



## بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: شرکت های زیرمجموعه گروه صنعتی گلرنگ)

منصور خاکسار

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سنندج، سنندج، ایران

معصومه خاقانی (نویسنده مسؤول)

باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تویسرکان، تویسرکان، ایران

Email: Masomeh.khaghani@gmail.com

امجد زارعی

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سنندج، سنندج، ایران

تاریخ دریافت: ۹۱/۹/۹ \* تاریخ پذیرش: ۹۲/۸/۱۵

### چکیده

هدف اصلی در این پژوهش بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی در شرکت های زیرمجموعه گروه صنعتی گلرنگ است. این پژوهش از لحاظ هدف، از نوع پژوهش های کاربردی و از نظر روش، از نوع تحقیق توصیفی پیمایشی به شمار می آید و از شاخه همبستگی است که از این طریق به بررسی توزیع جامعه آماری پرداخته شده است. همچنین بر اساس زمان جمع آوری داده ها، از نوع پژوهش های مقطعی و از نظر ارتباط بین متغیرها از نوع پژوهش های همبستگی می باشد. برای جمع آوری داده ها از دو پرسشنامه تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی استفاده شده است، که از دو لحاظ صوری و محتوایی با مشورت متخصصان و اساتید محترم راهنما و مشاور تایید شده است و در نهایت پرسشنامه های نهایی تهیه و تدوین گردید. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران شرکت های فعال در مجموعه صنعتی گلرنگ است و در مجموع ۴۵۰ نفر می باشند که با کمک فرمول کوکران و روش نمونه گیری تصادفی ساده، تعداد ۹۰ نفر از آنان به عنوان نمونه انتخاب گردید. عناصر نوآوری سازمانی مورد استفاده در این تحقیق عبارتند از: توان تکنولوژیکی سازمان، ارتباط استراتژیک، تمرکز بر خواسته های مشتریان، شایستگی های اساسی سازمانی، بازارگرایی شرکت، قابلیت یادگیری سازمان. نتایج پژوهش حاکی از این است که با اطمینان ۹۵٪ بین تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد و نیز بین پنج رکن تفکر سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت جویی هوشمندانه، پیشروی با فرضیه و تفکر در طول زمان با نوآوری سازمانی رابطه ای مثبت و معنادار وجود دارد.

**کلمات کلیدی:** تفکر استراتژیک، نوآوری، مدل جین لیدکا.

## ۱- مقدمه

جهان امروز از هر زمان دیگری رقابتی تر است. رقابت در همه لایه های زندگی انسان ها به چشم می خورد. از افراد گرفته تا سازمان های بزرگ، همه و همه باید در راه دستیابی به موفقیت و کسب اهداف خود بر سر منابع محدود به رقابت بپردازند. سازمان های امروزی دیگر نمی توانند آنچه را در گذشته با موفقیت انجام شده است، تنها با تقلید ساده به کار گیرند و موفق نیز باشند، بلکه هر یک باید دائماً در جستجوی فرصت هایی تازه باشند که از دید دیگر رقبا پوشیده مانده است. طبعاً آنچه می تواند یک سازمان را به این فرصت ها رهنمون سازد، پدیده ای جز نوآوری در تمام سطوح آن نمی باشد.

یکی از مهمترین عواملی که زمینه را برای شکوفایی خلاقیت و نوآوری فراهم می آورد، ایجاد تفکر استراتژیک در سازمان است. تفکر استراتژیک با جامعیت و دوراندیشی خاصی که ایجاد می کند از یک سو باعث درک بهتر کارکنان از سازمان و محیط فعالیتشان شده و منجر به خلاقیت های مکرر آنان می شود و از سوی دیگر زمینه ارتباطات و تعامل بیشتر بین مدیران و کارکنان را فراهم آورده و باعث بهره برداری از نبوغ و خلاقیت کارکنان در سازمان می شود (Mashhadi, 2009).

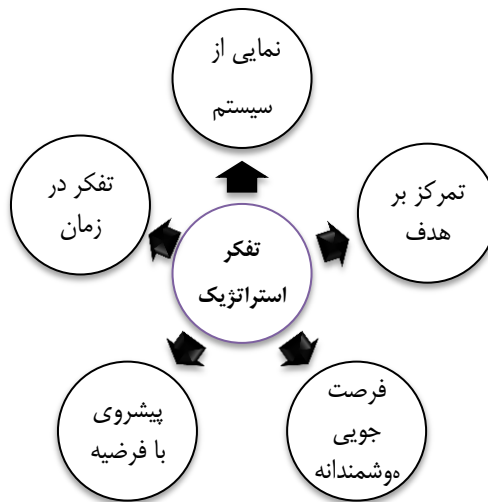
تفکر استراتژیک: تفکر استراتژیک به فرآیندی خلاقانه و واگرا اشاره دارد (Heracleous, 1998) و با چشم انداز و دورنمای طراحی شده توسط رهبران سازمان مرتبط است. این امر مستلزم فراتر رفتن اندیشه مدیران از عملیات روزمره با هدف تمرکز بر قصد و نیت استراتژیک بلندمدت موردنظر برای کسب و کار است. تفکر استراتژیک فعالیت هایی چون گردآوری اطلاعات، تحلیل و بحث و تبادل نظر در خصوص شرایط حاکم بر سازمان (Early, 2006) و در شرکت های دارای فعالیت های متنوع، پاسخگویی به سوالات اساسی در مورد پورتفوی سازمان را شامل می شود (Nadler, 2004).

گراتس نقش تفکر استراتژیک را تلاش برای نوآوری و تجسم آینده ای جدید و بسیار متفاوت برای سازمان می داند که ممکن است منجر به تعریف مجدد استراتژی های اصلی و یا حتی صنعتی که شرکت در آن فعالیت می کند شود (Graetz, 2002). الگوهای تفکر استراتژیک: تفکر استراتژیک جزء مکاتب توصیفی استراتژی است و بدین لحاظ به جای رویه ها و متدلوژی های تجویزی، الگوهای توصیف کننده، چگونگی رویکرد را ارائه می کنند. برای تفکر استراتژیک الگوهای متعددی پیشنهاد شده است. هر یک از این الگوها به ابعادی از مفاهیم و فرآیند شکل گیری تفکر استراتژیک پرداخته اند. در این تحقیق یک الگو از الگوهای معتبر تفکر استراتژیک معرفی می شود (Zarei & gholiha, 2009).

الگوی عناصر تفکر استراتژیک: در سال ۱۹۹۸ جین لیدکا استاد دانشگاه داردن، نظریات مینتزبرگ درباره تفکر استراتژیک را در قالب یک الگوی مفهومی توسعه داد. در این الگو عناصر اصلی تفکر استراتژیک به صورت مشخص و با معنا ارائه شده است (Zarei and gholiha, 2009).

لیدکا (۱۹۹۸) برای تفکر استراتژیک پنج رکن اصلی پیشنهاد می کند:

- نگرش سیستمی
  - تمرکز بر هدف
  - فرصت جویی هوشمندانه
  - پیشروی با فرضیه
  - تفکر در زمان
  - لیدکا تفکر استراتژیک را مستلزم درک این عناصر و شناخت رابطه بین آنها 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.
- این عناصر و ارتباط آن ها در شکل ۱ به شرح زیر ارائه شده است:



شکل شماره (۱): مدل تفکر استراتژیک از نگاه جین لیدکا

نگرش سیستمی<sup>۱</sup>: یک تفکر استراتژیک باید یک مدل جامع از زنجیره ارزش از ابتدا تا انتها در ذهن داشته باشد و روابط بین اجزای آن را به درستی درک کند. این الگوی ذهنی تمامی عوامل داخلی و خارجی را در جای خود لحاظ می کند و نوع مکانیسم کسب و کار را نشان می دهد.

تمرکز بر هدف<sup>۲</sup>: برای دستیابی به اهداف و آرمان های سازمان تمامی افراد سازمان باید عزم استوار داشته باشند و انرژی خود را در دراز مدت صرف دستیابی به اهداف استراتژیک نمایند.

فرصت جویی هوشمندانه<sup>۳</sup>: این رکن به هوشمندی متفکر استراتژیک نسبت به محیط اشاره دارد. یک تفکر استراتژیک علاوه بر چشم انداز و جهت گیری اصولی سازمان باید به تحولات فضای کسب و کار و فرصت های حاصل از آن توجه داشته باشد.

تفکر درطول زمان<sup>۴</sup>: در این دیدگاه سازمان صرفاً در زمان حال زندگی نمی کند بلکه این گذشته سازمان است که او را از حال به آینده می راند. یک تفکر استراتژیک، گذشته، حال و آینده را به هم متصل ساخته و از بستر تاریخی آن برای خلق چشم انداز و تدوین استراتژی ها استفاده می کند.

پیشروی با فرضیه<sup>۵</sup> (فرضیه مداری): یک متفکر استراتژیک باید قادر باشد خلاقانه فرضیه سازی کند و مدیرانه آن را در معرض آزمون قرار دهد و از محیط پیچیده و تحولات آن بیاموزد. بدین ترتیب راه جدیدی برای فهم قواعد پیچیده کسب و کار گشوده می شود (Liedtka, 1998).

نوآوری: نوآوری در ادبیات نظری آن در روش های متفاوتی تعریف می شود. چن و دیگران<sup>۶</sup> نوآوری را به عنوان معرفی یک ترکیب جدیدی از عوامل ضروری تولید به سیستم تولید معرفی نموده اند. هرکما<sup>۷</sup> نوآوری را به عنوان یک فرآیند دانش تعریف می کند که هدف آن تولید دانش جدید برای توسعه راه حل های تجاری و قابل رشد است.

نوآوری فرآیندی است که در آن دانش کسب، تسهیم و با هدف خلق دانش جدید که متضمن محصولات و خدمات است، تلفیق می شود (Plessis, 2007).

نوآوری را فرآیند به کار بردن یک ایده خلاق و تبدیل آن به یک محصول، خدمت و یا شیوه مفید تعریف کرده اند (Haghighi, 2001). نوآوری معرفی و کاربرد آگاهانه ایده ها برای طراحی و ارائه محصولات، خدمات، یا فرآیندهای جدید است که منجر به

<sup>1</sup> System Perspective

<sup>2</sup> Inter Focus

<sup>3</sup> Intelligent Opportunism

<sup>4</sup> Thinking In Time

<sup>5</sup> Hypothesis Drive

<sup>6</sup> Chen et al

<sup>7</sup> Herkema

تامین نیاز افراد، گروه ها، سازمان ها و یا اجتماع می شود (Mirmiran, 2005). سروورونفلد<sup>۸</sup> نوآوری را به صورت زیر تعریف می کند:

$$\text{بهره برداری}^۹ + \text{نوآوری}^{۱۰} + \text{استنباط}^{۱۱} \text{نوآوری} =$$

در تعریف فوق مفهوم کلمه استنباط به معنی دستیابی به ایده های نو با توجه به بعضی از چارچوب های مرجع ذهنی<sup>۱۲</sup> می باشد. کلمه نوآوری به هر ایده جدیدی که قابلیت تبدیل به واقعیت را داشته باشد دلالت دارد و کلمه بهره برداری به استفاده از نوآفرینی اشاره دارد (Hadizade, 2005). خلاقیت نقطه آغاز هر نوآوری است و نوآوری تلاش برای تبدیل ایده خلاق به محصولات یا فرآیندهایی است که نهایتاً به بهبود خدمات به مشتری، کاهش هزینه و یا ایجاد درآمدهای جدید برای یک سازمان می انجامد (Soltani-Teyrani, 1999).

$$\text{نوآوری} = \text{بهره برداری}^{۱۳} + \text{اختراع}^{۱۴} + \text{تصور یا مفهوم}$$

بر همین اساس می توانیم بگوییم که نوآوری یک اختراع است که برای اولین بار به کار برده می شود یا نوآوری فرآیندی است که در آن یک اختراع برای اولین بار تبدیل به یک محصول، فرآیند یا خدمت قابل فروش می شود (Soltani-Teyrani, 1999).

نوآوری سازمانی: نوآوری سازمانی به عنوان توسعه یا پذیرش یک ایده یا رفتار در عملیات کسب و کار که برای کل سازمان تازگی دارد اطلاق می شود. آن ایجاد ارزش از تکنولوژی جدید یا فعالیت های اداری جدید بر حسب محصولات یا فرآیندهای جدید است (Wong, 2007).

نوآوری سازمانی به معنی توسعه یا تطبیق یک ایده یا رفتار به عملیات کسب و کار است که برای کل سازمان تازگی دارد (Wong & Chin, 2007).

بنا به نظر (هراکوس) تفکر استراتژیک همانند یادگیری دوحلقه ای است که یکی مفروضات موجود را به چالش وا می دارد و دیگری راه حل های جدید و نوآورانه را توسعه می دهد که در نهایت منجر به اقدامات بالقوه مناسب تری در سازمان می شود. بنابراین اگر یک سازمان بتواند به موقعیتی دست یابد که اکثر مدیران و کارکنان آن صاحب تفکری استراتژیک شوند و به مساله نوآوری نیز به طور استراتژیک بنگرند، در این صورت همواره وضعیت موجود را مورد سوال قرار خواهند داد تا به موقعیت ها و راه حل های جدیدتر و بهتری دست یابند و درعین حال که خود دست به این کار می زنند از کسانی که به گروه آنان ملحق شود، حمایت نموده و آنها را هدایت خواهند کرد. با این روند، افراد چشم اندازی مطلوب برای سازمان و خود در آینده در نظر خواهند داشت و در قالب آن، شناختی بهتر از کل سازمان و محیط فعالیت آن به دست خواهند آورد و برای دستیابی به چشم انداز مطلوب و تطبیق سازمان با محیط دست به خلاقیت و نوآوری خواهند زد (Mashhadi, 2009).

با توجه به اینکه گروه صنعتی گلرنگ به مثابه یک مجموعه اقتصادی و تولیدی پویا و خلاق و یک سازمان دانش محور است و در سال های اخیر با تلاش های گسترده مدیران و پرسنل فعال این مجموعه توانسته است پیشرفتی همه جانبه در فعالیت های خود داشته باشد و با توجه به استفاده از جدیدترین دستاوردهای علمی در این مجموعه برآن شدیم تا پژوهش خود را در شرکت های زیرمجموعه این گروه صنعتی موفق انجام دهیم امید است که یافته های این تحقیق در راستای پیشبرد اهداف استراتژیک سازمان مورد استفاده قرار گیرد. ما در این تحقیق به دنبال بررسی رابطه تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی هستیم.

پیشینه تحقیق: بر اساس مطالعات انجام گرفته پیشین استون فرنچ (۲۰۰۹)<sup>۱۵</sup> در تحقیق خود دوباره شکل گیری تفکر استراتژیک (انتقادی) و ظهور فراتر از مدرن و پسامدرن "جعبه" مدیریت استراتژیک سنتی را مورد بررسی قرار داده است. گارول یه-یان<sup>۱۶</sup>

<sup>8</sup> Servo&Rosenfeld

<sup>9</sup> Exploitation

<sup>10</sup> Invention

<sup>11</sup> Conception

<sup>12</sup> Frame of Reference

<sup>13</sup> Exploitation

<sup>14</sup> Conception

<sup>15</sup> Steven French

لین، فنگ-چوان لیو<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۲) در یافته های تحقیق خود نشان می دهد تشویق سازمانی، تشویق نظارت، پشتیبانی از گروه های کار، منابع کافی و کار چالش برانگیز ارتباط قابل توجهی به نوآوری درک شده با میانجیگری انگیزه کار دارد. لی-آن هو<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۱) در نتایج تحقیق خود نشان می دهد که (یادگیری خود هدایتی کارکنان) تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر (نوآوری سازمانی) دارد و نوآوری سازمانی نیز تأثیر مستقیمی بر (عملکرد سازمانی) دارد. جری جانسون<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۸) در نتایج تحقیقات خود نشان می دهد که مدیران باید برای هماهنگ کردن طراحی کارگاه آموزشی با هدف آن به دقت توجه کنند. پژوهش های فیلیپ والش<sup>۲۰</sup> و استروارت سندرسون<sup>۲۱</sup> در سال (۲۰۰۸) نشان می دهد که استفاده از یک استراتژی کم هزینه به تنهایی برای ایجاد یک مزیت رقابتی برای تأمین کنندگان و استراتژی ترکیبی از هزینه، کیفیت خدمات و ارتباطات افزایش یافته کافی نیست. پژوهش اینگرید بن<sup>۲۲</sup> (۲۰۰۵) تفکر استراتژیک در سطح فردی است که از نظر تنوع در سیستم بازنمودی مورد بحث قرار گرفته است. تفکر استراتژیک در سطح گروه به نظر می رسد در عدم تجانس و تضاد استو توماس ماسوس<sup>۲۳</sup> (۲۰۰۹) در مقاله خود پیشنهاد هایی برای سهولت استفاده از فرایند توسعه محصول ارائه می دهد و پنج قالب آزمایشی اولیه حول محور موضوع پیشنهاد می کند. آلان وای. ال. چنگ و همکاران<sup>۲۴</sup> (۲۰۱۱) در یافته های تحقیق خود نشان می دهند که شیوه (مدیریت زنجیره تامین) در هر دو زنجیره تأمین سطح بالا و سطح پایین تأثیر مستقیم و قابل توجهی در عملکرد سازمانی و نوآوری شرکت های مالزیایی می گذارد. هر یک از این پژوهش ها به بررسی یکی از متغیرهای تفکر استراتژیک یا نوآوری سازمانی پرداخته اند.

ملیحه رضائیان مقدم (۱۳۸۸) در پایان نامه خود میزان تفکر استراتژیک در مدیران ارشد و میانی بانک مسکن را بر اساس مدل خانم لیدکا ارزیابی کرده است. پس از انتخاب مدل و آزمون فرض ها، با کمک پرسشنامه وجود یا عدم وجود و میزان تفکر استراتژیک مورد سنجش واقع شده و در نهایت راهکارهایی در جهت بهبود وضعیت کنونی ارائه کرده است. سلطانی و قربانی (۱۳۸۸) در پژوهش خود، تمرکز بر منابع انسانی به عنوان مهمترین عامل در موفقیت سازمان ها را مورد بررسی قرار داده و با مطالعه موردی مدیران شرکت کننده در دوره های تحول ذهنی به تأثیر اجرای دوره مذکور در تغییر ذهنیت مدیران پرداخته اند و در نهایت مشخص گردیده که این دوره تا چه میزان بر تفکر مدیران مجموعه اثرگذار بوده است. ناظمی و همکاران (۱۳۸۹) در مقاله ای به طراحی و ارائه مدلی برای تفکر راهبردی و سپس مورد آزمون قرار دادن آن با استفاده از روش تحقیق پیمایشی-تحلیلی پرداخته اند.

اصغر مشبکی و آناهیتا خزایی (۱۳۸۷) در مقاله ای به شناسایی عناصر تفکر استراتژیک در سازمان های ایرانی و تعیین روابط متقابل و تعاملات آنها و ارائه آن در قالب یک مدل پرداخته اند. رشیدی و پورصادق (۱۳۸۶) در تحقیقی به تعبیرات مختلفی از خلاقیت، نوآوری و تغییر که توسط صاحب نظران ارائه گردیده پرداخته اند و مدل های مشهور را به اختصار معرفی و محدودیت ها و قابلیت های آنان را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده اند. کشتکاران و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی به تعیین رابطه نوآوری و سبک تفکر در بین مدیران ارشد و میانی بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز پرداخته اند، ما در این تحقیق به دنبال بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی هستیم.

## ۲- مواد و روشها

این پژوهش از لحاظ هدف، از نوع پژوهش های کاربردی است و از نظر روش، از نوع تحقیق توصیفی پیمایشی به شمار می آید و با استفاده از نمونه گیری به روش تصادفی به مطالعه فعالیت ها می پردازد. همچنین این پژوهش از نظر ارتباط بین متغیرها از

<sup>16</sup> GarolYeh-Yun Lin

<sup>17</sup> Feng-chuan Liu

<sup>18</sup> Li-An Ho

<sup>19</sup> Gerry Johnson

<sup>20</sup> Philip R. Walsh

<sup>21</sup> Stuart M. Sanderson

<sup>22</sup> Ingrid Bonn

<sup>23</sup> Thomas Matheus

<sup>24</sup> Alain Y.L.Chong

نوع پژوهش های همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق، مدیران شرکت های زیرمجموعه گروه صنعتی گلرنگ است، و در این تحقیق از فرمول کوکران برای نمونه گیری استفاده شده است، که تعداد نمونه بدست آمده ۹۰ نفر است.

در این پژوهش برای تعیین روایی پرسشنامه تفکر استراتژیک و نوآوری با بکارگیری روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و آزمون  $KMO^{25}$  و بارتلت<sup>۲۶</sup> روایی هر یک از سؤالات و سازه ها مورد بررسی قرار گرفت.

جدول شماره (۱): روایی پرسشنامه های تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی

عامل	KMO	بارتلت	درصد تجمعی واریانس	بارهای عاملی
تفکر استراتژیک	۰/۷۸۱	Sig=0.000	۸۵/۳۳	همگی بالای ۰/۵
نوآوری سازمانی	۰/۷۹۲	Sig=0.000	۸۴/۲۶	همگی بالای ۰/۵

طبق جدول شماره ۱ چون مقدار (KMO) در هر دو پرسشنامه بزرگتر از ۰/۷ است، نشان از مناسب بودن حجم نمونه با توجه به تعداد سؤالات و فاکتورهای استخراج شده است. آزمون بارتلت نشان می دهد همبستگی درونی بین مجموعه سؤالات پرسشنامه مورد تأیید می باشد چون  $Sig < 0.05$  است. درصد تجمعی نشان می دهد سؤالات پرسشنامه تفکر استراتژیک، ۸۵/۳۳ درصد از تغییرات در تفکر استراتژیک و سؤالات پرسشنامه نوآوری سازمانی، ۸۴/۲۶ درصد از تغییرات نوآوری سازمانی را توضیح و تعیین می کند (با در نظر گرفتن اینکه مقدار ویژه هم بزرگتر از ۱ می باشد). ماتریس بارهای عاملی در هر دو پرسشنامه نشان می دهد همه بارهای عاملی بالای ۰/۵ هستند. پس روایی هر دو پرسشنامه حاصل شده است.

برای بدست آوردن پایایی پرسشنامه ها نیز از ضریب آلفای کرونباخ جهت پیش تست<sup>۲۷</sup> استفاده شده است. بدین نحو که قبل از اجرای نهایی، ۳۰ نفر از نمونه تحقیق به طور تصادفی انتخاب شدند، سپس پرسشنامه در اختیار آنان قرار گرفت و با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسشنامه ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد

جدول شماره (۲): پایایی پرسشنامه های تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی با استفاده روش آلفای کرونباخ

موضوع پرسشنامه	آلفای کرونباخ	آلفای کرونباخ بر اساس روش های استاندارد
تفکر استراتژیک	۰/۸۳۰	۰/۸۴۲
نوآوری سازمانی	۰/۸۱۱	۰/۸۳۹

با توجه به جداول شماره ۲ چون مقدار آلفای کرونباخ در هر دو مورد بیشتر از ۰/۷ است، بیانگر ثبات و همسانی درونی هر دو پرسشنامه است. لذا پایایی سؤالات هر دو پرسشنامه تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی قابل قبول است و نیازی به حذف سؤالات نمی باشد.

متغیر مستقل این پژوهش تفکر استراتژیک است که شامل پنج رکن اصلی نگرش سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت جویی هوشمندانه، پیشروی با فرضیه، تفکر در زمان می باشد و متغیر وابسته نوآوری سازمانی است که برای سنجش روابط علی متغیرهای مستقل با متغیرهای وابسته از نرم افزارهای SPSS و LISREL استفاده می شود.

مدل مفهومی مورد استفاده در این تحقیق به صورت نمودار ۱ می باشد که محقق ساخته است. بر اساس بررسی های صورت گرفته در این مطالعه برای تفکر استراتژیک از مدل جین لیدکا ۱۹۹۸ استفاده شده است. علت انتخاب این مدل جامعیت و شمول

<sup>25</sup> Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

<sup>26</sup> Bartlett

<sup>27</sup> Pre-test

قابل قبول آن است. همچنین در رابطه با نوآوری، مبنای کار ما شش مولفه اصلی توان تکنولوژیکی، ارتباط استراتژیک، تمرکز بر خواسته های مشتریان، شایستگی های اساسی سازمان، بازارگرایی و قابلیت یادگیری سازمان است که آندریاس هرمن، ترستن تامزاک و رنه بفورت در نتایج تحقیق خود در سال ۲۰۰۶ منتشر کردند.

هدف اصلی پژوهش: شناسایی رابطه بین تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی، در شرکت های زیرمجموعه گروه صنعتی گلرنگ

اهداف فرعی پژوهش: شناسایی رابطه بین ابعاد تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی

با توجه به مدل مفهومی پژوهش که در شکل زیر آورده شده است فرضیه های اصلی و فرعی زیر تدوین می گردد:

فرضیه اصلی: بین تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی، در شرکت های زیرمجموعه گروه صنعتی گلرنگ رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیه های فرعی

فرضیه فرعی اول: بین تفکر سیستمی و نوآوری سازمانی، رابطه معنادار وجود دارد.

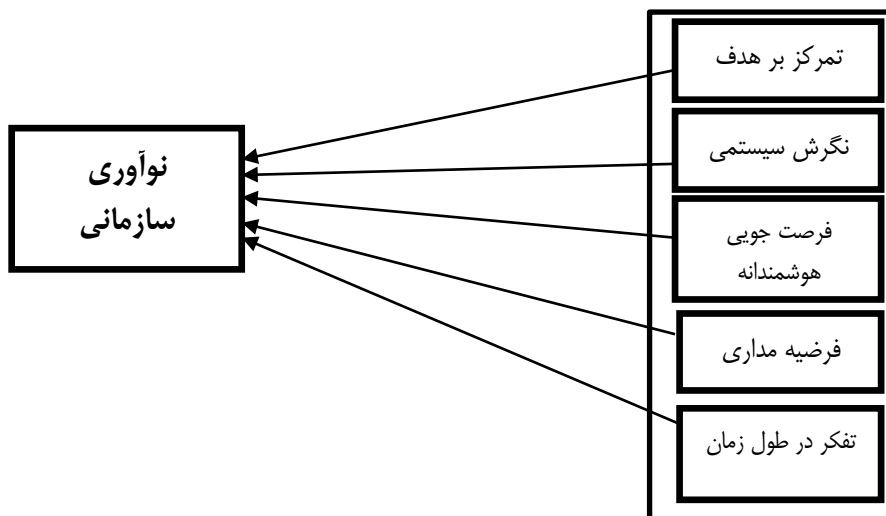
فرضیه فرعی دوم: بین تمرکز بر هدف و نوآوری سازمانی، رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیه فرعی سوم: بین فرصت جویی هوشمندانه و نوآوری سازمانی، رابطه معنادار وجود دارد.

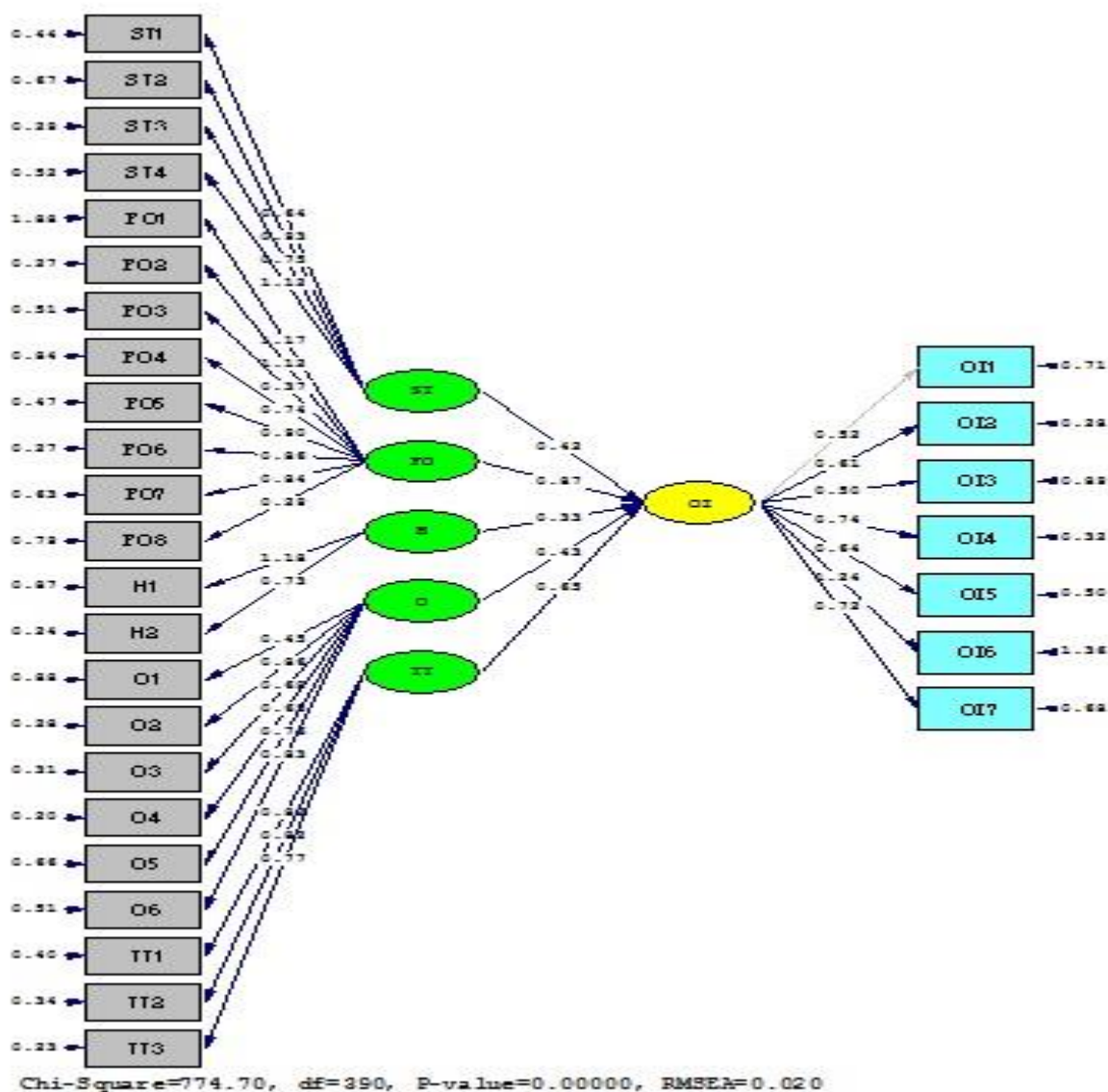
فرضیه فرعی چهارم: بین فرضیه مداری و نوآوری سازمانی، رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیه فرعی پنجم: بین تفکر در طول زمان و نوآوری سازمانی، رابطه معنادار وجود دارد.

### تفکر استراتژیک



نمودار شماره (۱): مدل مفهومی پژوهش



شکل شماره (۳): مقادیر T مدل تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی در محیط لیزرل

ارزیابی برازش مدل<sup>۲۸</sup>: ارزیابی برازش مدل با مقایسه ماتریس کوواریانس برآورد شده برای جامعه (بر اساس مدل) و ماتریس کوواریانس نمونه (بر اساس داده‌های مشاهده شده) به دست می‌آید،  $(S - \sum(\theta))$ . در تحلیل مسیر سه کار اساسی است که باید انجام دهیم، اول دقت در علائم ضرایب مسیر (+ یا -) برای تعیین جهت روابط علی، دوم تعیین مدل در صورت معنی‌دار بودن ضرایب و سوم به کار بردن آزمون مجذور کای خوبی برازش، برای کل مدل است. برای اطمینان از خوبی برازش حجم نمونه بین ۱۰۰ تا ۲۰۰ مورد توصیه می‌شود. همین مراتب را برای مدل معادلات ساختاری نیز انجام می‌گیرد ولی مشکل اصلی این است که مجذور کای تحت تأثیر توزیع داده‌ها و حجم نمونه است، به این ترتیب در مواردی که تعداد آزمودنی‌ها (پاسخگوها) زیاد است این شاخص تقریباً همیشه از نظر آماری معنی‌دار است. یک راه‌حل برای این مسأله استفاده از شاخص‌های برازندگی دیگری است. این شاخص‌ها در دو دسته قرار می‌گیرند: برازش تطبیقی یا مقایسه‌ای و واریانس تبیین‌شده. اندازه تمامی این شاخص‌ها به جز یکی از آنها بین ۰ و ۱ است، هر چه شاخص بزرگتر باشد به برازش

<sup>28</sup> Assessing fit of the model



بهتری اشاره دارد به گونه‌ای که ملاک حداقل این شاخص‌ها ۰/۹۰ است. مهم‌ترین شاخص‌های برازندگی روابط خطی ساختاری LISREL که در دسته دوم قرار می‌گیرند و به تبیین واریانس می‌پردازند.

شاخص برازندگی  $GFI^{29}$ ، شاخص تعدیل شده برازندگی  $AGFI^{30}$  و جذر برآورد واریانس خطای تقریب  $RMSEA^{31}$  هستند.

$$GFI = 1 - \frac{\text{tr}\left\{\left[\Sigma^{-1}(S - \Sigma')\right]^2\right\}}{\text{tr}\left\{\left(\Sigma^{-1}S\right)^2\right\}} = 1 - \frac{F_t}{F_n} = 1 - \frac{F[S, \Sigma(\theta)]}{F[S, \Sigma(0)]} = 1 - \frac{\chi_t^2}{\chi_n^2}$$

$$R^2 = 1 - \frac{\sum e'^2}{\sum (y - \bar{y})^2} \tag{۲}$$

این شاخص تفاوت بین مقدار برآورد شده و واقعی ماتریس همبستگی (میزان واریانس و کوواریانس توضیح داده شده در S) را اندازه می‌گیرد و همانند  $R^2$  به آن توجه می‌شود. صورت کسر مینیمم تابع برازش مدل فرضیه پیشنهادی یا مدل هدف و منجر کسر تابع برازش مدل فرضیه صفر یا مدل صفر است یعنی مدلی که هیچ همبستگی در آن وجود ندارد و تمامی پارامترهای صفر است. هیچ‌گونه آزمون معنی‌داری برای این شاخص که بین صفر (بrazش ضعیف) و یک (بrazش کامل) متغیر است وجود ندارد. در این مورد هر چه این شاخص به ۱ نزدیک‌تر باشد اشاره به برازش بهتر مدل از داده‌ها دارد.

$$AGFI = 1 - \frac{df_n}{df_t}(1 - GFI) = 1 - \frac{n(n-1)}{2 \cdot df}(1 - GFI) = 1 - \frac{\chi_t^2/df_t}{\chi_n^2/df_n}$$

$$df_n = (1/2)[(p+q)(p+q+1)] \text{ , } df_t = (1/2)[(p+q)(p+q+1)] - t$$

$$\bar{R}^2 = 1 - (1 - R^2) \frac{N-1}{df} \tag{۳}$$

به این شاخص نیز که از نظر درجات آزادی تعدیل شده همانند  $\bar{R}^2$  توجه می‌شود، که n تعداد متغیرهای مکنون برون‌زا و df درجه آزادی مدل است. این شاخص نیز هر چه به ۱ نزدیک‌تر باشد اشاره به برازش بهتر مدل از داده‌ها دارد.

$$RMSEA = \sqrt{\max\left\{\left(\frac{F(S, \Sigma(\theta))}{df} - \frac{1}{N-1}\right), 0\right\}} \tag{۴}$$

این شاخص نیز اختلاف با مدل را به ازای درجات آزادی بیان می‌کند که F تابع کمینه برازش و N نیز تعداد کل مشاهدات است. مقادیر کوچک این شاخص نشان دهنده برازش خوب مدل است به نحوی که این شاخص برای مدل‌های خوب برابر یا کمتر از ۰/۰۵ است (از ۰/۰۵ تا ۰/۰۸ نسبتاً خوب، از ۰/۰۸ تا ۱ ضعیف و بیشتر از ۱ بسیار ضعیف). در صورت به دست آوردن  $\chi_{GOF}^2$  غیر معنی‌دار و مقادیری مطلوب برای تمامی شاخص‌های برازندگی، مطابق جدول ۱، به مدل مناسب و خوبی رسیده‌ایم.

جدول شماره (۳): دامنه شاخص‌های خوبی برازش

مقادیر بدست آمده	بrazش قابل قبول	بrazش خوب	شاخص برازندگی
774	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$\chi^2$
0/00	$.01 \leq p \leq .05$	$.05 \leq p \leq 1.00$	p value
0/99	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$\chi^2/df$
0/020	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	$0 \leq RMSEA \leq .05$	RMSEA

<sup>29</sup> Goodness-of-Fit Index

<sup>30</sup> Adjusted Goodness-of-Fit Index

<sup>31</sup> Root Mean Square Error of Approximation

0/98	$.90 \leq GFI \leq .95$	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	GFI
0/93	$.85 \leq AGFI \leq .90$	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	AGFI

مأخذ: (هوپل<sup>۳۲</sup>، ۱۹۹۵؛ ال مان<sup>۳۳</sup>، ۱۹۹۶)

با استناد به شکل‌های و جدول ۲ و همچنین ستون سمت چپ جدول ۲ که داده‌های استخراجی از تخمین مدل لیزرل و خروجی لیزرل می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که برازش مدل در حالت برازش خوب قرار دارد.

### ۳- نتایج و بحث

در این پژوهش، ابعاد مختلف تفکر استراتژیک از دیدگاه جین لیدکا (۱۹۹۸) و رابطه آن با نوآوری سازمانی در شرکت‌های زیرمجموعه گروه صنعتی گلرنگ مورد بررسی قرار گرفت و برای ارتباط هر کدام از ابعاد تفکر استراتژیک براساس مدل لیدکا (۱۹۹۸) با نوآوری سازمانی فرضیه‌هایی مطرح شد که نتایج آن در این تحقیق به شرح ذیل است.

پس از گردآوری داده‌ها و اطلاعات با استفاده از آمار توصیفی که شامل شاخص‌های مرکزی و پراکندگی می‌باشد به توصیف نتایج داده‌ها پرداخته شد. بیشترین فراوانی مربوط به سن افراد در رده سنی ۳۴ سال است و میانگین سن پاسخ دهندگان ۳۶ سال است که مشخص می‌کند پاسخ دهندگان دارای سابقه و تجربه هستند و این مورد به نوعی صحت نتایج را نشان می‌دهد. در مورد سابقه خدمت افراد بیشترین فراوانی ۱۴ سال است و کمترین سابقه یک سال و میانگین سابقه در حدود ۱۲ سال است که مناسب به نظر می‌رسد. سطح تحصیلات افراد کارشناسی ارشد با ۵۴/۴ درصد بیشترین درصد، دکتری با ۷/۷ درصد کمترین درصد را دارا می‌باشد و این نشان دهنده سطح تحصیلات بالای پاسخ دهندگان است. میانگین سابقه در پست‌های مدیریتی حدود ۷ سال است که نشان می‌دهد وضعیت سابقه در این پست‌ها مناسب است. بیشترین فراوانی مربوط به رشته مهندسی صنایع با ۲۱/۱ درصد و کمترین فراوانی‌ها مربوط به رشته‌هایی مانند مترجمی زبان انگلیسی و مهندسی نساجی ۱/۱ درصد مشاهده شد و پراکندگی در پست‌ها زیاد مشاهده شده است.

و نتایج بدست آمده از فرضیه‌ها برای بررسی روابط ابعاد تفکر استراتژیک با نوآوری سازمانی بر اساس آزمون کای دو و آزمون همبستگی کندال یا گامابه شرح ذیل است:

جدول شماره (۴): نتیجه آزمون کای دو بین متغیرهای تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی

تفکر در طول زمان	فرصتجویی هوشمندانه	پیشروی با فرضیه	عزم استراتژیک	تفکر سیستمی	تفکر استراتژیک	آزمون پیرسون یا کای دو
۴/۳۱۶	۵/۴۱۷	۱۳/۹۲۹	۲/۳۱۴	۱۲/۱۲۴	۱۴/۵۴۲	مقدار
۴	۶	۶	۴	۴	۸	درجه آزادی
۰/۰۳۶	۰/۰۴۹	۰/۰۳۰	۰/۰۴۸	۰/۰۱۶	۰/۰۴۷	سطح معنی دار
۹۰	۹۰	۹۰	۹۰	۹۰	۹۰	داده‌های متغیر

جدول شماره (۵): نتیجه آزمون همبستگی بین متغیرهای تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی

تفکر در طول زمان	فرصتجویی هوشمندانه	پیشروی با فرضیه	عزم استراتژیک	تفکر سیستمی	آزمون همبستگی کندال
0/۶۶۲	۰/۵۶	۰/۳۳۲	۰/۲۸۱	۰/۲۳۲	مقدار
۰/۰۱۲	۰/۰۲۲	۰/۰۴۷	۰/۰۲۰۱	۰/۰۲۸	سطح معنی دار
۹۰	۹۰	۹۰	۹۰	۹۰	داده‌های متغیر

<sup>32</sup> Hoyle

<sup>33</sup> Ullman

جدول شماره (۶): نتیجه آزمون همبستگی بین دو متغیر تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی

نوآوری سازمانی	تفکر استراتژیک	آزمون همبستگی کندال
۰/۶۱۶	۱/۰۰۰	ضریب همبستگی تفکر استراتژیک
۰/۰۲۲		میزان معناداری
۱/۰۰۰	۰/۶۱۶	ضریب همبستگی نوآوری سازمانی
۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	میزان معناداری

جدول شماره (۷): نتیجه رابطه بین دو متغیر تفکر استراتژیک و متغیر های زیر مجموعه آن

تفکر در طول زمان	فرصتجویی هوشمندانه	پیشروی با فرضیه	عزم استراتژیک	تفکر سیستمی	تفکر استراتژیک	آزمون همبستگی کندال
۰/۵۵۲**	۰/۴۳۱**	۰/۶۷۴**	۰/۵۹۴**	۰/۵۸۹**	۱/۰۰۰	ضریب همبستگی تفکر استراتژیک
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	.	میزان معناداری
۰/۵۳۴**	۰/۲۶۸**	۰/۵۲۰**	۰/۲۵۲*	۱/۰۰۰	۰/۵۸۹**	ضریب همبستگی تفکر سیستمی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۵	۰/۰۰۰	۰/۰۱۲	.	۰/۰۰۰	میزان معناداری
۰/۲۰۷*	۰/۲۵۲**	۰/۴۸۰**	۱/۰۰۰	۰/۲۵۲*	۰/۵۹۴**	ضریب همبستگی عزم استراتژیک
۰/۰۴۱	۰/۰۰۹	۰/۰۰۰	.	۰/۰۱۲	۰/۰۰۰	میزان معناداری
۰/۴۶۱**	۰/۴۵۳**	۱/۰۰۰	۰/۴۸۰**	۰/۵۲۰**	۰/۶۷۴**	ضریب همبستگی پیشروی با فرضیه
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	.	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	میزان معناداری
۰/۵۹۷**	۱/۰۰۰	۰/۴۵۳**	۰/۲۵۲**	۰/۲۶۸**	۰/۴۳۱**	ضریب همبستگی فرصت جویی هوشمندانه
۰/۰۰۰	.	۰/۰۰۰	۰/۰۰۹	۰/۰۰۵	۰/۰۰۰	میزان معناداری
۱/۰۰۰	۰/۵۹۷**	۰/۴۶۱**	۰/۲۰۷*	۰/۵۳۴**	۰/۵۵۲**	ضریب همبستگی تفکر در زمان
.	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۴۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	میزان معناداری

\*\* همبستگی در سطح ۰.۰۱ معنی دار است.

\* همبستگی در سطح ۰.۰۵ معنی دار است.

فرضیه فرعی اول رابطه بین تفکر سیستمی و نوآوری سازمانی، را در شرکت های زیرمجموعه گروه صنعتی گلرنگ مورد بررسی قرار می دهد. با توجه به نتایج جدول ۴ طبق آزمون کای دو مشاهده می شود بین دو متغیر نوآوری سازمانی و تفکر سیستمی وابستگی وجود دارد، یعنی دو متغیر با یکدیگر ارتباط دارند و چون  $Sig=0/016 < 0/05$  است آزمون در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنی دار است و طبق آزمون کندال در جدول ۵ نیز مشاهده می شود به میزان  $0/232$  همبستگی وجود دارد و رابطه معنی دار در سطح اطمینان ۰/۹۵ وجود دارد چون  $sig=0/028 < 0/05$  است. یعنی فرض محقق که وجود رابطه بین تفکر سیستمی و نوآوری سازمانی در شرکت های زیرمجموعه گروه صنعتی گلرنگ می باشد مورد پذیرش قرار می گیرد. این فرضیه نشان می

دهد تفکر سیستمی و نوآوری سازمانی با یکدیگر ارتباط دارند لذا بایستی در شرکت ها فضای تفکر سیستمی و توجه به تمامی عوامل داخلی و خارجی را تقویت کرده و در جهت ظهور هرچه بیشتر خلاقیت و نوآوری در سازمان به کار بست. برای بعد تمرکز بر هدف یا عزم استراتژیک به عنوان بعد دوم از ابعاد تفکر استراتژیک و ارتباط آن با نوآوری سازمانی در شرکت های زیر مجموعه گروه صنعتی گلرنگ با توجه به نتایج جدول ۴ طبق آزمون کای دو مشاهده می شود بین دو متغیر نوآوری سازمانی و تمرکز بر هدف وابستگی وجود دارد و چون  $Sig=0/048 < 0/05$  است آزمون در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنی دار است. طبق آزمون کندال در جدول ۵ نیز مشاهده می شود به میزان ۰/۲۸۱ همبستگی وجود دارد و رابطه معنی دار در سطح اطمینان ۰/۹۵ وجود دارد چون  $Sig=0/020 < 0/05$  است. یعنی فرض محقق که وجود رابطه بین تمرکز بر هدف و نوآوری سازمانی در شرکت های زیرمجموعه گروه صنعتی گلرنگ می باشد پذیرفته می شود. این فرضیه نشان می دهد بین دو متغیر تمرکز بر هدف و نوآوری سازمانی رابطه وجود دارد لذا مدیریت در مسیر دستیابی به آرمان ها و اهداف استراتژیک سازمان، بایستی بستر مناسبی برای ظهور نوآوری در سازمان ایجاد کرده و باعث رونق اقتصادی و پیشبرد هرچه بهتر اهداف استراتژیک در سازمان گردد.

برای بعد پیشروی بر اساس رویکرد علمی یا فرضیه سازی به عنوان بعد سوم از ابعاد تفکر استراتژیک و ارتباط آن با نوآوری سازمانی در شرکت های زیرمجموعه گروه صنعتی گلرنگ، با توجه به نتایج جدول ۴ طبق آزمون کای دو مشاهده می شود بین دو متغیر نوآوری سازمانی و پیشروی بر اساس فرضیه رابطه وجود دارد و چون  $Sig=0/03 < 0/05$  است آزمون در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنی دار است. طبق آزمون کندال در جدول ۵ نیز مشاهده می شود به میزان ۰/۳۳ همبستگی وجود دارد و رابطه معنی دار در سطح اطمینان ۰/۹۵ وجود دارد چون  $Sig=0/047 < 0/05$  است. یعنی فرض محقق که وجود رابطه بین نوآوری سازمانی و پیشروی بر اساس فرضیه در شرکت های زیرمجموعه گروه صنعتی گلرنگ می باشد پذیرفته می شود.

لذا یک متفکر استراتژیک در سازمان باید قادر باشد خلاقانه فرضیه سازی کند و مدیران آن را در معرض آزمون قرار دهد و از محیط پیچیده و تحولات آن بیاموزد و راه جدیدی برای فهم قواعد پیچیده کسب و کار بیافریند.

اما در مورد بعد چهارم که همان فرصت جویی هوشمندانه است، و ارتباط آن با نوآوری سازمانی در شرکت های زیرمجموعه گروه صنعتی گلرنگ، با توجه به نتایج جدول ۴ طبق آزمون کای دو مشاهده می شود بین دو متغیر نوآوری سازمانی و فرصت جویی هوشمندانه وابستگی وجود دارد و چون  $Sig=0/049 < 0/05$  است آزمون در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنی دار است. طبق آزمون کندال در جدول ۵ نیز مشاهده می شود به میزان ۰/۵۶ همبستگی وجود دارد و رابطه معنی دار در سطح اطمینان ۰/۹۵ وجود دارد چون  $Sig=0/022 < 0/05$  است. یعنی فرض محقق که وجود رابطه بین فرصت جویی هوشمندانه و نوآوری سازمانی در شرکت های زیرمجموعه گروه صنعتی گلرنگ می باشد پذیرفته می شود. این فرضیه نشان می دهد بین دو متغیر فرصت جویی هوشمندانه و نوآوری سازمانی رابطه معنی دار وجود دارد، این رکن به هوشمندی متفکر استراتژیک نسبت به محیط اشاره دارد، لذا مدیران در شرکت ها باید به تغییر و تحولات فضای کسب و کار و فرصت های حاصل از آن توجه داشته و در مواقع لازم ابتکار عمل را به دست گرفته و اهداف استراتژیک سازمان را به پیش برند.

در مورد بعد تفکر در طول زمان نیز، با توجه به نتایج جدول ۴ طبق آزمون کای دو مشاهده می شود بین دو متغیر نوآوری سازمانی و تفکر در طول زمان چون  $Sig=0/036$  از سطح معنی داری پژوهش یعنی  $\alpha=0/05$  کوچکتر است رابطه معنی دار در سطح اطمینان ۰/۹۵ وجود دارد. طبق آزمون کندال نیز مشاهده می شود بین دو متغیر به میزان ۰/۶۶ وابستگی وجود دارد و چون  $Sig=0/012 < 0/05$  است، رابطه معنی دار در سطح اطمینان ۰/۹۵ وجود دارد. یعنی فرض محقق که وجود رابطه معنی دار بین تفکر در طول زمان و نوآوری سازمانی در شرکت های زیرمجموعه گروه صنعتی گلرنگ می باشد در سطح اطمینان ۰/۹۵ مورد پذیرش قرار می گیرد. این فرضیه نشان می دهد باید تفکر در طول زمان و بطور مستمر صورت پذیرد و این امر نباید به صورت مقطعی باشد لذا مدیریت در این خصوص باید هوشمندانه تفکرات خود را برنامه ریزی کند و مراحل آن را مهندسی نماید تا برای افراد سازمان امکان خلاقیت مثمرتر وجود داشته باشد.

فرضیه اصلی تحقیق رابطه بین تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی را در شرکت های زیرمجموعه گروه صنعتی گلرنگ مورد بررسی قرار می دهد. با توجه به نتایج جدول ۴ مشاهده می شود طبق آزمون کای دو بین دو متغیر تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی، چون  $Sig=0/047 < 0/05$  است رابطه معنی دار در سطح اطمینان 0/95 وجود دارد. به عبارت دیگر دو متغیر وابسته هستند و روی همدیگر تأثیر می گذارند. یعنی فرض محقق که وجود رابطه معنا دار بین تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی مدیران شرکت های زیرمجموعه گروه صنعتی گلرنگ می باشد در سطح اطمینان 0/95 پذیرفته می شود.

برای یک مدیر، هیچ ادراکی مهمتر از فهم کسب و کار نیست. این بصیرت تنها به درک عوامل موثر و روابط بین آنها محدود نمی شود، بلکه کشف شهودی زوایای ناشناخته این فضا و خلق ایده هایی برای بهره برداری از آنها، تجلی ارزش آفرینی از این بصیرت است. تفکر استراتژیک رویکردی است که زمینه شکل گیری و توسعه این بصیرت را فراهم می سازد. تفکر استراتژیک مدیران را به سوی یادگیری سریع از محیط کسب و کار و بکارگیری خلاقیت برای خلق ارزش های جدید فرا می خواند. این شیوه تفکر، چشم اندازهایی متمایز از رقبا را به همراه دارد. چشم اندازهایی که می تواند استراتژی های نوآورانه و مزیت بخشی را سبب شود و باعث پیشی گرفتن سازمان از رقبای خود شود.

فقط انتخاب افرادی با توانایی تفکر استراتژیک زیاد یا ارائه آموزش در این زمینه برای ایجاد اطمینان از پیدایش تفکر استراتژیک در سازمان کافی نیستند. سازمان ها باید ساختارها، فرایندها و سیستم هایی ایجاد کنند که افزایش دهنده گفتمان مستمر استراتژیک بین تیم مدیریت ارشد بوده و زمینه ساز بهره گیری از مزیت نبوغ و خلاقیت کارکنان باشد. این امر مستلزم این است که شرکت نسبت به نوآوری و تغییر و به کارگیری تمام افراد سازمان در فرایند توسعه استراتژیک متعهد باشد.

#### پیشنهادات پژوهش

بسیاری از سازمان ها در جستجوی راه هایی برای چشم اندازهای جدید و تفکرات تازه درباره محصولات، بازار و رقبا هستند. درک این شیوه تفکر، نیازمند درگیر کردن خلاقیت و پروسه تفکر استراتژیک است، که به افراد و سازمان ها اجازه می دهد تا مؤثرتر سود ببرند و از قدرت قابل بهره برداری مغزشان به نحو احسن بهره برداری کنند (Mintzberg, 1994 & Bonn, 2005).

مدیران موفق قادر به شناسایی و پیگیری فرصت های مناسب هستند زیرا آنها توانایی توجه به این فرصت ها را دارند. استفاده از تقویت ذهنیت خلاق و یادگیری در حین کار و توانمند کردن مدیران برای تشخیص فرصت ها و ایجاد نوآوری در سازمان الزامی است. تفکر استراتژیک مدیران را به سوی یادگیری سریع از محیط کسب و کار و به کارگیری خلاقیت برای خلق ارزش های جدید فرا می خواند. این شیوه تفکر، چشم اندازهایی متمایز از رقبا را به همراه دارد. چشم اندازهایی که می تواند استراتژی های نوآورانه و مزیت بخشی را سبب شود. بر این اساس جهت ارتقای تفکر استراتژیک مدیران و کارکنان و ظهور نوآوری در سازمان ها می توان پیشنهادات دیگری برای پژوهش های آینده ارائه داد:

تئوری تفکر استراتژیک یکی از مفاهیم توسعه یافته مدیریت استراتژیک در غرب است که ممکن است با توجه به ارتباط تنگاتنگ میان فرهنگ و استراتژی در شرق کاربرد نداشته باشد، بنابراین لازم است که متغیرهای تفکر استراتژیک اثرگذار بر خلاقیت و نوآوری با توجه به فرهنگ کشورمان، مورد بررسی قرار گیرد.

با توجه به ارتباط نزدیک بین تفکر استراتژیک و فرهنگ سازمانی در یک سازمان، پژوهشگر در پژوهش های آتی می تواند به بررسی رابطه میان تفکر استراتژیک و فرهنگ سازمانی بپردازد.

#### ۴- منابع

- 1- Bonn, I. (2005). Improving Strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(5), 336-345.
- 2- Early, S. (2006). Recruiting and educating a board that can add value to strategy. *Strategy and Leadership*, 34(6), 54-55.
- 3- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: toward understanding the complementarities. *Management Decision*, 40(5), 456-462.

- 4- Haghghi, M. (2001). Management of Organizational Behavior. Tehran: Termeh Publication.
- 5- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning? Long Range Planning, 31(3), 481-487.
- 6- Liedtka, J.M. (1998). Strategic thinking: can it be taught? Long Range Planning, 31(5), 120-129.
- 7- MashhadiKordi, B. (2010). Strategic thinking and innovation underlie. Resou, 79.4-7.
- 8- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review. January February, 107-114.
- 9- Mirmiran, J. (2005). Creative and individual, group, organization. Tehran: Gohar Publications.
- 10- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. Sloan Management Review, Spring, 2-30.
- 11- Nadler, D.A. (2004). What is the boards role in strategy development?: Engaging the board in corporate strategy. Strategy and leadership, 32(5), 25-33.
- 12- Plessis, m. (2007). The role of knowledge management in Innovation. Journal of knowledge management. 11(4), 20-29.
- 13- Rezaianmoghadam, m. (2009). Housing Bank managers evaluate strategic thinking, Master's thesis, Department of Management, Islamic Azad University.
- 14- Soltani, F. (1999). Institutional innovation in the organization, Tehran: Institute for Cultural Services Rasa.
- 15- Wong, S., & Chin, K. (2007). Organizational Innovation Management: An organizational – wide perspective. Industrial management & Data Systems, 107(9), 1290-1315.
- 16- Zarei, E., & Gholiha, A. (2010). Management and strategic planning, Tehran: Payam Publication.