

بررسی رابطه بین تفکر راهبردی و دوسوتوانی سازمانی  
مورد مطالعه: یگان‌های نظامی

حسن کاویانی\*

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد  
علوم و تحقیقات

جمشید صالحی صدقیانی

استاد دانشگاه علامه طباطبایی

حسین فتح آبادی

کارشناس ارشد مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی مالک اشتر

DOI: 10.22067/pmt.v10i2.64749

چکیده

در دهه‌های اخیر، تلاطم و تغییرات پیچیده محیطی، سازمان‌های نظامی را ملزم به تمرکز بر مفهوم دوسوتوانی سازمانی در قالب مفهومی گسترده‌تر از حوزه کسب و کار نموده است. موضوعی که در تحقق آن، تفکر راهبردی نقش اساسی ایفا می‌نماید. پژوهش حاضر در پی تبیین رابطه تفکر راهبردی و دوسوتوانی سازمانی است. این تحقیق از حیث هدف، یک تحقیق کاربردی و از جهت نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی به شمار می‌آید. روش تحلیل داده‌ها از نوع همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده فرماندهان و مدیران عالی دو یگان نظامی منتخب به تعداد ۷۳ نفر می‌باشد. پس از متناسب‌سازی، از پرسشنامه‌های تفکر راهبردی جون مون و دوسوتوانی سازمانی جانسن بر اساس مأموریت‌ها و اهداف سازمان هدف و نیز نظریات خبرگان دانشگاهی و کارشناسان حوزه دفاعی جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده گردید. روایی پرسشنامه‌ها بر اساس نظرات خبرگان و اساتید دانشگاهی (روایی صوری) و نیز تحلیل عاملی اکتشافی (تناسب سؤالات با سازه‌ها) و پایایی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان می‌دهد بین تفکر راهبردی و کلیه ابعاد آن با دوسوتوانی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

**کلیدواژه‌ها:** تفکر راهبردی، دوسوتوانی سازمانی، اکتشاف، بهره‌برداری.

Hassan.kavyani@gmail.com

\* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۵/۲۳

## مقدمه

در دهه ۶۰ و اوایل دهه ۷۰، احساسی مبنی بر وجود ثبات و این که چه باید کرد و چگونه به هدف رسید، وجود داشت. شرکت‌های مختلف، اقتصادهای قدرتمند پس از جنگ جهانی دوم و نهادهای با قدمت زیاد، آینده را همانند ماشین‌های مجلل بزرگی در شاهراهی عریض می‌راندند. آن‌ها در مقابل خود تا افق، جاده مستقیم و ممتد می‌دیدند؛ راهی که بسیار شباهت به جاده‌ای داشت که پشت سر گذاشته بودند. به نظر می‌رسید آینده متعلق به آن‌هاست؛ اما این تصورات واهی بود و غلط از کار درآمد (Gibson, 2007, p. 8) در عصر جدید، تحولات محیط کسب و کار چندان پی‌درپی و بی‌قاعده است که هر روز دنیای تجارت و تولید را با سردرگمی و چالش‌های جدید مواجه می‌سازد (Ghafaryan & Kiani, 2010, p. 34) در چنین شرایطی برای افراد و سازمان‌ها موفق شدن به معنای سازگار کردن خود با یک زندگی سراسر آموزش و یادگیری و تغییر الگوهای رفتاری خواهد بود (United State Commission on National Security, 2004, p. 38) لیکن به اعتقاد برخی محققان این رویکرد باید به‌طور همزمان و متوازن بر ایجاد دانش‌های جدید مرتبط با محصولات و خدمات نوین برای بازارهای نوظهور و همچنین بهره‌گیری از شایستگی‌ها و ظرفیت‌ها جهت بهبود و ارتقای محصولات و خدمات کنونی تأکید نماید (Jansen et al., 2009)؛ فرآیندی که از آن تحت عنوان دوسوتوانی سازمانی یاد می‌شود. در این فرآیند توانایی استفاده از وضع موجود (بهره‌برداری) و استفاده از فرصت‌ها برای رشد و بقا در آینده (اکتشاف) دو بال حرکت سازمان‌ها به سمت دوسوتوانی هستند (Mombeini, Ebrahimipoor & Moradi, 2014). اکتشاف، نوآوری رادیکالی است که در حقیقت رخت برستن از دانش موجود است؛ درحالی که بهره‌برداری نوآوری تدریجی است که برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان و بازارهای موجود طراحی شده است (Paliokaite & Pecesca, 2015). تحقق دوسوتوانی در سازمان‌ها خود نیازمند ایجاد نوعی ساختار و پویای درونی می‌باشد که بتواند سازمان‌ها را در برابر دگرگونی‌های محیط برون‌سازمانی توانمند سازد؛ به‌نحوی که بتواند تغییرات و تحولات محیط را از مدت‌ها قبل پیش‌بینی و راهبردهای مناسبی را برای برخورد با آن‌ها برگزیند (Golkar & Nasehi, 2002)؛ رویکردی که در حوزه مدیریت استراتژیک تحت عنوان تفکر راهبردی مطرح می‌باشد. در فرآیند تفکر راهبردی سازمان‌ها در بستر جاری خود، سازوکارهایی هم‌برابر بررسی و ارزیابی محیط و کشف فرصت استراتژیک در نظر می‌گیرند (Ghafaryan & Kiani, 2010, p.28) امری که تشخیص و کشف ایده‌ها جدید و سیگنال‌های ضعیف را امکان‌پذیر و به خلق راهبردهای بدیع و هم‌چنین تجدید، تغییر و تحول سازمانی منتهی می‌گردد (Paliokaite & Pecesca, 2015).

در میان انواع سازمان‌ها و نهادهای موجود در جوامع مختلف، نیروهای مسلح به‌عنوان حافظان امنیت، در فراهم نمودن بستر پیشرفت‌های اقتصادی، اجتماعی سیاسی و فرهنگی نقش بسزایی ایفا می‌نمایند. بنا به تعبیر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) "تنها عاملی که موجب تضعیف انگیزه جنگ‌افروزی قدرت‌طلبان و یا از بین رفتن این انگیزه می‌شود آمادگی عمومی و آمادگی دفاعی نیروهای مسلح است" (Khamenei, 2012) در دهه‌های اخیر پیشرفت‌های شگفت‌آور اطلاعاتی، تکنولوژی و بیولوژیکی باعث شده است که ارکان اولیه واقعیت‌های نظامی و جنگ‌های کلاسیک دگرگون گردند که این امر اندیشه‌های جدی را می‌طلبد (United State Commission on National Security, 2004, p. 118). لذا ضروری است که نیروهای مسلح ضمن حفظ آمادگی‌ها و گزینه‌های خود برای مقابله با تهدیدات کنونی (Khamenei, 2014) با آگاهی بیشتر از مسائل جهان، جغرافیایی سیاسی غلط و نظم نامعقول و غیرمنطقی حاکم بر دنیا بر اهمیت نقش خود بیشتر واقف شوند (Khamenei, 1993) و در برنامه‌ریزی‌های خود حتماً روش و شرایط جدید را نیز لحاظ نمایند (Khamenei, 2004) موضوعی که می‌تواند مفهوم دوسوتوانی سازمانی را در حوزه وسیع‌تری از مباحث دانشگاهی و کسب و کار پوشش دهد. تحقق دوسوتوانی سازمانی خود مستلزم آن است که بتوان عوامل مؤثر بر سازمان را دید و از آینده مبهم و نامطمئن باملاحظه وابستگی عوامل مؤثر راه‌حل‌های مسائل را استنباط کرد (Ghasemi & Feyzi, 2015) امری که خود بیانگر ضرورت نهادینه شدن تفکر راهبردی به‌منظور شناسایی و تشخیص مفاهیم، روندها و ایده‌ها و درک صحیحی از صحنه نبردهای آینده می‌باشد. به عبارتی تحقق ابتکار و نوآوری در حوزه‌های عملیاتی، تجهیزاتی، آموزشی، تحقیق و توسعه، نگهداری و ... نیروهای مسلح خود مستلزم نگرش و بینش استراتژیک می‌باشد. از این‌رو در سال‌های پس از جنگ تحمیلی، فرماندهی معظم کل قوا در کنار موضوع ابتکار و نوآوری در حوزه‌های گوناگون (Khamenei, 1997) از شناسایی، شناخت، بصیرت و آینده‌نگری به‌عنوان اولین مقدمه واجب برای جنگ یاد نموده‌اند (Khamenei, 1996).

بررسی ادبیات نظری در حوزه مدیریت راهبردی نشان‌گر آن است که تفکر راهبردی به‌عنوان فرآیند خلق راهبردها و تعیین مسیر حرکت و چشم‌انداز سازمانی در تحقق دوسوتوانی سازمانی نقش مهمی ایفا می‌نماید. موضوعی که در سطح تجربی، صنایع داخلی و نیز سازمان‌های نظامی تاکنون بررسی نگردیده است. لذا با توجه به اهمیت مباحث مطروحه در کاهش خلأ علمی و تحقیقاتی و نیز سیاست‌گذاری و برنامه‌های اجرایی نیروهای مسلح، پژوهش حاضر باهدف تبیین اثرات تفکر راهبردی بر دوسوتوانی

سازمانی در دو یگان نظامی منتخب اجرا شده است؛ بنابراین سؤال‌های پژوهش بدین گونه مطرح می‌گردد:

✓ آیا تفکر راهبردی در تبیین تغییرات دوسوتوانی سازمانی نقش دارد؟

✓ وضعیت سازه‌های تفکر راهبردی در تبیین تغییرات دوسوتوانی سازمانی چگونه است؟

نتایج این پژوهش ضمن افزایش دانش و اطلاعات موجود، برخی از مسائل مهم در این حوزه‌ها را مشخص نموده و می‌تواند در ارزیابی وضعیت کنونی، برنامه‌ریزی‌های آتی و تخصیص منابع حائز اهمیت باشد.

### پیشینه تحقیق

#### تفکر راهبردی

در ادبیات مدیریت توافقی چندانی در خصوص چیستی و تفاوت تفکر راهبردی با مفاهیمی چون برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی وجود ندارد (Abooyee, Labafi, Azarpoor & Jalalpoor, 2014). برخی از نویسندگان مفهوم تفکر راهبردی را برای تبیین بیشتر مفاهیم مذکور بکار می‌برند. به‌عنوان 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" (Monavvayian, Aghazade & Shamatnejad, 2012). باین‌حال از اوایل دهه ۹۰ به دلیل ناتوانی رویکردهای کلاسیک برنامه‌ریزی راهبردی در پیش‌بینی و خلق آینده، تفکر راهبردی به‌عنوان مفهومی مستقل از مدیریت راهبردی مطرح گردید. مطالعات صورت گرفته در این حوزه را می‌توان به سه طبقه شامل تبیین تعاریف و مفاهیم تفکر راهبردی، ارائه الگوها و مدل‌های تفکر راهبردی و شناسایی عوامل و پیش‌آیندهای مؤثر بر تفکر راهبردی تقسیم‌بندی نمود.

#### تبیین تعاریف و مفاهیم تفکر راهبردی

در ابتدا و با توجه به ناشناخته بودن مفاهیم تفکر راهبردی اندیشمندانی چون مینتزرگ، هندفورد، هراکلئوس و آبراهام به ... تعاریف و ویژگی‌های تفکر راهبردی و نیز بررسی وجوه اشتراک و افتراق آن با برنامه‌ریزی راهبردی پرداختند. مینتزرگ ضمن قائل شدن به تفاوت در دو واژه تفکر و برنامه‌ریزی راهبردی، معماری راهبردی و خلق چشم‌انداز را حاصل تفکر راهبردی و تمرکز بر تحلیل، فرموله و اجرایی کردن راهبردهای خلق‌شده را حاصل برنامه‌ریزی راهبردی می‌داند. به اعتقاد وی تفکر راهبردی یک فرآیند سنتز ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود نمای یکپارچه‌ای از کسب‌وکار را در ذهن ایجاد

می‌کند (Mintzberg, 1994). همل و پراهالاد نیز زیربنای استراتژی موفق را خلق پارادایم جدید دانسته‌اند و بحث استراتژیک کردن سازمان را مطرح کرده‌اند که در عمل و انطباق با شرایط کسب‌وکار بسیار اثربخش بوده است در این رویکردها استراتژی نه بر اساس پیش‌بینی آینده بلکه با توانایی خلق آینده محقق می‌شود (Ghafaryan & Ali Ahmadi, 2002). به نظر هراکلئوس در رویکرد مدیریت راهبردی، تفکر راهبردی بر برنامه‌ریزی مقدم است ولی برنامه‌ریزی راهبردی در بهبود و تقویت تفکر راهبردی جهت تفکر خلاق و نیز اجرایی نمودن راهبردها نقش بسزایی ایفا می‌کند. از دیدگاه وی تفکر راهبردی عبارت است از خلق راهبردهای ابتکاری و نو که می‌تواند قواعد بازی رقابتی را بازنویسی کرده و چشم‌انداز آینده بالقوه‌ای را ترسیم نماید که به‌طور قابل توجهی متفاوت از حال است (Heracleous, 1998). از دیدگاه غفاریان و کیانی تفکر راهبردی از دیدگاه ماهوی یک بصیرت و فهم است. این بصیرت کمک می‌کند تا انسان تشخیص دهد کدام‌یک از عوامل در دستیابی به موفقیت مؤثر است و کدام‌یک نیست (Ghafaryan & kiani, 2010). به اعتقاد آبراهام سازمان‌ها به علت حضور در محیط رقابتی به راهبرد به‌جای برنامه و طرح‌های ساده نیاز دارند وی تفکر راهبردی را شناسایی راهبردهای قابل اطمینان و یا مدل‌های کسب‌وکار می‌داند که به خلق ارزش برای مشتری منجر می‌شود (Abraham, 2005).

به‌طور کلی در این طبقه از تحقیقات اعتقاد بر آن است که طراحی یک استراتژی مستلزم ترکیب تفکر راهبردی (تجزیه و تحلیل محیط استراتژیک شرکت، تعریف یک چشم‌انداز از آینده و ابداع ایده‌های جدید برای از دور خارج نمودن رقیب) و برنامه‌ریزی راهبردی (به‌کارگیری این ایده‌ها) در تدوین طرح‌ها و برنامه‌های کسب‌وکار است (Benito & Sanchis, 2014) که می‌تواند در جهت مقابله نظام‌اند با معضلات، درک فرصت‌ها، تخصیص بهینه منابع کمیاب و دستیابی به نتایج موردنظر کمک نماید (Ghasemi & Feyzi, 2015) و برای موفقیت بلندمدت سازمان‌ها ضروری می‌باشد (Dennis et al., 2015).

#### مدل‌ها و الگوهای تفکر راهبردی

با تبیین تدریجی مفهوم تفکر از سال‌های میانی دهه ۹۰ پژوهش‌های مرتبط با تفکر راهبردی بر تدوین راهکارها، مدل‌ها و الگوهای مرتبط با قابلیت‌ها و ویژگی‌های تفکر راهبردی متمرکز گردید. در این میان لیدکا از ۵ عامل نمایی از سیستم، تمرکز بر هدف، فرصت‌جویی هوشمندانه، تفکر در زمان و پیشروی با فرضیه به‌عنوان ارکان تفکر راهبردی یاد نمود (Liedtka, 1998). محققان دیگری نیز تفکر راهبردی را به‌عنوان معماری هنرمندانه راهبردها بر مبنای سه عامل خلاقیت، اکتشاف و درک ناپوستگی معرفی

نمودند (Hamel & Parahalad, 1998) در سال ۲۰۰۵ گلدمن به استناد مطالعات قبلی خود تفکر راهبردی را ترکیبی از ۴ عامل تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، آینده‌نگری و فرصت‌طلبی معرفی نمود (Goldman, 2005). از دیدگاه ناظمی و جعفریانی تفکر راهبردی دربرگیرنده فکر کردن و عمل کردن تحت شرایط مشخص، به چالش کشیدن فرضیه‌ها و گزینه‌های عملی موجود و درنهایت ارائه فرضیه و گزینه‌های جدیدتر و مناسب‌تر است که نتیجه تکرار حلقه چهار مرحله‌ای یادگیری شامل تجربه، درک، شکل دادن به مفاهیم و آزمون مفاهیم می‌باشد از دیدگاه آنان تفکر راهبردی شامل شش ویژگی شناخت، تفکر سیستمی، تفکر مفهومی، رهبری تحول‌گرا، فرصت‌طلبی و آینده‌نگری می‌باشد (Nazemi & Jafariani, 2010).

چون مون نیز بر اساس نظریات و دیدگاه‌های لید کا و بون از سه عامل به شرح ذیل جهت تبیین تفکر راهبردی بهره گرفته است:

الف) نگرش سیستمی: بنا بر نظر لیدکا، یک متفکر استراتژیک می‌بایستی یک مدل جامع از زنجیره ارزش، از ابتدا تا انتها را در ذهن داشته باشد و روابط بین اجزای آن را به‌درستی درک کند. این الگوی ذهنی تمام عوامل داخلی و خارجی سازمان را در جای خود لحاظ کرده و به‌نوعی مکانیسم کارکرد کسب‌وکار را نشان می‌دهد. در این الگو شایستگی‌های کلیدی سازمان، فرصت‌ها و تهدیدات و رابطه بین این عوامل به‌درستی ترسیم شده و مفهوم یکپارچه‌ای از کسب‌وکار تداعی می‌گردد. (Joon Moon, 2013)

ب) خلاقیت: بخش اعظمی از تفکر راهبردی نوآوری و خلاقیت راهبردی است این نوع تفکر به‌طور خاص در پی یافتن راه‌حل‌هایی بدیع برای مشکلات نامعلوم، پیچیده و مبهم است و همواره در حال یافتن راه‌کارهایی است که شاید دیگران از آن‌ها غفلت کنند به اعتقاد بون متفکران راهبردی باید به دنبال رویکردها و نگرش‌های جدید و راه‌های بهتر برای انجام دادن کارها باشند به‌عبارت‌دیگر متفکران راهبردی باید خلاق باشند. (Boon, 2005)

ج) چشم‌انداز: یکی از مشخصات مهم تفکر راهبردی چشم‌انداز گرایی است. داشتن چشم‌انداز و هدف در یک سازمان باعث جهت‌دهی به کارها و فعالیت‌ها می‌شود و مدیران و کارکنان را از انجام فعالیت‌های بیهوده بر حذر می‌دارد. چشم‌انداز مشترک کمک می‌کند که در فرآیند تصمیم‌گیری معنا و مفهوم شکل بگیرد و احساس داشتن جهت را القا کند. (Liedtka, 1998)

به اعتقاد پولبون هفت توانایی و مهارت جهت تفکر راهبردی نیاز می‌باشد که عبارت‌اند از: توانایی تفکر مفهومی، تفکر رؤیایی، تفکر تحلیلی، سنتزسازی، عینیت‌گرایی، خلاقیت و یادگیری (Polboon, Ilkka & Barbara, 2013)

#### عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی

در سالیان اخیر قشر وسیعی از پژوهشگران به بررسی تأثیر بافت اجتماعی و زمینه‌ای و نیز توانایی‌ها و مهارت‌های موردنیاز تفکر راهبردی پرداخته‌اند؛ زیرا آن‌ها معتقد بودند که نقطه ابتدایی برای بهبود و توسعه تفکر راهبردی شناخت رفتارها، فرآیند و نتایج در بستر موردبررسی می‌باشد (Goldman, Scott & Follman, 2015) به اعتقاد لیدکا اگرچه تفکر راهبردی از افراد آغاز می‌شود، افراد به این منظور نیازمند بهره‌مندی از بستر سازمانی حامی تفکر و گفتمان راهبردی در فضا سازمان هستند (Liedtka, 1998). از دیدگاه گرتز نیز توانایی تفکر راهبردی به تعاملات بین عوامل موقعیتی در مجموعه سازمان و ویژگی‌های افراد بستگی دارد (Gratez, 2002) در این میان بون در نگرشی درک مفهوم تفکر راهبردی را نیازمند رویکردی دوگانه (فردی و سازمانی) می‌داند که از یک‌سو ویژگی‌های فرد دارای قابلیت تفکر راهبردی را شناسایی کرده و از سوی دیگر فرآیند و بسترهای سازمانی حاکم بر فرد را موردبررسی قرار می‌دهد به اعتقاد وی تفکر سیستمی، خلاقیت و چشم‌انداز گرایی عناصر اصلی تفکر راهبردی در سطح فردی می‌باشند. او در خصوص تفکر راهبردی در سطح سازمانی پیشنهاد می‌نماید سازمان‌ها ساختارها و فرآیندهایی را ایجاد و تقویت نمایند که ضمن حمایت از گفتگوهای راهبردی، قوه خلاقیت و ابتکار کارکنان را به بهترین شیوه بکار گیرند (Boon, 2001). مشبکی و خزاعی عناصر تفکر راهبردی را در چهار سطح فرهنگ‌سازمانی، عوامل گروهی، هوشمندی محیطی و عوامل فردی تقسیم‌بندی نمودند. از دیدگاه محققان فرهنگ‌سازمانی ریشه‌ای‌ترین عامل مؤثر بر ظرفیت‌های تفکر راهبردی در سطح گروهی و فردی می‌باشد و عناصر مطرح در سطح گروه در کنار ساختارهای سازمانی ارگانیک و سیستم‌ها و فرآیندهای منعطف و مشوق بهبود و تغییر علاوه بر تأثیرگذاری بر شکوفایی مهارت‌های فردی به‌عنوان عاملی پیش‌برنده در جلب مشارکت بیشتر مدیران میانی در فرآیند مدیریت راهبردی مؤثر است. (Moshabacki & Khazaei, 2009) به اعتقاد رحمان سرشت و کفچه تفکر راهبردی به‌نوبه خود از عوامل فردی، گروهی و سازمانی متأثر است که در سطح سازمانی وجود فرهنگ‌سازمانی مشارکتی، نظام سازمانی ارگانیک، نظام پاداشی و میزان تناسب و ایجاد نظام اطلاعاتی کارآمد برای تقویت تفکر راهبردی بسیار اهمیت دارد (Rhman Seresht & Kafcheh, 2008) از دیدگاه جون مون عناصر اصلی تفکر راهبردی در سطح فردی (شامل تفکر سیستمی-تفکر بازارگرایانه-تفکر چشم‌اندازگرا و تفکر

خلاق) از عوامل داخلی (فرهنگ؛ ساختار و قابلیت‌های اساسی سازمان) و عوامل محیطی (تلاطم تکنولوژی و تلاطم بازار) تأثیر می‌پذیرد (Joon Moon, 2013) ابویی اردکانی و همکاران وی نیز از عواملی چون تشویق به خلاقیت، هدف‌گذاری کلان، ارتباط با سازمان‌های بالادستی، تحلیل محیط رقابتی، توجه به ارزش‌های محیطی، استفاده از ظرفیت خبرگی ذی‌نفعان و ارزیابی و نظارت به‌عنوان مؤلفه‌های حیاتی برای موفقیت تفکر راهبردی یاد می‌نماید. (Abooyee et al., 2014) همچنین محققان دیگری از تشخیص محیط‌های استراتژیک از محیط‌های عملیاتی، ایجاد واژگان (زبان) مشترک، مدیریت استعدادها و نیز بهره‌گیری از نتایج ارزیابی تفکر راهبردی در مدیریت منابع انسانی، انتخابات تصمیم‌ها (Sackett, Angela, William & Goldman, 2016) ویژگی‌های شخصیتی و فرهنگی (young, 2017) به‌عنوان عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی یاد نموده‌اند.

### دوستوانی سازمانی

در محیط متلاطم و پیچیده کنونی سازمان‌ها برای رشد و ترقی نیازمند شناخت، یادگیری و افزایش توانایی‌های خود می‌باشند به عبارتی برای افراد و سازمان‌ها موفق شدن به معنای سازگار کردن خود با یک زندگی سراسر آموزش و یادگیری و تغییر الگوهای رفتار خواهد بود (United State Commission on National Security, 2004, p. 38) این فرآیند که از آن تحت عنوان یادگیری سازمانی می‌توان یاد نمود شامل دو رویکرد اصلی بهره‌برداری و اکتشاف می‌باشد (He & Wong, 2004) که هم در بقای سازمان و هم در کسب موفقیت آن درصحنه رقابت نقش دارد (Mohammadi, Amine & Jamshidi, 2014). بهره‌برداری بر این فرض استوار است که شرکت اطلاعات کاملی در مورد فرصت‌های خارجی و قابلیت‌های داخلی دارد. در این رویکرد توجه سازمان‌ها بر کسب و کارها و بازارهای موجود و استفاده از اطلاعات و قابلیت‌های موجود برای دستیابی به اهداف سازمانی کوتاه‌مدت متمرکز است. بهره‌برداری شامل سطوح پایینی از عدم اطمینان و احتمال بالای موفقیت است. درحالی‌که رویکرد اکتشافی، کسب و کارهای جدید یا روش‌های جدید انجام کسب و کار را بررسی می‌کند. در این رویکرد، شرکت ممکن است اطلاعات کامل در مورد تمام فرصت‌های ممکن را نداشته باشد بنابراین نیازمند درک و استفاده از فرصت‌های جدید است. برخلاف بهره‌برداری، اکتشاف در کوتاه‌مدت منابع را مصرف می‌کند و بازده نامعلومی خواهد داشت (Chen, 2017). هم‌چنین بهره‌برداری درصدد جست‌وجوی کارایی و تفکر همگرا برای تحت کنترل درآوردن قابلیت‌هایی کنونی و بهبود مستمر از طریق نوآوری تدریجی و در مقابل اکتشاف به دنبال فرصت‌های جدید و نوآوری رادیکال است (Andria Poulos & Lewis,



(2009) پارادوکس و تناقضی که تنها در غالب مفهوم دوسوتوانی متوازن و هماهنگ می‌گردد (He & Wong, 2004).

کلمه دوسوتوانی از دو واژه لاتین Ambi به معنی دو سو (دو سمت) و Dexterity به معنای چیرگی و مهارت (چابکی) تشکیل شده است. در سطح روانشناسی و رفتاری، افرادی که توانایی استفاده از هر دودست خود با مهارت‌های مساوی را دارا می‌باشند افراد دوسوتوان نامیده می‌شوند (Mombini, Ebrahimipour & Moradi, 2014) مفهوم دوسوتوانی برای اولین بار توسط مارچ (۱۹۹۱) در حوزه مدیریت و به منظور ایجاد توازن بین دو فعالیت بهره‌برداری و اکتشاف در یادگیری مطرح گردید (Qing, Eric & Hongping, 2009) دوسوتوانی سازمانی به عنوان یک استعاره برای تعریف سازمان‌هایی بکار می‌رود که با کنترل فعالیت‌های کنونی خود به دنبال برآورده ساختن تقاضاهای حاضر به صورتی کارا و درعین حال گسترش توانایی‌های خود برای پیش‌بینی و تطبیق با تغییرات آینده می‌باشند (Mercedes et al., 2016) در این نگرش اعتقاد بر آن است که با ایجاد توازن بین کارایی و انعطاف‌پذیری می‌توان به عملکرد بالا در محیط پویا رسید (Eisenhardt, Nathan & Christopher, 2010) زیرا از دیدگاه چارلز هندی کلید پیشرفت و حتی بقا در زندگی و کار، در این است که بدانیم تناقض‌ها می‌توانند با یکدیگر همزیستی داشته باشند و یاد بگیریم با تناقض‌ها زندگی کنیم (Gibson, 2007, p. 37).

در تحقیق‌های اولیه‌ای که به مبحث تنش بین بهره‌برداری و اکتشاف پرداخت شده، رابطه میان این دو فعالیت غیرقابل قبول بوده اما در تحقیق‌های اخیر، به سازمان‌های دو سوتوان اشاره شده که می‌توانند توانایی‌های موجود خود را دریابند و درعین حال به جستجوی فرصت‌های جدید بپردازند. مارچ معتقد است که بهره‌برداری و اکتشاف دو فعالیت یادگیری متفاوت‌اند که شرکت منابع را بین این دو تقسیم می‌کند. بهره‌برداری به فعالیت‌هایی مانند اصلاح، بهره‌وری، انتخاب و اجرا گفته می‌شود؛ درحالی که اکتشاف با مفاهیمی مانند تحقیق، تغییر، آزمایش و کشف همراه است و بنابراین در اکتشاف و بهره‌برداری ساختارهای سازمانی، راهبردها و زمینه‌های سازمانی متفاوت است (Ebrahimipour, Moradi, 2014) Mombeini & به طور نمونه برای مدیریت بهره‌برداری استراتژی‌های تجویزی تدوین می‌شود؛ درحالی که استراتژی‌های توصیفی برای مدیریت اکتشاف نیاز می‌باشند. هم‌چنین اکتشاف نیازمند ساختارهای سازمانی ارگانیک و بهره‌برداری نیازمند ساختار مکانیکی است (Chen, 2017). چون بهره‌برداری و اکتشاف برای به دست آوردن منابع پنهان و مورد توجه رقابت می‌کنند، نگهداری یک ترکیب بهینه از بهره‌برداری و اکتشاف به صورت فوق‌العاده به چالش کشیده شده مستلزم تعدادی از مبادلات بالقوه است

برای رسیدن به هدف دوسوتوانی تحقیقات زیادی انجام شده است که مبادلات بهره‌برداری و اکتشاف به‌عنوان یک نقطه شروع در نظر گرفته شده است. دوسوتوانی به‌وسیله نگرش در سطوح بالا اکتشاف و بهره‌برداری همزمان به دست می‌آید. (He & Wong, 2004)

در نگاهی دیگر بهره‌برداری برنامه‌ای کوتاه‌مدت است و اکتشاف برنامه‌ای بلندمدت لذا بدیهی است که عملکرد و برنامه‌ریزی در کوتاه‌مدت در راستای برنامه‌های بلندمدت قرار گیرد که این مهم نیازمند دوسوتوانی سازمانی می‌باشد زیرا اگر سازمان‌ها دوسوتوان نباشند و نتوانند بین بهره‌برداری و اکتشاف توازن برقرار کنند هرچند ممکن است در کوتاه‌مدت سودآور باشند ولی در بلندمدت عملکرد آن‌ها ناکارآمد خواهد بود. (Zabiegalski, 2015)

اساساً تنش بین بهره‌برداری و اکتشاف در قالب دو رویکرد ساختاری (معماری) و زمینه‌ای می‌تواند متوازن و هماهنگ گردد (Andria Poulos & Lewis, 2009). در رویکرد معماری اعتقاد بر آن است که دوسوتوانی تحت تأثیر پیش‌آیندهای ساختاری قرار دارد؛ لذا ایجاد واحدها و زیرمجموعه‌های مستقل و تفکیک‌شده از لحاظ ساختاری و پرسنلی در می‌تواند به تحقق دوسوتوانی کمک نماید. (Yu, Meng, Yi, Chen, Yingying & Bang, 2017) در این رویکرد سازمان‌ها می‌توانند به‌طور همزمان مدیریت کارای کوتاه‌مدت و رشد بلندمدت را از طریق تفکیک ساختاری فعالیت‌های بهره‌برداری و اکتشاف در واحدهای گوناگون کسب‌وکار با توانایی و هماهنگی‌های ویژه خود فراهم کنند. (Heracleous, Angeliki, Constantine & Mant, 2017) در رویکرد زمینه‌ای با تأکید بر این مهم که عوامل زمینه‌ای نقشی حیاتی در توازن و توسعه دوسوتوانی سازمانی دارند (Lee, Kim, & Joshi, 2017) اعتقاد بر آن است که برای ترغیب اکتشاف و بهره‌برداری، باید زمینه‌ای سازمانی ایجاد نمود که کارکنان آزادانه برای کشف و بهره‌برداری از آن استفاده کنند. در این رویکرد کارکنان قادرند که بدون تعیین دوره‌های زمانی محدود و یا واحدهای کسب‌وکار ویژه برای اکتشاف، به نوآوری‌های جدید دست یابند (Chen, 2017) در دیدگاهی دیگر از پیش‌آیندهای رهبری نیز به‌عنوان یکی از رویکردهای توازن و توسعه دوسوتوانی سازمانی یاد شده است. در این جریان رهبران و کارآفرینان بیش از واحدهای کسب‌وکار می‌توانند نقش مهمی در بهبود دوسوتوانی سازمانی ایفا نمایند. لذا ویژگی‌های رهبران و کارآفرینان می‌تواند بر دوسوتوانی سازمانی تأثیرگذار باشد. (Yu et al., 2017)

به اعتقاد سیمسک چهار شیوه هارمونیک، ادواری، تفکیکی و متقابل برای ایجاد توازن بین بهره‌برداری و اکتشاف در دوسوتوانی وجود دارد. توازن هارمونیک یعنی یک واحد سازمانی به‌صورت همزمان به دنبال

بهره‌برداری و اکتشاف باشد. در این نوع توازن کارکردهای سازمانی زمینه‌ساز دوسوتوانی می‌باشند. در توازن ادواری سازمان در دوره زمانی طولانی مدت به بهره‌برداری (ثبات نسبی) مشغول است. لیکن گهگاه فعالیت‌ها با برخی اکتشاف انفرادی (تغییر) آمیخته می‌گردد که از دیدگاه سیمسک این خود نشانه تعادل است. در این نوع دوسوتوانی غالباً به کارکردهای منابع انسانی و تأکید بر نوآوری، انعطاف‌پذیری و کار تیمی مرتبط است. دوسوتوانی تفکیکی (مجزا) اشاره به دیدگاه دانکن در خصوص ساختارهای دوگانه دارد. در این رویکرد برای مدیریت نوآوری به ساختارهای مجزا و دوگانه جهت اکتشاف و بهره‌برداری نیاز است و گسترش آن در سازمان‌ها از طریق شبکه‌های خارجی محقق می‌گردد. دوسوتوانی متقابل نیز زمانی رخ می‌دهد که ستاده بهره‌برداری در یک واحد کسب‌وکار نهاده‌ای برای واحد اکتشاف در کسب‌وکار دوم باشد؛ و ستاده واحد کسب‌وکار دوم نیز نهاده واحد تجاری اول محسوب گردد. این فرآیند به‌مانند تبادل مستمر بین واحدهای سازمانی و یا سازمان‌ها می‌باشند. (Datta, 2011)

به اعتقاد بیرکینشاو و گاپتا توسعه ادبیات دوسوتوانی سازمانی را در سه مرحله می‌توان تبیین نمود:

۱- فاز اول تعاریف ارائه شده بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۵ را شامل می‌شود که غالباً با نظریه‌پردازی، ساختارها و مفاهیم اساسی (اکتشاف و بهره‌برداری) مرتبط است.

۲- فاز دوم مربوط به رشد و پرورش مفاهیم اصلی (اکتشاف و بهره‌برداری) و نیز عوامل مؤثر اشکال گوناگون دوسوتوانی و پیامدهای آن تمرکز دارد. این مرحله که مطالعات سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۹ را شامل می‌شود هم‌چنین در این دوره تلاش‌های محدودی جهت کشف سطوح تجزیه و تحلیل صورت پذیرفته است.

۳- در فاز سوم که تحت عنوان فاز تثبیت مطرح می‌باشد، محققان به دنبال تثبیت مفهوم، مدل‌ها و ساختارهای دوسوتوانی با استفاده از همگرایی موجود با مفاهیم بنیادی چون فرهنگ دوسوتوانی و رهبری دوسوتوان می‌باشند. (Coleman, 2016) که نتیجه برخی تحقیقات صورت گرفته در خصوص مرحله دوم و سوم در جدول شماره (۱) ارائه گردیده است.

#### فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

بررسی ادبیات نظری و تجربی مؤید آن است که در محیط‌های متلاطم و پیچیده، سازمان‌های موفق درحالی که قادر به مدیریت اثربخش کسب و کارهایشان هستند به‌طور همزمان خود را با تغییرات نوظهور محیطی مطابقت می‌دهند (Paliokaite & Peces, 2015). این گونه سازمان‌ها با تأکید همزمان بر نوآوری‌های بنیادین و تدریجی به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار در جهت بقا، رشد و بهبود عملکرد خود گام

برمی‌دارند. یکی از مهم‌ترین شرایط تحقق این امر آن است که این سازمان‌ها (سازمان‌های دو سو توان)، بر اساس شناخت جامع فرصت‌ها و تهدیدات آینده، استراتژی‌های مناسبی را تدوین و اجرا نمایند. در تدوین راهبردها و چشم‌انداز سازمانی تفکر راهبردی به‌عنوان آمیخته‌ای از ایدئالیسم (تصور جهان بهتر) و رئالیسم (اکتساب منابع، مهارت‌ها و.. برای رسیدن به جهان بهتر) از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. (Betz, 2016, p.7) لیکن مرور پیشینه و ادبیات تحقیق نشانگر آن است که موضوع تفکر راهبردی و رابطه آن با دوسوتوانی سازمانی کمتر در کانون توجه پژوهشگران و محققان قرار گرفته است. علی‌هذا بر اساس مبانی نظری و تجربی، روابط مفهومی و نیز ویژگی‌های سازمان هدف، فرضیات و مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱ ارائه گردیده است.

جدول (۱): عوامل مؤثر بر دوسوتوانی سازمانی

نام پژوهشگر	عوامل مؤثر بر اجرا و ارتقاء دوسوتوانی سازمانی	منبع
دراکر	برقراری تعادل بین دگرگونی و استمرار در قالب پاداش و جایزه می‌بایست تعبیه گردد.	Drucker, 2014
اریلی	ساختار غیرمتمرکز، فرهنگ مشترک با چشم‌انداز مشترک و مدیران انعطاف‌پذیر	Moradi et al., 2014
گیبسون و بیرکینشاو	ساختن مجموعه‌ای از فرآیندها و سیستم‌های مشوق درباره اینکه کارکنان چگونه زمان خود را بین تقاضای متعارض تقسیم کنند.	Gibson & Birkinshaw, 2004
لاباتکین و همکاران	فرآیندهای مدیریتی	Moradi et al., 2014
جانسن و همکاران	ادغام و یکپارچگی در سطوح سازمانی	Jansen et al., 2009
آندریوپولو و لوئیس	چرخه فضیلت دوسوتوانی به منظور حل تناقضات نوآوری	Andria Poulos & Lewis, 2009
آکداگان و همکاران	تمرکززدایی، رسمیت و ارتباطات	Akdogan et al., 2009
داتا	ساختارهای دوگانه تیم‌های مدیران ارشد	Datta, 2011
ممبینی و همکاران	تسهیم بینش‌ها، هماهنگی تیم مدیریت ارشد و تیم‌های دانش یکپارچه	Mombeini et al., 2014
پالیوکایت و بیسیزا	آینده‌نگری سازمانی	Paliokaite & Pecesa, 2015
مرادی و همکاران	فرهنگ سازمانی	Moradi et al., 2016
مرسدس و همکاران	سیاست‌های منابع انسانی چون استخدام، آموزش، ارزیابی، توسعه و پاداش	Mercedes et al., 2016
کلمن	سبک رهبری و مهارت رهبران	Coleman, 2016
لی	تعادل بین نوآوری سازمانی و حافظه سازمانی	Lee et al., 2017
برس سانی و همکاران	قابلیت‌های مدیریت دانش و تکنولوژی‌های ارتباطات و اطلاعات	Bresciani et al., 2017
هراکلیئوس و همکاران	اختلالات سازمانی چون سیاسی‌کاری و نفوذ (ناکاری) بر دوسوتوانی ساختاری تأثیر منفی دارد.	Heracleous et al., 2017

**فرضیه اصلی:**

H1: تفکر راهبردی بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبتی دارد.

**فرضیه‌های فرعی:**

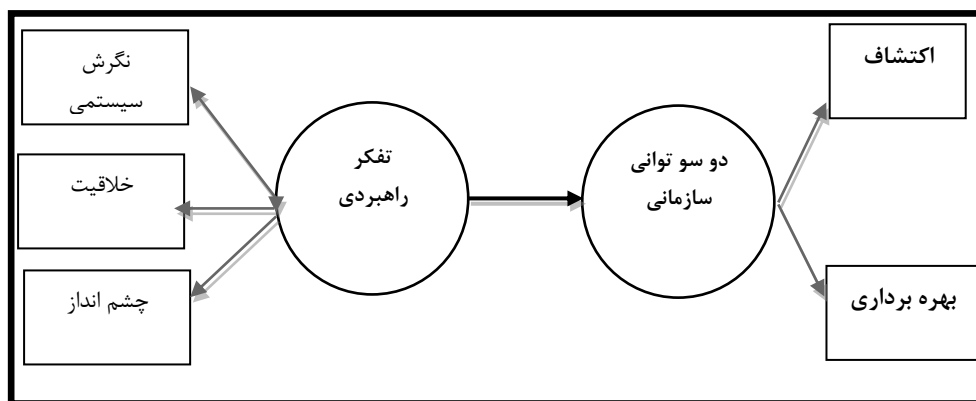
H2: نگرش سیستمی بر دوسوتوانی تأثیر مثبتی دارد.

H3: خلاقیت بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبتی دارد.

H4: چشم‌انداز گرایی بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبتی دارد.

**روش‌شناسی**

پژوهش حاضر از نظر روش‌شناسی در دسته پژوهش‌های توصیفی قرار دارد که به صورت پیمایشی انجام شده است؛ از نظر رویکرد، کمی محسوب می‌شود، زیرا در این پژوهش از داده‌های مبتنی بر پرسشنامه استفاده شده است و از نظر هدف کاربردی است، زیرا نتایج آن در سازمان‌های نظامی کاربرد دارد. هم‌چنین از لحاظ ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. مبانی نظری با استفاده از روش کتابخانه‌ای (منابع ثانویه) و داده‌های تحقیق به کمک پرسشنامه جمع‌آوری گردید. با توجه به حیطه‌بندی اطلاعات در سازمان‌های نظامی و نیز لزوم آگاهی پاسخگویان از مفاهیم برنامه‌ریزی و تفکر راهبردی و نیز برنامه‌های سازمانی جامعه آماری تحقیق کلیه فرماندهان و مدیران شاغل در دو یگان نظامی منتخب به تعداد ۷۳ نفر می‌باشد که بر اساس جدول مورگان تعداد ۶۳ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین گردید. از کل پرسشنامه‌های توزیع شده به صورت تصادفی ساده، تعداد ۶۱ پرسشنامه برگشت داده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

به منظور گردآوری داده‌های تحقیق مطابق جدول شماره (۲) در خصوص متغیر مستقل (تفکر راهبردی) بر اساس مدل و پرسشنامه جون مون و در خصوص متغیر وابسته (دوست‌توانی سازمانی) بر اساس پرسشنامه جانسن (۲۰۰۹)؛ با متناسب‌سازی پرسشنامه‌ها بر اساس اهداف و وظایف سازمان هدف و نیز نظرات ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و کارشناسان حوزه دفاعی پرسشنامه تفکر راهبردی با ۱۱ سؤال و پرسشنامه دوست‌توانی با ۶ سؤال تنظیم گردید. به منظور حصول اطمینان از تناسب سؤالات پرسشنامه‌ها با سازه‌های تحقیق، پس از جمع‌آوری داده‌ها از تحلیل عامل اکتشافی استفاده گردید که یکی از سؤالات پرسشنامه دوست‌توانی به علت عدم تناسب جایگاه در تحلیل عاملی حذف گردید. پایایی پرسشنامه‌ها به ترتیب با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱۹ برای پرسشنامه تفکر راهبردی و ۰/۸۶۶ برای پرسشنامه دوست‌توانی سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی روابط بین متغیرها نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحت نرم‌افزارهای لیزرل و اس.پی.اس.اس استفاده گردیده است.

جدول (۲): مشخصات پرسشنامه‌های تحقیق

منابع	تعداد سؤالات	ابعاد	متغیر
Joon moon, 2013	۴	نگرش سیستمی	تفکر راهبردی
	۴	خلاقیت	
	۳	چشم‌انداز گرایی	
Jansen et al (2009)	۳	بهره‌برداری	دوست‌توانی
	۲	اکتشاف	سازمانی

### یافته‌ها

#### تحلیل عاملی پرسشنامه‌های تحقیق

در این پژوهش برای به‌منظور حصول اطمینان از تناسب سؤالات پرسشنامه‌ها با سازه‌های تحقیق با به‌کارگیری آزمون کومو و بارتلت و روش تحلیل عاملی اکتشافی، روایی هر یک از سؤالات و سازه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در جدول شماره (۳) نتایج روایی محتوا پرسشنامه تفکر راهبردی ارائه گردیده است.

طبق جدول شماره (۳) چون مقدار KMO (در سطح معناداری ۰/۰۰۰) در پرسشنامه تفکر راهبردی بزرگ‌تر از ۰/۷ است. نشان از مناسب بودن حجم نمونه با توجه به تعداد سؤالات و فاکتورهای

استخراج شده می باشد. هم چنین ماتریس بارهای عاملی در پرسشنامه نشان می دهد همه بارهای عاملی بالای ۰/۵ هستند؛ لذا سؤالات پرسشنامه تفکر راهبردی با سازه های تعیین شده متناسب می باشند. نتایج جدول شماره (۴) نشانگر آن است که مقدار KMO (در سطح معناداری ۰/۰۰۰) در پرسشنامه دوسوتوانی سازمانی بزرگتر از ۰/۷ است. مناسب بودن حجم نمونه با توجه به تعداد سؤالات و فاکتورهای استخراج شده می باشد. لیکن در سؤال شماره ۴ چون مقدار بار عاملی کمتر از ۰/۵ است حذف گردیده است.

جدول (۳): روایی پرسشنامه تفکر راهبردی با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی

سازه شماره ۳ (چشم انداز گرایي)	سازه شماره ۲ (خلاقیت)	سازه شماره ۱ (نگرش سیستمی)	سؤال	KMO and Bartlett's Test
		۰/۷۲۵	Q1	۰/۸۳
		۰/۸۱۱	Q2	
		۰/۸۸۶	Q3	
		۰/۷۰۱	Q4	
	۰/۸۱۴		Q5	
	۰/۷۴		Q6	
	۰/۶۵۱		Q7	
	۰/۶۸		Q8	
۰/۵۴			Q9	
۰/۶۱			Q10	
۰/۷۶			Q11	

جدول (۴): روایی پرسشنامه دوسوتوانی سازمانی با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی

سازه شماره ۲ (اکتشاف)	سازه شماره ۱ (بهره برداری)	سؤال	KMO and Bartlett's Test
	۰/۸۲۵	Q1	۰/۷۱
	۰/۸۰۹	Q2	
	۰/۸۸۶	Q3	
۰/۱۳	-۰/۵۵۷	Q4	
۰/۸۵۴		Q5	
۰/۵۲		Q6	

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

در راستای آزمون فرضیات، جهت سنجش همبستگی بین متغیرها از آزمون همبستگی پیرسون و به منظور بررسی رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج آزمون همبستگی پیرسون در جدول شماره ۵ منعکس گردیده است، این ضرایب نشان‌دهنده معناداری همبستگی بین متغیر مستقل و متغیر وابسته و ابعاد آن‌ها با یکدیگر بافاصله اطمینان ۰/۹۵ است.

## مدل‌سازی معادلات ساختاری

برای سنجش رابطه علی که در فرضیات ذکر شده بودند، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود؛ که شامل تعدادی از روش‌های آماری برای برآورد شبکه‌ای از روابط علی است که بر پایه یک مدل نظری تعریف می‌شود و دو یا چند مفهوم پیچیده پنهان (متغیر مکنون) را باهم مرتبط می‌سازد که هر یک از آن‌ها توسط تعدادی شاخص‌های مشاهده‌پذیر (متغیر آشکار) اندازه‌گیری می‌شوند (Mombeini, Ebrahimipour & Moradi, 2013) متغیرهای پنهان پژوهش حاضر شامل دوسوتوانی سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی است. متغیرهای انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، مهارتی، رفتاری و بهره‌برداری و اکتشاف متغیرهای مشاهده‌شده در نظر گرفته شده‌اند. در ضمن برای اینکه مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر، تأیید شود، اولاً باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و ثانیاً باید مقادیر T-value و ضرایب مسیر معنی‌دار باشند.

جدول (۵): ضرایب همبستگی پیرسون میان متغیرهای تحقیق

	تفکر راهبردی	نگرش سیستمی	خلاقیت	چشم‌انداز	دوسوتوانی	اکتشاف	بهره‌برداری
تفکر راهبردی	۱						
نگرش سیستمی	۰/۸۸۷	۱					
خلاقیت	۰/۸۶۳	۰/۶۷۸	۱				
چشم‌انداز	۰/۸۶۵	۰/۶۴۶	۰/۵۹۷	۱			
دوسوتوانی	۰/۶۹۱	۰/۶۸۱	۰/۶۲۰	۰/۵۱۱	۱		
اکتشاف	۰/۶۳۸	۰/۶۳۲	۰/۵۴۲	۰/۴۹۸	۰/۹۳۹	۱	
بهره‌برداری	۰/۶۲۷	۰/۶۱۴	۰/۶۰۴	۰/۴۲۹	۰/۸۸۸	۰/۶۷۵	۱

درباره آزمون‌های برازندگی توافق همگانی وجود ندارد و شاخص‌های متعددی برای سنجش برازندگی مدل استفاده می‌شود. معمولاً برای تأیید مدل، استفاده از سه تا پنج شاخص کافی است

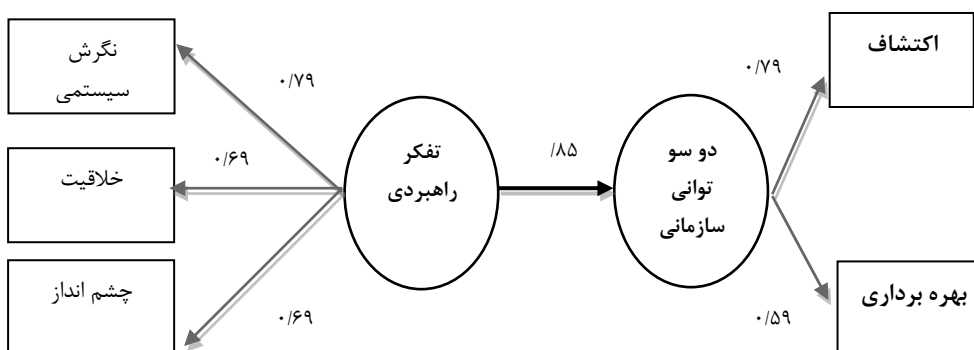


(Habibi, 2012, p. 8). جدول شماره (۶) بیانگر مهم ترین این شاخص ها هست که حاکی از آن است که الگو از جهت برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است.

جدول (۶): شاخص های برازش مدل

مقدار به دست آمده	حد مجاز	نام شاخص
۰/۴۱	کمتر از ۳	$\frac{\chi^2}{df}$ (کای دو بر درجه ی آزادی)
۰/۹۸	بالاتر از ۰/۹	GFI (نیکویی برازش)
۰/۰۰۰	کمتر از ۰/۰۸	RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)
۱/۰۰	بالاتر از ۰/۹	CFI (شاخص برازش مقایسه ای - تعدیل یافته)
۰/۹۸	بالاتر از ۰/۹	NFI (برازندگی نرم شده)

شکل ۲ مدل مفهومی پژوهش به همراه ضرایب مسیر و شاخص های برازش مدل را نشان می دهد. این شکل که خروجی نرم افزار لیزرل است به همراه شاخص های برازندگی در زیر آن بیانگر برازش خوب مدل با داده هاست.

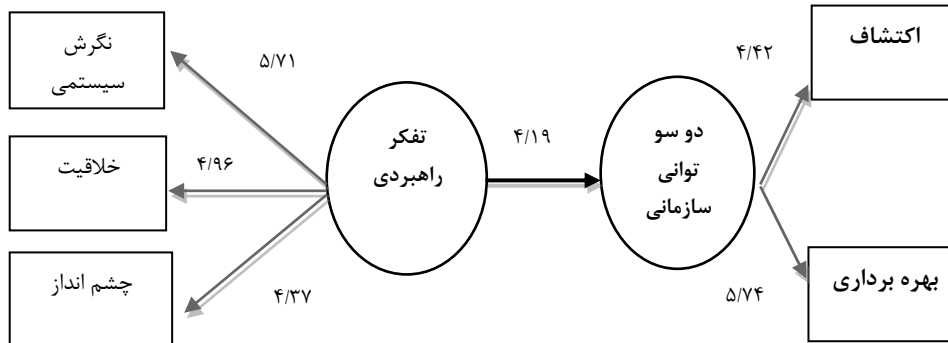


Chi-square=۱/۶۷ و df=۴ و p-value=۰/۰۳۶ و RMSEA=۰/۰۰۰

شکل ۲: مدل مفهومی برازش شده با ضرایب مسیر استاندارد

در بین ابعاد تفکر راهبردی، نگرش سیستمی با ضریب مسیر ۰/۷۹ بیشترین نقش را در تبیین تفکر راهبردی دارد؛ و هم چنین در بین ابعاد دوسوتوانی، اکتشاف با ضریب مسیر ۰/۷۹ نیز نقش بیشتری در تبیین دوسوتوانی سازمانی دارد.

همچنین مطابق شکل (۳) محاسبه مقادیر t در مدل مفهومی تحقیق حاکی از آن است که برای همه بارهای عاملی مقادیر t محاسبه شده از  $\pm 1/96$  بیشتر است.



شکل ۳: مدل مفهومی با ضرایب معناداری

لذا با توجه به نتایج شکل های ۲ و ۳ و نیز میزان ضریب تشخیص مدل، مطابق جدول شماره ۷ فرضیه اصلی پژوهش تأیید می گردد.

جدول (۷): فرضیه اصلی پژوهش به همراه مقادیر شاخصها

نتیجه	ضریب تشخیص	آمار t	مقدار P	ضریب مسیر	فرضیه اصلی
تأیید	۰/۴۷	۴/۱۹	۰/۰۳	۰/۸۵	H1: تفکر راهبردی ← دوستوانی

با توجه به جدول شماره (۶) مقدار ضریب مسیر (۰/۸۵) و مقدار t این فرضیه (۴/۱۹) بیش تر از  $1/96$  است، همچنین مقدار P برای فرضیه اصلی کوچک تر از  $0/05$  به دست آمده است که از تأیید فرضیه اول حکایت دارد؛ بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت انعطاف پذیری منابع انسانی بر دوستوانی سازمانی تأثیر می گذارد. بر اساس نتایج ضریب تشخیص متغیر انعطاف پذیری منابع انسانی با مقدار  $0/47$  توانسته است ۴۷ درصد از تغییرات دوستوانی سازمانی را در سازمان هدف پیش بینی کند. همچنین جدول شماره (۸) یافته های تحلیل علی با استفاده از مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیات فرعی را نشان می دهد.

نتایج از تأیید تمام فرضیات فرعی تحقیق حکایت دارد. به عبارتی با ۹۵ درصد اطمینان می توان عنوان نمود که نگرش سیستمی، خلاقیت و چشم انداز گرایی بر دوستوانی سازمانی تأثیر می گذارند.

جدول (۸): یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیات فرعی تحقیق

فرضیه	ضریب استاندارد	عدد معناداری	نتایج
H2: نگرش سیستمی ← دوسوتوانی (OA)	۰/۷۹	۵/۷۱	تأیید
H3: خلاقیت ← دوسوتوانی (OA)	۰/۶۹	۴/۹۶	تأیید
H4: چشم‌انداز‌گرایی ← دوسوتوانی (OA)	۰/۶۹	۴/۳۷	تأیید

### بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر به بررسی رابطه تفکر راهبردی و دوسوتوانی سازمانی در بین فرماندهان و مدیران عالی دو یگان نظامی پرداخته‌ایم. با توجه به ویژگی‌ها و مأموریت‌های سازمان هدف و بر اساس فرمایشات فرماندهی معظم کل قوا، دوسوتوانی سازمانی معادل نوآوری‌های توأمان بنیادی و تدریجی در ساخت سلاح و تجهیزات، آموزش، سازمان‌دهی و تشکیلات شیوه‌های پشتیبانی، دستورالعمل‌ها در نظر گرفته شده است (Khamenei, 2008). یافته‌های تحقیق با نتایج مطالعات پالیوکایت و بیسیزا (۲۰۱۵) مطابقت دارد. به استناد نتایج حاصله از آزمون فرضیه اصلی می‌توان عنوان داشت که تفکر راهبردی می‌تواند موجب تقویت دوسوتوانی سازمانی گردد در تبیین این مهم برخی بر این اعتقادند که مفاهیمی چون مهندسی مجدد، مدیریت کیفیت جامع، بهبود مستمر، کارایی تولید و رقابت همزمان برای بقا مهم هستند؛ اما بهتر شدن در کارها فقط سازمان‌ها را در مسابقه نگه می‌دارد و کمکی به برنده شدن نمی‌کند. در قرن بیست و یکم برندگان واقعی کسانی هستند که در خط مقدم قرار دارند و دائماً وضعیت خود را تعریف می‌کنند، قوانین و رقابت را دوباره بازسازی می‌کنند و وضعیت موجود را به چالش می‌گیرند (Gibson, 2007, p. 26). رویکردی که خود نیازمند چشمانی بینا و بصیر و به عبارتی تفکر راهبردی می‌باشد. در عرصه نظامی نیز لزوم شناخت زمان، شناخت نیاز، شناخت دشمن و شناخت دوست (Khamenei, 2014) و تدوین راه‌حل‌ها و برنامه‌های مشخص (Khamenei, 2015) و اقدامات مناسب و به‌موقع موضوعی است که حکایت از ارتباط تنگاتنگ تفکر راهبردی و دوسوتوانی سازمانی دارد. هم‌چنین نتایج فرضیات فرعی حکایت از آن دارد که نگرش سیستمی و تمام‌نگر به فضای کسب و کار و فعالیت موجب بهبود و ارتقای قابلیت دوسوتوانی سازمانی می‌گردد. این رویکرد منسجم از سازمان نیازمند یک درک مستقیم از پویایی‌های درونی و بیرونی حیات سازمانی است. به‌ویژه اینکه چگونه سازمان‌ها و اقدامات مدیریتی در طول زمان تغییر می‌کند و بازخوردی از فرآیندی که منجر به این تغییرات می‌شود فراهم می‌آید. این رویکرد شامل این ادراک می‌شود که چگونه سازمان‌ها با سیستم‌های بزرگ و پیچیده نظیر بازارها و صنایع کوچک همراه می‌شوند و چگونه آن‌ها به‌وسیله پویایی‌ها، همبستگی‌ها و وابستگی‌ها این سیستم

تحت تأثیر قرار می‌گیرد (Nazemi & Jafariani, 2010, p. 63) در حوزه خلاقیت و نوآوری، برای آن که نظر جدیدی زاییده شود و نضج گیرد باید نیروهای پیش برنده بر نیروهای نگه‌دارنده برتری یابند و شرایط به گونه‌ای باشد که نیروهای پیش برنده‌ها را به سوی نظر و شیوه جدید رهنمون سازد (Alvani, 2005, p. 228) بدیهی است که احساس رضایت از وضع موجود و احساس امنیت و پایداری سازمانی، احساسی که معمولاً در سازمان‌های بزرگ و موفق وجود دارد مهم‌ترین عامل بازدارنده از درک فرصت‌هاست (Ghafarian & Kiani, 2011, p.127) در خصوص تأثیر چشم‌انداز گرایی بر دوسوتوانی این امر متصور است که چشم‌انداز به صورت یک آرمان متحرک، سازمان را یکپارچه و هم‌انگیزه می‌سازد. چشم‌انداز مسیری که سازمان در آن با موفقیت بیشتر امکان رقابت دارد را مشخص می‌سازد؛ و در این امر درک صحیح از شایستگی‌های کلیدی سازمان و به کارگیری آن با شیوه خلاقانه و مؤثر یک عامل مهم است. چشم‌انداز تمامی سازمان را متوجه این مسیر و افراد کلیدی در زنجیره ارزش را متعهد به همسویی با سازمان می‌سازد این تعهد از خصوصیات ذاتی چشم‌انداز و جذابیت دور نمای آن سرچشمه می‌گیرد (Ghafarian & Kiani, 2010, p. 71).

علیرغم اهمیت فراوان تفکر راهبردی در رشد و تعالی سازمان‌ها تحقق و نهادینه‌سازی آن خود نیازمند فرهنگ سازمانی مشوق، تعامل مدیران و ارتقاء روحیه کارگروهی، تشکیل دوره‌های آموزشی مناسب، ارتقاء مشارکت و تصمیم‌گیری کارکنان مستعد و علاقه‌مند، شفاف‌سازی در خصوص اهداف، چشم‌اندازها، تهدیدات و فرصت‌های محیطی، کاهش قوانین و رویه‌های رسمی با رعایت ملاحظات اساسی و ایجاد انگیزه و ظرفیت در منابع انسانی جهت تشخیص و شناخت فرصت‌ها و تهدیدات و ... می‌باشد.

در خصوص سایر مؤلفه‌های مؤثر بر نهادینه نمودن دوسوتوانی در سازمان‌ها نقش مدیران بسیار محوری می‌باشد. مدیران ضمن فراهم آوردن بازخورد مثبت از عملکرد و وظایف کارکنان جهت تحریک آن‌ها می‌بایست با ایجاد قوانین و دستور کارهای کمتر، اجازه دهند که کارکنان وظایف خود را به روش خودشان انجام دهند (Von Den Berg & Van Der Velde, 2005) همچنین بهره‌گیری از شبکه‌های رهبری دوسوتوان (Coleman, 2016) فرهنگ دو سو توان (Moradi, Yakideh, & Madani, 2016) فرآیند مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی آن در سرتاسر مرزهای سازمان (Paliokate & Pecesca, 2015) بررسی، تحلیل و مسئله‌یابی در خصوص نیازمندی‌ها و مشکلات حال و آتی مشتریان، رقبا (Zabiegalski, 2015) و... نیز از دیگر وجوه تأثیرگذار بر رشد و ارتقاء دوسوتوانی در سازمان‌ها می‌باشد.

با توجه به شرایط و ویژگی‌های سازمان هدف، تعمیم نتایج پژوهش حاضر به جوامع مختلف باید با در نظر گرفتن جوانب گوناگون صورت پذیرد. همچنین با توجه به اینکه این مطالعه تنها تفکر راهبردی را تبیین کننده دوسوتوانی سازمانی در نظر گرفته است، به نظر می‌رسد متغیرهای دیگری چون سرمایه‌های فکری، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، مدیریت دانش نیز بتوانند تغییرات دوسوتوانی سازمانی را در سازمان‌ها تبیین کنند.

## References

- Abooyee, M.; Labafi, S.; Azarpoor, S., & Jalalpoor, M. (2014). Identify the critical success factors of strategic thinking in perspective managers of cultural organizations in Isfahan. *Journal of Executive management*, 6(11), 13-35. (in Persian)
- Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategy & leadership*, 5(33), 5-12.
- Akdogan, S.; Akdogan, A., & Cingoz, A. (2009). Organizational ambidexterity: an empirical examination of organizational factors as antecedents of organizational ambidexterity. *Journal of Global Strategic Management*, 3(2), 17-27.
- Alvani, M. (2005). *Public Management*. Tehran: Publications Nashereney. (in Persian)
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Benito, O., & Sanchis, L. (2014). Training strategic thinking: experimental evidence. *Journal of business research*. 67,114-128
- Betz, F. (2016). *Strategic thinking: a comprehensive guide*. First edition, emerald publishing.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-35.
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63-70.
- Bresciani, S.; Ferraris, A., & Del Giudice, M. (2017). The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects. *Technological Forecasting & Social Change*, in press.
- Chen, Y. (2017). Dynamic ambidexterity: how innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons*, 60,385-394.
- Coleman, N. (2016). *An exploration of the leadership behaviors and ambidexterity in online learning units*. Doctor of education thesis, Gorge Washington University.

Datta, A. (2011). Review and extension on ambidexterity: a theoretical model integrating networks and absorptive capacity. *Journal of Management and Strategy*, 2(1), 1-21.

Dennis, R.; Terry, S.; Tish, M., & Mike, S. (2015). Improving organizational alignment by enhancing strategic thinking. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(1), 11-14.

Drucker, P. (2014). *Management challenges for the 21 century*. Translated by Mahmood Tooloue. Tehran: Rasa book Publications. (in Persian).

Eisenhardt, K.; Nathan, R., & Christopher, B. (2010). Microfoundations of performance: balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, 21(6), 1263-1273.

Ghafaryan, V., & Ali Ahmadi, A. (2002). On the failure of strategic planning and introducing of two new findings. *Modarres human sciences*, 6(26), 83-98. (in Persian)

Ghafaryan, V., & Kiani, Gh. (2010). *5 command for strategic thinking*. 4<sup>th</sup> edition. Tehran: Fara Publication. (in Persian)

Ghafaryan, V., & Kiani, Gh. (2011). *Effective strategy*. 6<sup>th</sup> edition. Tehran: Fara Publication. (in Persian)

Ghasemi, H, R., & Feyzi, M. (2015). The role of strategic thinking in structural complexity of an organization. *Journal of Strategic management research*, 21(59), 141-170. (in Persian)

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.

Gibson, R. (2007). *Rethinking the future: rethinking business principles, competition control complexity, leadership, markets and the world*, Translated by Ali Shirazi. 1<sup>st</sup> edition. Tehran: Industrial management institute Publications. (in Persian)

Goldman, F.; Ellen, Scott, A., & Follman, J. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 155-175.

Goldman, E. (2005). Becoming an expertise strategic thinker. *the learning journey of healthcare CEO*, 20-27, Available at: [www.Proquest.umi.com](http://www.Proquest.umi.com).

Golkar, B., & Nasehi, V. (2002). A review of the various aspects of strategic thinking. *Management Development*, 41, 10-14. (in Persian)

Graetz. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: toward understanding the complementarities, *Management Decision*, 40(5), 456-462.

Habibi, A. (2012). *Practical training lisrel*. Available at: [www.parsmodir.com](http://www.parsmodir.com). (in Persian)

Hamel, G., & Parahalad, C. (1998). Strategic intent, *Harvard Business Review*, May- june, 63-76.

- He, Zin-Li., & Wong. (2004). Exploration vs exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning. *Long Range Planning*, 31(3), 481-487.
- Heracleous, L.; Angeliki, P.; Constantine, A., & Mant, G. (2017). Structural ambidexterity and competency traps: insights from Xerox PARC. *Technological Forecasting & Social Change*, 117, 327-338.
- Joon, M. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, 66, 1698-1708.
- Jansen, J.; Michiel, P.; Tempelaar, F. A.; Henk, W., & Volberda. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811.
- Khamenei, S, A. On line: [www.leader.ir](http://www.leader.ir)
- Lee, K.; Kim, Y., & Joshi, K. (2017). Organizational memory and new product development performance: investigating the role of organizational ambidexterity. *Technological Forecasting & Social Change*, 120, 117-129.
- Liedtka, J. (1998). Strategic thinking: can it be taught?. *Long Range Planning*, 31(1), 120-129.
- Mercedes, Ú.; García1.; E., Claver, C.; Bartolome.; Marco-Lajara1., & Patrocinio, Z. (2016). Toward organizational ambidexterity in the hotel industry: the role of human resources. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(4), 367-378.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Mohammadi, H, A.; Amine, B, A., & Jamshidi, L. (2014). The role of organizational learning in enhancement the innovation performance. *Quarterly Journal of Innovation and Enterprenership*, 2(4), 84-95.
- Mombeini, Y.; Ebrahimpoor, M., & Moradi, M. (2014). The study of ambiguities and typology of organizational ambidexterity in technology-based organizations. *Journal of Hndustrial Technology Development*, 23, 59-71. (in Persian)
- Momeni, M.; Dashti, M.; Bairamzadeh, S., & Mohammadi, N. (2013). Structural equation modeling. 1<sup>st</sup> edition. Tehran: Ganj Shayegan Publications. (in Persian).
- Monavvarian, A.; Aghazade, H., & Shahamatnejad, M. (2012). Measuring the strategic thinking of the managers of Tehran's municipality. *Journal of Business management*, 4(12), 129-146. (in Persian)
- Moradi, M.; Ebrahimpour, M., & Mombeini, Y. (2014). Explaining organizational ambidexterity as a new concept in the management of knowledge based organizations. *Journal of Roshd-e-fanavari*, 10(40), 18-27. (in Persian)
- Moradi, M.; Yakideh, K., & Madani, F. (2016). Organizational culture ambidexterity and performance: the critical role of organizational ambidexterity. *Journal of Organizational Culture Management*, 13(4), 1245-1266. (in Persian)

Moshabaki, A., & Khazaei, A. (2009). Elements of strategic thinking in Iranian organizations. *Journal of Business Management*, 1(1), 105–111. (in Persian)

Nazemi, Sh., & Jafariyani, H. (2010). Strategic thinking. Tehran: industrial management institute publication. (in Persian)

Paliokaitè, A., & Pačèsa, N. (2015). The relationship between organisational foresight and organisational ambidexterity. *Technological Forecasting & Social Change*, 101, 165–181.

Polboon, N.; Ilkka, K., & Barbara, I. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 242-265

Qing, Cao.; Eric, G., & Hongping, Zh. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.

Rahman Seresht, H., & Kafcheh, P. (2008). An organizationa model for strategic thinking (an empirical study). *Journal of business management perspective (management perspective)*, 7(28), 47–77. (in Persian)

Sackett, A.; Angela, K.; William, W., & Goldman, E. (2016). *Enhancing the strategic capability of the army: an investigation of strategic thinking tasks, skills, and development*, United States army research institute for the behavioral and social sciences.

United State Commision on National Security. (2004). *New world coming: american security in the 21st century*. Translated by Deheshdi, J & Rahchamani, B.4<sup>th</sup> edition. Tehran: international studies & research institute Abrar Moaser Tehran Publications. (in Persian)

Van Den Berg, P., & Van Der Velde, M. (2005). Relationship of functional flexibility with individual and work factors. *Journal of Business and Psychology*, 20(1), 111-129.

Young, L. (2017). Developing strategic thinking, *Australian Army Journal*, 2, 110-128.

Yu, X.; Meng, X.; Yi, C.; Chen, Y., & Bang, N. (2017). Work-family conflict, organizational ambidexterity and new venture legitimacy in emerging economies. *Technological Forecasting & Social Change*, in press.

Zabiegalski, E. (2015). *Learning ambidexterity in organization*. Doctor of education thesis, Gorge Washington University