



# سنجش تفکر استراتژیک در بین مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران

هاجر معمایی<sup>۱</sup> / محمدتقی امینی<sup>۲</sup> / حسین درگاهی<sup>۳</sup> / محمدرضا مشایخ<sup>۴</sup> / محمد جانبزرگی<sup>۵</sup>

## چکیده

**مقدمه:** تفکر استراتژیک در استمرار بقا و پیشرفت در محیط متغیر و پویای امروزی نقش بسیار مهمی را بازی می نماید. تفکر استراتژیک ابزاری است که به مدیران کمک می کند تا فرصت‌های جدید را خلق نمایند. هدف اصلی تحقیق حاضر، سنجش تطابق تفکر استراتژیک سازمان دانشگاه علوم پزشکی تهران، با مولفه‌های مدل گلدمن که شامل تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه و آینده نگری می باشد.

**روش کار:** پژوهش حاضر، یک تحقیق توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد، و از نظر اهداف جزء تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق، مدیران ارشد ستادی دانشگاه با حجم نمونه ۹۷ نفری که طبق مدل گلدمن (۲۰۰۵) تفکر حاکم بر دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران ارزیابی شد. برای تحلیل نتایج، پس از استخراج داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه استاندارد با ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۳ به کمک نرم‌افزار SPSS18، و از طریق آزمون t تک نمونه و آزمون فریدمن به عنوان آمار استنباطی و جدول فراوانی و نمودار ستونی برای آمار توصیفی استفاده شد. **یافته‌ها:** آزمون‌ها این نتیجه را تایید کردند که کلیه مولفه‌های مدل در سازمان اجرا شده است و ترتیب مولفه‌ها با توجه به آزمون فریدمن به ترتیب تفکر سیستمی، تفکر مفهومی، آینده‌نگری و فرصت طلبی هوشمندانه می‌باشند. **نتیجه‌گیری:** یافته‌ها بیانگر این مساله است که مدیران دانشگاه درحد خوبی پایبند به تفکر استراتژیک هستند. تفکر سیستمی بالاترین کاربرد را در این سازمان دارد و کمترین کاربرد در زمینه فرصت‌طلبی هوشمندانه است. **کلید واژه‌ها:** تفکر استراتژیک، مدل گلدمن، مدیران ستادی.

• وصول مقاله: ۹۲/۴/۱۲ • اصلاح نهایی: ۹۲/۶/۲۴ • پذیرش نهایی: ۹۲/۶/۲۷

۱. کارشناس ارشد MBA، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۳. استاد گروه مدیریت، دانشکده پیراپزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، ایران

۴. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۵. کارشناس ارشد MBA، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، نویسنده مسئول (mohammadjanbozorgi1@gmail.com)

## مقدمه

دانش مدیریت در طلیعه قرن جدید بیش از هر چیز، برای تغییر و تحول مستمر، اهمیت قائل است [۱]. سازمانی که خود را با امواج تغییر همراه نسازد، محکوم به فناست. در طوفان تغییر، استراتژی مناسب آن است که بقای سازمان را تضمین کند. استراتژی بگفته مینتزبرگ شامل برنامه‌ریزی، اجرا، الگو، موقعیت و چشم‌انداز است [۲]. تفکر استراتژیک، مدیران را در تدوین استراتژی مناسب جهت بقا و کسب موفقیت یاری می‌دهد [۱]. «تفکر استراتژیک» در محیط پرتحول و غیرقابل پیش بینی امروز، رویکرد مناسب «راهبری» سازمان شمرده می‌شود [۳]. تاریخ علم در ایران عمر درازی دارد و قدرت دانش طب در این سرزمین به بلندای تاریخ آن است [۴]. در جامعه امروزی، خدمات بهداشتی درمانی جهت حفظ سلامتی افراد جامعه و پیشگیری و درمان بیماری‌ها بسیار مورد توجه قرار گرفته است. اکنون دانشگاه علوم پزشکی تهران به عنوان قدیمی‌ترین مرکز آموزش عالی نوین کشور و بزرگ‌ترین دانشگاه علوم پزشکی، به عنوان جزئی از نظام سلامت ملی، در دایره‌ی خدمات بهداشتی - درمانی در کنار سایر دانشگاه‌های علوم پزشکی به جمعیت تحت پوشش خود خدمت کرده است. از بیانیه‌های اصلی دانشگاه ارائه خدمات آموزشی در محدوده‌ی علوم تندرستی به منظور تأمین نیازهای جامعه، و ارائه خدمات سلامتی است. در این دانشگاه بیش از ۲۰۲۰ عضو هیئت علمی و حدود ۱۹۰۰۰ دانشجو و بیش از ۲۰۰۰ متخصص تربیت شده وجود دارد [۴].

در تحقیق حاضر، این مساله بررسی گردید که از دیدگاه گلدمن در بین مدیران دانشگاه علوم پزشکی تهران چه میزان کاربرد تفکر استراتژیک وجود دارد. در سال‌های اخیر، سازمان‌ها با محیط‌هایی متغیر و پیچیده، همراه با تحولات ناپیوسته و جهشی، تغییرات پی در پی پارادایم‌ها و رقابت بدون حیطه‌بندی مواجهند که به همراه انفجار اطلاعات و جهانی شدن سریع، رقابت را بین سازمان‌ها بسیار مشکل کرده است [۵]. نکته حائز اهمیت این است که متخصصان و کارشناسان این حوزه در طی سال‌ها سعی به ایجاد راهکاری برای سازمان‌ها در جهت واکنش صحیح به محیط کرده‌اند،

زیرا بی‌توجهی یا ناتوانی در تطبیق و پاسخگویی به محیط متلاطم یعنی مرگ سازمان [۳]. یکی از مسائلی که طی این سال‌ها توجه متخصصان را جلب کرد، بحث برنامه‌ریزی استراتژیک و پیاده‌سازی آن است. البته بعد از مدتی متوجه شدند پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک و دستیابی به نتایج مطلوب آن، منوط به توجه دقیق به بحث جدیدی بنام «تفکر استراتژیک» است. تفکر استراتژیک جوهره اصلی و جانمایه برنامه‌ریزی استراتژیک است [۳].

هدف اصلی تحقیق سنجش میزان کاربرد تفکر استراتژیک در بین مدیران دانشگاه علوم پزشکی تهران براساس مدل گلدمن می‌باشد. برای دستیابی به این هدف، به بررسی مولفه‌های مدل مدنظر بعنوان اهداف فرعی طرح پرداخته شد.

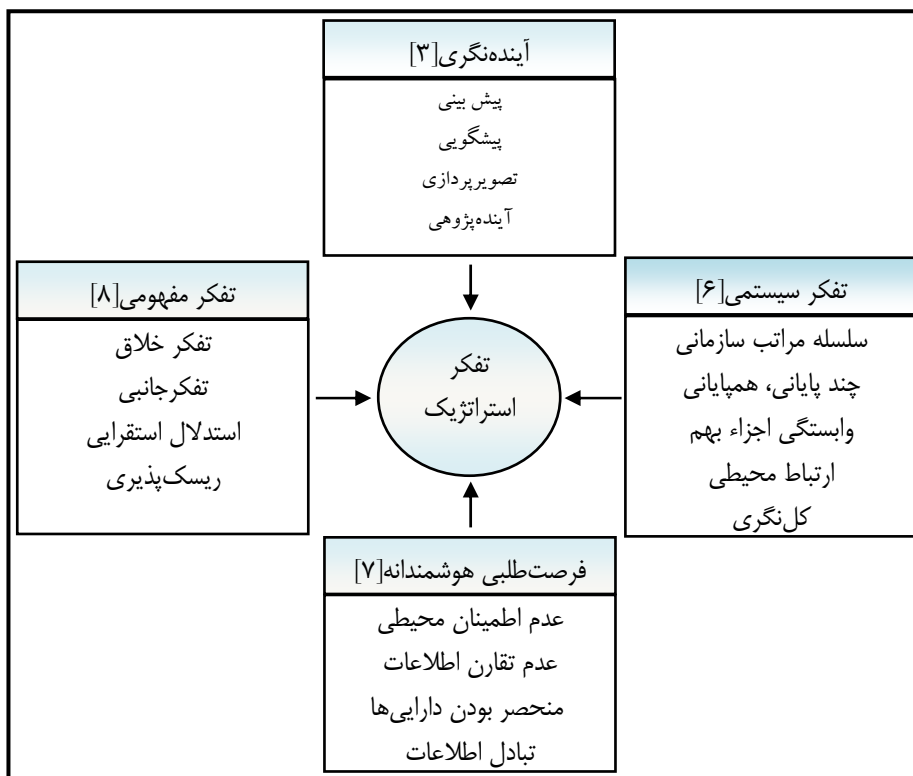
## روش کار

پژوهش حاضر، یک تحقیق توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد، و از نظر اهداف جزء تحقیقات کاربردی است. در این تحقیق برای دستیابی به اطلاعات بخش نظری از روش‌های مختلف کتابخانه‌ای شامل متون کتاب‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها، مجلات، سایت‌های معتبر علمی استفاده گردید. در رابطه با اطلاعات مربوط به دانشگاه علوم پزشکی تهران نیز از طریق مدارک و اسناد موجود در آن سازمان و سایت مربوط به آن دانشگاه اطلاعات نظری لازم جمع‌آوری گردید. سپس برای انجام بخش اصلی تحقیق یعنی سنجش میزان پابندی مدیران دانشگاه علوم پزشکی تهران به تفکر استراتژیک از پرسشنامه استاندارد با ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۳ درصد استفاده گردید [۲]. روال اجرایی این پروژه پس از بررسی پرسشنامه و تعیین روایی و پایایی آن، بعنوان ابزاری استاندارد جهت بررسی میزان کاربرد تفکر بکار گرفته شد و سپس نتایج از طریق جدول فراوانی فقط جمع‌آوری گردید و از طریق آزمون‌های t- تک نمونه و فریدمن به تحلیل پرداخته شد، تا نتایج تهیه گردد.

این مدل شامل چهار مولفه می‌باشد، که از طریق آن‌ها، می‌توان تفکر استراتژیک را در بین اعضای یک سازمان پیاده کرد. در حقیقت حضور این مولفه‌ها می‌تواند سازنده متفکر

می‌باشد و ما با بررسی‌های انجام گرفته‌شده براساس این مدل، پرسشنامه را تهیه و توزیع نمودیم و تمام تحلیل‌های انجام گرفته را انجام دادیم:

استراتژیک باشد. مدل مفهومی تحقیق شامل عواملی است که در پرسشنامه تحقیق جهت سنجش مولفه‌های مدل گلدمن به کار گرفته شده است. شکل (۱) دربردارنده این مدل مفهومی



شکل ۱: مدل مفهومی تفکر استراتژیک مدل گلدمن در دانشگاه

پرسشنامه‌ها بود. جهت بررسی نتایج و پاسخهای جمع آوری شده ابتدا به بررسی آمار توصیفی پرداختیم و سوالات را که به دو بخش دموگرافیک و اصلی تقسیم می‌شد بر روی نمودار ستونی و دایره ای و جداول فراوانی قرار دادیم تا نگاهی کلی بدون نظردهی و جهت دهی به آمار جمع آوری شده داشته باشیم. سپس جهت تعیین میزان پایبندی و رتبه بندی میزان فراوانی کاربرد مولفه‌ها در بین مدیران ستادی دانشگاه از آمار استنباطی استفاده گردید. از طریق آزمون t تک نمونه ای به بررسی میزان کاربرد هر مولفه مدل تفکر در بین مدیران پرداخته شد. این آزمون زمانی در بررسی آماری کاربرد دارد که قرار است یک عامل در یک جامعه بدون انجام قیاس ارزیابی شود. در این آزمون مشخص می‌شود که میزان کاربرد عامل مورد بررسی نسبت به شاخص در چه وضعیتی

در این پژوهش جهت تعیین حجم نمونه استاندارد از فرمول کوکران و همچنین جدول مورگان استفاده نمودیم و به اتفاق هر دو روش به حجم ۱۰۰ نفر رسیدیم. و بدین ترتیب جهت بررسی پایبندی از پرسشنامه استاندارد با ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۳ استفاده نمودیم. و آن‌ها را در بین ۱۰۰ مدیر ستادی دانشگاه توزیع نمودیم و از هر کدام درخواست نمودیم در صورت عدم تمایل به همکاری نماینده ای از طرف خود جهت همکاری با این طرح معرفی نمایند. در نهایت ۹۷ پاسخ صحیح جمع آوری شد. این پرسشنامه شامل ۳ سوال دموگرافیک و ۴۰ سوال هدفمند براساس مولفه‌های مدل گلدمن تهیه گردید. و برای بررسی از طیف لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، تاحدی مخالفم، بی تفاوت، تاحدی موافقم، موافقم، کاملاً موافقم) با نرخ بازگشت ۰.۹۷ درصد

**یافته‌ها**

داده‌های آماری پژوهش از طریق جدول فراوانی برای ۹۷ نفر تنظیم گردیده است. محدوده سنی ۲۴ تا ۶۳ سال را در گروه‌های ۱۰ ساله تقسیم شده و همچنین برای تحصیلات مقاطع مختلف تحصیلی را قرار گرفته است و برای سومین شاخص دموگرافیک نیز سابقه خدمت بین ۲۴ سال را مد نظر قرار گرفته است و در گروه‌های سه ساله تقسیم شده است:

قرار دارد. این آزمون توسط نرم افزار SPSS انجام گردیده است. همچنین آزمون فریدمن برای تعیین ترتیب کاربرد مولفه‌ها در سازمان بکار گرفته شد تا مشخص گردد کدام مولفه در این سازمان کاربرد بیشتر دارد و کدام کمتر بکار گرفته می شود. در رابطه با بررسی اخلاقی پروژه لازم بذکر است، با توجه به اینکه این پروژه بصورت طرح پژوهی در دانشگاه مطرح و تصویب شد، بررسی گردید و از لحاظ کمیته اخلاق پزشکی در دانشگاه مورد تایید قرار گرفته است.

**جدول ۱: فراوانی داده‌های دموگرافیک پرسشنامه**

شاخص	معیار سنجش				
سن	۲۴-۳۴	۳۴-۴۴	۴۴-۵۴	۵۴-۶۳	کل آزمودنی
	۱۶	۳۶	۳۴	۱۱	۹۷
تحصیلات	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	تخصص	کل آزمودنی
	۱۱	۲۲	۳۸	۲۶	۹۷
سابقه خدمت	۰-۳	۳-۷	۷-۱۱	۱۱-۲۴	کل آزمودنی
	۳۱	۳۷	۱۵	۱۴	۹۷

- ۷- می توانم یک موضوع کلی را به محدوده و موضوعات فرعی تقسیم کنم
- ۸- من برای توضیح مفاهیم از مدل‌های کمی استفاده می کنم
- ۹- من آگاهانه روندهای گذشته را برای تحلیل موقعیت‌های فعلی به کار می گیرم
- ۱۰- من از اقدامات جدید و ایده‌های جدید استقبال می‌کنم.
- ۱۱- من روندها، الگوها یا بخشهای نامرتب را هنگام نگاه کردن به اطلاعات می بینم.
- ۱۲- من اعتقاد زیادی به هنر و موسیقی دارم.
- ب- تفکر سیستمی؛
- ۱- من میدانم چه موقع، باید چه کاری انجام بدهم.
- ۲- همکاران و زیر دستان من سبک رهبری من را میدانند
- ۳- من در مورد نحوه تفکر خویش آگاهم
- ۴- من می توانم تفکرات خودم را جهت دهم
- ۵- احساسات من مبتنی بر تجربیات قبلی من است.

- و در ادامه جدول توزیع فراوانی پاسخ آزمودنی‌ها به سوالات تحقیق را براساس تفکیک مولفه‌های مدل ارائه گردیده است. البته لازم است سوالات پرسشنامه را به تفکیک مولفه‌های مدل نیز ارائه نمود:
- الف- تفکر مفهومی؛
- ۱- حتی وقتی احتمال شکست وجود دارد، ریسک می پذیرم.
  - ۲- من افراد را برمی انگیزم تا کارشان را با رویکردهای جدید انجام دهند.
  - ۳- من میتوانم بین مسائل غیر مرتبط، رابطه کشف کنم.
  - ۴- من از ارزشهای جدید استقبال می کنم.
  - ۵- من یک مفهوم جدید برای یک مسئله پیچیده، موقعیت یا فرصت فرمول بندی می کنم.
  - ۶- من مفاهیم و فنون یاد گرفته شده را به طور مناسب به کار می گیرم

- ۶- تصمیمات من بر کل سازمان اثر خواهد گذاشت.
- ۷- با استفاده از یک راه به اهداف زیادی میتوانم برسیم.
- ۸- رابطه سازمان من با محیط برای من روشن است.
- ۹- من تصاویر مبهمی از آینده دارم.
- ۱۰- برای رسیدن به یک هدف راههای زیادی میتوانم پیدا کنم.
- ۱۱- هر یک از بخشهای سازمان در تماس با یکدیگر بر عملکرد سازمان تاثیر میگذارد.
- ج- فرصت طلبی هوشمندانه؛
- ۱- من میتوانم گزینه های مختلف برای حل یک مسئله را با توجه به پیامدهای آنها بیابم.
- ۲- من در مورد روندهایی که در آینده بر کار ما تاثیر خواهد گذاشت، با دیگران صحبت میکنم.
- ۳- من به طور فعالانه به نظرات دیگران گوش می کنم
- ۴- در برآورد شرایط آتی و تخمین احتمال رویدادها توانایی زیادی ندارم.
- ۵- من هنگام تصمیم گیری نمیتوانم به اطلاعات و نظرات دیگران اعتماد کنم.
- ۶- معتقدم در روابط شرکا و مشتریان و سرمایه گذاران باید همه به یک نسبت متحمل هزینه شویم.
- ۷- اطلاعات کم مشتریان از محصولات، به نفع من است
- ۸- من نمیتوانم پیامدهای تصمیماتم را پیش بینی کنم.
- ۹- من از منحصر به فرد بودن دارائی های سازمان، استفاده زیادی در برابر مشتریان و شرکا می کنم.
- د- آینده نگری؛
- ۱- میتوانم روندها و اتفاقاتی که تکرار خواهد شد را پیش بینی کنم.
- ۲- من قدرت رویا پردازی قوی دارم.
- ۳- من میتوانم تصویر آینده فعالیتهايمان را تشریح کنم.
- ۴- من میتوانم در مورد سه سال آینده به بعد نظر دهم.
- ۵- من میتوانم فراتر از زمان گذشته و حال بیانديشم.
- ۶- من میدانم سازمان ما چگونه میتواند در آینده موفق شود.
- ۷- من میتوانم وضعیت اقتصادی و سیاسی و اجتماعی و فرهنگی کشور را با توجه به وضعیت فعلی و گذشته تحلیل کنم.
- ۸- من میتوانم بینم چه اتفاقات غیرمنتظره و غیر قابل پیش بینی در آینده بوقوع خواهد پیوست.
- و بدین ترتیب در جدول زیر آمار فراوانی پاسخها ارائه شده است.

جدول ۲. توزیع فراوانی، وضعیت تفکر استراتژیک در مدیران مورد مطالعه

درصد فراوانی						
شاخص	کاملا مخالف	مخالف (درصد)	تأحیدی مخالف (درصد)	بی تفاوت (درصد)	تأحیدی موافق (درصد)	کاملا موافق
تفکر سیستمی	۰	۱	۸.۲	۶۱.۹	۲۸.۹	۰
تفکر مفهومی	۰	۲.۱	۶.۲	۷۸.۴	۱۳.۳	۰
فرصت طلبی هوشمندانه	۰	۷.۲	۸۲.۵	۱۰.۳	۰	۰
آینده نگری	۰	۴.۱	۲۷.۸	۵۹.۸	۸.۲	۰
تفکر استراتژیک	۰	۱	۱۹.۶	۷۸.۴	۱	۰

پس از تجزیه و تحلیل پاسخهای مدیران از طریق آزمون t تک نمونه، جدول (۳) دادههای به دست آمده را نشان می دهد:

جدول ۳. بررسی وضعیت کاربرد فاکتورهای تفکر استراتژیک در بین مدیران منتخب

میزان آزمون = ۴			P-value	درجه آزادی	t	فاکتورها
حدود دامنه در سطح اطمینان ۹۵ درصد	اختلاف میانگین	میانگین				
بالا	پایین					
۱.۳۸۰۶	۱.۱۱۹۳	۱.۲۵	$\leq 0.001$	۹۶	۱۹.۰۰۳	تفکر مفهومی
۱.۳۳۱۱	۱.۱۹۹۹	۱.۳۲	$\leq 0.001$	۹۶	۲۱.۷۳۲	تفکر سیستمی
۰.۱۸۳۰	۰.۰۰۱۶	۰.۰۹	۰.۰۳۶	۹۶	۲.۰۲	فرصت طلبی هوشمندانه
۰.۹۸۹۷	۰.۶۹۳۳	۰.۸۳	$\leq 0.001$	۹۶	۱۱.۲۶۹	آینده نگری
۱.۰۷۶۷	۰.۸۹۱۳	۰.۹۸	$\leq 0.001$	۹۶	۲۱.۰۶۸	تفکر استراتژیک

است، بنابراین می توان نتیجه گرفت که فاکتور فرصت طلبی هوشمندانه در بین مدیران ارشد کاربرد دارد و با توجه به میانگین نمره وضعیت حضور فرصت طلبی هوشمندانه (۴.۰۹۲) و مقایسه آن با شاخص تعیین وضعیت مشخص خواهد شد که کاربرد این فاکتور در وضعیت متوسط می باشد میزان P-value برای فاکتور "آینده نگری" در حدود  $\leq 0.001$  می باشد که به دلیل کوچک تر بودن از سطح معنی داری آزمون (۰.۰۵)، می توان با احتمال ۹۵ درصد نتیجه گرفت که میانگین نمره این متغیر با میانگین بحرانی (یعنی نمره ۴) نابرابر است. چون میزان آماره t مثبت است، بنابراین می توان نتیجه گرفت که فاکتور آینده نگری در بین مدیران ارشد کاربرد دارد و با توجه به میانگین نمره وضعیت حضور آینده نگری (۴.۸۴) و مقایسه آن با شاخص تعیین وضعیت مشخص خواهد شد که کاربرد این فاکتور در وضعیت تا حدی خوب می باشد

بنابراین کلیه فاکتورهای چهار گانه تفکر استراتژیک یعنی تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه و آینده نگری در بین مدیران مورد مطالعه کاربرد دارد. همچنین وضعیت کلی تفکر استراتژیک که از تجمیع چهار فاکتور حاصل می شود نیز مورد بررسی قرار گرفت. میزان P-value برای تفکر استراتژیک در حدود  $\leq 0.001$  می باشد که بدلیل کوچک تر بودن از سطح معنی داری آزمون (۰.۰۵)، می توان با احتمال ۹۵ درصد نتیجه گرفت که میانگین نمره تفکر استراتژیک با میانگین بحرانی (یعنی نمره ۴) نابرابر است. چون میزان آماره t مثبت است، لذا نمره میانگین متغیر فوق نیز از ۴ بزرگتر می باشد. بنابراین می توان نتیجه گرفت تفکر

با توجه به جدول (۳) که خروجی آزمون t تک نمونه ای می باشد، میزان P-value برای متغیر "تفکر مفهومی" در حدود  $\leq 0.001$  می باشد که به دلیل کوچک تر بودن از سطح معنی داری آزمون (۰.۰۵)، می توان با احتمال ۹۵ درصد نتیجه گرفت که میانگین نمره این متغیر با میانگین بحرانی (یعنی نمره ۴) نابرابر است. چون میزان آماره t مثبت است، بنابراین می توان نتیجه گرفت که فاکتور تفکر مفهومی در بین مدیران ارشد کاربرد دارد، و با توجه به میانگین نمره وضعیت حضور تفکر مفهومی (۵.۲۵) و مقایسه آن با شاخص تعیین وضعیت مشخص خواهد شد که کاربرد این فاکتور در وضعیت تا حدی خوب می باشد.

میزان P-value برای متغیر "تفکر سیستمی" در حدود  $\leq 0.001$  می باشد که به دلیل کوچک تر بودن از سطح معنی داری آزمون (۰.۰۵)، می توان با احتمال ۹۵ درصد نتیجه گرفت که میانگین نمره این متغیر با میانگین بحرانی (یعنی نمره ۴) نابرابر است. چون میزان آماره t مثبت است، بنابراین می توان نتیجه گرفت که فاکتور تفکر سیستمی در بین مدیران ارشد کاربرد دارد و با توجه به میانگین نمره وضعیت حضور تفکر سیستمی (۵.۳۲) و مقایسه آن با شاخص تعیین وضعیت مشخص خواهد شد که کاربرد این فاکتور در وضعیت خوب می باشد.

همچنین میزان P-value برای فاکتور "فرصت طلبی هوشمندانه" در حدود  $0.046$  می باشد که به دلیل کوچک تر بودن از سطح معنی داری آزمون (۰.۰۵)، می توان با احتمال ۹۵ درصد نتیجه گرفت که میانگین نمره این متغیر با میانگین بحرانی (یعنی نمره ۴) نابرابر است. چون میزان آماره t مثبت

گرفت که میزان کاربرد فاکتورهای چهار گانه (بطور میانگین) در بین مدیران منتخب دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران متفاوت است. طبق این آزمون تفکر سیستمی بیشترین کاربرد را در بین مدیران داشته و در مقابل فاکتور فرصت طلبی هوشمندانه کمترین کاربرد را میان مدیران منتخب دانشگاه دارد. (هر چه میزان رتبه میانگین پایین تر باشد میزان کاربرد فاکتورها در بین مدیران بیشتر خواهد شد).

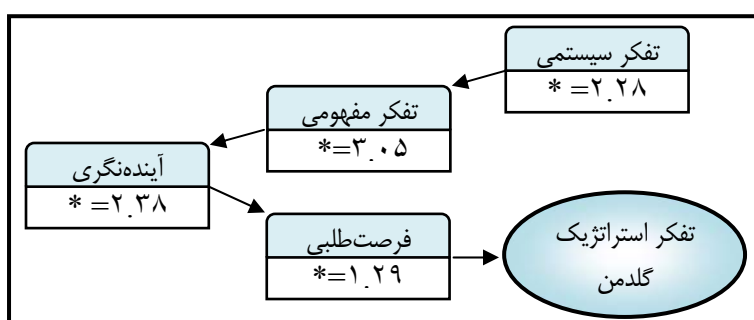
استراتژیک در بین مدیران ارشد کاربرد دارد. و با توجه به میانگین نمره وضعیت کاربرد تفکر استراتژیک در مدیران منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران (۴.۹۸) می توان دریافت که وضعیت کاربرد این متغیر در وضعیت تا حدی خوب می باشد. آزمون فریدمن جهت مقایسه میزان کاربرد هر مولفه مدل مورد استفاده قرار گرفته است. میزان P-value در حدود  $\leq 0.001$  می باشد که به دلیل کوچک تر بودن از سطح معنی داری آزمون (۰.۰۵)، می توان با احتمال ۹۵ درصد نتیجه

جدول ۴. نتایج حاصل از آزمون فریدمن برای رتبه بندی فاکتورهای تفکر استراتژیک

فاکتور	رتبه میانگین	آزمون رتبه بندی فریدمن
تفکر مفهومی	۳.۰۵	تعداد ۹۷
تفکر سیستمی	۳.۲۸	کای-دو ۱۳۸.۶۹۹
فرصت طلبی هوشمندانه	۱.۲۹	درجه آزادی ۳
آینده نگری	۲.۳۸	P-value $\leq 0.001$

استراتژیک پاسخ مثبت داده اند. و طبق آزمون t تک نمونه ای در حد خوبی در این سازمان مولفه های تفکر به کار بسته خواهد شد. در شکل (۴) میزان کاربرد هر یک از مولفه های تفکر استراتژیک را در بین مدیران دانشگاه نشان می دهد:

نتایج تحقیق حاضر نشان می دهد که تفکر استراتژیک در بین مدیران ارشد ستادی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بخوبی کاربرد دارد. ۷۸ نفر از مدیران مورد آزمون یعنی ۷۹ درصد پاسخگویان که استراتژیست های سازمانی محسوب می شوند، به سوالات مربوط به تفکر



\* = رتبه میانگین

شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق از طریق آزمون فریدمن

لازم بذکر است که این دانشگاه به عنوان رتبه اول در بین دانشگاه های علوم پزشکی کشور می تواند الگویی در زمینه فعالیت مدیران دانشگاه ها شود. هدف نهایی این تحقیق نمایان

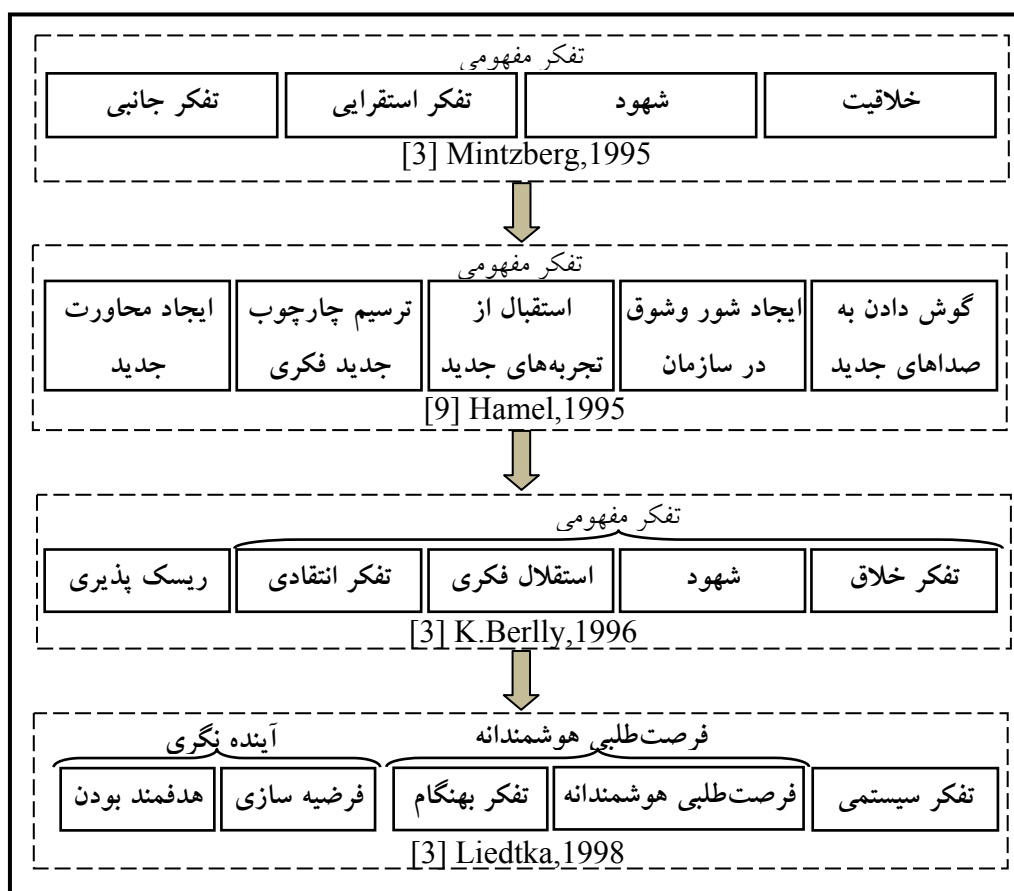
البته این نتایج بخوبی نشان داد که تفکر سیستمی در بین این مولفه های بیشتر کاربرد دارد و فرصت طلبی هوشمندانه کمترین کاربرد را دارد.

برای سازمان ارزش آفرینی کند و به عنوان اصل و اساس مفهوم تفکر استراتژیک می‌توان به این جمله اشاره کرد: «دیدن فرصت‌هایی که رقبای سازمان از آن‌ها غافل هستند» [۳]. متفکر استراتژی برای خلق ارزش سیستمی و درک وابستگی اجزا به هم یک مدل ذهنی دارد. نظریه پردازان مشهوری همچون هندفورد، مینتزبرگ، کیم برلی، هامل، لیدکا و گلدمن در این زمینه نظر خود را ارائه داده اند. در ادامه نظریه‌هایی که در زمینه تفکر در سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۵ ارائه گردیده است، در نموداری مطرح شده است تا بتوان به تغییراتی که در طی سال‌ها رخ داده است توجه کرد و اهمیت مولفه‌های مدل گلدمن را درک نمود که با توجه به بررسی به اجماع مدل نهایی پرداخته است:

کردن نقاط ضعف و قدرت سازمانی است تا طی این نتایج برنامه‌های آموزشی ضروری برای مدیران دانشگاه در جهت ترفیع عملکرد سازمانی رخ دهد. بدین ترتیب از آنجاییکه کاربرد تفکر استراتژیک در جهان امروز برای هر سازمانی یک ضرورت محسوب می‌شود، نقاط ضعف آن کم توجهی به عوامل مولفه فرصت‌طلبی هوشمندانه و آینده‌نگری است و نقاط قوت آن در اولویت قرار داشتن عوامل مولفه تفکر سیستمی و تفکر مفهومی می‌باشد.

### بحث و نتیجه گیری

تفکر استراتژیک فرآیند دائمی است که مدیران سازمان را به سوی یادگیری سریع تر از محیط سازمانی و به کارگیری خلاقیت سوق می‌دهد. در حقیقت، به مدیر کمک می‌کند تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر موثر است و چه عواملی موثر نیست، چرا و چگونه این عوامل می‌تواند

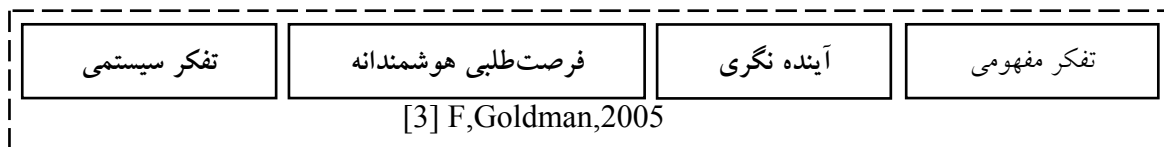


شکل ۳: مولفه‌های نظریه‌های تفکر استراتژیک (۱۹۹۵-۱۹۹۸)



شده توسط گلدمن را مطرح نمودیم. این مدل آخرین مدلی است که ارائه گردیده و طبق نظر نظریه پرداز با توجه به رفع نواقص مدل‌های قبلی مطرح شده است:

با توجه به شکل (۲)، مولفه‌های هر مدل در طی این سال‌ها مشخص گردیده است. ما با مشخص کردن مولفه‌های مدل و نقص این مدل‌ها در شکل (۳) مدل کامل تفکر استراتژیک ارائه



شکل ۴: مولفه‌های مدل گلدمن (۲۰۰۵)

در رابطه با تفکر استراتژیک مطالعات محدودی در سطح داخلی انجام شده است که در جدول زیر پایان نامه‌هایی که در این زمینه در سال‌های اخیر انجام شده است مطرح گردیده است.

جدول ۵: نتایج تحقیقات انجام گردیده در زمینه تفکر استراتژیک

ردیف	تاریخ اجرا	اجرا کننده	مدل تفکر استراتژیک	مکان اجرا	نتایج کسب شده
۱	۲۰۰۹	احسان فرزین آبده‌گاه [۱۰]	جین. لیدکا- با رویکرد سیستمی	بهنوش گچساران	با توجه به عوامل تفکر سیستمی، در این کارخانه تفکر در حد خوبی بکاربرده میشود.
۲	۲۰۱۰	صدیقه السادات طباطبایی جعفری [۱۱]	جین. لیدکا	شرکت پلی پک	دو مولفه تفکر سیستمی و فرصت‌طلبی هوشمندانه در حد خوب و دو مولفه هدفمند بودن و تفکر بهنگام در حد ضعیف و مولفه فرضیه‌سازی در حد بسیار ضعیفی کاربرد دارد.
۳	۲۰۱۰	اکرم رضایی [۱۲]	گری‌هامل	شرکت زرسیم ساوه	سه مولفه گوش دادن به صداها، ایجاد شور تازه، استقبال از تجربه جدید در حد خوبی و دو مولفه ایجاد محاورات جدید و ایجاد چارچوب فکری جدید در حد عالی کاربرد دارد.
۴	۲۰۱۱	شیرین احمدی [۱۳]	گری‌هامل	معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی تهران	سه مولفه گوش دادن به صداها، ایجاد چارچوب فکری جدید، استقبال از تجربه جدید در حد ضعیف و ایجاد شور تازه در سازمان در حد متوسط و ایجاد محاورات جدید در حد عالی کاربرد دارد.

موارد به این مساله اشاره شده است که تفکر استراتژیک مساله جدید و نوپایی در کشور ایران می باشد. که با توجه به جامع بودن مدل مورد استفاده در این تحقیق، نواقص مدل‌های قبلی

همان‌طور که در جدول (۳)، نمایان گردیده است این پایان‌نامه‌ها طبق دو مدل گری‌هامل و جین لیدکا انجام گردیده است، همچنین در مکان‌های تولیدی انجام شده است. در همه

### تشکر و قدردانی

این مقاله حاصل (بخشی از) پایان نامه تحت عنوان «سنجش تفکر استراتژیک در بین مدیران دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران از طریق مدل گلدمن در سال ۱۳۹۱» در مقطع (کارشناسی ارشد MBA) در سال ۱۳۹۱ کد ۱۷۹۹۹ می باشد که با حمایت دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران اجرا شده است.

نمایان گردیده است. این مدل با توجه به نظر نظریه پرداز خود، خانم گلدمن، پس از بررسی تمام مدل‌های موجود با اجماع مدل‌ها و تکمیل نواقص، ایجاد گردیده است. همچنین با توجه به اینکه تمام تحقیقات در مراکز تولیدی اجرا گردیده است، این پروژه به بررسی میزان پایبندی به تفکر استراتژیک در بین مدیران ارشد ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران پرداخته است. همچنین برای بررسی میزان کاربرد مولفه‌های مدل تفکر استراتژیک در بین مدیران دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران از آزمون t تک نمونه‌ای و برای رتبه‌بندی کاربرد مولفه‌ها از آزمون فریدمن استفاده شده است.

امروزه با وجود چالش‌های فراوان در فضای کسب و کار، انجام فرایندهای مدیریت استراتژیک بیش از گذشته برای سازمان‌ها ضروری است و بدون انجام آن برای بسیاری از سازمان‌ها حتی ادامه بقا هم میسر نخواهد بود. از این رو استفاده از روش‌های مختلف تفکر استراتژیک در کانون توجه سازمان‌ها، شرکت‌های مشاوره مدیریتی و دانشگاه‌ها قرار گرفته است. در ایران، تحقیقات بسیار محدودی در این زمینه انجام شده است، که این خود بعنوان یک فاکتور محدودیت علمی پژوهشی محسوب می‌شود. این مساله بیانگر این است که هنوز در کشور ما برای نهادینه کردن تفکر استراتژیک بعنوان یک ضرورت مدیریتی جا وجود دارد. و همین کم‌توجهی به این امر مهم، با توجه به حضور روزافزون سازمان‌های خصوصی، سازمان‌های کارآفرین و سازمان‌های مجازی در کشور که همه از علائم پیشرفت در محیط سازمان‌های جدید و حرکت به سوی جهانی شدن است، ما را بر آن داشت تا پژوهش خود را در راستای تفکر استراتژیک در یک سازمان دولتی و آموزشی (دانشگاه علوم پزشکی تهران) انجام دهیم. میزان کاربرد هر یک از مولفه‌ها خود می‌تواند بحث‌برانگیز باشد و نقاط ضعف و قوت سازمان را در پیاده‌سازی تفکر استراتژیک نشان می‌دهد.

## References

1. Nazemi SH, Jaafari H. Strategic Thinking. Industrial Management Organization publication, Tehran; 2010 [Persian].
2. Mingers, J., "A review of the recent contribution of systems thinking to operational research and management science", European Journal of Operational Research 2010; pp1147-1161.
3. Ghaffarian V, Aliahmadi A. Strategic Management, Tadbir 2002; 130 [Persian].
4. Getmiri M. Public relations of TUMS, available at [www.tums.ac.ir/content/details/377?Lang=fa](http://www.tums.ac.ir/content/details/377?Lang=fa).
5. Liedtka, J.M. "Strategic Thinking: Can it be Taught?", Long Rang Planning 1998; 31: pp 120-129.
6. Rubenstein-montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., & Rebeck, K. (2001). A Systems thinking framework for knowledge management. Decision Support System, 5-16.
7. Nazemi SH, Mortazavi S, Jaafari H. Relationship between strategic thinking and performance. Perspective Business Administration 2010; 2(35): 69-87 [Persian].
8. Rezaeian, A. Summary Management Principles (1994) available at <http://www.papyrus.ir/Wikies/395>.
9. Ghaffarian V, Kiani GH. 5Order for Strategic Thinking, Fara publication; 2008 [Persian].
10. Farzin Abdehghah E. Measurement of Strategic Thinking to approach of systemic in Behnoosh Gachsaran by Strategic Model of Leidtka J. in 2009, [Thesis MBA], Tehran; PNU, Management University, 2009 [Persian].
11. Jaafari S, Measurement of Strategic Thinking in Polipac Co. by Strategic Model of Leidtka J. in 2010, [Thesis MBA], Tehran; PNU, Management University, 2010 [Persian].
12. Rezaii A, Measurement of Strategic Thinking in Zarsim Co. in Saveh by Strategic Model of Hamel G. in 2010, [Thesis MBA], Tehran; PNU, Management University, 2009 [Persian].
13. Ahmadi SH, Measurement of Strategic Thinking in Treatment Department of TUMS by Strategic Model of Hamel G. in 2011, [Thesis MBA], Tehran; PNU, Management University, 2011 [Persian].



# Strategic Thinking Measurement among Staff Managers of Tehran University of Medical Science

Moammai H<sup>1</sup>/ Amini MT<sup>2</sup>/ Dargahi H<sup>3</sup>/ Mashayekh MR<sup>4</sup>/ Janbozorgi M<sup>5</sup>

## Abstract

**Introduction:** Strategic thinking plays a very important role in continuing survival and development in today's dynamic and changing environments. Strategic thinking is a tool that helps managers create development plans and new opportunities. This study aimed to evaluate the compliance of strategic thinking with the elements of Goldman model including conceptual thinking, systematic thinking, clever opportunism, and providence.

**Methods:** The statistical population of this descriptive correlation study consisted of 97 senior managers from Tehran University of Medical Sciences. The dominant thinking of the University was assessed based on Goldman's model of strategic thinking (2005). A standard questionnaire was used for data collection; SPSS 18 was used for the analysis of the data. Moreover, Cronbach alpha coefficient, one sample t-test, Frequency Table, and Column chart were used.

**Results:** The results confirmed that all components of the model had been implemented in the organization in the following sequence: systematic thinking, conceptual thinking, providence, and clever opportunism.

**Conclusion:** According to the findings, managers adhere to a good level of strategic thinking. Systematic thinking and clever opportunism had the highest and lowest applications, respectively.

**Keywords:** Strategic Thinking, Goldman Model, Top Management

• Received: 3/July/2013 • Modified: 15/Sep/2013 • Accepted: 18/Sep/2013

- 1.MSc of Management Department, School of Management, Economics and Accounting, PNU, Tehran, Iran
- 2.Associate Professor of Management Department, School of Management, Economics and Accounting, PNU, Tehran, Iran
- 3.Professor of Health Services Management Department, School of Allied Medicine, Health Information Management Research Center, Tehran University of Medical Sciences
- 4.Assistant Professor of Management Department, School of Management, Economics and Accounting, PNU, Tehran, Iran
- 5.MSc of Management Department, School of Management, Economics and Accounting, PNU, Tehran, Iran; Corresponding Author (mohammadjanbozorgi1@gmail.com)