتباطی و مذاکره مدیران و تفکر استراتژیک رابطه معنا داری وجود دارد.
- بین نوآوری و درون نگری مدیران و تفکر استراتژیک رابطه معنا داری وجود دارد.
- بین مهارت رهبری مدیران و تفکر استراتژیک رابطه معنا داری وجود دارد.

روش تحقیق

روش پژوهش حاضر براساس هدف کاربردی است. زیرا نتایج بدست آمده را بلافاصله پس از اتمام آن می‌توان به کار برد و مدیران مالی می‌توانند از نتایج این پژوهش در پیشبرد استفاده اهداف سازمانی خود استفاده کنند. به عبارت دیگر دارای نتایج کاربردی است و جنبه‌های کاربردی این پژوهش بر جنبه نظری آنها چیرگی دارد. همچنین روش پژوهش حاضر توصیفی-تحلیلی زیرا به دنبال جمع آوری اطلاعات واقعی و مفصل از پدیده مورد نظر است. همچنین این پژوهش رویکرد پیمایشی می‌باشد. روش‌های توصیفی مطالعه واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت یا یک موضوع است که محقق به کشف عقاید، افکار، ادراکات و ترجیحات افراد از طریق این روش می‌پردازد. (نادری و همکاران، ۱۳۹۳، ۶۷). همچنین از آنجا که از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌های اولیه جهت آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است و به نمونه آماری برای جمع‌آوری داده مراجعه شده است، پیمایشی می‌باشد. در این تحقیق از پرسشنامه‌های استاندارد تفکر استراتژیک جین لیدکا (۱۹۹۸) و شایستگی مدیریت بورگولت (۲۰۰۶) استفاده گردیده است.

جامعه آماری در این پژوهش اداره کل امور 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. در این تحقیق برای تعیین حجم نمونه کارکنان از فرمول کوکران استفاده شد. که به اندازه ۱۶۰ نفر تعیین گردید.

برای تجزیه و تحلیل داده ها، با استفاده از شاخص های آماری ضریب پیرسون و رگرسیون چندگانه از طریق نرم افزار SPSS استفاده شده است. برای آزمودن قابلیت اعتماد پرسش نامه های تحقیق، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردیده است که میزان آن برای تفکر استراتژیک برابر با ۰/۹۶۵، و برای شایستگی مدیریتی برابر با ۰/۸۹۰ می باشد.

یافته های تحقیق:

آماره های توصیفی متغیرهای شایستگی های مدیریتی

در مجموع برای ارزیابی و سنجش متغیر ظرفیت تغییر سازمانی از ابعاد ۴ گانه (مهارت ارتباطی و مذاکره، مدیریت پیچیدگی، نوآوری و درون نگری و مهارت رهبری) استفاده شده است. این متغیر در مجموع متشکل از ۸ گویه و در قالب طیف لیکرت و به شکل ۵ گزینه ای طراحی شده است.

حداکثر	حداقل	انحراف معیار	مد	میان	میانگین		
5	1	0.90333	4	4	3.6188	Q1	مهارت ارتباطی و مذاکره
5	1	0.90422	4	4	3.75	Q2	
5	1	1.01056	3	3	3.3125	Q3	مدیریت پیچیدگی
5	1	0.96216	3	3	3.2938	Q4	
5	1	0.8831	3	3	3.25	Q5	نوآوری و درون نگری
5	1	0.9108	4	4	3.725	Q6	
5	1	0.9943	4	4	3.7063	Q7	مهارت رهبری
5	1	0.93497	3	3	2.9938	Q8	

جدول ۴- آمار توصیفی مربوط به متغیرهای شایستگی های مدیریتی

جدول فوق نشانگر اطلاعات توصیفی مربوط به متغیر شایستگی های مدیریتی 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 کاملاً موافق و موافق را بیشتر انتخاب کرده اند.

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 ۵- آمار توصیفی مربوط به متغیرهای تفکر استراتژیک)

متغیر	میانگین	میان	مد	انحراف معیار	حداقل	حداکثر	
Q1	3.775	4	4	0.92451	1	5	دید سیستمی
Q2	3.575	4	4	1.06133	1	5	
Q3	3.7813	4	4	0.97563	1	5	
Q4	3.3688	4	4	1.07353	1	5	
Q5	3.3313	4	4	1.06825	1	5	
Q6	3.425	4	4	1.09631	1	5	
Q7	2.6188	2	2	1.0393	1	5	تمرکز بر هدف
Q8	3.75	4	4	1.00314	1	5	
Q9	3.5438	4	4	1.04519	1	5	
Q10	3.4875	4	4	0.93154	1	5	
Q11	3.5188	4	4	1.08721	1	5	
Q12	3.5625	4	4	1.026	1	5	
Q13	3.65	4	4	1.13381	1	5	
Q14	3.875	4	4	1.05061	1	5	
Q15	3.8063	4	4	1.06101	1	5	فرضیه محوری
Q16	3.675	4	4	1.11338	1	5	
Q17	3.7438	4	4	0.91971	1	5	
Q18	3.7188	4	4	0.9528	1	5	فرصت جویی هوشمندانه
Q19	3.5375	4	3	1.14314	1	5	
Q20	3.5563	4	4	1.12572	1	5	
Q21	3.825	4	4	0.97484	1	5	
Q22	3.725	4	4	1.04581	1	5	
Q23	3.7063	4	4	1.06751	1	5	
Q24	3.85	4	4	1.08853	1	5	
Q25	3.9625	4	5	1.15409	1	5	تفکر در زمان
Q26	4.075	4	5	1.11902	1	5	
Q27	3.9375	4	4	1.07976	1	5	
Q28	3.9125	4	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.

آزمون نرمال بودن داده ها

در این تحقیق برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیر ها 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:

H0: توزیع داده های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال نیست.

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

خروجی آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S)، نشان می دهد که آیا می توانیم از آزمونهای پارامتریک در تحلیل داده ها استفاده کنیم یا خیر. اگر اختلاف داده ها به قدر کافی بزرگ باشد، این آزمون نشان خواهد داد که داده ها نمی توانند از یک توزیع خاص مانند نرمال، پواسن، نمایی یا یکنواخت باشند. در نتیجه نمی توان از آزمونهای پارامتریک برای تحلیل داده ها استفاده نمود و باید از آزمون های نا پارامتریک استفاده شود. برای آزمون نرمالیت، داده ها را در نرم افزار SPSS مورد تحلیل قرار دادیم که در جدول شماره ۶ قابل مشاهده می باشد.

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
شایستگی مدیریتی	مهارت ارتباطی و مذاکره	3.2534	0.87013	1.018	0.251
	مدیریت پیچیدگی	3.1625	1.02493	0.96	0.315
	نوآوری و درون نگری	3.1781	1.01974	1.003	0.267
	مهارت رهبری	3.175	3.25	1.094	0.183

جدول ۶- نتایج آزمون نرمال بودن متغیرها

فرضیه اصلی تحقیق: شایستگی مدیریتی رابطه بین تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی را تعدیل می کند.

مدل	R	R ²	ΔR^2	F	سطح معناداری
۱	.489	0.239	0.229	24.605	.000
۲	.989	0.977	0.977	22.803	.000
مدل اول	B	SEB	β	T	P
تفکر استراتژیک	0.488	0.078	0.437	6.239	.00
شایستگی مدیریتی	0.173	0.067	0.18	2.567	0.01
مدل دوم	B	SEB	β	T	P
تفکر استراتژیک	0.446	0.015	0.341	2.973	.003
شایستگی مدیریتی	0.416	0.012	0.317	0.361	0.005

جدول ۷- ضریب همبستگی چندگانه و ضریب تعیین

با توجه به جدول فوق می توان دید که دو معادله اول و سوم با هم متفاوت هستند، یعنی در معادله ی رگرسیون اول $b_1 \neq 0$ معنی دار است ($P\text{-value} = 0/000 < 0/05$) و در رگرسیون سوم نیز $b_3 \neq 0$ معنی دار است ($0/05 < P\text{-value} = 0/00$). لذا با توجه به اینکه مقدار شیب (ضریب زاویه b) برابر $0/455$ است، یعنی به ازای یک واحد افزایش در شایستگی مدیریتی مقدار $0/455$ افزایش (علامت مثبت شیب) در متغیر تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی ایجاد می کند. همچنین با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از $0/05$ است، مقدار شیب مدل معنی دار می باشد و فرض صفر رد می شود. بنابراین خواهیم داشت: بین شایستگی مدیریتی و تفکر استراتژیک رابطه معنا داری وجود دارد.

فرضیه فرعی اول:

با توجه به اینکه در معادله ی رگرسیون اول $b_1 \neq 0$ معنی دار است ($P\text{-value} = 0/000 < 0/05$) و در رگرسیون سوم نیز $b_3 \neq 0$ معنی دار است ($0/05 < P\text{-value} = 0/00$). لذا با توجه به اینکه مقدار شیب (ضریب زاویه b) برابر $0/451$ است، یعنی به ازای یک واحد افزایش در مدیریت پیچیدگی مقدار $0/451$ افزایش (علامت مثبت شیب) در متغیر تفکر استراتژیک ایجاد می کند. همچنین با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از $0/05$ است، مقدار شیب مدل معنی دار می باشد و فرض صفر رد می شود. بنابراین خواهیم داشت: بین مدیریت پیچیدگی مدیران و تفکر استراتژیک رابطه معنا داری وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم:

با توجه به اینکه در معادله ی رگرسیون اول $b_1 \neq 0$ معنی دار است ($P\text{-value} = 0/00 < 0/05$) و در رگرسیون سوم نیز $b_3 \neq 0$ معنی دار است ($0/05 < P\text{-value} = 0/004$). لذا با توجه به اینکه مقدار شیب (ضریب زاویه b) برابر $0/187$ است، یعنی به ازای یک واحد افزایش در مهارت ارتباطی و مذاکره مقدار $0/187$ افزایش (علامت مثبت شیب) در متغیر تفکر استراتژیک و ایجاد می کند. همچنین با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از $0/05$ است، مقدار شیب مدل معنی دار می باشد و فرض صفر رد می شود. بنابراین خواهیم داشت: بین مهارت ارتباطی و مذاکره مدیران و تفکر استراتژیک رابطه معنا داری وجود دارد.

فرضیه فرعی سوم:

با توجه به اینکه در معادله ی رگرسیون اول $b_1 \neq 0$ معنی دار است ($P\text{-value} = 0/01 < 0/05$) و در رگرسیون سوم نیز $b_3 \neq 0$ معنی دار است ($0/05 < P\text{-value} = 0/00$). لذا با توجه به اینکه مقدار شیب (ضریب زاویه b) برابر $0/359$ است، یعنی به ازای یک واحد افزایش در نوآوری و درون نگری مقدار $0/359$ افزایش (علامت مثبت شیب) در متغیر تفکر استراتژیک ایجاد می کند. همچنین با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از $0/05$ است، مقدار شیب مدل معنی دار می باشد و فرض صفر رد می شود. بنابراین خواهیم داشت: بین نوآوری و درون نگری مدیران و تفکر استراتژیک رابطه معنا داری وجود دارد.

فرضیه فرعی چهارم:

با توجه به اینکه در معادله ی رگرسیون اول $b_1 \neq 0$ معنی دار است ($P\text{-value} = 0/00 > 0/05$) و در رگرسیون سوم نیز $b_3 \neq 0$ معنی دار است ($P\text{-value} = 0/004 > 0/05$). لذا با توجه به اینکه مقدار شیب (ضریب زاویه b) برابر $0/19$ است، یعنی به ازای یک واحد افزایش در مهارت رهبری مقدار $0/19$ افزایش (علامت مثبت شیب) در متغیر تفکر استراتژیک ایجاد می کند. همچنین با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از $0/05$ است، مقدار شیب مدل معنی دار می باشد فرض صفر رد می شود. بنابراین خواهیم داشت: بین مهارت رهبری مدیران و تفکر استراتژیک رابطه معنا داری وجود دارد.

بحث و نتیجه گیری

بوتازیس (۱۹۸۲)، دامنه ای از عوامل را در موفقیت مدیران دخیل می داند. وی این عوامل را مانند کیفیت های فردی، انگیزه ها، تجربه و ویژگی های رفتاری، تحت عنوان شایستگی چنین تعریف می کند: ظرفیت موجود در فرد که منجر به رفتاری برای برآوردن مطالب شغلی موجود در چارچوب پارامترهای محیط سازمانی می شود و به نوبه خود، نتایج مطلوب را به وجود می آورد (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۰۰).

از آنجا که تفکر استراتژیک و راهبردهای آن به همراه ظرفیت تغییر سازمانی از عناصر مهم در اثربخشی سازمانهای پویا و در حال تغییر امروزی و از جمله سازمانهای مالیاتی محسوب میشوند، ازاینرو در این پژوهش به بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی با نقش تعدیلگری شایستگی مدیریتی پرداخته شد.

بنابراین درخشیده و همکاران (۱۳۹۳) 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 همچنین 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.

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.

از نتایج فرضیه های می توان نتیجه گرفت شایستگی مدیریتی و مولفه های رابطه ی بین تفکر استراتژیک را تعدیل می کند بطوری که اگر مدیری تفکر راهبردی نداشته باشد و نتواند راهکارها و روشهای مناسب را با تفکر سریع درک کند، هرگز قادر نخواهد بود سازمان را به تحقق اهداف و به کارگیری روشهای مناسب هدایت کند. شایستگی مدیر برای داشتن تفکر استراتژیک به منزله وجود یک کلید برای ورود به سطوح عملکرد بسیار بالا می باشد. همچنین با توجه نتایج تحقیقات انجام شده ، برای افزایش بهره وری در اداره کل امور مالیاتی خراسان رضوی پیشنهادات زیر ارائه می گردد.

- پیشنهاد می گردد که از قدرت ایجاد انگیزه (پاداش و ..) نیز استفاده نمود و مهم تر از آن، افراد خلاق و توانایی موجود در سازمان همواره می بایست از حمایت مدیران ارشد بهره مند باشند.
- بررسی تغییرات محیطی بر فعالیت های واحد تحت مدیریت
- ایجاد نگرش مثبت به تغییرات به عنوان کشف فرصت های نوظهور
- توجه به ایجاد ارزش های فرصت آفرین برای شهروندان
- قابل رویت بودن بکارگیری ایده های کارکنان واحد تحت مدیریت
- بهینه نمودن سطح توان سازمان (تکنولوژی، منابع انسانی، فیزیکی و ..)
- ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه و بکارگیری نتایج مطالعات این واحدها در سازمان

منابع

۱. اردلان محمد رضا، قنبری سیروس، زندی خلیل، (۱۳۹۴)، نقش واسطه ای مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحول آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم شماره ۷۷.
۲. آقاجانیان سیمینه، رستمی مرضیه، (۱۳۹۲)، تعیین عناصر تشکیل دهنده ی تفکر استراتژیک، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال هشتم، شماره ۲۹، ۵۹-۷۲
۳. بخشی ناهید، (۱۳۹۰). تغییر سازمانی، کار و جامعه، شماره ۱۳۹، ۶۰-۶۷
۴. توکلی، غلامرضا. رمضان، مجید. معین، عباس. (۱۳۹۴)، تحلیل رابطه ظرفیت تغییر سازمانی و تفکر استراتژیک، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم شماره ۷۷، ۱۵۳-۱۶۹
۵. دیره، عزت. جمالی فرد، عباس. (۱۳۹۳). بررسی تاثیر شایستگی مدیریتی مدیران بر جو سازمانی مدارس متوسطه، روان شناسی تحلیلی شناختی، شماره ۱۸، ۵۹-۶۸
۶. 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
۷. گل محمدی، عماد. محمدی، نشاط. برومندان، زهرا. (۱۳۹۲). فرامین و مدل یادگیری تفکر استراتژیک، راهبرد توسعه، شماره ۳۶
۸. منوریان، عباس. آقازاده، هاشم. شهامت نژاد، مینا. (۱۳۹۱). سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران، مدیریت بازرگانی، دوره ۴، شماره ۱۲، ۱۲۹-۱۴۶
۹. یاری، عبدالرضا، ۱۳۹۴، بررسی قابلیت‌ها و ابعاد فردی تفکر استراتژیک در مدیران مطالعه موردی مدیران سازمان تعزیرات حکومتی، کنفرانس بین المللی اقتصاد مدیریت و علوم اجتماعی، اسپانیا

10. -Aghazadeh Hashem. (2015), Strategic marketing management: achieving superior business performance through intelligent marketing strategy, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207, 125-134.
11. -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
12. -Brzeziskia, Stanisaw. Bka, Agnieszka. (2015), Management of Employees' Commitment in the Process of Organization Transformation, *Procedia Economics and Finance* 27 ,109 – 115
13. -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
14. -Bouhali Ratiba , Yousra Mekdadb , Hind Lebsirc, Linda Ferkhad,(2015), Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 181, 72-78
15. -Calabrese Armando , Roberta Costa. (2015), Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders' strategizing, *J. Eng. Technol. Manage*, 1-13.
16. -Clark, W. (2012). Introducing Strategic Thinking into a Non-profit Organization to Develop Alternative Income Streams. *Journal of Practical Consulting*, 4 (1), 32-42.
17. -Crossan, M. and Apaydin, M., 2010. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), pp.1154-1191.
18. -Demira, Kadir Alpaslan. Ozkanb , Barış Egemen .(2015), Organizational Change via Social Hubs: A Computer Simulation Based Analysis, *Procedia - Social and*
19. -Goldman, E. F. & Casey, A. (2010). Building a Culture That Encourages Strategic Thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(2), 119-128
20. -Ghorbani, M., & Kiani, B. (2012). The Relationship Between Strategic Thinking of Managers and Readiness for Strategic Transformation. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 11(8), 992-1002
21. -Hempel P.S. & Martinsons M.G., (2009). Developing International Organizational Change Theory Using Cases from China, *Human Relations*, Vol. 62, pp 459- 502.

22. -Haringa, D. (2009), Can Organizational Change be Sustained? A Qualitative Study of Embedding Organizational Change Within the Context of Public Service, Published PhD. Thesis, Capella University.
23. -Heracleous, L. (1998). Strategic Thinking or Strategic Planning. Long Range Planning, 31(3), 481-487
24. -Judge, W. (2011). Building Organizational Capacity for Change: The Strategic Leader's New Mandate. New York: Business Expert Press
25. -Kazmia, Syeda Asiya Zenab. Naaranojab , Marja, (2015), Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment, Procedia - Social and Behavioral Sciences 181, 43 – 52
26. -Liedtka, J. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? Long Range Planning, 31(1), 120-129
27. -Leidtka, J. M. (2005). Strategy formulation: The roles of conversation and design. in M. A. Hitt. R. E. Freeman, & J.S. Harrison. The Blackwell handbook of strategic management, Oxford, UK: Blackwell Publishing. Ltd., 70-93.
28. -Rahschulte T. (2007), Understanding how to Change: An Inductive Determination of how Agents of State Government Plan, Lead and Sustain Change, Published PhD Thesis, Regent University.
29. -Sorensen O., Hasle P. & Pejtersen J., (2011). Trust Relations in Management of Change, Scandinavian Journal of Management, 27, 405-417.
30. -Tavakoli, I. & Lawton J. (2005). Strategic Thinking and Knowledge Management. handbook of business strategy, 6(1), 155-160.
31. -Zand, D. E. (2010). Drucker's strategic thinking process: three key techniques. STRATEGY & LEADERSHIP, 38 (3), 23-28