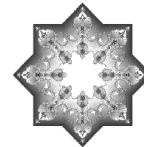


## تأثیر تفکر استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی

عفت حاجی حسینی<sup>۱</sup>

طهمورث آقاجانی<sup>۲</sup>

بهزاد شوقی<sup>۳</sup>



صفحات ۴۹ تا ۸۰

دریافت: ۹۵/۶/۳

پذیرش: ۹۵/۸/۱۲

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی در مراکز آب و فاضلاب استان یزد انجام شد. روش پژوهش بر حسب هدف کاربردی، از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی و از نظر نوع داده کمی است. جامعه آماری شامل ۱۹۰ نفر از کارکنان خط مقدم و مدیران بودند که با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۱۲۳ نفر به‌عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه تفکر استراتژیک لیدکا (۱۹۹۸) و ظرفیت تغییر سازمانی جاج (۲۰۰۹) بهره گرفته شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، توصیف داده‌ها از طریق میانگین، انحراف معیار و درصد فراوانی از طریق نرم‌افزار SPSS و استنباط آماری داده‌ها از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار Smart PLS2، در دو بخش مدل اندازه‌گیری و بخش ساختاری انجام پذیرفت. در بخش اول ویژگی‌های فنی پرسشنامه شامل پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا مختص PLS بررسی گردید. در بخش دوم، ضرایب مسیر و ضرایب معناداری نرم‌افزار برای بررسی فرضیه‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. یافته‌ها نشان داد، درجه تناسب مدل ارائه شده با توجه به مؤلفه‌های پژوهش مناسب و تفکر استراتژیک و هر یک از مؤلفه‌های آن بر ظرفیت تغییر سازمانی تأثیر داشت.

**واژگان کلیدی:** تفکر استراتژیک، ظرفیت تغییر سازمانی، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

[Ehajihoseini@gmail.com](mailto:Ehajihoseini@gmail.com)

[Aghajani@stu.iau.ir](mailto:Aghajani@stu.iau.ir)

[Bsh417@ymail.com](mailto:Bsh417@ymail.com)

۱. مدرس، دانشگاه خلیج فارس بوشهر؛

۲. استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر قدس؛

۳. دانشجوی دوره دکتری مدیریت آموزشی، واحد علوم تحقیقات تهران (نویسنده مسئول)؛

## مقدمه

امروزه بشر در دنیایی زندگی می‌کند که به سرعت در حال تغییر است. با توجه به پویایی عوامل درون و برون‌سازمانی، تغییر<sup>۱</sup> اقدامی گریزناپذیر است و مدیریت آن باید اصلی بنیادین در مدیریت سازمان‌ها قلمداد شود. سازمان‌های متعددی با ضرورت تغییر مواجه‌اند و محیطی به شدت ناپایدار برای کسب و کارها ایجاد شده است. در چنین موقعیتی، تصمیم‌گیری در چارچوب قوانین و دستورالعمل‌های همیشگی امکان‌پذیر نیست (Destler, 2016, 208).

برای همراهی با تغییرات پیچیده و متنوع آینده، مدیران سازمانی باید علاوه بر بهره‌گیری از تفکر استراتژیک، ظرفیت‌های لازم جهت ایجاد تغییرات به هنگام را نیز در سازمان خود ایجاد نمایند، تا چابکی خود را در شرایط بحرانی و پیچیده حفظ نماید. مفهوم ظرفیت تغییر سازمانی<sup>۲</sup> در ادبیات مدیریت به عنوان قابلیت کلی یک سازمان برای آمادگی و پاسخ به شرایط محیطی به شدت متغیر و غیرقابل پیش‌بینی تعریف شده است. ایجاد ظرفیت تغییر سازمانی دستور 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 (Judge, 2011, 117). استیسی<sup>۳</sup> (۱۹۹۲)، تأکید می‌کند، فرآیند تدوین استراتژی هنگامی موفق است که به جای تبعیت از «قوانین از پیش نوشته شده» بر پایه «طراحی اقدامات بر اساس یادگیری‌های جدید» باشد (Stacey, 1992, 204).

تفکر استراتژیک<sup>۴</sup> یک فرآیند شناختی است که بر تصمیمات و اقدامات، با بهره‌گیری از دیدگاه استراتژیک، مقدم می‌شود (Lawton, Judith & Tavakoli, 2005, 156). مقایسه و شباهت‌های کیفی، ایده‌های خلاقانه جدید را توسعه می‌دهد. عدم وجود برداشت صحیح از ماهیت تفکر استراتژیک در میان مدیران باعث می‌شود تا از دستیابی به دستاوردهای تفکر استراتژیک بازمانند (Stacey, 1384, 389).

با اینکه در ادبیات، ضرورت بهره‌گیری از تفکر استراتژیک و ضرورت ایجاد ظرفیت

---

1. Change

2. Organizational Capacity for Change

3. Stacy

4. Strategic thinking

تغییر سازمانی در محیط متغیر کنونی، مورد تأکید قرار گرفته است، اما امروزه رهبران استراتژیک سازمان‌ها با فشارهای بی‌حدی برای دستیابی به نتایج کوتاه مدت مواجه‌اند که بر اثر آن بسیاری از ایشان به این جمع‌بندی رسیده‌اند که تنها راه، واکنش سریع در برابر مشکلات و فراموش کردن تفکر بلند مدت است (Figueiredo, Coghlan, Rashford & de, 2015, 417). هم‌چنین در ادبیات، تعارض ایجاد قابلیت‌های سازمانی با دستیابی به نتایج کوتاه مدت و حل مشکلات فعلی سازمان‌ها به عنوان یک چالش جدی مورد اشاره قرار گرفته 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 چالش‌های آینده را توسعه داد (Judge, 2011, 111).

با توجه به جامعه مورد مطالعه، شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور، در سال ۱۳۷۱ به استناد ماده ۴ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و در جهت تحقق مفاد ماده (۱۷) قانون تشکیل شرکت‌های آب و فاضلاب در هیأت دولت مصوب و بر اساس پیشنهاد وزارت نیرو، اساسنامه مادر تخصصی شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور، به تأیید سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و وزارت امور اقتصادی و دارائی رسید.

هدف از تشکیل شرکت، ساماندهی فعالیت‌های تصدی وزارت نیرو در امور آب و فاضلاب، شامل مدیریت صحیح، نظارت و ارزیابی عملکرد، هدایت و راهبری، افزایش بازدهی و بهره‌وری، استفاده مطلوب از امکانات شرکت‌های زیرمجموعه در چارچوب سیاست‌های وزارت نیرو و همچنین کارگزاری وزارت نیرو برای انجام نظارت‌ها و تدوین برنامه‌ها بیان شده است (دباغ و همکاران ۱۳۹۴، ۱۹۹). با توجه به این مقدمات، این پژوهش به دنبال تأثیر تفکر استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی 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 چالش‌های آینده را توسعه داد. به همین جهت بررسی تأثیر سطح تفکر استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمان اهمیت دارد که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است.

## ۱. مبانی نظری

### ۱-۱. تفکر استراتژیک

بر اساس نظر بسیاری از پژوهشگران این حوزه، تعریف مشخص و همه‌پذیری برای تفکر استراتژیک وجود ندارد (منوریان و همکاران، ۲۰۱۱، ۶۵؛ توکلی و لاتون، ۲۰۰۵، ۱۵۷؛ بن، ۲۰۰۱، ۶۶؛ فیض، ۱۳۸۹؛ مشبکی و خزاعی، ۱۳۸۸، ۱۲۰) و هر یک از صاحب‌نظران آن را از بعدی خاص مورد توجه قرار می‌دهند و تعریف می‌کنند؛ بنابراین شاید شناخت آن به دلیل ابعاد گوناگون و مفاهیم عمیق، با تعریف نظری، کاری کم‌ثمر باشد (غفاریان و علی‌احمدی، ۱۳۸۳، ۲۹).

تفکر استراتژیک تصویر نتایج مورد نظر آینده و رویایی عملی برای خلق آینده‌ای مطلوب با نتایج تعیین شده و دست‌یافتنی، است که موجب افزایش ارزش می‌شود (Kaufman & et al, 2003, 414). تفکر استراتژیک قابلیت «معماری استراتژیک» است و فرایندی برای شناسایی استراتژی‌های بقا و یا مدل‌های کسب و کاری است که به خلق ارزش برای مشتری منجر شوند (Abraham, 2005, 6).

تفکر استراتژیک استفاده از چارچوب‌های ذهنی مختلف برای بررسی، تحلیل و در نهایت تصمیم‌گیری موقعیت‌های استراتژیک است (Stacey, 2005, 16). تا مدیران ارشد اجرایی بتوانند برتر از فرایندها و بحران‌های روزانه ظاهر شوند (Garratt, 1995, 3). تفکر استراتژیک راهی است برای حل مسائل استراتژیک که شیوه‌ی منطقی و همگرا را با فرایندهای تفکر خلاق و واگرا ترکیب می‌کند تا رخدادهای بهتر درک شده و امکان افزایش کارایی و بقای سازمانی فراهم گردد (Mintzberg, 1998, 241). از مهم‌ترین ویژگی‌های تفکر استراتژیک نگرش کلی نگر آن به فضای کسب و کار است و به جای این‌که سیستم کسب و کار را در قالب الگوهای تحلیلی ساده شده خلاصه کند، تصویری کلی از کسب و کار در ذهن ایجاد می‌کند. سنگه<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) این‌را تفکر سیستمی و لیدکا<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) آن را الگوی ذهنی کامل از نظام خلق ارزش برای مشتری می‌نامند.

اصلی‌ترین کارکرد تفکر استراتژیک، خلق چشم‌انداز است که باعث مشخص شدن سمت و سوی مطلوب سازمان می‌شود، حرکت سازمان را جهت می‌بخشد و به صورت یک

1. Senge  
2. Liedtka

آرمان مشترک، سازمان را یک پارچه و هم انگیزه می‌کند. مینتزبرگ (۱۹۹۴) معتقد است تفکر استراتژیک بر ترکیب و به‌کارگیری شهود و خلاقیت برای خلق «چشم‌اندازی یکپارچه برای بنگاه» تأکید دارد. از سوی دیگر رفتار حاصل از تفکر استراتژیک، سازمان را تمایزگرا و دنباله‌روی از دیگران را از مجموعه ارزش‌های آن خارج می‌کند (Graetz, 2002. 459).

### ۲-۱. پیشینه و مدل‌های تفکر استراتژیک

با وجود این که بیش از دو دهه از مطرح شدن نظریه تفکر استراتژیک در حوزه‌ی استراتژیک می‌گذرد، نوشته‌های این حوزه بیش‌تر در زمینه‌ی نظری انجام شده و بر توسعه‌ی مفاهیم استوار می‌باشد و پژوهش‌های تجربی اندکی در این حوزه صورت گرفته است (Haines, 2016, 134).

برای مثال آرماندو و رابرتا<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، در پژوهشی نظری، تحت عنوان تفکر استراتژیک و نوآوری کسب و کار، مدلی تئوریک از تفکر استراتژیک ارائه کردند، که نشان داد تفکر استراتژیک رهبران فرآیندی شناختی است. همچنین زند<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، فرایند تفکر استراتژیک پیتراکرا<sup>۳</sup> را مورد بررسی قرار داد و الگویی مبتنی بر پرسیدن پرسش‌های نافذ از افرادی که واقعیت‌های رایج و آینده را درک می‌کنند، چارچوب‌سازی مجدد دیدگاه‌ها و کشف مفروضات اساسی دیدگاه‌های رایج استخراج کرده است. گریتس (۲۰۰۲)، رابطه افراد با تفکر استراتژیک را در قابلیت‌های دیدن، فرصت‌های خارجی و ترکیب آن‌ها در کسب و کار، تفکر جانبی و شهودی، اقدام در خصوص موارد تازه و مبهم برای تفسیر و ارزیابی رخدادهای و تشخیص اقدام مورد نیاز، برای قابل درک شدن موارد و ساختن حالت‌های هم‌زمان چندگانه و کار در محدوده‌ی وسیعی از حالت‌ها دانسته است. در جدول ۱ اندیشمندان و خلاصه‌ای از نظرات آنان در خصوص تفکر استراتژیک درج شده است.

1. Armando & Roberta

2. Zand

3. Peter Drucker

## جدول ۱- مولفه‌های تفکر استراتژیک

ابعاد/ معیارهای تفکر استراتژیک	پژوهشگران
خلاقیت و توجه به گذشته، حال و آینده، ساختار ارگانیک سازمان، تجزیه و تحلیل محیطی، مدیریت تعارض، هوشیاری نسبت به موقعیت، شیوه‌ی آینده‌نگرانه، فراست، الگوی ذهنی متنوع، پاسخ‌گویی، وضعیت سازمانی و هماهنگی، تفکر سیستمی و شیوه‌ی فرایندی	منوریان و همکاران (۲۰۱۱)
ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرایندها و سیستم‌ها، تعارض رابط‌های، خلاقیت، تنوع مرتبط با شغل، تعارض مرتبط با وظیفه، مشارکت مدیریت میانی، تفکر سیستمی، ترسیم چشم‌انداز، تفکر در طول زمان، هوشیاری محیطی، تفکر فرضیه محور، استفاده‌ی هوشمندانه از فرصت‌ها و تنوع در الگوهای پردازش اطلاعات	قربان پور و همکاران (۲۰۱۰)
سطح فردی، گروهی (ناهمگونی و تعارض) و سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و سیستم حقوق و دستمزد)	عموزاد خلیلی و همکاران (۲۰۱۰)
چارچوب‌سازی مجدد، بازتاب و تفکر سیستمی	پیسایا و همکاران (۲۰۰۸)
رهبری خوب، تصور سناریوهای بلندمدت آینده، تدوین استراتژی‌های انطباقی و زیستی، توجه به نشانه‌های محیطی، تفکر شهودی و خلاقیت	آمیتاب و ساهایی (۲۰۰۸)
آگاهی نسبت به صنعت و رقبا، درک نقاط قوت و فرصت‌ها، آگاهی نسبت به مشکلات استراتژیک سازمان، درک اولویت‌های استراتژیک مدیران ارشد و تصمیم‌گیری با به کارگیری فرایندهای منعطف و مؤثر	اکور و انگلیست <sup>۱</sup> (۲۰۰۶)
ویژگی‌های فردی (تفکر سیستمی، خلاقیت و چشم‌انداز)، سطح گروهی ناهمگنی (تنوع مرتبط با شغل) و تعارض، شامل: تعارض شغلی، تعارض وظیفه‌ای و تعارض رابطه‌ای، سطح سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و سیستم پاداش و جبران خدمت)	بن (۲۰۰۵)
تغییر گفتمان، تفاوت قائل شدن بین نتایج و ابزار، در نظر داشتن سطوح اجتماعی، سازمانی و عملیاتی در برنامه‌ریزی و نتایج، اهداف قابل اندازه‌گیری و متهورانه، چشم‌انداز، تعریف کاستی‌های منابع، ابزار یا روش‌ها	کافمن و همکاران (۲۰۰۳)
هفت اصل تفکر استراتژیک را تناقض اندیشی، چشم‌انداز اندیشی، بداهه‌اندیشی، زمان‌اندیشی، منابع‌اندیشی، چرخه‌ی عمراندیشی و سعی و خطا اندیشی	لیندگرن و بندهودل <sup>۲</sup> (۲۰۰۳)
دیدگاه سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت‌جویی هوشمندانه، فرضیه محوری و تفکر در زمان	لیدکا (۱۹۹۸)

## ۳-۱. ظرفیت تغییر سازمانی

تغییر سازمانی، واقعیتی اجتماع بنیاد<sup>۳</sup> است که با معنای برآمده از مذاکره شکل می‌گیرد و پیامد روابط قدرت و چالش برای تفوق و برتری است. با این توصیف تغییر سازمانی و به تبع

1. Acur & Englyst
2. Lindgren & Bandhold
3. Socially constructed reality

آن تغییر فرهنگ می‌تواند هنجارهای حاکم بر چگونگی تعامل‌ها را نقض کند و یا کاربری آنها را تضعیف کند (Diefenbach, 2007, 131).

تغییر سازمانی به نتایج حاصل از تعامل نیروهای درونی و بیرونی مؤثر بر سازمان اشاره می‌کند و از سوی دیگر به تأثیرگذاری سازمان بر محیطی که در آن فعالیت می‌کند، توجه دارد (Dillard & et al, 2011, 17). قرن بیست و یکم را زمان تغییرات وسیع در دنیای کار می‌نامند (براتی، عریضی و نوری، ۱۳۹۰، ۳۰). سازمان‌ها در وضعیت پیچیده و متغیر محیطی، مستلزم به کارگیری نگرشی نو در تدوین استراتژی‌های سازمانی هستند (رضایان و همکاران ۱۳۸۸، ۱۱۰). شایان ذکر است امروزه با وجود رقابت جهانی، مدیران سازمان‌ها باید به طور دائم به بازاریابی و نوگرایی فرایند کارها و افق‌های آینده بپردازند. اگر تغییری به وجود نیاید، وضعیت زندگی، انسان‌ها به شکل سنتی و اولیه باقی می‌ماند. بنابراین در هزاره سوم، ایجاد تغییر برای سازمان‌ها امری اجتناب ناپذیر است. تغییر سازمانی مقوله‌ای است که نظریه‌ها، ابعاد، مفاهیم، اصول و رویکردهای خاص خود را دارد. ظرفیت تغییر سازمانی نیز در همین مقوله می‌گنجد. ظرفیت تغییر سازمانی به ترکیبی از قابلیت‌های مدیریتی و سازمانی اشاره دارد که اجازه می‌دهد مؤسسه‌ای سریع‌تر و کارآمدتر با وضعیت ایجاد شده حاصل از تغییر، انطباق پیدا کند (Judge & Douglas, 2010, 638).

به باور جاج (۲۰۰۷)، ظرفیت تغییر سازمانی، قابلیت تعمیم یافته‌ای است که به سازمان توانایی می‌دهد در برابر تغییرات محیطی واکنش نشان دهد و برای آینده کارآمدتر فرصت‌ها را سریع‌تر از رقبای پیش‌بینی کند. وجود ظرفیت تغییر سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز اثربخشی راهبردهای تغییر سازمانی و به تبع آن، نوگرایی و تعالی سازمانی باشد. مدیریت دانش و زیرساخت‌های مناسب آن می‌تواند ظرفیت تغییر سازمانی را پشتیبانی و تقویت کند (Heckmann, Steger & Dowling, 2016, 779).

صاحب‌نظران و پژوهشگران برای مفهوم‌سازی و مطالعه ظرفیت تغییر سازمانی، مقیاس‌ها و ابعاد مختلفی پیشنهاد کرده‌اند که بنو<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، جاج و داگلاس (۲۰۰۹) و اروین و گارمن<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) از آن جمله هستند.

پژوهشی عوامل درونی تغییر سازمانی را در سه دسته عمده با عناوین مدیریتی، سازمانی

1. Buono

2. Ervin & Garman

و فردی گروه‌بندی کرده است. این ابعاد در فرایند اجرای تغییر تأثیر متقابلی بر یکدیگر دارند و تعامل سازنده آنها موجب پیاده‌سازی موفق برنامه تغییر می‌شود (میرکمالی و زینلی‌پور، ۱۳۸۸، ۱۴۵).

توکلی و همکاران (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای تحت عنوان تحلیل رابطه ظرفیت تغییر سازمانی و تفکر استراتژیک، دریافته‌اند که سازمان‌هایی که سطح تفکر استراتژیک بالاتری دارند، از ظرفیت تغییر سازمانی بالاتری نیز برخوردارند. همچنین مشخص شد همبستگی مثبت و معنی‌داری میان هر یک از عناصر پنج‌گانه تفکر استراتژیک (دید سیستمی<sup>۱</sup>، تمرکز بر هدف<sup>۲</sup>، فرصت‌جویی هوشمندانه<sup>۳</sup>، تفکر در زمان<sup>۴</sup> و فرضیه محوری<sup>۵</sup>) و ظرفیت تغییر سازمانی وجود دارد. به علاوه نتایج پژوهش وجود همبستگی مثبت و معنی‌دار میان تفکر استراتژیک و هر دو بعد «سرمایه انسانی» و «ساخت‌های اجتماعی» ظرفیت تغییر سازمانی را تأیید کرد.

جباری (۱۳۹۳)، در مقاله‌ای تحت عنوان رابطه زیرساخت‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش با ظرفیت تغییر سازمانی (مطالعه موردی: یکی از دانشگاه‌های دولتی شهر تهران) دریافت که میان زیرساخت‌های مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی، همبستگی معنادار و مثبتی وجود دارد و وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی در مجموع مناسب است. بر اساس یافته‌ها، اگر دانشگاه از زیرساخت مناسب دانش برخوردار باشد، مدیریت دانش تسهیل شده و مدیریت کارآمد دانش، می‌تواند بر بهبود ظرفیت تغییر سازمانی مؤثر باشد.

در جدول ۲ اندیشمندان و خلاصه‌ای از نظرات آنان در خصوص ظرفیت تغییر سازمانی درج شده است.

- 
1. System thinking
  2. Intent-focused
  3. Intelligent opportunism
  4. Thinking in time
  5. Hypothesis-driven



جدول ۲- مولفه‌های ظرفیت تغییر سازمانی

ابعاد/ معیارهای ظرفیت تغییر سازمانی	پژوهشگران
الف) بعد زمینه‌ای: این جنبه مشتمل بر شرایط و منابعی است که فرایند تغییر را تسهیل می‌کند؛ ب) بعد فرایندی: شامل اصولی است که اجرای تغییر را هدایت می‌کند؛ ج) بعد یادگیری: این بعد به ظرفیت درونی رشدیابنده سازمان اشاره می‌کند.	سپارنات <sup>۱</sup> (۲۰۱۱)
پیش‌آمدگی برای پذیرش تغییر، ملاحظات مربوط به احساس تهدیدها و منافع فردی، ارتباطات، ادراکات فردی، مشارکت در تغییر، اعتماد به مدیریت، سبک مدیریت و ماهیت ارتباط با کارگزاران تغییر.	اروین و گارمن (۲۰۱۰)
- سطح خرد: درک رویکردهای مختلف نسبت به تغییر، تقویت گرایش و توانایی در خصوص تغییر؛ - سطح میانی: ایجاد زیرساخت‌های تسهیل ساز تغییر، تضمین تأمین منابع مناسب؛ - سطح کلان: ساخت فرهنگ تسهیل ساز، تداوم راهبرد سازی.	بنو (۲۰۰۹)
آموزش دادن، اطلاع‌رسانی و ارتباطات، توانمندسازی، پشتیبانی، مشارکت‌دادن، پاداش‌دادن، سبک رهبری، نظارت، سیاست‌گذاری، منابع، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، جو سازمانی، برنامه تغییر، ساختار سازمانی، احساس مالکیت، احساس خودکفایتی، تعهد سازمانی، نگرش به تغییر، تجربه و تخصص و اعتماد به مدیران.	زینعلی‌پور (۱۳۸۸)
رهبری اعتمادساز، مشارکت مدیران میانی، ارتباطات مؤثر، قهرمانان تغییر، پیروان معتمد، تفکر سیستمی.	جاج و داگلاس (۲۰۰۹) جاج و الن کو <sup>۲</sup> (۲۰۰۵)

## ۲. توسعه مدل و فرضیه‌ها

ادبیات تغییر سازمانی حاکی از آن است که رهبران سازمان‌ها برای تقویت ظرفیت تغییر، با یک چالش اجرایی جدی مواجه‌اند: فشار برای دستیابی به نتایج کوتاه مدت که منجر به کنار گذاشتن اهداف بلندمدت می‌شود. ویلیام جاج در کتاب خود با اشاره به این چالش تأکید می‌کند که رهبران استراتژیک سازمان‌ها باید در رویکردشان به رهبری دو بازو داشته باشند و معتقد است تعادل میان پاسخگویی سریع به مشکلات و فرصت‌های جاری و آمادگی برای آینده بسیار چالشی است؛ چرا که اغلب، فشارهای فعلی در سازمان‌ها، اهداف بلندمدت را کنار می‌زند (Judge, 2011, 170).

گرچه در ادبیات تغییر سازمانی تنها به دلایل ایجاد و تشدید چالش مذکور اشاره شده است، اما در ادبیات مدیریت استراتژیک، مفهوم تفکر استراتژیک به منظور پاسخگویی به

1. Soparnot  
2. Judge & Elenkov

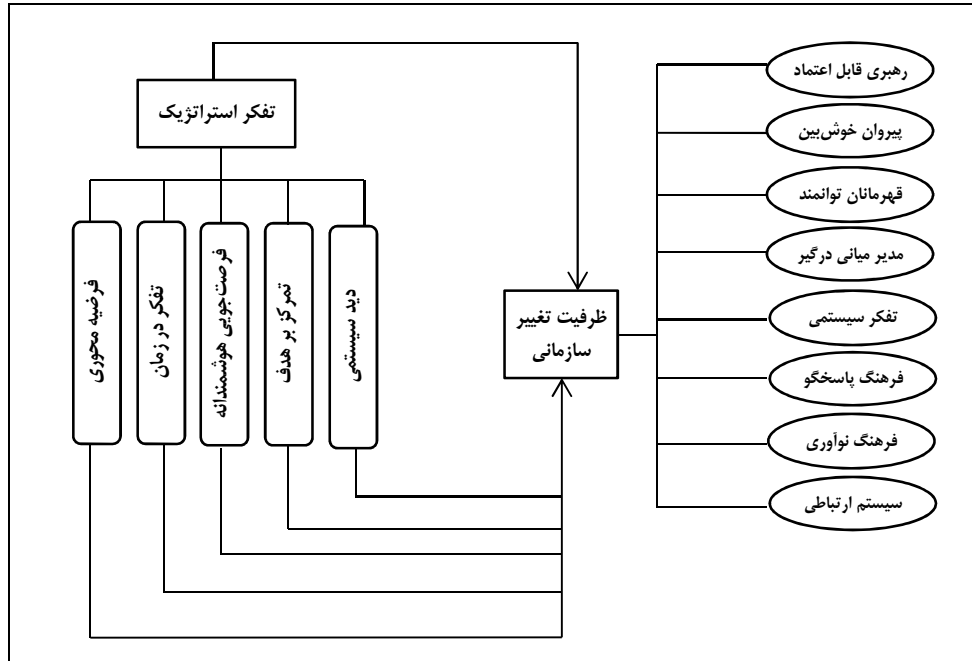
جهان پرشتاب امروزی و در مقابل مفهوم سنتی برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه یافته است. دقیر و الزیدی<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در مقاله خود بیان کرده‌اند که «متفکران استراتژیک، عاملان اصلی تغییر در هر سازمان هستند» و استیسی در کتاب خود تأکید می‌کند که شتاب تغییرات در برخی از حوزه‌های کسب و کار آن‌چنان زیاد است که عملاً بدون تجهیز برنامه‌ریزی سازمانی به سلاح تفکر استراتژیک نمی‌توان دوام آورد (استیسی، ۱۳۸۴، ۹۱).

به باور جاج (۲۰۱۰)، ظرفیت تغییر سازمانی به ترکیبی از قابلیت‌های مدیریتی و سازمانی اشاره دارد که اجازه می‌دهد مؤسسه‌ای سریع‌تر و کارآمدتر با وضعیت ایجادشده حاصل از تغییر، انطباق پیدا کند. لیدکا (۱۹۹۸) معتقد است از مهم‌ترین ویژگی‌های تفکر استراتژیک نگرش کلی‌نگر آن به فضای کسب و کار است و به جای این که سیستم کسب و کار را در قالب الگوهای تحلیلی ساده شده خلاصه کند، تصویری کلی از کسب و کار در ذهن ایجاد می‌کند و آن را الگوی ذهنی کامل از نظام خلق ارزش برای مشتری می‌نامند.

تو کلی و همکاران (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای تحت عنوان تحلیل رابطه ظرفیت تغییر سازمانی و تفکر استراتژیک، دریافته‌اند که سازمان‌هایی که سطح تفکر استراتژیک بالاتری دارند، از ظرفیت تغییر سازمانی بالاتری نیز برخوردارند. با توجه به مقدمات بیان ذیل قابل ارائه است:

- تفکر استراتژیک مدیران بر ظرفیت تغییر سازمانی تأثیر دارد.

همچنین جهت بررسی رابطه هر یک از اجزای تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی، پنج فرضیه فرعی مبنی بر وجود تأثیر هر یک از عناصر دید سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت‌جویی هوشمندانه، تفکر در زمان و فرضیه‌محوری بر ظرفیت تغییر سازمانی در این پژوهش مورد آزمون قرار گرفته است. مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نمایش داده شده است:



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (تفکر استراتژیک لیدکا، ۱۹۹۸؛ ظرفیت تغییر سازمانی جاج، ۲۰۰۹)

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی می‌پردازد، روش پژوهش برحسب زمان وقوع پدیده، گذشته‌نگر؛ برحسب نتیجه، تصمیم‌گرا؛ برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب منطق اجرا، قیاسی و استقرایی؛ برحسب زمان اجرای پژوهش، مقطعی؛ برحسب نوع داده، کمی؛ برحسب محیط پژوهش، کتابخانه‌ای؛ برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-همبستگی و برحسب میزان تمرکز بر پدیده مورد نظر پنهانگر است.

جامعه آماری شامل کلیه کارکنان خط مقدم و مدیران شرکت آب و فاضلاب شهرستان یزد بوده، که تعداد آن‌ها برابر با ۱۹۰ نفر ارزیابی شد. برای دسترسی به جامعه آماری ابتدا فهرست واحدهای سازمانی آب و فاضلاب مشخص گردید که تعداد آن‌ها ۱۱ مرکز بود. با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۱۲۳ نفر به‌عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. منظور از طبقات، واحدهای سازمانی آب و فاضلاب است که به نسبت

حجم جامعه هر طبقه (واحد) نمونه مورد نظر به صورت تصادفی انتخاب شد. در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه تحقیق از دو بخش تشکیل شده است. یک بخش شامل مشخصات عمومی آزمودنی‌ها نظیر جنسیت، تحصیلات، جایگاه شغلی، سن، سابقه کار و بخش دیگر شامل پرسش‌های مربوط به دو سازه‌ی تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی که شامل ۵۷ سؤال است. پرسشنامه استاندارد تفکر استراتژیک ۲۹ سؤالی لیدکا (۱۹۹۸) و پرسشنامه ۲۸ سؤالی ظرفیت تغییر سازمانی جاج (۲۰۰۹) استفاده شد. شایان ذکر است که هر دو پرسشنامه از نوع بسته پاسخ بوده و با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت اندازه‌گیری شده است.

هر دو پرسشنامه این پژوهش از نوع انعکاسی بوده و می‌توان از هر دو دسته نرم‌افزارهای کواریانس محصور (Lisrel و Amos و ...) و واریانس محصور (Smart-Pls) استفاده کرد، در ضمن با توجه به انعکاسی بودن پرسشنامه‌ها آزمون‌های آلفای کرونباخ، CR، ASV که مختص پرسشنامه‌های انعکاسی است قابل اجرا می‌باشد.

در این پژوهش به منظور محاسبه روایی از روایی صوری<sup>۲</sup> (ظاهری)، محتوایی<sup>۳</sup> و سازه استفاده شد. در این پژوهش قبل از توزیع پرسشنامه روایی ظاهری به کمک پژوهش‌گر، چند نفر از اعضای نمونه، استاد راهنما بررسی و پرسشنامه نهایی به دور از ایرادات ویرایشی، شکلی، املائی و .... تدوین گردید. برای بررسی روایی محتوایی قبل از توزیع پرسشنامه از فرم‌های CVI و CVR و به کمک ده نفر از خبرگان (تعداد خبرگان بین ۸ تا ۱۲ نفر می‌باشد) شامل اعضای مصاحبه شونده، اساتید راهنما و مشاور، دانشجویان دکتری متخصص در این حوزه، چند نفر از آزمودنی‌ها و .. استفاده شد. در فرم CVI هر سوال از سه نقطه نظر واضح بودن، ساده بودن و مربوط بودن با طیف چهار گزینه‌ای، مورد بررسی قرار گرفت. برای محاسبه ضریب CVI تعداد کسانی که گزینه سه و چهار را زده‌اند به کل خبرگان تقسیم و اگر میزان این ضریب بالاتر از ۰/۷۹ باشد بیانگر واضح بودن، ساده بودن و یا مربوط بودن آن سوال است. یافته‌ها نشان داد که همه سوال‌های متغیر تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی از نقطه نظر ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن از وضعیت مناسبی برخوردارند.

- 
1. Test
  2. Faced Validity
  3. Content Validity

فرم CVR که توسط لاوشه (۱۹۸۶)، طراحی شده است و بیانگر این است که کدام گویه در پرسشنامه باقی می‌ماند و کدام گویه حذف می‌شود. در این فرم برای هر سوال یک طیف دو تایی (۱. سودمند است ۲. سودمند نیست) در نظر گرفته می‌شود. این فرم را بین ۸ تا ۱۲ خبره (در این پژوهش ده نفر) پر کرده و سپس با استفاده از فرمول CVR ضریب برای تک تک سوالات محاسبه می‌شود. حداقل مقدار CVR بر اساس تعداد خبرگان (ده نفر) بر اساس نظر لاوشه (۱۹۸۶)، ۰/۶۲ است. با توجه به اینکه مقدار CVR برای همه سوال‌ها بالای ۰/۶۲ به دست آمد هیچ سوالی نیاز به حذف شدن نداشت و ۵۷ سوال مربوط به هر دو متغیر پژوهش در میان نمونه آماری توزیع شد.

برای بررسی روایی سازه<sup>۱</sup> بعد از جمع‌آوری داده‌ها از نرم‌افزارهای مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد PLS در دو قسمت روایی همگرا و واگرا استفاده شد.

تست‌هایی که برای سنجش روایی همگرا به کار می‌رود عبارتند از: ۱. همه بارهای عاملی معنادار باشد؛ ۲. بارهای عاملی بالای ۰/۵ باشد و بهتر این که بالای ۰/۷ باشد؛ ۳. AVE (میانگین واریانس استخراج شده)<sup>۲</sup> بزرگتر از ۰/۵ باشد؛ ۴. پایایی ترکیبی بزرگتر از میانگین واریانس استخراج شده باشد. یافته‌ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگتر از ۲/۵۸ بود یعنی تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود؛ همچنین ضرایب تمام بارهای عاملی بالای ۰/۷ بود. از طرفی میانگین واریانس استخراج شده همه مؤلفه‌ها بالای ۰/۵ بود و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها بزرگتر از میانگین واریانس استخراج شده آن بود.

به منظور بررسی روایی واگرا (تشخیصی) از دو آزمون «فورنل و لارکر» و «بار عرضی» بهره برده شده است. طبق آزمون «فورنل و لارکر» یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان، باید پراکنندگی بیشتری را در بین مشاهده‌پذیرهای خود داشته باشد. جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان مدل باشد. این آزمون روایی تشخیص را در سطح متغیرهای پنهان با استفاده از نرم‌افزار Smart-PLS می‌سنجد. در جدول ۳ مقایسه ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها آورده شده است.

1. Construct Validity

2. Average Variance Extracted

به عقیده جفن و استراب<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، طبق آزمون بار عرضی<sup>۲</sup> انتظار می‌رود که بارهای عاملی هر کدام از متغیرهای مشاهده‌پذیر مورد نظر در یک مدل اندازه‌گیری انعکاسی بیشتر از بارهای عاملی مشاهده‌پذیرهای دیگر مدل‌های اندازه‌گیری موجود در مدل ساختاری باشد. بار عاملی هر متغیر مشاهده‌پذیر بر روی متغیر پنهان متناظرش باید حداقل ۰/۱ بیشتر از بارهای عاملی همان متغیر مشاهده‌پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر باشد. آزمون بارهای عرضی روایی و اگر (تشخیصی) را در سطح متغیرهای مشاهده‌پذیر توسط نرم‌افزار Smart-PLS می‌سنجد. یافته‌ها نشان داد، بارهای عاملی هر کدام از متغیرهای پژوهش بیشتر از بارهای عاملی مشاهده‌پذیرهای دیگر مدل‌های اندازه‌گیری موجود در مدل می‌باشد. همچنین بار عاملی هر متغیر مشاهده‌پذیر بر روی متغیر پنهان متناظرش حداقل ۰/۱ بیشتر از بارهای عاملی همان متغیر مشاهده‌پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر می‌باشد.

همچنین در این پژوهش به منظور محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و اشتراکی بنا به ماهیت پژوهش بهره گرفته شد. پایایی ترکیبی، اشتراکی و ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار Smart-PLS مورد بررسی قرار گرفت. جدول ۳ نشان‌دهنده این است که سؤالات پرسش‌نامه، تبیین‌کننده کدام متغیرها می‌باشد، علاوه بر آن در این جدول ضرایب پایایی آلفای کرونباخ پیش‌تست و نهایی، پایایی ترکیبی و اشتراکی، میانگین واریانس استخراج شده، مقایسه میانگین واریانس استخراج شده و همین‌طور ضرایب پایایی ترکیبی و سایر اطلاعات مورد نیاز آورده شده است.

---

1. Gefen and Straub  
2. Cross Loadings

جدول ۳- توزیع پرسش‌ها برای هریک از متغیرهای تحقیق و محاسبه ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار

منبع	پایایی اشتراکی	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده	آلفای کرونباخ نهایی	آلفای کرونباخ پیش تست	تعداد سوالها	مخفف	مؤلفه	بعد
بیدکا (۱۹۹۸)	۰/۷۴۳	۰/۸۹۶	۰/۷۴۳	۰/۸۲۴	۰/۸۴	۶	did	دید سیستمی	فکر استراتژیک
	۰/۶۲۷	۰/۸۳۴	۰/۶۲۷	۰/۷۰۳	۰/۷۶	۸	tamarkoz	تمرکز بر هدف	
	۰/۶۲۵	۰/۸۳۳	۰/۶۲۵	۰/۷۰۰	۰/۷۳	۷	forsatjooi	فرصت‌جویی هوشمندانه	
	۰/۶۶۷	۰/۸۲۰	۰/۶۰۶	۰/۷۶۹	۰/۷۵	۴	tafaktor	تفکر در زمان	
	۰/۷۴۴	۰/۸۹۶	۰/۷۴۳	۰/۸۲۷	۰/۷۳	۴	farzie	فرضیه محوری	
شیرازی (۲۰۰۹)	۰/۵۵۰	۰/۷۸۱	۰/۵۵۰	۰/۷۳۳	۰/۸۴	۴	rahbari	رهبری قابل اعتماد	فکر استراتژیک سازمانی
	۰/۵۴۰	۰/۷۲۹	۰/۵۴۰	۰/۷۳۴	۰/۸۵	۴	peyrovan	پیروان خوش بین	
	۰/۵۱۹	۰/۷۷۵	۰/۵۱۹	۰/۸۶۱	۰/۷۸	۳	ghahreman	قهرمانان توانمند	
	۰/۵۷۹	۰/۷۸۰	۰/۵۷۹	۰/۷۳۵	۰/۷۴	۴	modire	مدیر میانی درگیر	
	۰/۶۰۶	۰/۸۵۷	۰/۶۶۷	۰/۷۵۰	۰/۷۰	۵	tafaktor	تفکر سیستمی	
	۰/۵۹۶	۰/۸۰۸	۰/۵۹۶	۰/۷۲۹	۰/۷۱۹	۴	systeme	سیستم ارتباطی	
	۰/۸۲۱	۰/۹۳۲	۰/۸۲۱	۰/۸۹۱	۰/۸۸۰	۴	f.pasokh	فرهنگ پاسخگو	
	۰/۷۸۹	۰/۹۱۸	۰/۷۸۹	۰/۸۶۶	۰/۸۵۴	۴	f.noavari	فرهنگ نوآوری	

همان‌طور که در جدول فوق قابل مشاهده است میزان ضریب آلفای کرونباخ پیش تست و نهایی (بالای ۰/۷)، پایایی ترکیبی (بالای ۰/۷) و پایایی اشتراکی (بالای ۰/۵) برای همه مؤلفه‌ها در حد قابل قبول می‌باشد؛ میزان میانگین واریانس استخراج شده همه متغیرها بالای ۰/۵ قرار دارد؛ ضریب پایایی ترکیبی در هریک متغیرها بزرگتر از میانگین واریانس استخراج شده در همان متغیر است. همان‌طور که گفته شد، در جدول ۴ مقایسه ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها آورده شده است.

جدول ۴- مقایسه ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها (روایی واگرا (تشخیصی) با استفاده از آزمون فورنل و لارکر)

سازه‌ها	AVE	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
۱. دید سیستمی	۰/۷۴۳	۰/۸۶												
۲. تمرکز بر هدف	۰/۶۲۷	۰/۶۱	۰/۷۹											
۳. فرصت‌جویی هوشمندانه	۰/۶۲۵	۰/۵۸	۰/۶۲	۰/۷۹										
۴. تفکر در زمان	۰/۶۰۶	۰/۶۶	۰/۵۹	۰/۶۸	۰/۷۸									
۵. فرضیه محوری	۰/۷۴۳	۰/۶۴	۰/۶۵	۰/۷۲	۰/۷۱	۰/۸۶								
۶. رهبری قابل اعتماد	۰/۵۵۰	۰/۵۷	۰/۵۳	۰/۵۵	۰/۵۷	۰/۶۰	۰/۷۴							
۷. پیروان خوش بین	۰/۵۴۰	۰/۵۶	۰/۴۶	۰/۵۳	۰/۵۲	۰/۵۸	۰/۶۷	۰/۷۳						
۸. قهرمانان توانمند	۰/۵۱۹	۰/۵۳	۰/۵۴	۰/۵۸	۰/۷۱	۰/۶۳	۰/۵۷	۰/۵۲	۰/۷۲					
۹. مدیر میانی درگیر	۰/۵۹۹	۰/۷۰	۰/۴۸	۰/۶۴	۰/۶۹	۰/۵۸	۰/۵۶	۰/۵۶	۰/۵۳	۰/۷۶				
۱۰. تفکر سیستمی	۰/۶۶۷	۰/۵۸	۰/۵۴	۰/۴۵	۰/۶۵	۰/۶۰	۰/۵۸	۰/۵۲	۰/۴۷	۰/۴۶	۰/۸۲			
۱۱. سیستم ارتباطی	۰/۵۹۶	۰/۶۶	۰/۶۱	۰/۵۴	۰/۷۱	۰/۶۵	۰/۶۲	۰/۵۵	۰/۴۹	۰/۵۰	۰/۶۱	۰/۷۷		
۱۲. فرهنگ پاسخگو	۰/۸۲۱	۰/۶۲	۰/۵۸	۰/۴۹	۰/۶۹	۰/۶۴	۰/۶۲	۰/۵۶	۰/۵۱	۰/۵۰	۰/۶۳	۰/۵۹	۰/۹۱	
۱۳. فرهنگ نوآوری	۰/۷۸۹	۰/۶۴	۰/۶۰	۰/۵۱	۰/۷۱	۰/۶۶	۰/۶۵	۰/۵۹	۰/۵۴	۰/۵۳	۰/۶۵	۰/۶۱	۰/۵۲	۰/۸۹

همان‌طور که در جدول فوق قابل مشاهده است، مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج شده در سطر و ستونی که قرار دارند بیشترین مقدار را نشان می‌دهند که بیانگر وجود روایی واگرا در بین متغیرهای پژوهش است.

از روش‌های آماری به دو شکل توصیفی و استنباطی در این پژوهش استفاده شد. در بخش توصیفی از میانگین، انحراف معیار و درصد فراوانی استفاده شد. در بخش استنباطی نیز آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون‌های تی تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) و با کمک نرم‌افزارهای SPSS و Smart-Pls انجام شد. نرم‌افزار PLS بهترین ابزار برای تحلیل پژوهش‌هایی است که در آن‌ها متغیرهای آشکار (سؤال‌ها) دارای خطای اندازه‌گیری هستند و هم‌چنین روابط بین متغیرهای پنهان پیچیده است. با استفاده از این روش می‌توان از یک سو دقت شاخص‌ها و یا متغیرهای قابل مشاهده را اندازه گرفت و از سوی دیگر روابط علی بین متغیرهای نهفته و میزان واریانس تبیین شده را بررسی کرد (کلانتری، ۱۳۸۸، ص ۳۴). هرمان ولد<sup>۱</sup>، کسی بود که حداقل مربعات

1. Herman Wold



جزئی<sup>۱</sup> را به عنوان جایگزینی برای مدل‌سازی معادلات ساختاری به جای لیزرل ارائه کرد. هدف از مدل‌سازی مسیر توسط PLS برآورد واریانس ساختارهای درونی<sup>۲</sup> مدل با ملاحظه متغیرهای آشکار بیان شده است. این تکنیک جنبه‌هایی از تحلیل اجزا اصلی<sup>۳</sup> و رگرسیون چندگانه را ترکیب می‌کند و تعمیم می‌دهد. این تکنیک زمانی مفید است که احتیاج به پیش‌بینی یک مجموعه از متغیرهای وابسته از یک مجموعه‌ی بزرگ متغیرهای مستقل وجود دارد. PLS یک تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری واریانس محور است و به عنوان شکلی از الگوسازی نرم<sup>۴</sup> تشخیص داده می‌شود (وینیزی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). مزایای استفاده از PLS به عنوان یک نرم‌افزار واریانس محور نسبت به Lisrel و Amos به عنوان نرم‌افزارهای کواریانس محور، عبارتند از عدم حساسیت به حجم نمونه کم؛ عدم حساسیت به عدم نرمال بودن توزیع داده‌ها، استفاده از مدل‌های اندازه‌گیری ترکیبی، توانایی استفاده از مدل اندازه‌گیری تنها با یک سوال، توانایی ریشه‌یابی متغیرهای تعدیل‌گر به معنای واقعی ساختاری، توسعه مدل جدید یا اجرای مدلی که محقق خود آن مدل را ساخته است و مدل‌های بسیار پیچیده. بنابراین در این پژوهش با توجه به پایین بودن حجم نمونه از این نرم‌افزار استفاده شده است.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

در این بخش به تحلیل کمی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Smart-Pls و در سه حوزه پیش‌پردازش داده‌ها، تجزیه و تحلیل (توصیفی و استنباطی) و تفسیر نتایج پرداخته می‌شود.

#### ۴-۱. پیش‌پردازش داده‌ها

در این پژوهش برخی از پیش‌پردازش‌های لازم شامل شناسایی و جایگزینی داده‌های مفقوده، شناسایی و جایگزینی داده‌های پرت و شناسایی آزمودنی‌های بی‌تفاوت مورد بررسی قرار گرفت و اصلاحات لازم صورت گرفت؛ همچنین شاخص KMO، ۰/۸۸ به دست آمد که بزرگتر از ۰/۶ بود و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌داد که حاکی از کفایت حجم

1. Partial Least Squares
2. Endogenous Constructs
3. Principal Component Analysis
4. Soft Modeling
5. Vinizi

نمونه بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل عاملی داشت؛ همچنین سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ برای آزمون بارتلت نیز نشان‌دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی بود و فرض یکه بودن ماتریس همبستگی رد شد.

#### ۴-۲. توصیف آماری ویژگی‌های جمعیت شناختی و متغیرهای پژوهش

در این بخش و در جدول زیر به توصیف اطلاعات جمعیت شناختی و همین‌طور توصیف متغیرهای پژوهش از منظر شاخص‌های گرایش به مرکز، شاخص‌های پراکندگی و شاخص‌های شکل توزیع پرداخته می‌شود.

جدول ۵- اطلاعات جمعیت شناختی نمونه و توصیف متغیرها

فرهنگ نوآوری	فرهنگ پاسخگو	سیستم ارتباطی	تفکر سیستمی	مدیر میانی درگیر	قهرمانان توانمند	پیروان خوش‌بین	رهبری قابل اعتماد	فرضیه محوری	تفکر در زمان	فرصت‌جویی هوشمندانه	تمرکز بر هدف	دید سیستمی	
۳/۵۸۵	۳/۶۵۸	۳/۴۲۶	۳/۴۳۹	۲/۷۳۸	۳/۷۴۴	۲/۳۰۱	۲/۲۴۰	۲/۵۳۵	۲/۲۵۲	۲/۲۶۷	۲/۲۶۴	۲/۸۱۷	میانگین
۰/۷۷۶	۰/۹۳۷	۰/۸۵۹	۰/۷۶۰	۰/۵۶۳	۰/۹۹۴	۰/۷۷۱	۰/۷۵۲	۰/۷۸۵	۱/۰۱۰	۰/۶۵۶	۰/۶۰۲	۰/۶۸۰	انحراف معیار
۰/۷۴	۰/۷۳	۰/۴۵	۰/۵۲	۰/۹۳	۰/۸۸	۱/۱۱	۱/۵۲	۰/۶۹	۰/۶۸	۰/۳۹	۰/۵۲	۰/۶۶	آماره چولگی
۰/۴۴	۰/۴۴	-۰/۵۰	۲/۳۲	۳/۵۸	۳/۰۶	۱/۷۸	۳/۳۸	۰/۴۰	۰/۳۹	-۰/۴۵	-۰/۴۳	۰/۳۸	آماره کشیدگی

جدول ۶- ادامه اطلاعات جمعیت شناختی نمونه و توصیف متغیرها

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد	متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۱۴	۹۲/۶	سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۴	۳/۲
	زن	۹	۷/۴		۵ تا ۱۰ سال	۵	۴/۱۷
سطح تحصیلات	کمتر از کارشناسی	۶	۴/۸		۱۱ تا ۱۵ سال	۲۶	۲۱/۱۳
	کارشناسی	۹۲	۷۴/۸		۱۶ تا ۲۰ سال	۷۷	۶۲/۶
	کارشناسی ارشد	۱۸	۱۴/۷		بالای ۲۰ سال	۱۱	۸/۹
جایگاه شغلی	دکتری	۷	۵/۷	کمتر از ۲۵	-	-	-
	کارکنان خط مقدم	۸۹	۷۲/۳	۲۵ تا ۳۵	۱۲	۹/۷	-
	میران میانی	۱۹	۱۵/۴	۳۶ تا ۴۵	۷۱	۵۷/۸	-
	مدیران ارشد	۱۵	۱۲/۳	۴۶ تا ۵۵	۴۰	۳۲/۵	-

یافته‌های پژوهش در بخش آمار توصیفی (ویژگی‌های شرکت کنندگان) که در جدول فوق قابل مشاهده است، نشان داد بیشترین درصد افراد مورد مطالعه مرد (۹۲/۶ درصد)، بیشترین رده سنی ۳۶-۴۵ سال (۵۷/۸ درصد)، بیشترین مدرک تحصیلی مربوط به کارشناسی (۷۴/۸ درصد)؛ بیشتر فراوانی جایگاه شغلی کارکنان مربوط به کارکنان خط مقدم (۷۲/۳ درصد)، بیشترین فراوانی سابقه کاری مربوط به ۱۶-۲۰ سال (۶۲/۶ درصد) بود. میانگین و انحراف استاندارد همه مولفه‌ها آورده شد؛ همچنین یافته‌های حاصل از جدول قبل نشان داد، آماره کشیدگی در تمامی مولفه‌ها بین ۵، ۵- می‌باشد؛ یعنی توزیع داده‌ها از این جنبه نرمال بوده و شکل توزیع خیلی تخت یا بلند نمی‌باشد. همین‌طور آماره چولگی در تمامی مولفه‌ها بین ۳، ۳- و حتی بین ۲، ۲- قرار دارد، یعنی توزیع داده‌ها از این جنبه نرمال بوده و می‌توان گفت شکل توزیع دارای چولگی مثبت یا منفی نیست. در نهایت می‌توان نتیجه گرفت که شکل توزیع داده‌ها برای تمام مولفه‌ها نرمال می‌باشد.

#### ۳-۴. استنباط آماری داده‌ها

با توجه به اینکه توزیع داده‌ها نرمال و مقیاس فاصله‌ای بود، در این بخش فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون‌های پارامتریک تی‌تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت موجود مولفه‌ها، همبستگی پیرسون به منظور بررسی رابطه بین متغیرها و همچنین مدل‌سازی معادلات ساختاری

به منظور بررسی روابط علی متغیرها مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد. در ادامه به بررسی هر یک از فرضیه‌ها پرداخته شده است.

فرضیه ۱: «وضعیت موجود تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی مطلوب است». برای بررسی فرضیه فوق از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد و با توجه به اینکه مقیاس پنج درجه‌ای است، ارزش عددی برای مقایسه با آماره تی عدد ۳ در نظر گرفته شد. نتیجه آزمون تی تک نمونه‌ای در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۷- آزمون تی تک نمونه‌ای به منظور بررسی وضعیت موجود تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی

	ارزش آزمون = ۳					
	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معناداری (دو دامنه)	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد از اختلاف	
					حد بالا	حد پایین
تفکر استراتژیک	۳/۴۵۶	۳۰۹	۰/۰۰۰	۰/۱۵۰۵	۰/۱۸۹۸	۰/۳۴۰۳
ظرفیت تغییر سازمانی	۳/۱۰۸	۳۰۹	۰/۰۰۰	۰/۰۳۳۹۹	۰/۰۵۰۳	۰/۱۱۶۳

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، سطح معناداری در متغیرهای تفکر استراتژیک و ظرفیت تغییر سازمانی کمتر از یک صدم می‌باشد، بنابراین می‌توانیم بگوییم بین میانگین مشاهده شده و میانگین مورد انتظار تفاوت وجود دارد؛ اما با توجه به اینکه حد بالا و پایین فاصله اطمینان هر دو مثبت می‌باشد، می‌توان گفت مولفه‌های پژوهش در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

فرضیه ۲: «تفکر استراتژیک و مولفه‌های آن (دید سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت‌جویی هوشمندانه، تفکر در زمان و فرضیه‌محوری) بر ظرفیت تغییر سازمانی تأثیر دارد».

برای دستیابی به پاسخ این سوال از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد. آزمون تأثیرات متغیرهای برونزا بر متغیرهای درونزای مدل براساس مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> با رویکرد حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup> در دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری صورت گرفت.

1. SEM  
2. PLS

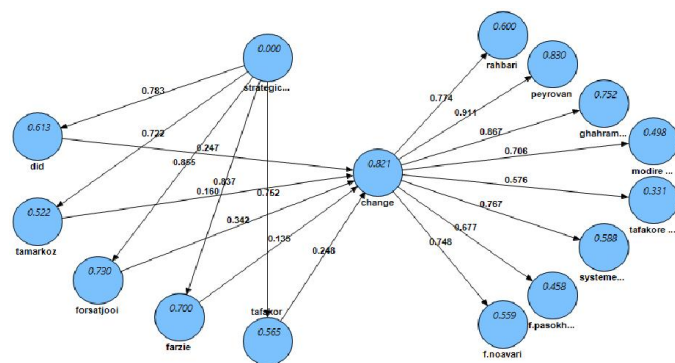
### الف: مدل اندازه گیری

همان‌طور که در بخش روایی گفته شد، یافته‌ها نشان داد، بارعاملی همه سوال‌ها بالای ۰/۷ است و بنابراین فرض همگن بودن سوال‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد و هیچ سوالی نیاز به حذف شدن ندارد. درضمن با توجه به اینکه ضرایب معناداری همه بارهای عاملی بزرگتر از ۲/۵۸ است، می‌توان گفت که تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار است.

**آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری انعکاسی:** برای این منظور از شاخص اشتراک<sup>۱</sup> استفاده شد. این شاخص توانایی مدل را در پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان می‌سنجد. مقادیر مثبت شاخص CV Com نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری انعکاسی می‌باشد. برای شاخص CV com سه مقدار ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی) معرفی کرده‌اند. نتایج نشان داد میزان این شاخص برای همه متغیرهای پنهان در حد قوی قرار دارد. به عبارت دیگر شاخص‌ها نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری انعکاسی می‌باشد.

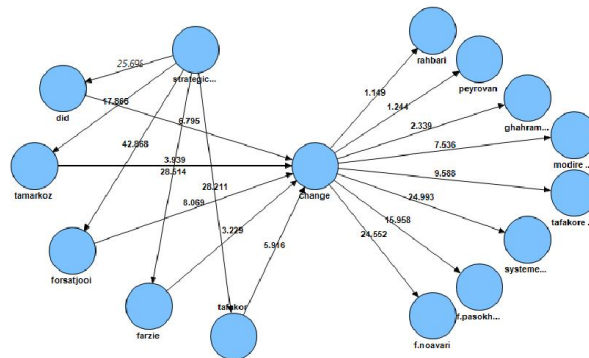
### ب: مدل ساختاری

در شکل زیر مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد به منظور تأثیر مؤلفه‌های تفکر استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی آورده شده است:



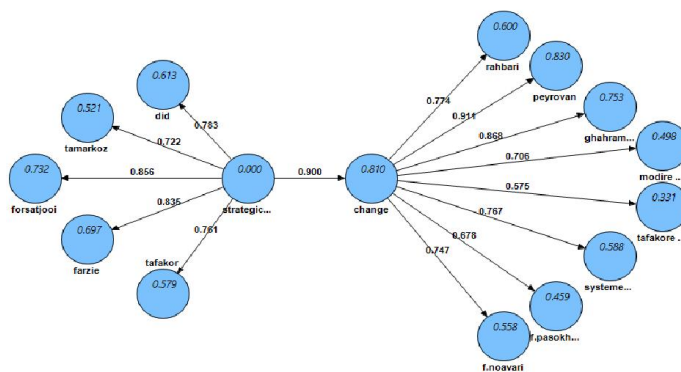
شکل ۲- مدل پژوهش با توجه به فرضیه‌های فرعی در حالت تخمین ضرایب استاندارد

در شکل زیر نیز ضرایب معناداری  $t$  آورده شده است.



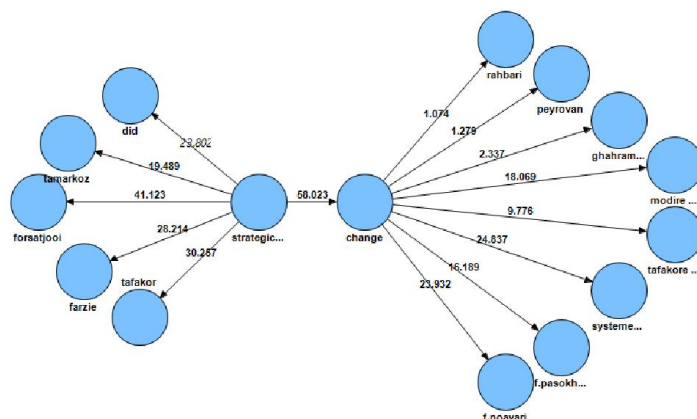
شکل ۳- مدل پژوهش با توجه به فرضیه‌های فرعی در حالت ضرایب معناداری

بر اساس نتایج حاصل شده مولفه‌های تفکر استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی دارای اثر مثبت و معنادار بوده و این عوامل به میزان ۸۲ درصد قابلیت پیش‌بینی ظرفیت تغییر سازمانی را دارند. همچنین نتایج نشان داد تأثیر متغیرهای مذکور بر ظرفیت تغییر سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید شد؛ زیرا آماره  $t$  برای این مسیرها بیشتر از  $2/58$  به دست آمد. همچنین در شکل زیر مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد به منظور تأثیر تفکر استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی آورده شده است:



شکل ۴- مدل پژوهش با توجه به فرضیه اصلی در حالت تخمین ضرایب استاندارد

در شکل زیر نیز ضرایب معناداری t آورده شده است.



شکل ۵- مدل پژوهش با توجه به فرضیه اصلی در حالت ضرایب معناداری

بر اساس نتایج حاصل شده تفکر استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی دارای اثر مثبت و معنادار است. همچنین نتایج نشان داد تأثیر متغیر مذکور بر ظرفیت تغییر سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید شد؛ زیرا آماره t برای این مسیرها بیشتر از ۲/۵۸ به دست آمد. در جدول زیر نتایج حاصل از آزمون مدل را می توان مشاهده کرد.

جدول ۸- نتایج آزمون مدل پژوهش

پذیرش / رد فرضیه‌ها	t-value	ضرایب استاندارد شده	بررسی فرضیه‌ها	
پذیرش	۵۸/۰۲۳	۰/۹۰۰	تأثیر تفکر استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی	۱
پذیرش	۶/۷۹۵	۰/۲۴۷	تأثیر دید سیستمی بر ظرفیت تغییر سازمانی	۱-۱
پذیرش	۳/۸۳۹	۰/۱۶۰	تأثیر تمرکز بر هدف بر ظرفیت تغییر سازمانی	۲-۱
پذیرش	۸/۰۶۹	۰/۳۴۲	تأثیر فرصت‌جویی هوشمندانه بر ظرفیت تغییر سازمانی	۳-۱
پذیرش	۵/۹۱۶	۰/۱۳۵	تأثیر تفکر در زمان بر ظرفیت تغییر سازمانی	۴-۱
پذیرش	۳/۲۲۹	۰/۲۴۸	تأثیر فرضیه محوری بر ظرفیت تغییر سازمانی	۵-۱

بر اساس جدول بالا می توان نوع و میزان اثر هر یک از متغیرهای شناسایی شده را بر

ظرفیت تغییر سازمانی در مراکز آب و فاضلاب مشاهده کرد که بر این اساس کلیه عوامل مؤلفه‌های تفکر استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند.

#### ۴-۴. آزمون‌های کیفیت مدل ساختاری انعکاسی

**شاخص ضریب تعیین:** این شاخص معیار اصلی ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا در مدل مسیر تأییدی است. مقادیر ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ برای متغیرهای مکنون درون‌زا به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیف شده است. در این پژوهش ضریب تعیین سازه ظرفیت تغییر سازمانی ۰/۸۲ به دست آمد که تقریباً می‌توان گفت که ضریب تعیین در حد قابل توجهی قرار دارد.

**شاخص افزونگی یا شاخص کیفیت مدل ساختاری (CV Red):** معروف‌ترین شاخص اندازه‌گیری کیفیت مدل ساختاری، شاخص استون-گایسلر است. مقادیر بالای صفر نشان‌دهنده توانایی بالای مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن است (هنسلر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). میزان شاخص افزونگی در این پژوهش ۰/۳۹ به دست آمد که بیانگر این است مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن توانایی بالایی دارد.

**شاخص اندازه اثر:** کوهن برای تعیین شدت رابطه میان متغیرهای پنهان مدل، این معیار را معرفی نمود. مقادیر ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قابل توجه) توصیف شده است. در جدول زیر اندازه اثر هر یک از متغیرهای پژوهش آورده شده است.

---

1. Henseler et al



جدول ۹- اندازه اثر متغیرهای پژوهش

اندازه اثر	مؤلفه
۰/۴۰	دید سیستمی
۰/۲۵	تمرکز بر هدف
۰/۲۹	فرصت‌جویی هوشمندانه
۰/۳۰	تفکر در زمان
۰/۳۷	فرضیه محوری
۰/۳۳	رهبری قابل اعتماد
۰/۲۸	پیروان خوش بین
۰/۲۵	قهرمانان توانمند
۰/۳۴	مدیر میانی درگیر
۰/۳۵	تفکر سیستمی
۰/۴۲	سیستم ارتباطی
۰/۲۶	فرهنگ پاسخگو
۰/۳۰	فرهنگ نوآوری

همان‌طور که در جدول فوق قابل مشاهده است همه متغیرهای پژوهش شاخص اندازه اثر در حد قابل توجهی قرار دارند.

#### ۴-۵. آزمون کیفیت مدل ساختاری (درجه تناسب مدل ارائه شده با توجه به مؤلفه‌های پژوهش)

در سطح مدل اندازه‌گیری PLS، بارهای گویه‌ها و کوارینانس مانده‌ها را برآورد می‌کند. در سطح ساختاری نیز ضرایب مسیر، همبستگی میان متغیرهای مکنون، واریانس تبیین شده و میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای مکنون را برآورد می‌کند. آماره  $t$  برای هر یک از مسیرها و بارهای عاملی با استفاده از روش برش متقاطع یا خودگردان‌سازی محاسبه می‌شود. برازش مناسب مدل زمانی محقق می‌شود که ضریب مسیر معنادار بوده، واریانس تبیین شده قابل قبول باشد و همسانی درونی بالای ۰/۰۵ برای هر یک از سازه‌ها برقرار باشد. مقادیر قابل قبول بارهای عاملی نیز نشان‌دهنده برازش مناسب مدل می‌باشند. علاوه بر این شاخص GOF نیز شاخصی برای بررسی برازش مدل جهت پیش‌بینی متغیرهای درون‌زا می‌باشد. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده‌اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲، ۲۱۱). در جدول زیر اشتراکات آورده شده است.

جدول ۱۰- جدول اشتراکات

عوامل	اشتراکات	ضریب تعیین
دید سیستمی	۰/۷۴۳	-----
تمرکز بر هدف	۰/۶۲۷	-----
فرصت‌جویی هوشمندانه	۰/۶۲۵	-----
تفکر در زمان	۰/۶۰۶	-----
فرضیه محوری	۰/۷۴۳	-----
تفکر استراتژیک	-----	-----
رهبری قابل اعتماد	۰/۵۵۰	-----
پیروان خوش بین	۰/۵۴۰	-----
قهرمانان توانمند	۰/۵۱۹	-----
مدیر میانی درگیر	۰/۵۷۹	-----
تفکر سیستمی	۰/۶۶۷	-----
سیستم ارتباطی	۰/۵۹۶	-----
فرهنگ پاسخگو	۰/۸۲۱	-----
فرهنگ نوآوری	۰/۷۸۹	-----
ظرفیت تغییر سازمانی	-----	۰/۸۲
میانگین	۰/۶۷	۰/۸۲

$$Gof = \sqrt{\text{communalities}} \times \overline{R^2} = \sqrt{0.82 * 0.67} = 0.74$$

از آنجایی که مقادیر محاسبه شده GOF بزرگتر از ۰/۳۶ به دست آمده، نشان از کیفیت مدل پژوهش دارد، هم‌چنین کلیه ضرایب مسیرها معنادار بوده و واریانس تبیین شده قابل قبول و همسانی درونی سازه‌ها بالای ۰/۰۵ بود.

##### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برای همراهی با تغییرات پیچیده و متنوع آینده، مدیران سازمانی باید علاوه بر بهره‌گیری از تفکر استراتژیک، ظرفیت‌های لازم جهت ایجاد تغییرات به هنگام را نیز در سازمان خود ایجاد نمایند تا چابکی خود را در شرایط بحرانی و پیچیده حفظ نمایند. یافته‌های به دست آمده در بخش قبل میزان تأثیر تفکر استراتژیک بر ظرفیت تغییر سازمانی را مشخص کرد بر این اساس کلیه پیشایندها بر ظرفیت تغییر سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار بوده و در واقع با بررسی و هم‌چنین تحلیل داده‌ها در بخش قبل روشن شد که هر یک از دید سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت‌جویی هوشمندانه، تفکر در زمان و فرضیه محوری بر ظرفیت تغییر سازمانی تأثیر دارد. با توجه به این نتایج می‌توان نتیجه گرفت که ارتقاء تفکر استراتژیک

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

همچنین با توجه به تأیید فرضیه‌های پژوهش و تأثیر مثبت و معنی‌دار میان هر یک از عناصر تفکر استراتژیک با ظرفیت تغییر سازمانی (جدول ۵)، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که تقویت هر یک از پنج متغیر دید سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت‌جویی هوشمندانه، تفکر در زمان و فرضیه محوری در تیم مدیریتی سازمان با افزایش ظرفیت تغییر سازمانی همراه خواهد بود. عنصر فرصت‌جویی هوشمندانه بیشترین تأثیر را با ظرفیت تغییر سازمانی با ضریب ۰/۳۴۲ را نشان داد و بعد از آن فرضیه محوری با ضریب ۰/۲۴۸ در جایگاه بعدی قرار گرفت. فرصت‌جویی هوشمندانه مدیران به معنای باز بودن نسبت به تجربه جدیدی که به آنها اجازه می‌دهد از استراتژی‌های مختلفی که ممکن است با محیط در حال تغییر سازمان تناسب بیشتری دارد کسب مزیت کنند و فرضیه محوری مدیران به معنای قابلیت فرضیه‌سازی و آزمون فرضیه‌ها است که انعکاسی از به‌کارگیری روشی عملی در ایفای نقش‌های مدیریتی آنان می‌باشد. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که برای توسعه ظرفیت سازمان برای اجرای موفق تغییرات در آینده، باید بر فرصت‌جویی هوشمندانه و فرضیه محوری بیش از دیگر عناصر تفکر استراتژیک تأکید نمود و سازوکارهایی برای تقویت آن‌ها در تیم مدیریتی سازمان طراحی کرد.

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 کرد که تقویت عناصر تفکر استراتژیک در مدیران سازمان موجب خلق منبع جدیدی از مزیت رقابتی و سازگاری بیشتر سازمان با تغییر می‌شود (لیدکا، ۱۹۹۸). همچنین اینگرید بن معتقد است استقرار تفکر استراتژیک در سطح فردی و سازمانی موجب انعطاف‌پذیری و سازگاری بیشتر سازمان با تغییر شده و به سازمان کمک می‌کند در محیط متلاطم کنونی موفق و پایدار باشد (بن، ۲۰۰۱). به علاوه با مشاهده ضرایب در رابطه با ابعاد زیرساختی ظرفیت تغییر می‌توان گفت، در فضای کسب و کار امروز که فشارهای بی‌حد برای دستیابی به نتایج کوتاه مدت، اهداف بلند مدت را کنار زده و از مرکز توجه مدیران دور می‌کند، متفکران استراتژیک از فرآیندها و بحران‌های روزانه فراتر رفته و توجه خود را بر توسعه ظرفیت سازمان به ویژه ایجاد زیرساخت‌های اجتماعی مناسب برای پاسخگویی موثر به عدم اطمینان‌های محیطی معطوف می‌دارند.

با اینکه نمونه آماری در این پژوهش محدود بوده و نمی‌تواند مبنای مناسبی برای تعمیم نتایج آن به سایر سازمان‌ها باشد، لیکن تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از سازمان‌های مورد مطالعه، مؤید نظریه‌های ارائه شده در ادبیات است.

## منابع

۱. استیسی، ر. (۱۳۸۴). تفکر استراتژیک و مدیریت تحول. (م. جعفری؛ م. کاظمی موحد)، مترجم تهران: رسا.
۲. توکلی، غلامرضا؛ رمضان، مجید؛ معیا، عباس. (۱۳۹۴). تحلیل رابطه ظرفیت تغییر سازمانی و تفکر استراتژیک. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم شماره ۷۷، بهار و تابستان ۹۴، صفحات ۱۵۳-۱۶۹.
۳. دباغ، رحیم؛ جواهریان، لیلا؛ غلامی، حمید؛ منصورفر، حمید. (۱۳۹۴). امکان‌سنجی تشکیل کانون‌های تفکر در شرکت‌های آب و فاضلاب کشور. سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تابستان ۹۴، صفحات ۱۹۲-۲۱۶.
۴. داوری، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۲) مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول، صص ۱۹۵-۲۳۹.
۵. جباری، لطفعلی (۱۳۹۳) رابطه زیرساخت‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش با ظرفیت تغییر سازمانی (مطالعه موردی: یکی از دانشگاه‌های دولتی شهر تهران). مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۶، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۳، صص ۵۸۸-۵۶۷.
۶. غفاریان، وفا؛ علی احمدی، علیرضا. (۱۳۸۱). رویکردهای نوین استراتژی، تدبیر (۱۳۰)، ۲۸-۳۱.
۷. مشیکی، اصغر، خزاعی، آناهیتا. (۱۳۸۷). طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، نشریه مدیریت بازرگانی، پاییز و زمستان، صص ۱۱۸-۱۰۵.
8. Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategy & leadership*, 33(5), 5-12.
9. Acur, N, & Englyst, L. (2006). Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome. *International journal of operations & production management*, 26(1), 69-91.
10. Amitabh, M, & Sahay, A. (2008). Strategic thinking: Is leadership the missing link. In 11th Annual Convention of the Strategic Management Forum, Kanpur, India.
11. Amoozad Khalili, H, Maleki, A, Ramezani, H, & SedighiGariz, S. (2010). Developing Strategic Thinking Based on Multi-Layer Methodology. 4th International Conference on Strategic Management, Tehran: CIVILICA
12. Barati, H, Arisi, H.R. & Noori, A. (2001). The assessment of reliability and validity of commitment scale to organizational change in Iranian

- Gaz Company, Quarterly journal of Human resource management, 3 (9): 27-46. (In Persian)
13. Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63-71.
  14. Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.
  15. Buono, A. F., & Kerber, K. W. (2009). Building organizational change capacity. *Journal of Management*.
  16. Calabrese, A., & Costa, R. (2015). Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders' strategizing. *Journal of Engineering and Technology Management*, 38, 24-36.
  17. Coghlan, D., Rashford, N. S., & de Figueiredo, J. N. (2015). *Organizational change and strategy: An interlevel dynamics approach*. Routledge.
  18. Destler, K. N. (2016). Creating a Performance Culture Incentives, Climate, and Organizational Change. *The American Review of Public Administration*, 46(2), 201-225.
  19. Diefenbach, T. (2007). The managerialistic ideology of organisational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 20(1), 126-144.
  20. Dillard, J., Rogers, R., & Yuthas, K. (2011). Organizational change: in search of the golden mean. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(1), 5-32.
  21. Ervin, D., & Garman, A. (2010). Resistance to organizational change, linking research and practice, leadership and organizational development journal, 31 (1): 31-56.
  22. Feiz, D. (2010) *Strategic Management: Success Key in Competitive Markets*, Semnan: Semnan University Press (In Persian).
  23. Garratt, B. (1995). Introduction. *Developing Strategic Thought±Rediscovering the Art of Direction-Giving*, McGraw-Hill, London, 1-8.
  24. Ghorbanpur, A., Mirzaei Chaboki, M., & Nejadani, B. (2010). Identify

- and Prioritize the Factors Affecting the Strategic Thinking Based on Fuzzy Network Analysis Process Approach. Fourth International Conference on Strategic Management, Tehran: CIVILICA ([http://www.civilica.com/Paper-ICSM04-ICSM04\\_043.html](http://www.civilica.com/Paper-ICSM04-ICSM04_043.html))(In Persian).
25. Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management decision*, 40(5), 456-462.
  26. Haines, S. (2016). *The systems thinking approach to strategic planning and management*. CRC Press.
  27. Heckmann, N, Steger, T, & Dowling, M. (2016). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research*, 69(2), 777-784.
  28. Judge, W, & Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: the systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 635-649.
  29. Judge, W. Q, & Elenkov, D. (2005). Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms. *Journal of Business Research*, 58(7), 893-901.
  30. Judge, W. Q. (2011). *Building Organizational Capacity for Change: The Leader's New Mandate*. Business Expert Press.
  31. Kaufman, R, Oakley-Browne, H, Watkins, R, & Leigh, D. (2003). *Strategic planning for success: Aligning people, performance, and payoffs*. John Wiley & Sons.
  32. Lawrence, E. (1999, April 27) *Strategic Thinking*. Personnel Development and Resourcing Group. Public Service Commission of Canada.
  33. Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught? *Long range planning*, 31(1), 120-129.
  34. Lindgren, M, & Bandhold, H. (2003) *Scenario Planning: The link between future and strategy*, New York, NY: PALGRAVE MACMILLAN.

35. Mintzberg, H, Ahlstrand, B, & Lampel, J. (1998). Strategic safari. A guided Tour through the Wilds of Strategic Management.
36. Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. Harvard business review, 72(1), 107-114.
37. Monnavarian, A, Farmani, G, & Yajam, H. (2011). Strategic thinking in Benetton. Business strategy series, 12(2), 63-72.
38. Pisapia, J, Pang, N. S.-K, Hee, T. F, Lin, Y, & Morris, J. D. (2008). A Comparison of the use of Strategic Thinking skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai and the United States: An Exploratory Study. CCEAM 2008 Conference, ICC Durban, South Africa.
39. Rezaeyan, A, Shahbaz, N, Moghbel, A. & Moshabaki, A. (2009). Designing organizational change model to expenditure management: The case; Iran Khodro Industrial Group, Quarterly journal of Modares, 13 (2):159-180. (In Persian)
40. Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Currency Doubleday.
41. Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. Journal of Organizational Change Management, 24(5), 640-661.
42. Stacey, R. D. (1992). Managing the unknowable: Strategic boundaries between order and chaos in organizations. John Wiley & Sons.
43. Stacey, R. D. (2005). Strategic Thinking and the Management of Change: International Perspectives on Organisational Dynamics, (M. Ja'fary, & M. Kazemi Movahed, Trans.) Tehran, Iran: Rasa (In Persian).
44. Tavakoli, I, & Lawton, Judith. (2005). Strategic thinking and knowledge management. Handbook of Business Strategy, 6(1), 155-160.
45. Zand, D. E. (2010). Drucker's strategic thinking process: three key techniques. Strategy & Leadership, 38(3), 23- 28.
46. Zeanalipoor, H, Mirkamali, S. (2009). Designing suitable model of organizational change in state comprehensive universities by factor analysis, Journal of educational sciences, 5 (3):139-164. (In Persian)