

سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران

میناشهامت نژاد^۱، امین یآوری^۲، آرام مرادی^۳

۱. رئیس اداره تشکیلات و بهبود روشهای منطقه ۷، تهران، ایران

۲. معاون برنامه ریزی و توسعه شهری منطقه ۷، تهران، ایران

۳. کارشناس تحقیق و توسعه منطقه ۷، تهران، ایران

چکیده:

مشکلات سازمان‌ها روزبه روز پیچیده‌تر و حل آنها نیازمند راه‌های موثرتری می‌باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ای الزاماً قابل اجرا نبوده و در گذر زمان، دستخوش تغییرات می‌گردد و در برخی موارد به جای حل مشکل سازمان، فقط باعث تسکین آن شده و با از بین رفتن اثر خود منجر به ایجاد مشکلاتی بزرگتر می‌گردد. به نظر می‌رسد لازمه تدوین و پیاده‌سازی برنامه استراتژیک در سازمان وجود تفکر استراتژیک در مدیران تدوین‌کننده برنامه می‌باشد. این مقاله به سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران به کمک مدل جین لیدکا می‌پردازد. این مدل شامل ۵ شاخص اصلی "نگرش سیستمی"، "عزم استراتژیک"، "پیشروی براساس رویکرد علمی"، "فرصت طلبی هوشمندانه" و "تفکر در زمان" می‌باشد که به کمک منابع موجود و نظر صاحب‌نظران به ۲۹ زیرعامل تقسیم و با استفاده از روش تحقیق توصیفی - پیمایشی، اهمیت عامل و وضع موجود هر یک از شاخصهای مذکور با پرسشنامه از مدیران شهرداری، مورد ارزیابی قرار گرفته است. تحلیل نتایج به کمک آزمون فریدمن و T زوجی، حاکی از آنست که با وجود اقدامات مهم مانند تدوین اسناد راهبردی در شهرداری تهران، فاصله معنی‌داری بین اهمیت عوامل شاخص و وضع موجود آنها در سازمان وجود دارد که توجه به آنها اجتناب‌ناپذیر است.

واژه‌های کلیدی: تفکر استراتژیک، عزم استراتژیک، تفکر در زمان، نگرش سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه، پیشروی براساس رویکرد علمی

بیان مساله

با افزایش مشکلات و پیچیده شدن سازمان‌ها، نیاز به ارائه راه‌حلهای بهتر و استفاده از ابزارهای قدرتمندتر از برنامه‌ریزی استراتژیک، خودنمایی می‌کند چراکه مدیران با تفکر استراتژیک با فهم و درک بهتر از برنامه استراتژیک، عملکرد موثرتری 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 شهر تهران برگرفته از تفکر استراتژیک است؟

مدیران شهرداری‌ها، سازمان خود را در محیطی پیچیده و متغیر اداره کرده و وظایف آنها در تمامی عرصه‌ها از جمله عرصه مدیریت شهری 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 تهران و برنامه پنج‌ساله شهرداری تهران به همت مدیران ارشد شهرداری و تحت نظارت شورای اسلامی شهر تهران تدوین گردیده است. اما به دلیل عدم وجود همگرایی مناسب و شفاف نبودن اهداف سازمانی در این اسناد، تنظیم اسناد راهبردی منجر به رفع مشکلات شهر تهران نشده است. همچنین نبود شاخص راهبر، جهت هدایت مدیران اجرائی و سنجش عملکرد آنها به نسبت حرکت در جهت اهداف استراتژیک این سازمان معضل دیگری است که شهرداری تهران 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 غیرموثر و بدون اهداف همگرایانه در مدیران اجرائی باشد. که به این منظور به سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران 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 تغییرات گردیده و توانسته‌اند نوع ساختار و پوشش درونی سازمان را متناسب با توانمندی موردنیاز در برابر چالش‌ها و دگرگونی‌ها، سازمان بخشند. [۵]

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، راه‌حلهای 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 نارسائی‌ها نیز آگاهانه پرهیز کند. بدان معنی که بتوان عوامل موثر بر سازمان را دید و از آینده مبهم و نامطمئن، باملاحظه وابستگی عوامل موثر راه حل‌های 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. [۲]

تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر موثر است و کدامیک موثر 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. [۱]

در ادبیات مدیریت استراتژیک، تعاریف متعددی برای بیان مفهوم تفکر استراتژیک وجود دارد. برخی از نویسندگان مفهوم تفکر استراتژیک را برای مفاهیمی دیگری چون برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک به کار برده‌اند. به عنوان مثال ویلسون بیان می‌دارد: "...تلاش برای بهبود، نهاد برنامه‌ریزی استراتژیک را آنچنان تغییر داده است که شایسته است تا به آن مدیریت استراتژیک یا تفکر استراتژیک اطلاق شود" [۲۳]

نویسندگان دیگر بر فرایند مدیریت استراتژیک تمرکز کرده‌اند و آشکارا بیان می‌دارند که برنامه‌ریزی استراتژیک خوب، به تفکر استراتژیک کمک خواهد کرد [۲۰] یا تلویحاً پذیرفته‌اند که یک سامانه مدیریت استراتژیک خوب طراحی شده، تفکر استراتژیک را در سازمان آسان می‌سازد. [۲۲]

مینتزرگ قائل به تمایزی آشکار بین دو مفهوم تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک است و می‌گوید: برنامه‌ریزی استراتژیک تفکر استراتژیک نیست. از دیدگاه وی برنامه‌ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز می‌کند و با تفسیر، بسط جزئیات 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 برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که باید پس از تفکر استراتژیک واقع شود. [۱۵]

گرات نیز دیدگاهی مشابه دارد. او معتقد است که تفکر استراتژیک فرایندی است که از طریق آن مدیران ارشد می‌توانند خود را از فرایندها و بحرانهای روزمره مدیریتی جدا سازند و بدین گونه دیدگاهی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن حاصل کنند. [۱۰]

از دیدگاه کلی، تفکر استراتژیک یک «بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره‌برداری از فرصت‌ها» است. این بصیرت کمک می‌کند تا واقعیت‌های بازار و قواعد آن به درستی و به موقع شناخته شود و برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش‌آفرینی 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. [۲]

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 کارمندان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید سرانجام نتیجه‌ای 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 نمی‌بینند. آنچه که مشخص است تفکر استراتژیک مبنای چشم انداز سازمان است و استراتژی سازمان را در جهت آن به حرکت درمی‌آورد. [۱۹]

تفکر استراتژیک، معماری هنرمندانه یک استراتژی بر مبنای خلاقیت، کشف و فهم ناپیوستگی‌های کسب و کار است. [۱۱]

تفکر استراتژیک طرح‌ریزی اقدامات بر اساس یادگیری‌های جدید است. [۲۱]

تفکر استراتژیک یک فرآیند سنتز ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود، نمای یکپارچه‌ای از کسب و کار را در ذهن ایجاد می‌کند. [۱۶]

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 موفقیت‌آمیز را در بر می‌گیرد [۸]

همچنین ناپیر و البرت سه جنبه برای تفکر استراتژیک قائل هستند:

- 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 بهره‌مند هستند و همچنین میزان استفاده آنها از سیستم‌های رسمی برنامه‌ریزی. [۱۸]

بن معتقد است درک مفهوم تفکر استراتژیک نیازمند رویکردی دوگانه است که از یک سو ویژگی‌های فرد دارای قابلیت تفکر استراتژیک را شناسایی کرده و از سوی دیگر فرآیندها و بسترهای سازمانی حاکم بر فرد را مورد بررسی قرار دهد [۷] 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. [۱۴]

امروزه در بسیاری از سازمان‌ها تفکر استراتژیک جای خود را به برنامه‌ریزی استراتژیک غیر منطبق و دربرخی 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 پیاده سازی آن از ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌شود. مینتزرگ «متفکران» را از «برنامه ریزان» استراتژیک جدا می‌داند. وی برای برنامه ریزان استراتژیک نقش‌های موثری همچون گردآوری داده، همراهی متفکر استراتژیک در خلق استراتژی و مشارکت در پیاده سازی چشم اندازهای استراتژیک ذکر می‌کند ولی خلق چشم انداز و معماری استراتژی را حاصل تفکر استراتژیک می‌داند. [۱۷]

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، درحالی که برنامه‌ریزی استراتژیک با تمرکز بر روی چشم انداز و جزئیات استراتژی خلق شده، داده‌های دقیق برای پیاده سازی استراتژی فراهم می‌سازد. تفکر استراتژیک جهت گیری مناسب سازمان را مشخص می‌سازد و برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان را در جهت مشخص شده به پیش می‌برد. تفکر استراتژیک با سنتز عوامل موثر 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 پیاده سازی استراتژی خلق شده را فرموله می‌کند. شاید با این دیدگاه بهتر باشد برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزاری برای پیاده سازی 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.

برنامه‌ریزی استراتژیک یک تصمیم بنیادی و عملیاتی است، ولی می‌توان گفت که آن تنها کوششی برای اتخاذ تصمیمات برای آینده نیست. همچنین برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک ابزار مطرح می‌شود. ولی آن جایگزینی برای کسب قضاوت در مورد رهبری یک سازمان نیست.

همانگونه که اشاره شد برنامه‌ریزی استراتژیک، مجموعه‌ای از تئوری‌ها و چهارچوب‌هایی است که به همراه ابزارها و تکنیک‌های تکمیلی برای کمک به مدیران برای برنامه‌ریزی و اقدام استراتژیک طراحی شده‌اند. نارسایی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و ضرورت‌های 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، می توان به رویکردهای نوین استراتژی ها اشاره نمود. محیط کسب و کار امروز با ویژگی هایی همچون تغییرات پیچیده و غیرخطی، تحولات ناپیوسته و جهشی، تغییرات پی درپی پارادایم ها و رقابت بدون حیطه بندی قابل تعریف است و این خصوصیات صحت پیش بینی محیط آینده را به شدت تضعیف می کند. 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 می رود. 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 موثر بازمی ماند. شرایط محیط امروز کسب و کار برای برنامه ریزی استراتژیک مناسب نیست [۳]

بنابراین به نظر می رسد که تفکر استراتژیک موضوع جدیدی است که طی سال های اخیر در دنیا مورد پژوهش و بررسی قرار گرفته است و ما در نظر داریم تا در این تحقیق میزان تفکر را در مدیران جهت دستیابی به یک معیار و شاخص های کلی، مورد سنجش قرار دهیم. 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 از الگوی عناصر تفکر استراتژیک (مدل خانم لیدکا) در سنجش تفکر استراتژیک مدیران شهرداری استفاده نمودیم. در سال ۱۹۹۸ خانم لیدکا، نظریات مینتزبرگ 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 می کند: [۴]

- نگرش سیستمی System Perspective
 - عزم استراتژیک Inter Focus
 - پیشروی بر اساس رویکرد علمی Hypothesis Drive
 - فرصت طلبی هوشمندانه Intelligent Opportunism
 - تفکر در زمان Thinking In Time
- و 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؛
 - 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 اعضاء 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 آرمانها بوده و تمرکز در جهت دار ساختن و قدرتمند نمودن استراتژی ها را می طلبد.

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 فرصت های 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 می بایست همواره (تفکر به موقع) داشت.

و اما در مورد عوامل در هریک از شاخص ها پس از بررسی و جمع بندی نظرات صاحب نظران به ۲۹ عامل که بتواند تمامی ابعاد تفکر استراتژیک در شهرداری تهران 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 ۲۹ سوال شاخص های سنجش تفکر استراتژیک (مطابق با شاخص های 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 روائی آن با انجام مصاحبه و کسب نظرات اساتید حوزه مدیریت و انجام پیش آزمون، اصلاحات لازم اعمال و روائی تأیید گردید و همچنین به منظور تعیین پایایی با استفاده از نرم افزار SPSS و روش آلفای کرونباخ مقدار ضریب آلفا، ۰٫۸۷۳ محاسبه شده است.

پرسش ها و فرضیه های تحقیق: با توجه به مساله و اهداف در این تحقیق، فرضیه نداشته و به جای آن پرسش های پژوهش به شرح ذیل را مطرح می نمائیم:

- شاخص ها و عوامل موثر بر تفکر استراتژیک در شهرداری تهران کدامند؟
- میزان این شاخص ها در شهرداری تهران چقدر می باشد؟

جامعه و نمونه آماری: جامعه آماری تحقیق شامل مدیران ارشد اعم از معاونین، مدیران ادارات کل، شهرداران و معاونین مناطق، مدیران کل سازمان ها، مشاوران، مدیران ارشد و میانی در مجموعه شهرداری بوده که تعداد آنها ۲۷۱ نفر اعلام گردیده است. روش نمونه گیری استفاده شده با توجه به ساختار جامعه به لحاظ تفاوت در

رده ویست سازمانی افراد، نمونه گیری طبقه بندی بوده که مقدار آن با استفاده از فرمول کوکران ۷۱ 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 ۴,۲٪ از پاسخ دهندگان در رده سنی ۲۵ تا ۳۰ سال، ۱۱,۳٪ در رده سنی ۳۰ تا ۳۵ سال، ۳۸٪ در رده سنی ۳۵ تا ۴۰ سال، ۱۱,۳٪ در رده سنی ۴۰ تا ۴۵ سال، ۱۹,۷٪ در رده سنی ۴۵ تا ۵۰ سال و ۱۵,۵٪ بیش از ۵۰ سال سن دارند. در خصوص تحصیلات ۳۲,۴٪ دارای مدرک کارشناسی، ۵۹,۲٪ دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۸,۵٪ مدرک دکترا دارند. در مورد سابقه کاری ۸,۵٪ سابقه ای کمتر از پنج سال، ۱۵,۵٪ سابقه ای بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۱,۱٪ از ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۲,۷٪ از ۱۵ تا ۲۰ سال، ۲۲,۵٪ از ۲۰ تا ۲۵ سال و در نهایت ۱۹,۷٪ بیشتر از ۲۵ سال سابقه کاری داشته اند و اما در مورد آخرین تحلیل که مربوط به سابقه کار در پستهای مدیریتی می باشد، ۳۹,۴٪ کمتر از ۵ سال، ۱۹,۷٪ بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۸,۲٪ بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۱۲,۷٪ بیشتر از ۱۵ سال در این پست ها فعالیت داشته اند.

تحلیل استنباطی: نتایج اصلی با استفاده از آزمون های فریدمن و T زوجی براساس دو پرسش موجود در تحقیق به دست آورده شده اند.

پرسش اول: شاخص ها و عوامل موثر بر تفکر استراتژیک در شهرداری تهران 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 موثر بر تفکر استراتژیک با یکدیگر برابر است.
 H_a فرض مقابل: حداقل میانگین امتیاز دو عامل موثر بر تفکر استراتژیک با یکدیگر برابر نیست.

به کمک نرم افزار SPSS نتایج زیر حاصل شد:

آماره آزمون فریدمن (کای دو)	تعداد نمونه	درجه آزادی	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
۹/۸۵۶	۷۱	۴	۰/۰۴۳	رد فرض صفر

جدول فوق به ترتیب شامل آماره کای دو، تعداد مشاهدات، درجه آزادی و حداقل سطح معنی‌داری می‌باشد. با توجه به سطح معنی‌داری آزمون که کمتر از ۰/۰۵ است فرض صفر آزمون مبنی بر یکسان بودن میانگین امتیاز عوامل پرسشنامه رد می‌شود. یعنی اهمیت عوامل با یکدیگر متفاوت است. پرسش دوم: میزان این شاخص‌ها در شهرداری تهران 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 موثر بر تفکراستراتژیک با یکدیگر برابر است.

H_a فرض مقابل: حداقل میانگین امتیاز دو عامل موثر بر تفکراستراتژیک با یکدیگر برابر نیست.

به کمک نرم افزار SPSS نتایج زیر حاصل شد:

آماره آزمون فریدمن (کای دو)	تعداد نمونه	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
۴۳۵/۸۸۹	۷۱	۲۸	۰/۰۰۰	رد فرض صفر

آماره آزمون فریدمن (کای دو)	تعداد نمونه	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
۴۵/۹۴۴	۷۱	۴	۰/۰۰۰	رد فرض صفر

جداول فوق به ترتیب شامل آماره کای دو، تعداد مشاهدات، درجه آزادی و حداقل سطح معنی‌داری برای دو وضعیت ۲۹ عامل و پنج شاخص اصلی می‌باشد، با توجه به سطح معنی‌داری آزمون که کمتر از ۰/۰۵ است فرض صفر آزمون مبنی بر یکسان بودن میانگین امتیاز وضع موجود عوامل پرسشنامه رد می‌شود. یعنی اختلاف معنی‌داری 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 (به شرح جدول ذیل):

شاخص‌های تفکر استراتژیک		وضعیت موجود			اهمیت	
اولویت	میانگین	انحراف معیار	اولویت	میانگین	انحراف معیار	
۱	۳,۰۷	۰,۹۶	۴	۴,۰۶	۰,۷۷	تفکر سیستمی
۲	۳,۰۱	۱,۰۵	۱	۴,۰۹	۰,۹۳	عزم استراتژیک

پیشروی بر اساس رویکرد علمی	۴	۲,۶۱	۱,۰۱	۳	۳,۹۵	۰,۹۷
فرصت طلبی هوشمندانه	۵	۲,۶۵	۱,۰۵	۵	۴,۰۰	۰,۷۰
تفکر در زمان	۳	۲,۷۶	۰,۹۱	۲	۴,۰۱	۰,۷۲

زوجی : T نتایج اصلی با استفاده از آزمون

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

شاخص های تفکر استراتژیک	میانگین اهمیت	میانگین وضع موجود	آماره آزمون T زوجی	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
تفکر سیستمی	۴,۰۶	۳,۰۷	۱۰/۸۳۳	۰/۰۰۰	رد فرض صفر
عزم استراتژیک	۴,۰۹	۳,۰۱	۱۰/۴۴۳	۰/۰۰۰	رد فرض صفر
پیشروی بر اساس رویکرد علمی	۳,۹۵	۲,۶۱	۹/۱۶۷	۰/۰۰۰	رد فرض صفر
فرصت طلبی هوشمندانه	۴,۰۰	۲,۶۵	۱۲/۷۵۵	۰/۰۰۰	رد فرض صفر
تفکر در زمان	۴,۰۱	۲,۷۶	۱۰/۰۴۲	۰/۰۰۰	رد فرض صفر

بنابر 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 می باشد.

همچنین برای بررسی دقیق تر از آزمون T زوجی برای ۲۹ عامل هم استفاده نمودیم تا وجود اختلاف بین اهمیت و وضع موجود هر یک آنها را نیز تشخیص دهیم. نتایج عبارتند از:

شاخص ها و عوامل تفکر استراتژیک	آماره آزمون T زوجی	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
اهمیت نقش واحد تحت مدیریت در خلق ارزش	۱۸,۴۳	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
اهمیت نقش عوامل داخلی (کارآیی، سیستم های مالی و...) در تحقق ارزش های سازمان	۴,۱۴	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
اهمیت نقش عوامل درونی (سیاست های کلی سازمان) در تحقق ارزش های سازمان	۰,۸۶	۰,۳۹۱	تأیید فرض صفر
میزان شناخت از فرصت ها و تهدیدهای محیط	۹,۸۱	۰,۰۰۰	رد فرض صفر

تفکر سیستمی

اهمیت واحد تحت مدیریت به عنوان جزئی از کل سازمان	۱۰,۰۰	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
اهمیت نظر مراجعین (درون سازمانی و برون سازمانی) در تصمیم گیری‌ها	۵,۸۰	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
میزان قرار داشتن واحد سازمانی تحت مدیریت در مسیر اصلی سازمان	۱۲,۲۶	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
میزان تبادل نظر با سایر واحدهای سازمان برای رفع موانع و مشکلات	۷,۵۴	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
میزان استفاده از امکانات فیزیکی در جهت تحقق اهداف سازمان	۵,۱۸	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
میزان برخورد با مانع در مسیر دستیابی به آرمان‌ها	۱,۵۴	۰,۱۲۸	تأیید فرض صفر
میزان استفاده از توان تکنولوژیکی در جهت تحقق اهداف سازمان	۵,۴۳	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
میزان استفاده از توان منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان	۱۵,۲۹	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
میزان وضوح اهداف و آرمان‌ها	۱۲,۴۵	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
میزان سپردن مشکلات واحد سازمانی تحت مدیریت به مدیر مافوق	۱,۴۹	۰,۱۴۰	تأیید فرض صفر
میزان استفاده از روش‌های علمی برای تصمیم‌گیری‌ها در واحد سازمانی تحت مدیریت	۱۱,۸۲	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
میزان بکارگیری خلاقیت، در حین تصمیم‌گیری در فرصت‌های زمانی محدود	۸,۹۲	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
میزان امکان فرضیه‌سازی خلاقانه در محیط کار	۵,۲۶	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
وجود شرایط مناسب محیط کار برای آزمون فرضیه‌های خلاقانه	۸,۲۱	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
میزان ضرورت توجه به ایجاد ارزش‌های فرصت آفرین برای مشتریان	۱۰,۷۵	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
میزان نگرش مثبت به تغییرات به عنوان وسیله‌ای برای کشف فرصت‌های نو ظهور	۱۱,۷۷	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
میزان قابل روئیت بودن بکارگیری ایده‌های کارکنان در واحد سازمانی تحت مدیریت	۱۲,۴۸	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
میزان تاثیر تغییرات محیط بر فعالیت‌های واحد سازمانی تحت مدیریت	۲,۱۱	۰,۰۳۸	تأیید فرض صفر
میزان بحث و بررسی در خصوص تهدیدها و فرصت‌های محیطی در جلسات عمومی	۶,۱۰	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
میزان استقبال از ایده‌های کارکنان در سازمان	۱۵,۱۶	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
میزان مطالعه و توجه به عملکرد سازمان‌های همسو برای تصمیم‌گیری در حوزه مدیریت	۶,۸۵	۰,۰۰۰	رد فرض صفر

عزم استراتژیک

پیشروی بر اساس
رویکرد علمی

فرصت طلبی هوشمندانه

میزان بهره‌مندی از فرصت‌های گذشته برای تدوین اهداف	۹,۷۰	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
میزان بهره‌مندی از ارتباط بین گذشته، حال و آینده برای خلق ارزش	۷,۶۲	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
میزان اعتقاد به ارتباط بین نقاط قوت فعلی سازمان با عملکرد گذشته	۱۰,۷۱	۰,۰۰۰	رد فرض صفر
میزان اعتقاد به ارتباط بین نقاط ضعف فعلی سازمان با عملکرد گذشته	۸,۴۷	۰,۰۰۰	رد فرض صفر

همانطور که از نتایج به دست آمده به غیر از چهار عامل در بقیه عوامل تفکر استراتژیک اختلاف معنی‌دار بین اهمیت و وضع موجود وجود دارد که توجه بیشتری در راستای نهادینه کردن تفکر استراتژیک در شهرداری تهران را می‌طلبد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش در شاخص‌های پنجگانه مطرح شده و همین‌طور بیست و نه عامل مرتبط با شاخص‌ها، پیشنهادهایی در رابطه با هر یک از آنها به شرح زیر ارائه گردید:

در رابطه با شاخص "تفکر سیستمی": در این شاخص شهرداری تهران از موقعیت بهتری نسبت به شاخص‌های دیگر برخوردار است ولیکن لازم است تا کارشناسان و بخصوص مدیران این مجموعه به جای جزیره‌ای فکر کردن و توجه به تک تک اجزا، تغییر دیدگاه داده و کل‌نگری و با دیدگاه سیستمی را جایگزین نگاه موجود خود نمایند و اما دیگر پیشنهادها:

- اهمیت به نقش عوامل داخلی (کارآیی، سیستم‌های مالی و...) در تحقق ارزش‌ها
- اهمیت به نقش عوامل درونی (سیاست‌های کلی سازمان) در تحقق ارزش‌ها
- اهمیت واحد تحت مدیریت به عنوان جزیی از کل سازمان
- اهمیت به نظر مراجعه‌کنندگان (درون سازمانی و برون سازمانی) در تصمیم‌گیری‌ها
- اهمیت به شناختن فرصت‌ها و تهدیدهای محیط
- اهمیت به نقش واحد تحت مدیریت در خلق ارزش

در رابطه با شاخص "عزم استراتژیک": شهرداری تهران از دید این شاخص در موقعیت مناسبی قرار گرفته ولیکن در حد مطلوب نیست چراکه اهداف در شهرداری تهران بسیار کوتاه مدت و حتی بعضاً مطابق با اهداف مدیریت وقت بوده که گاهی مهمتر از اهداف کلان سازمانی نیز واقع شده‌اند و به نظر می‌رسد وجود تفکر جهادی در شهرداری بسیار بارزتر از تفکر استراتژیک باشد و اما از اقدامات مهم می‌توان به تدوین اسنادی چون سند چشم‌انداز شهر تهران و برنامه پنج‌ساله شهرداری 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، پیاده‌سازی، نظارت، کنترل و اخذ بازخوردهای برنامه‌ای بلندمدت در این سازمان است و اما از 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 سازمان

و اما 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 می‌بایست افراد در موقعیت تصمیم‌گیری قرار بگیرند تا قادر به توسعه راه‌حلهای خلاقانه و منحصر به فرد جهت دستیابی به مزیت رقابتی باشند. در این راستا شایسته است از افراد با تفکر شهودی (تفکر مبتنی بر توانائی‌ها و تجربه‌های فراوان) در پست‌های 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 می‌بایست از حمایت مدیران ارشد بهره‌مند باشند، توجه بیشتر به عوامل ذیل نیز به ترتیب اولویت از دیگر پیشنهادات می‌باشد:

- بررسی تاثیر تغییرات محیطی بر فعالیتهای واحد تحت مدیریت
- ایجاد نگرش مثبت به تغییرات به عنوان کشف فرصتهای نوظهور
- توجه به ایجاد ارزش‌های فرصت‌آفرین برای شهروندان
- قابل‌رویت بودن بکارگیری ایده‌های کارکنان واحد تحت مدیریت
- بهینه‌نمودن 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 شهرداری تهران "**تفکر در زمان**" می‌باشد: که این شاخص نیز از اهمیت بسیار بالایی در سنجش تفکر استراتژیک برخوردار است و می‌بایست با توجه به گذشته و در نظر داشتن حال و بسط آن به آینده همواره "**تفکر به موقع**" داشت که با توجه به نتایج تحقیق به نظر می‌رسد که این شاخص نیز مورد کم‌توجهی قرار گرفته و از آنجائیکه با تغییرات مدیریت در شهرداری، اکثر تجربیات و اقدامات مدیریت گذشته به دست فراموشی سپرده شده و علاوه بر صرف هزینه‌های فراوان و یا حتی موازی، سازمان دچار مشکلات فراوان در رسیدن به اهداف بلندمدت می‌گردد 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

و اما آخرین شاخص مورد ارزیابی در شهرداری تهران "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 موثر، موضوع مهمی قلمداد می شود و توانایی خوب کار کردن در فرضیه ها هسته اصلی شایستگی بهترین استراتژیهای 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 می گردد که به عوامل ذیل به ترتیب اولویت توجه بیشتری گردد:

- بکارگیری خلاقیت در حین تصمیم گیری حتی در فرصت های زمانی محدود
- استفاده از روش های علمی در تصمیم گیری ها
- 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 می توان 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
- بهسازی مهارتها در برابر تغییرات محیطی
- کاهش اقدامات غیرضروری و برنامه ریزی در جهت حذف اینگونه اقدامات
- مطالعه مدل‌های موجود تفکر در حوزه های خدمات عمومی در جهان
- مشارکت، مشارکت، و تاکید اکید بر مشارکت

فهرست منابع فارسی:

۱. آقازاده، هاشم، (۱۳۸۵)، توسعه تفکر استراتژیک یک قابلیت اصلی، تدبیر، شماره ۱۴۹، صص ۲۳-۱۸
۲. زارعی، ابراهیم، قلی‌ها، علی محمد، (۱۳۸۹)، مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک، نشر پیام، تهران
۳. غفاریان، وفا، علی احمدی، علیرضا (۱۳۸۲)، تفکر استراتژیک، تدبیر، شماره ۱۳۱
۴. فرد. آر دیوید، (۱۹۹۹)، مدیریت استراتژیک، مترجم: دکتر سید محمد اعرابی و دکتر علی پارسائیان، ناشر: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷
۵. مشبکی، اصغر، خزاعی، آناهیتا، ۱۳۸۷، طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، نشریه مدیریت بازرگانی، پاییز و زمستان، صص ۱۱۸-۱۰۵
۶. Abraham, Stan. (۲۰۰۵). "Stretching Strategic Thinking". *Strategy and Leadership*. Vol ۳۳. No ۵. pp ۵-۱۲
۷. Bonn, I. And Christodolou, C. (۱۹۹۶), "From strategic planning to strategic management", *Long Range Planning*, Vol. ۲۹, No. ۴, pp. ۵۴۳-۵۵۱.
۸. Bonn, Ingrid. (۲۰۰۵). "Improving Strategic thinking: a multilevel approach". *Leadership and Organization Development Journal*. Vol ۲۵. No ۵. pp ۳۳۶-۳۴۵
۹. David, Fred R. (۲۰۱۰). Strategic management (۱۲th ed.). New York: Macmillan Publishing Company
۱۰. Garratt, B. (۱۹۹۵b), "Introduction", in Garratt, B.(Ed.), *Developing Strategic Thought ± Rediscovering the Art of Direction-Giving*, McGraw-Hill, London, pp. ۱-۸.
۱۱. Hamel, G. (۱۹۹۸) Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review*; Vol ۳۹, Issue ۴, p. ۸.
۱۲. Heracleous, L. (۱۹۹۸), "Strategic thinking or strategic planning", *Long Range Planning*, Vol. ۳۱, No. ۳, pp. ۴۸۱-۴۸۷.
۱۳. Johnson, G. (۱۹۸۷), *Strategic Management and the Management Process*, Basil Blackwell, Oxford.
۱۴. Liedtka, J.M., ۱۹۹۸. Strategic thinking: can it be taught? *Long Range Planning* ۳۱, ۱۲۰-۱۲۹.
۱۵. Mintzberg, H. (۱۹۹۴), "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review*, January February, pp. ۱۰۷-۱۱۴.
۱۶. Mintzberg, H. (۱۹۹۸). *Strategy safari*. New York: Free Press.
۱۷. Mintzberg, H. and Lampel, J. (۱۹۹۹), "Reflecting on the strategy process", *Sloan Management Review*, Spring, pp. ۲-۳۰.

18. Napier, Nancy K. & Albert, Martha S. (1990). "East Asian and American perspectives On Thinking Strategically: The Leopard and His Spots". *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 28; 40. pp 40-50.
19. Ohmae, K. (1982), *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York.
20. Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London.
21. Stacey, R. (1996) *Strategic Management and Organizational Dynamics*. 2nd Ed, London, Pitman.
22. Thompson, A.A. Jr and Strickland A.J. III (1999), *Strategic Management. Concepts and Cases* (11th ed.), Irwin McGraw-Hill, Boston, MA.
23. Wilson, I. (1994), "Strategic planning isn't dead-it changed", *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 4, pp. 12-24.