

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**سنجش تفکر استراتژیک در مدیران
شرکت آب منطقه ای کردستان**

زمستان 1397

با افزایش مشکلات و پیچیده شدن سازمانها، نیاز به ارائه راه‌های بهتر و استفاده از ابزارهای قدرتمندتر از برنامه ریزی استراتژیک، خودنمایی می‌کند چراکه مدیران با تفکر استراتژیک با فهم و درک بهتر از برنامه استراتژیک، عملکرد مؤثرتری خواهند داشت و میتوان گفت تفکر استراتژیک به عنوان مکملی برای برنامه ریزی استراتژیک، رویکرد مناسب "راهبری" 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. اما آیا عملکرد مدیران شرکت آب منطقه ای کردستان برگرفته از تفکر استراتژیک است؟

مدیران، سازمان خود را در محیطی پیچیده و متغیر اداره کرده و وظایف آنها در تمامی عرصه‌ها از جمله عرصه مدیریت آب به طور فزاینده‌ای توسعه یافته است. این امر سبب شده تا در عرصه‌های گوناگون، قدرت تصمیمگیری قابل ملاحظه‌ای به سطوح مدیریتی این سازمان واگذار شود. از سوی دیگر طی سالهای اخیر اسناد راهبردی متعددی از جمله سند چشم‌انداز شهر وزارت نیرو و برنامه‌های توسعه توسط مدیران این شرکت اجراء شده است. اما به دلیل عدم وجود همگرایی مناسب و شفاف نبودن اهداف سازمانی در این اسناد، تنظیم اسناد راهبردی منجر به رفع بسیاری از مشکلات حوضه آب نشده است. همچنین نبود شاخص راهبر، جهت هدایت مدیران اجرایی و سنجش عملکرد آنها به نسبت حرکت در جهت اهداف استراتژیک این سازمان معضل دیگری است که شرکت آب منطقه ای با آن مواجه است. از مجموع موارد مطرح شده چنین برمی‌آید که بررسی وضعیت تفکر استراتژیک در این سازمان میتواند راهگشای شناسایی عارضه‌هایی گردد که آسیب آنها تدوین اسناد راهبردی ناکارآمد و عملکرد غیرمؤثر و بدون اهداف همگرایانه در مدیران اجرایی باشد. که به این منظور به سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شرکت آب منطقه ای کردستان با استفاده از مدل جین لیدکا پرداختیم.



مرور ادبیات

تغییرات اساسی و سریع روندها و رویدادهای سیاسی، اقتصادی و تکنولوژیکی در عصر فراصنعتی تاثیرات شدیدی بر عملکرد و رفتار سازمانها دارد. تحقیقات نشان داده که تنها تعداد معدودی از مدیران به ویژه در کشورهای جهان سوم موفق به واکنش صحیح و به موقع در برابر این گونه سنجش تفکر استراتژیک موجب تغییرات گردیده و توانسته اند نوع ساختار و پوشش درونی سازمان را متناسب با توانمندی موردنیاز در برابر چالشها و دگرگونیها، سازمان بخشند. برای هماهنگی با تغییرات روزافزون و گام برداشتن در جهت اهداف سازمانی نیاز به تغییر در روش تفکر و تحول ذهنی مدیران سازمانها میباشد و وقتی سازمان با مشکلات جدید مواجه میشود، راه حل‌های قدیمی کارایی خود را از دست میدهند. همانند هر فعالیت خلاقانه دیگر، زمانی میتوان از تفکر استراتژیک انتظار توفیق بیشتری داشت که از اصول خاصی پیروی کرده و از پارهای کاستیها و نارساییها نیز آگاهانه پرهیز کند. بدان معنی که بتوان عوامل مؤثر بر سازمان را دید و از آینده مبهم و نامطمئن، باملاحظه وابستگی عوامل مؤثر راه‌حل‌های مسائل را ارائه نمود. تفکر استراتژیک چیزی بیش از توجه به روندهای اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فناوری بوده و مدیرانی را میطلبد که همبستگی این عوامل را تشخیص دهند. تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر مؤثر است و کدامیک مؤثر نیست و چرا؟ تفکر استراتژیک در قالب قواعد «ساده و عمیق» ظاهر شده و مدل ذهنی خاصی را ایجاد میکند تا مبنای تصمیم‌گیریهای روزانه و جهت‌گیری کلی سازمان باشد و برای سازمان و ذینفعان آن انگیزه و تعهد ایجاد کند. این انگیزه و تعهد از طریق قدرتی به وجود می‌آید که در «حقیقت» ساده و درعین حال جذاب است. در ادبیات مدیریت استراتژیک، تعاریف متعددی برای بیان مفهوم تفکر استراتژیک وجود دارد. برخی از نویسندگان مفهوم تفکر استراتژیک را برای مفاهیمی دیگری چون برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک به کار برده اند. به عنوان مثال ویلسون بیان میدارد:

تلاش برای بهبود، نهاد برنامه ریزی استراتژیک را آنچنان تغییر داده است که شایسته است تا به آن مدیریت استراتژیک یا تفکر استراتژیک اطلاق شود" نویسندگان دیگر بر فرایند مدیریت استراتژیک تمرکز کرده اند و آشکارا بیان میدارند که برنامه ریزی استراتژیک خوب، به تفکر استراتژیک کمک خواهد کرد یا تلویحاً پذیرفته‌اند که یک سامانه مدیریت استراتژیک خوب طراحی شده، تفکر استراتژیک را در سازمان آسان میسازد.

مینتزبرگ قائل به تمایزی آشکار بین دو مفهوم تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک است و میگوید:

برنامه ریزی استراتژیک تفکر استراتژیک نیست. از دیدگاه وی برنامه ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز میکند و با تفسیر، بسط جزییات و صورتبندی استراتژیهای 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 میگوید برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که باید پس از تفکر استراتژیک واقع شود.

گرات نیز دیدگاهی مشابه دارد. او معتقد است که تفکر استراتژیک فرایندی است که از طریق آن مدیران ارشد می توانند خود را از فرایندها و بحران های روزمره مدیریتی جدا سازند و بدین گونه دیدگاهی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن حاصل کنند. از دیدگاه کلی، تفکر استراتژیک یک «بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره برداری از فرصتها» است. این بصیرت کمک میکند تا واقعیت های بازار و قواعد آن به درستی و به موقع شناخته شود و برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش آفرینی خلق شود. در ادامه برخی تعاریف دیگر از تفکر استراتژیک بیان گردیده است: تفکر استراتژیک یک مهارت حیاتی مدیریت در هزاره جدید است. مهارتی که لازمه توانمندسازی سازمان برای بقا و رشد در محیط به شدت رقابتی امروز است.

اومی در کتاب معتبر خود با عنوان " تفکر یک استراتژیست " چنین اظهار میدارد که اگر موضوعات اساسی را تشخیص ندهید، هر قدر به خود و کارمندانتان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید سرانجام نتیجه ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد. در نهایت میتوان گفت که تفکر استراتژیک در سطح کل سازمان تعهد عمومی ایجاد میکند. منظور از این تفکر، پیش بینی آینده نیست بلکه تشخیص زود هنگام تغییرات بازار و دیدن فرصتهایی است که دیگران آن را نمی بینند. آنچه که مشخص است تفکر استراتژیک مبنای چشم انداز سازمان است و استراتژی سازمان را در جهت آن به حرکت در میآورد. تفکر استراتژیک، معماری هنرمندانه یک استراتژی بر مبنای خلاقیت، کشف و فهم ناپیوستگی های کسب و کار است. تفکر استراتژیک طرح ریزی اقدامات بر اساس یادگیری های جدید است. تفکر استراتژیک یک فرآیند سنتز ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود، نمای یکپارچه ای از کسب و کار را در ذهن ایجاد میکند. تفکر استراتژیک یک فرآیند مداوم است که هدف آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به یک محیط پیچیده میباشد. این فرآیند تجزیه و تحلیل موقعیت و همچنین ترکیب خلاقانه نتایج تحلیل در قالب یک برنامه استراتژیک موفقیت آمیز را در بر میگیرد همچنین ناپیر و البرت سه جنبه برای تفکر استراتژیک قائل هستند :

- ✓ سنجش تفکر استراتژیک در مدیران
- ✓ گستردگی حوزه مورد توجه فرد به هنگام تفکر در خصوص مسائل سازمانی
- ✓ افق زمانی در تصمیمات
- ✓ افراد کلیدی که در سازمان از قابلیت تفکر استراتژیک بهره مند هستند و همچنین میزان استفاده آنها از سیستم های رسمی برنامه ریزی.

بن معتقد است درک مفهوم تفکر استراتژیک نیازمند رویکردی دوگانه است که از یک سو ویژگی های 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 مؤثر بر تفکر استراتژیک، در نظر می‌گیرد.

اما در نهایت خانم "لیدکا" استاد دانشگاه دارند معتقد است گرچه تفکر استراتژیک از افراد آغاز میشود اما آنها نیازمند بهره‌مندی از بستر سازمانی حامی تفکر و گفتمان استراتژیک در فضای سازمان هستند که بنیانی است برای خلق استراتژیهای نو و قادر است قواعد رقابت را تغییر و چشم انداز کاملاً متفاوت از وضع موجود را ترسیم نماید. امروزه در بسیاری از سازمانها تفکر استراتژیک جای خود را به برنامه‌ریزی استراتژیک غیر منطبق و در برخی موارد رویایی نسبت به واقعیت‌های کنونی و آینده بازار سپرده است. در حالی که تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک باید در کنار هم نقش مکمل داشته باشند. تفکر استراتژیک چشم انداز متناسب با واقعیت‌های کنونی بازار و تحولات آینده آن را می‌آفریند که برای تبیین و پیاده‌سازی آن از ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده میشود.

مینتزبرگ «متفکران» را از «برنامه‌ریزان» استراتژیک جدا میدانند. وی برای برنامه‌ریزان استراتژیک نقش‌های مؤثری همچون گردآوری داده، همراهی متفکر استراتژیک در خلق استراتژی و مشارکت در پیاده‌سازی چشم اندازهای استراتژیک ذکر میکند ولی خلق چشم انداز و معماری استراتژی را حاصل تفکر استراتژیک میدانند. در تفکر استراتژیک یک تصویر بزرگ و یکپارچه از محیط کسب و کار شکل می‌گیرد. این شیوه نگرش لازمه کشف قواعد اثربخش و بکارگیری آنها در راستای پاسخ به مشتری است، در حالی که برنامه‌ریزی استراتژیک با تمرکز بر روی چشم انداز و جزئیات استراتژی خلق شده، داده‌های دقیق برای پیاده‌سازی استراتژی فراهم می‌سازد. تفکر استراتژیک جهت‌گیری مناسب سازمان را مشخص می‌سازد و برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان را در جهت مشخص شده به پیش می‌برد.

تفکر استراتژیک با سنتز عوامل مؤثر محیطی و درونی تصویر یکپارچه‌ای از فضای کسب و کار را در ذهن ایجاد کرده و زمینه را برای خلق پاسخ‌های خلاقانه و بدیع به نیازهای بازار فراهم می‌سازد و برنامه‌ریزی استراتژیک با روش‌های تحلیلی، اهداف استراتژیک را به برنامه‌ها و اهداف سالیانه و کوتاه مدت تبدیل کرده و گام‌های لازم برای پیاده‌سازی استراتژی خلق شده را فرموله می‌کند.

شاید با این دیدگاه بهتر باشد برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزاری برای پیاده‌سازی چشم انداز حاصل از تفکر استراتژیک تلقی شود. برنامه‌ریزی استراتژیک فقط زمانی میتواند مفید باشد که از طریق تفکر استراتژیک حمایت شود و در نهایت به مدیریت استراتژیک منجر گردد. مدیریت استراتژیک به عنوان یک اقدام اساسی برای یک سازمان فعال و بهره‌ور مطرح است. تفکر استراتژیک به این معنی است که از خود بپرسیم " آیا ما در حال انجام دادن کارهای صحیح هستیم؟"

برای ارزیابی تفکر استراتژیک باید عوامل ذیل را مورد توجه قرار دهیم :

تعیین مقاصد و اهداف؛ شناخت دقیق محیط آتی و پیش بینی تغییرات آن، مخصوصاً نیروهایی که مؤثر هستند و یا مانعی برای تحقق اهداف محسوب خواهند شد. برنامه ریزی استراتژیک یک تصمیم بنیادی و عملیاتی است، ولی میتوان گفت که آن تنها کوششی برای اتخاذ تصمیمات برای آینده نیست. همچنین برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک ابزار مطرح میشود. ولی آن جایگزینی برای کسب قضاوت در مورد رهبری یک سازمان نیست. همانگونه که اشاره شد برنامه ریزی استراتژیک، مجموعه ای از تئوری ها و چهارچوب هایی است که به همراه ابزارها و تکنیکهای تکمیلی برای کمک به مدیران برای برنامه ریزی و اقدام استراتژیک طراحی شده اند. نارسایی های برنامه ریزی استراتژیک و ضرورت های جدید ناشی از تغییرات محیطی باعث گردید که جهت تکمیل روشهای سنتی مفاهیم و نکات جدیدی نیز مطرح شود. در رابطه با علل مطرح شدن تفکر استراتژیک، میتوان به رویکردهای نوین استراتژیها اشاره نمود. محیط کسب و کار امروز با ویژگیهایی همچون تغییرات پیچیده و غیرخطی، تحولات ناپیوسته و جهشی، تغییرات پی درپی پارادایم ها و رقابت بدون حیطة بندی قابل تعریف است و این خصوصیات صحت پیش بینی محیط آینده را به شدت تضعیف میکند. مبنای برنامه ریزی استراتژیک، پیش بینی محیط (فرصت ها و تهدیدات) آینده است و در جایی که بین پیش بینی (در زمان برنامه ریزی) و واقعیت (در زمان اجرا) تفاوت زیادی وجود داشته باشد، اثربخشی آن از بین میرود.

برنامه ریزی استراتژیک به محیطی باثبات و پایدار، عوامل محیطی در تعادل با تغییرات پیوسته، کنش و واکنش قابل فهم و قابل پیش بینی نیاز دارد و در فقدان چنین شرایطی از کارکرد مؤثر باز میماند. شرایط محیط امروز کسب و کار برای برنامه ریزی استراتژیک مناسب نیست. بنابراین به نظر میرسد که تفکر استراتژیک موضوع جدیدی است که طی سالهای اخیر در دنیا مورد پژوهش و بررسی قرار گرفته است و ما در نظر داریم تا در این تحقیق میزان تفکررادر مدیران جهت دستیابی به یک معیار و شاخص های کلی، مورد سنجش قرار دهیم .

برای تفکر استراتژیک الگوهای متعددی پیشنهاد شده است. هریک از این الگوها به ابعادی از مفاهیم و فرآیند شکل گیری تفکر استراتژیک پرداخته اند. در این تحقیق از الگوی عناصر تفکر استراتژیک (مدل خانم لیدکا) در سنجش تفکر استراتژیک مدیران شهرداری استفاده نمودیم. در سال 1998 خانم لیدکا، نظریات مینتزربرگ درباره تفکر استراتژیک را در قالب یک الگوی مفهومی توسعه داد. در این الگو عناصر اصلی تفکر استراتژیک به صورت مشخص ارائه شده است. ایشان برای تفکر استراتژیک پنج رکن اصلی را پیشنهاد میکند :

1- نگرش سیستمی

2- عزم استراتژیک

3- پیشروی بر اساس رویکرد علمی

4- فرصت طلبی هوشمندانه

5- تفکر در زمان و تفکر استراتژیک را مستلزم درک این عناصر و شناخت رابطه بین آنها میدانند.

این ادراک سازمان را توانمند میسازد تا:

➤ برای مشتری ارزش بیشتری نسبت به رقیب بیافریند؛

➤ روشهای بدیع (و غیر قابل تقلیدی) را پیش گیرد؛

➤ باتحولات و تغییرات محیط سازگاری ایجاد کند. اما عناصر این مدل؛ عنصر اول نگرش سیستمی

است یک فرد به عنوان متفکر استراتژیک باید مدل جامع زنجیره ارزشی از ابتدا تا انتها را در

نظر داشته و وابستگی متقابل اعضا و تعاملات آنها در سیستم داخلی و خارجی را درک کند.

دومین عنصر، عزم استراتژیک است که اراده ای درونی و استوار در راستای رسیدن به اهداف و آرمان ها

بوده و تمرکز در جهت دار ساختن و قدرتمند نمودن استراتژیها را میطلبد .

سومین عنصر، پیشروی بر اساس رویکرد علمی است که هدف آن افزایش توان فرضیه سازی

خلاقانه و آزمودن مدیرانه فرضیه هاست.

چهارمین عنصر، فرصت طلبی هوشمندانه است که در کل هوشمندی نسبت به محیط را شامل شده

و توجه به تحولات فضای کسب و کار و فرصتهای حاصل از آن را می طلبد.

پنجمین عنصر این مدل، تفکر در زمان است که با توجه به گذشته و در نظر داشتن حال و بسط آن به

آینده در واقع میبایست همواره (تفکر به موقع) داشت . و اما در مورد عوامل در هر یک از شاخصها پس از

بررسی و جمع بندی نظرات صاحب نظران به 29 عامل که بتواند تمامی ابعاد تفکر استراتژیک در

شرکت آب منطقه ای کردستان را بسنجد، دست یافتیم که این عوامل در جدولی در ادامه تحقیق ارائه

گردیده اند.

روش تحقیق :

این تحقیق از دیدگاه هدف یک پژوهش کاربردی محسوب شده و از نظر شیوه های گردآوری و پردازش اطلاعات توصیفی و از شاخه پیمایشی به شمار می آید. در بخش میدانی تحقیق، داده های اولیه از طریق پرسشنامه گردآوری گردید پرسشنامه شامل سه بخش اطلاعات فردی، مشخصات سازمانی و 29 سوال شاخصهای سنجش تفکر استراتژیک (مطابق با شاخصهای مدل لیدکا) بوده که برای هر عامل دو وضعیت اهمیت عامل و وضع موجود مورد بررسی قرار گرفته است. پس از استانداردسازی پرسشنامه، جهت تعیین روایی آن با انجام مصاحبه و کسب نظرات اساتید حوزه مدیریت و انجام پیش آزمون، اصلاحات لازم اعمال و روایی تایید گردید و همچنین به منظور تعیین پایایی با استفاده از نرم افزار SPSS و روش آلفای کرونباخ مقدار ضریب آلفا، 3.87 محاسبه شده است.

پرسش ها و فرضیه های تحقیق:

با توجه به مساله و اهداف در این تحقیق، فرضیه نداشته و به جای آن پرسشهای پژوهش به شرح ذیل را مطرح مینماییم:

شاخصها و عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در شرکت آب منطقه ای کردستان کدامند؟

میزان این شاخصها در شرکت آب منطقه ای کردستان چقدر است؟

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق شامل مدیران ارشد اعم از معاونین، مدیران ادارات شهرستان، مدیران میانی در مجموعه شرکت آب منطقه ای کردستان بوده که تعداد آنها 40 نفر اعلام گردیده است.

روش نمونه گیری استفاده شده

با توجه به ساختار جامعه به لحاظ تفاوت در رده و پست سازمانی افراد، نمونه گیری طبقه بندی بوده که مقدار آن با استفاده از فرمول کوکران 71 به دست آمده است.

تجزیه و تحلیل اطلاعات تحلیل توصیفی:

نتایج به دست آمده از آمار جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در مورد رده سنی عبارتست از

2.4. % از پاسخ دهندگان در رده سنی 25 تا 30 سال،

3.11. % در رده سنی 30 تا 35 سال،

38. % در رده سنی 35 تا 40 سال،

3.11. % در رده سنی 40 تا 45 سال،

7.19. % در رده سنی 45 تا 50 سال و

5.15. % بیش از 50 سال سن دارند.

در خصوص تحصیلات

7.32. % دارای مدرک کارشناسی،

2.59. % دارای مدرک کارشناسی ارشد و

1.8. % مدرک دکترا دارند.

در مورد سابقه کاری

5.8. % سابقه ای کمتر از پنج سال،

5.15. % سابقه ای بین 5 تا 10 سال،

1.21. % از 10 تا 15 سال،

7.12. % از 15 تا 20 سال،

5.22. % از 20 تا 25 سال

و در نهایت 7.19. % بیشتر از 25 سال سابقه کاری داشته اند.

و اما در مورد آخرین تحلیل که مربوط به سابقه کار در پستهای مدیریتی

12.7% بین 15 تا 10 سال

28.2% بین 10 تا 5 سال

19.7% ، بین 5 سال و از 39.4% کمتر از 15 سال است در این پستها فعالیت داشته اند .

تحلیل استنباطی:

نتایج اصلی با استفاده از آزمونهای فریدمن و T زوجی براساس دو پرسش موجود در تحقیق به دست آورده شده اند .

پرسش اول:

شاخصها و عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در شرکت آب منطقه ای کردستان کدامند؟ برای پاسخ به این سوال از امتیاز داده شده در مورد میزان اهمیت هر یک از عوامل به کمک آزمون فریدمن استفاده نمودیم. فرضیات عبارتند از H_0 : فرض صفر: میانگین امتیاز عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک با یکدیگر برابر است H_1 . فرض مقابل: حداقل میانگین امتیاز دو عامل مؤثر بر تفکر استراتژیک با یکدیگر برابر نیست . به کمک نرم افزار SPSS نتایج زیر حاصل شد:

جدول 1 . نتایج آزمون شاخصها و عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در شرکت آب منطقه ای کردستان

آماره آزمون فریدمن (کای دو) تعداد نمونه درجه آزادی سطح معنی داری نتیجه آزمون صفر فرض رد

جدول فوق به ترتیب شامل آماره کای دو، تعداد مشاهدات، درجه آزادی و حداقل سطح معنی داری میباشد. با توجه به سطح معنی داری آزمون که کمتر از 0/05 است فرض صفر آزمون مبنی بر یکسان بودن میانگین امتیاز اهمیت عوامل پرسشنامه رد میشود. یعنی اهمیت عوامل با یکدیگر متفاوت است

پرسش دوم:

میزان این شاخصها در شرکت آب منطقه ای کردستان چقدر میباشد؟

برای پاسخ به این سوال نیز از امتیاز داده شده در مورد وضع موجود هر یک از عوامل به کمک آزمون فریدمن استفاده نمودیم. فرضیات عبارتند از H_0 : فرض صفر: میانگین امتیاز عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک با یکدیگر برابر است H_1 . فرض مقابل: حداقل میانگین امتیاز دو عامل مؤثر بر تفکر استراتژیک با یکدیگر برابر نیست . به کمک نرم افزار SPSS نتایج زیر حاصل شد:

جداول فوق به ترتیب شامل آماره کای دو، تعداد مشاهدات، درجه آزادی و حداقل سطح معنی داری برای دو وضعیت 29 عامل و پنج شاخص اصلی میباشد، با توجه به سطح معنی داری آزمون که کمتر از 0/05 است فرض صفر آزمون مبنی بر یکسان بودن میانگین امتیاز وضع موجود عوامل پرسشنامه رد میشود. یعنی اختلاف معنی داری بین وضعیت موجود عوامل وجود دارد. سپس با توجه به متفاوت بودن میزان اهمیت و وضعیت موجود عوامل نسبت به اولویتبندی آنها به کمک آزمون فریدمن پرداخته شده است

نتایج اصلی با استفاده از آزمون T زوجی :

در ادامه جهت بررسی وجود اختلاف معنی دار بین اهمیت عوامل و وضع موجود در شاخصها طبق نظر پاسخ دهندگان، از آزمون T زوجی استفاده نموده ایم:

نابر نتایج آزمون، فرض صفر در کلیه شاخص ها رد گردیده که به معنای وجود اختلاف بین اهمیت و وضع موجود عوامل و در نتیجه لزوم توجه به آنها در راستای بهبود تفکر استراتژیک در سازمان است .

همچنین برای بررسی دقیق تر از آزمون T زوجی برای 29 عامل هم استفاده نمودیم تا وجود اختلاف بین اهمیت و وضع موجود هر یک آنها را نیز تشخیص دهیم. نتایج عبارتند از:

همانطور که از نتایج در جدول شماره شش به دست آمده، به غیر از چهار عامل در بقیه عوامل تفکر استراتژیک اختلاف معنی دار بین اهمیت و وضع موجود وجود دارد که توجه بیشتری در راستای نهادینه کردن تفکر استراتژیک در شرکت آب منطقه ای کردستان را می طلبد.

نتیجه گیری و پیشنهادها

با توجه به یافته های پژوهش در شاخص های پنجگانه مطرح شده و همین طور بیست و نه عامل مرتبط با شاخص ها، پیشنهادهایی در رابطه با هر یک از آنها به شرح زیر ارائه گردید :

در رابطه با شاخص "تفکر سیستمی" : در این شاخص شرکت آب منطقه ای کردستان از موقعیت بهتری نسبت به شاخصهای دیگر برخوردار است ولیکن لازم است تا کارشناسان و بخصوص مدیران این مجموعه به جای جزیره های فکر کردن و توجه به تک تک اجزاء، تغییر دیدگاه داده و کل نگری و یا دیدگاه سیستمی را جایگزین نگاه موجود خود نمایند .

دیگر پیشنهادها :

- اهمیت به نقش عوامل داخلی (کارآیی، سیستم های مالی و...) در تحقق ارزش ها
- اهمیت به نقش عوامل درونی (سیاست های کلی سازمان) در تحقق ارزش ها
- اهمیت واحد تحت مدیریت به عنوان جزئی از کل سازمان
- اهمیت به نظر مراجعه کنندگان (درون سازمانی و برون سازمانی) در تصمیم گیری ها
- اهمیت به شناختن فرصت ها و تهدیدهای محیط
- اهمیت به نقش واحد تحت مدیریت در خلق ارزش در رابطه با شاخص "عزم استراتژیک" :

شرکت آب منطقه ای کردستان از دید این شاخص در موقعیت مناسبی قرار گرفته ولیکن در حد مطلوب نیست چراکه اهداف در این شرکت بسیار کوتاه مدت و حتی گاهی مطابق با اهداف مدیریت وقت بوده که گاهی مهم تر از اهداف کلان سازمانی نیز واقع شده اند و به نظر میرسد وجود تفکر جهادی در شرکت آب منطقه ای کردستان بسیار بارزتر از تفکر استراتژیک باشد و اما از اقدامات مهم میتوان به تدوین اسنادی چون سند چشم انداز و برنامه های توسعه نام برد.

ولیکن وجود برخی مشکلات اعم از عدم گستردگی لازم و شفاف بودن اهداف، کمی نبودن دستاوردهای مورد انتظار و... نشان از عدم بکارگیری یک چارچوب و نظام یکپارچه تدوین، پیاده سازی، نظارت، کنترل و اخذ بازخوردهای برنامه ای بلند مدت در این سازمان است .

دیگر پیشنهادها :

- تبادل نظر با سایر واحدهای سازمان برای رفع موانع و مشکلات

➤ وضوح اهداف و آرمانها

➤ استفاده بهینه از امکانات و توان سازمان (تکنولوژیکی، منابع انسانی، فیزیکی و...)

➤ قرار دادن واحد سازمانی تحت مدیریت در مسیر اصلی

سومین شاخص ارزیابی شده "فرصت طلبی هوشمندانه":

این شاخص در میان سایر شاخصها از اهمیت کمتری برخوردار بوده و باید به شناسایی استراتژیهایی که برای محیط سازمان مناسب تر هستند، به طور جدی توجه داشته باشیم. هرچه از استراتژیهای صریح و مطلوب در سازمان استفاده گردد میزان تعاملات و ارتباطات درون سازمانی بیشتر خواهد بود. همچنین می بایست افراد در موقعیت تصمیمگیری قرار بگیرند تا قادر به توسعه راه حل‌های خلاقانه و منحصر به فرد جهت دستیابی به مزیت رقابتی باشند. در این راستا شایسته است از افراد با تفکر شهودی (تفکر مبتنی بر تواناییها و تجربه های فراوان) در پست های مهم و اصلی سازمان استفاده گردد. افزون بر این پیشنهاد میگردد که از قدرت ایجاد انگیزه (پاداش و ...) نیز استفاده نمود و مهمتر از آن، افراد خلاق و توانای موجود در سازمان همواره می بایست از حمایت مدیران ارشد بهره مند باشند.

توجه بیشتر به عوامل ذیل نیز به ترتیب اولویت از دیگر پیشنهادات است:

➤ بررسی تاثیر تغییرات محیطی بر فعالیتهای واحد تحت مدیریت

➤ ایجاد نگرش مثبت به تغییرات به عنوان کشف فرصتهای نوظهور

➤ توجه به ایجاد ارزشهای فرصت آفرین برای شهروندان

➤ قابل رویت بودن بکارگیری ایدههای 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

چهارمین شاخص مورد ارزیابی در شرکت آب منطقه ای کردستان "تفکر در زمان" میباشد:

که این شاخص نیز از اهمیت بسیار بالایی در سنجش تفکر استراتژیک برخوردار است و می بایست باتوجه به گذشته و در نظر داشتن حال و بسط آن به آینده همواره "تفکر به موقع" داشت که باتوجه به نتایج تحقیق به نظر میرسد که این شاخص نیز مورد کم توجهی قرار گرفته و از آنجاییکه با تغییرات مدیریت در شرکت، اکثر تجربیات و اقدامات مدیریت گذشته به دست فراموشی سپرده شده و علاوه بر صرف هزینه های فراوان و یا حتی موازی، سازمان دچار مشکلات فراوان در رسیدن به اهداف بلند مدت می گردد لذا شایسته است که در جهت رفع این معضل که از اهمیت بسیار بالایی نیز برخوردار است تدابیر اساسی ارائه گردد.

در ادامه در خصوص این شاخص پیشنهادات به شرح ذیل میباشند :

- اعتقاد به ارتباط بین نقاط قوت فعلی سازمان با عملکرد گذشته
- اعتقاد به ارتباط بین نقاط ضعف فعلی سازمان با عملکرد گذشته
- بهره مندی از ارتباط بین گذشته، حال و آینده
- بهره مندی از فرصتهای گذشته برای رسیدن به اهداف

آخرین شاخص مورد ارزیابی در شرکت آب منطقه ای کردستان "پیشروی براساس رویکرد علمی" است.

هم اکنون در محیط اکثر سازمانها افزایش دسترسی به اطلاعات و کمبود زمان برای تفکر، توانایی فرضیه سازی و آزمون آنها به صورت مؤثر، موضوع مهمی قلمداد می شود و توانایی خوب کار کردن در فرضیه ها هسته اصلی شایستگی بهترین استراتژی هایی است که در سازمان مورد استفاده قرار می گیرند که به نظر می رسد این شاخص نیز مورد کم توجهی مدیران ارشد در این سازمان واقع شده است.

در خصوص این شاخص نیز پیشنهاد میگردد که به عوامل ذیل به ترتیب اولویت توجه بیشتری گردد :

بکارگیری خلاقیت در حین تصمیمگیری حتی در فرصتهای زمانی محدود

- استفاده از روشهای علمی در تصمیم گیریها
- منعطف نمودن سازمان در برابر تغییرات
- امکان فرضیه سازی خلاقانه در محیط سازمان
- ایجاد نظام انگیزشی
- از دیگر عوامل شایان توجه در زمینه تفکر استراتژیک و خارج از عوامل فوق میتوان به موارد ذیل اشاره نمود :
 - تاکید بر فرهنگ سازمانی همسو و سازگار با خلاقیت و تغییر
 - روحیه مثبت اندیشی، صراحت و صداقت
 - هوشیاری محیطی سازمان
 - امکان ابراز نظر مخالف در ارتباط با مسائل
 - تحول برنامه مدیریت شهری به برنامه مدیریت مشارکتی
 - تعاملات گروهی در تفکرات سازمانی
 - تمرین و ممارست در تفکر
 - حمایت سازمان از تفکرات، تلاشهای خلاقانه و ...
 - اصلاح ساختارها، فرایندها در افزایش گفتمان مستمر استراتژیک
 - به سازی مهارتها در برابر تغییرات محیطی

- کاهش اقدامات غیرضروری و برنامه ریزی در جهت حذف اینگونه اقدامات
- مطالعه مدل‌های موجود تفکر در حوزه های آب در جهان
- مشارکت و تاکید بر مشارکت

منابع

1. آقازاده، هاشم، 1385، توسعه تفکر استراتژیک یک قابلیت اصلی، تدبیر، شماره 149، صص 18-23.
2. زارعی، ابراهیم، قلیها، علی محمد، (1389)، مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک، نشر پیام، تهران.
3. غفاریان، وفا، علی احمدی، علیرضا 1382، تفکر استراتژیک، تدبیر، شماره 131.
4. فرد. آر دیوید، (1999)، مدیریت استراتژیک، مترجم: دکتر سید محمد اعرابی و دکتر علی پارساییان، ناشر: دفتر پژوهش های فرهنگی، 1375
5. مشبکی، اصغر، خزاعی، آناهیتا، 1387، طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمانهای ایرانی، نشریه مدیریت بازرگانی، پاییز و زمستان، صص 118
6. Abraham, Stan. (2005). "Stretching Strategic Thinking". Strategy and Leadership. Vol 33. No 5. pp 5-12
7. Bonn, I. And Christodolou, C. (1996), "From strategic planning to strategic management", Long Range Planning, Vol. 29, No. 4, pp. 543- 551
8. Bonn, Ingrid. (2005). "Improving Strategic thinking: a multilevel approach". Leadership and Organization Development Journal. Vol 25. No 5. pp 336-345
9. David, Fred R. (2010). Strategic management (12th ed.). New York: Macmillan Publishing Company
10. Garratt, B. (1995b), "Introduction", in Garratt, B.(Ed.), Developing Strategic Thought ± Rediscovering the Art of Direction Giving, McGraw-Hill, London, pp. 1-8.
11. Hamel, G. (1998) Strategy innovation and the quest for value. Sloan Management Review; Vol 39, Issue 4, p. 8
12. Heracleous, L. (1998), "Strategic thinking or strategic planning", Long Range Planning, Vol.31, No.3, pp.481-487
13. Johnson, G. (1987), Strategic Management and the Management Process, Basil Blackwell, Oxford.
14. Mintzberg, H. (1994), "The fall and rise of strategic planning", Harvard Business Review, January February, pp.107-114.

15. Mintzberg, H. (1998). Strategy safari. New York: Free Press. 17. Mintzberg, H. and Lampel, J. (1999), "Reflecting on the strategy process", Sloan Management Review, Spring, pp. 2-30.