

مقاله پژوهشی: شناسایی و مفهوم‌پردازی پیشران‌های تفکر استراتژیک

[20.1001.1.24234621.1400.111.42.2.7](https://doi.org/10.24234/20.1001.1.24234621.1400.111.42.2.7)

علی بیاضی طهران‌اند^۱، اسدالله کردنائیج^۲، سید حمید خداداد حسینی^۳، حسن دانایی‌فرد^۴

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۲/۰۸

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۲/۲۸

چکیده

هرچند شواهد نشان می‌دهد حاکمیت تفکر استراتژیک در سازمان‌ها منجر به «توسعه ظرفیت‌های سازمان»، «کسب نتایج مالی پایدار» و «بهبود جایگاه سازمان در محیط» می‌شود، ولی مرور مطالعات حوزه تفکر استراتژیک نشان‌گر نیاز به دسته‌بندی جامع‌تر و دقیق‌تری از عوامل پیشران این نوع از تفکر در سازمان‌ها می‌باشد. بر این اساس با اعتقاد بر اینکه عوامل متعددی بر تفکر استراتژیک تأثیرگذار هستند، طی مطالعه حاضر تلاش شد تا با به‌کارگیری استراتژی نظریه داده‌بنیاد چندگانه^۵، به پیکربندی مدلی برای تبیین پیشران‌های تفکر استراتژیک پرداخته شود. تحلیل داده‌های حاصل از مرور نظام‌مند مطالعات مرتبط در بازه زمانی ۴۰ سال اخیر و مصاحبه با ۲۷ نفر از خبرگان که با ترکیب روش‌های نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی انتخاب شدند؛ منجر به توسعه مدلی شد که پیشران‌های تفکر استراتژیک را در قالب در سه گروه عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل محیطی مفهوم‌پردازی می‌کند. به‌منظور اعتبارسنجی نتایج و همچنین ارزیابی مدل از منظر «قابل فهم بودن»، «جامع بودن»، «کاربردی بودن» و «نوآوری»؛ طی دو مرحله متوالی به نظرسنجی از خبرگان پرداخته شد که نتایج این پیمایش‌ها نیز نشان از اعتبار نتایج اکتسابی و مناسب ارزیابی شدن مدل نهایی با توجه به چهار معیار مذکور دارد.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۲. استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

naeij@modares.ac.ir

۳. استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۴. استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

کلید واژه‌ها: استراتژی، تفکر استراتژیک، پیشران، مرور نظام‌مند، نظریه داده‌بنیاد چندگانه.

مقدمه

امروزه محیط سازمان بسیار پیچیده‌تر و پویاتر از گذشته شده و تأمین منابع مورد نیاز برای کسب مزیت رقابتی دشوارتر از گذشته بوده و سازمان‌ها نخواهند توانست بسان گذشته به‌طور تقریبی پایدار، اقدام نمایند. در هزاره سوم، جنگ خونین رقابت شکل دیگری به خود گرفته و سازمان‌های مختلف در تلاشند تا در یک شبکه جهانی و به کمک هم و حتی با ادغام در هم، اول اینکه، پایداری خویش را تضمین نموده و دوم اینکه، به سودآوری پایدار فکر کنند. در این دوران سازمان‌ها نه به دنبال همراستایی و همسویی با تغییرات حادث، بلکه به دنبال تأثیرگذاری و هدایت روند تغییرات از طریق توسعه قابلیت‌های بالقوه و بالفعل می‌باشند. در این شرایط دیگر نمی‌توان هر کالا یا خدمتی را به مشتری عرضه نموده و انتظار پاسخ مثبت داشت، بلکه شرایط ایجاب می‌کند ارزشی فراتر از انتظار مشتری پیشنهاد و ارائه شود که این مهم مستلزم شناسایی و احراز قابلیت‌های خاصی می‌باشد. در این میان تفکر استراتژیک به‌عنوان مهارت حیاتی مدیریت، لازمه توانمندسازی سازمان برای بقا و رشد در محیط به‌شدت رقابتی امروز معرفی شده است (غفاریان و احمدی، ۱۳۸۲). تفکر استراتژیک توانایی نگاه به آینده و تمرکز بر وابستگی‌های متقابل کلیدی سازمان و محیط پیرامون آن می‌باشد (کردناچ، ۱۳۹۶: ۱). در نتیجه عدم وجود سطح مناسبی از تفکر استراتژیک در سازمان‌ها، منجر به عدم توفیق در طرح‌ریزی و تحقق مقاصد سازمانی خواهد شد. بون^۱ (۲۰۰۱ م) بیان می‌دارند که فقدان تفکر استراتژیک در میان مدیران عالی، کمبود اساسی سازمان‌های امروزی است و برخورداری از آن برای رقابتی ماندن در یک محیط متلاطم و جهانی، حیاتی می‌باشد. به‌زعم لیدکا^۲ (۱۹۹۸ م) برخورداری از مهارت‌های تفکر استراتژیک، موجب ایجاد ظرفیت تفکر استراتژیک برای سازمان شده و سازمان را در ایجاد ارزش خاص برای مشتریان، رقابت‌پذیری و انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات، توانمند می‌نماید. تفکر استراتژیک به‌عنوان نوع خاصی از اندیشیدن، مربوط به تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان انجام وظیفه

می‌نمایند. بدون شک عوامل متعددی بر وجود، بروز و تقویت تفکر استراتژیک تأثیرگذار هستند. ولی مرور مطالعات صورت‌پذیرفته در حوزه تفکر استراتژیک نشان‌گر عدم وجود دسته‌بندی جامعی از عوامل پیشران تفکر استراتژیک می‌باشد و اکثر مطالعات تنها به توصیف یک یا چند وجه از عوامل تأثیرگذار بر آن پرداخته‌اند (کردناج، ۱۳۹۶: ۱۳). بر این اساس طی مطالعه حاضر تلاش شد تا با به‌کارگیری استراتژی نظریه داده‌بنیاد چندگانه^۱ به پیکربندی مدلی جامع‌تر برای تبیین پیشران‌های تفکر استراتژیک پرداخته شود. MGT که به‌نوعی روش تکمیلی و توسعه‌یافته نظریه داده‌بنیاد^۲ می‌باشد، با ترکیب رویکردهای قیاسی و استقرایی، چهارچوب جامعی برای توسعه نظریه فراهم می‌آورد. MGT علاوه بر برخورداری از اغلب ویژگی‌ها و نقاط قوت GT، از طریق استفاده از تئوری‌های موجود؛ ویژگی‌های مؤثری به GT اضافه می‌کند که این ویژگی‌ها، قابلیت تعمیم نظریه‌های جدید را افزایش می‌دهند. در واقع با به‌کارگیری تئوری‌های موجود، به‌نوعی مفاهیمی که به‌صورت استقرایی از داده‌های نظری خلق شده‌اند، به‌صورت انتقادی بررسی شده و ضمن تنظیم و تعدیل آن‌ها، از خلق ناخواسته مفاهیمی که در نظریه‌های مرتبط قبلی وجود داشته است، پیشگیری می‌شود (گلدکول و کرونهلم، ۲۰۱۰).

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

بدون شک عوامل متعددی بر وجود، بروز و تقویت تفکر استراتژیک تأثیرگذار هستند. در ادامه مطالعات انجام‌شده در این حوزه مرور و عوامل تأثیرگذار بر تفکر استراتژیک در سه دسته فردی، سازمانی و محیطی گروه‌بندی شده است:

الف. پیشینه تحقیق در حوزه عوامل فردی تأثیرگذار بر تفکر استراتژیک

می‌دانیم تفکر استراتژیک که خود نوعی سبک تفکر است، بر «استراتژیست‌ها» و به عبارتی افراد متمرکز است و از آنجا که جوهره اصلی تصمیمات استراتژیک، قرار دادن افراد

1. Multi-grounded theory (MGT)
2. GT
3. Goldkuhl & Cronholm

مناسب در جایگاه‌های مناسب و درگیر کردن آن‌ها در مباحث درست می‌باشد (نادلر^۱، ۱۹۹۴)، بررسی عوامل فردی تأثیرگذار بر تفکر استراتژیک خالی از اعراب نخواهد بود. هیترهوبر و پاپ^۲ (۱۹۹۲م) در کتاب خود با عنوان «آیا شما یک استراتژیست هستید یا تنها یک مدیر» بیان داشته‌اند که مدیران به مانند ژنرال‌ها، ویژگی‌های فردی خاصی دارند که موجب موفقیت آن‌ها می‌شود. با این حال مدیرانی که از پتانسیل مناسبی برای تبدیل شدن به یک استراتژیست برخوردارند، بایستی به توسعه استعدادهای طبیعی خود بپردازند. بر این اساس می‌توان این‌گونه استنباط نمود که تفکر استراتژیک به‌عنوان یک مهارت فردی از ذهن شخص و تفکراتش ناشی می‌شود (آذرپور، ابویی و قلی‌پور، ۱۳۹۴) و در نتیجه ویژگی‌های فردی همچون تجربیات کاری، جنسیت، سن و شخصیت می‌توانند تأثیر معناداری بر تفکر استراتژیک داشته باشند. نتایج تحقیق دراقونوی و همکارانش^۳ (۲۰۱۱م) نشان داد توانایی‌های شناختی مدیران و استقبال ایشان از تجربیات جدید؛ تأثیر معناداری بر شایستگی تفکر استراتژیک ایشان دارد. گلدمن نیز معتقد است تجربیات کاری وجود دارد که منجر به توسعه سطح تفکر استراتژیک می‌شوند. گلدمن^۴ (۲۰۰۸م) این تجربیات را در نه گروه سوابق شغلی عمومی، مدیرعامل بودن، مورد راهنمایی مستمر قرار گرفتن، چالش با همکارانی که نقش کلیدی دارند، ارزیابی نتایج سازمانی و الگوبرداری، انجام برنامه‌ریزی استراتژیک، راهبری یک برنامه ابتکاری اصلی رشد سازمان، مواجهه با یک تهدید اساسی برای بقای سازمان و تجربه نیابتی (تجربه صنایع دیگر و ...) طبقه‌بندی نموده است. در این خصوص همچنین مطالعه جعفری و رحیمی (۱۳۹۴) نشان داد که جنسیت و تأهل تأثیر معناداری بر ابعاد شش‌گانه تفکر از نظر هنری مینتزبرگ دارند. نتایج تحقیق موسوی و بردیافر (۱۳۹۴) که طی آن به بررسی سطح تفکر استراتژیک مدیران انجمن گردشگری ورزشی کشور پرداخته بودند، نشان داد که «با بالا رفتن میزان سن و میزان تحصیلات؛ سطح تفکر استراتژیک افراد افزایش می‌یابد. نتایج تحقیقات گروه لونزا^۵ (۲۰۱۲م) نیز نشان

1. Nadler
2. Hans Hinterhuber and Wolfgang Pop
3. Dragoni, Vankatwyk, Oh and Tesluk
4. Goldman
5. Lonza

داد که تحصیلات مدیران بر تفکر و اقدام استراتژیک ایشان تأثیرگذار می‌باشد. همچنین توحیدی (۱۳۹۱) بر خورداری از تفکر و دانش راهبردی را به‌عنوان یکی از اجزای اصلی مدل «مدیر راهبردی در جمهوری اسلامی ایران» معرفی نموده است. نتایج تحقیق میدانی پی‌سایپا و همکارانش^۱ (۲۰۰۹ م) نشان داد سن و جنسیت بیشتر از مکان فیزیکی بر استفاده از مهارت‌های تفکر استراتژیک تأثیرگذار هستند.

ب. پیشینه تحقیق در حوزه عوامل سازمانی تأثیرگذار بر تفکر استراتژیک

افراد و گروه‌ها در بستر سازمان فعالیت می‌نمایند و در نتیجه شرایط سازمانی شکل‌دهنده تفکر مدیریتی می‌باشد (جلینک و لیتزر،^۲ ۱۹۹۴). لوندبرگ^۳ (۲۰۰۵ م) که از دیدگاه روان‌شناسی اجتماعی به بررسی تفکر استراتژیک پرداخته بود؛ معتقد است توسعه و بازنگری استراتژی در سازمان تحت تأثیر قدرت هدایت و ذهنیت مورد تأکید ائتلاف قالب در سازمان می‌باشد. آلیو^۴ (۲۰۰۶ م) در مطالعه خود «برنامه‌ریزی بلندمدت»، «تحلیل استراتژیک»، «کیفیت»، «تئوری پورتفولیو»، «برنامه‌ریزی سناریو»، «مدل‌های تخصیص منابع»، «فرهنگ سازمان»، «سبک رهبری»، «شاخص‌های عملیاتی» و «همسویی استراتژیک»، به‌عنوان ۱۰ ایده اصلی که منجر به شکل‌گیری و تکامل تفکر استراتژیک شده‌اند؛ شناسایی و تبیین شده است. نتایج پژوهش لبافی و ابویی (۱۳۹۵) نشان داد که تأکید بر سلسله‌مراتب سازمانی، محدودیت در منابع سازمانی، شاخص‌های مبهم در سنجش عملکرد به‌عنوان موانع و پایش مداوم محیطی، مشورت با نخبگان، درک مؤثر از رقیبان، شهودمحور بودن تصمیمات، نیروی انسانی خلاق و هدف‌گذاری کلان؛ به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت تفکر راهبردی در سازمان‌های فرهنگی می‌باشند. به‌زعم بون (۲۰۰۵ م) ویژگی‌های سازمانی‌ای همچون فرهنگ، ساختار و سیستم‌های جریان خدمات، منجر به خلق شرایطی می‌شوند که افراد چهارچوب‌های ذهنی مشترک را شکل داده و این چهارچوب‌ها قابلیت تفکر استراتژیک

-
1. Pisapia, Sun-Keung Pang, Hee, Lin and Morris
 2. Jelinek and Litterer
 3. Lundberg
 4. Allio

مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در ادامه به تبیین برخی از مهم‌ترین عوامل سازمانی تأثیرگذار بر تفکر استراتژیک پرداخته شده است:

ب-۱. فرهنگ سازمان و تفکر استراتژیک

به‌زعم ابن‌الرسول و علی‌احمدی (۱۳۷۶) اثربخشی مدیریت استراتژیک مرهون ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب در سازمان می‌باشد. در این خصوص گلدمن و کیسی^۱ (۲۰۱۰ م) معتقدند تأثیر تجربیات مختلف شغلی بر تفکر استراتژیک خود تحت تأثیر فرهنگ سازمان است. فرهنگ سازمان مجموعه‌ای پیچیده از مفروضات، اعتقادات و ارزش‌های محوری که در میان سازمان اشاعه یافته و روش انجام کسب‌وکار را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری، مدیران ارشد را ملزم به اشاعه فرآیند تصمیم‌گیری با مدیران سطوح پایینی می‌نماید و مشارکت سطوح پایین در فرآیند توسعه استراتژی رضایت شغلی آن‌ها را افزایش داده و فرآیند تصمیم‌گیری مدیران ارشد را تسهیل می‌نماید. درگیر شدن مدیران میانی در فرآیند استراتژی منجر به افزایش الگوها و ایده‌هایی می‌شود که مدیران ارشد را به‌واسطه کسب دانش جدید، در توسعه استراتژی‌های نوآورانه یاری می‌نماید (بوون، ۲۰۰۵). نتایج مطالعه وارن، هووات و هیوم^۲ (۲۰۱۱ م) که به تبیین تأثیر عوامل شناختی و مدیریتی تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری استراتژیک پرداخته بود، نشان داد که شناخت مدیریتی، ارزش‌های شرکت و همچنین ارزش‌ها و اعتقادات افراد می‌توانند تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. شیروانی و شجاعی (۲۰۱۱ م) نیز تأثیر فرهنگ سازمانی بر تفکر استراتژیک و نقش رهبران در ایجاد و تقویت فرهنگ حامی تفکر استراتژیک را تأیید نمودند.

ب-۲. ساختار سازمان و تفکر استراتژیک

ساختار سازمانی از این حیث که تعاملات میان افراد، جریان ارتباطات، تقسیم کار و هماهنگی را نهادینه می‌نماید، دارای اهمیت زیادی است. ساختار سازمانی بایستی به‌گونه‌ای

طراحی شود که در مواجهه با مسائل داخلی توانمند و در مواجهه با مسائل بیرونی از انعطاف لازم برخوردار باشد (فقهی فرمند، ۱۳۷۳). به‌زعم بارنز و استاکر ساختار سازمان را می‌توان در دو نوع ارگانیک و مکانیکی طبقه‌بندی نمود. ساختار ارگانیک دارای ساختار مسطح می‌باشد، این نوع از ساختار بر هماهنگی از طریق ارتباط افقی میان عناصر سازمانی تأکید دارد. در این ساختار افراد اعتقادات خود در مورد ارزش‌ها و اهداف سازمان را توسعه داده و با همکاری همدیگر دستیابی به اهداف را تسهیل می‌نمایند و در نتیجه سازمان با ساختار ارگانیک، هماهنگی میان اعضا و اشاعه ایده‌ها را تشویق و تسهیل می‌نماید. در مقابل سازمان با ساختار مکانیکی، به‌صورت سلسله‌مراتب از بخش‌های مختلف وظیفه‌ای تعریف می‌شوند و هر فرد تنها مأمور به انجام وظایف خاص سازمانی خود است. وظایف از طریق وضع قوانین و مقررات انجام شده و تصمیمات از یک کانال عمودی عبور می‌نماید. در این نوع از ساختار، تصمیم‌گیری با این پیش‌فرض که افراد دانشی در سطوح بالای سازمان مستقرند، به‌صورت متمرکز انجام شده و در نتیجه ساختار جمعی بی‌مفهوم و در نتیجه ارتباطات سازمان محدود شده و امکان تبادل ایده‌ها از بین می‌رود. در نتیجه می‌توان گفت ساختارهای ارگانیک منجر به تقویت تفکر استراتژیک می‌شود (بوون، ۲۰۰۵).

ساده‌سازی و تخت کردن ساختار، تحریک مشارکت‌های بین سازمانی، استفاده از تیم‌های کاری خودمختار، فراهم‌سازی زیرساخت‌های تسهیم داده‌ها در سرتاسر سازمان، بنا کردن ساختار و یک مبنای اشتراک دانش برای جمع‌آوری و انتقال دانش و عملکردهای بهینه در سرتاسر سازمان، ایجاد یک مدل کسب‌وکار که به آسانی با تغییرات محیطی همسو می‌شود، تقویت حس مالکیت و کارآفرینی از راه ایجاد واحدهای کاری غیر متمرکز و شبکه‌های ساده، ایجاد یک ساختار با مسئولیت‌های مناسب (سازگار) با نقش‌ها و پاسخگویی‌های روشن از راه شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌ها بین ستاد مرکزی و واحدهای عملیاتی، تعریف مناسب از بحث پاسخگویی هم‌زمان، بهره‌گیری از تیم‌ها و گروه‌های کاری نیز از ویژگی‌های ساختاری سازمان‌های با عملکرد بالا می‌باشد (دی‌وال، ۲۰۰۷). نتایج مطالعه شعبانی بهار و همکارانش (۱۳۹۵) نشان داد مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری، حل

مشکلات و تغییر و تحول؛ بر اثر مستقیمی بر قابلیت‌های تفکر استراتژیک ایشان دارد. عامری و داودی دهاقانی (۱۳۹۵) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی مشوق، ساختار سازمانی قابل انعطاف و سیستم‌ها و فرآیندهای مطلوب؛ تأثیر معناداری بر تفکر راهبردی فرماندهان، رؤسا و مدیران عالی نیروی انتظامی دارد.

ب-۳. نظام برنامه‌ریزی سازمان و تفکر استراتژیک

لیدکا (۱۹۹۸ م) معتقد است وجود سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها، نقش مهمی در بروز تفکر استراتژیک ایفا می‌نماید. باتز و دیلارد^۱ (۱۹۹۳ م) توسعه تیم برنامه‌ریزی استراتژیک متشکل از متفکران استراتژیک از سطوح و واحدهای مختلف را به‌عنوان رویکردی اثربخش در توسعه تفکر استراتژیک معرفی نموده‌اند. در این خصوص لیدکا (۲۰۰۰ م) مدلی متفاوت برای فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه داده شده است که سعی در برقراری ارتباط میان فرآیندهای برنامه‌ریزی با نگرش‌های جدید به منابع خلق مزیت رقابتی و دیدگاه‌های تئوریک چندگانه قابل کاربرد در فهم تغییرات استراتژیک دارد. این مدل بیان می‌دارد که می‌توان گروه گسترده‌ای از اعضای سازمانی را در گفتمان استراتژیک مشارکت داده و طی یک فرآیند شناختی، آینده مفروض را خلق و تست نموده و در نهایت طی یک فرآیند (چرخه) رفتاری اجرا کنند. شومیکر^۲ (۱۹۹۵ م) نیز ضمن تبیین اهمیت و مراحل مختلف برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو، آن را به‌عنوان ابزاری برای توسعه تفکر استراتژیک برشمرده است. میلتن و لپیانن^۳ (۱۹۹۱ م) در ضمن تبیین ضرورت و کارکردهای واحد سازمانی تحت عنوان «اطلاعات و تحلیل کسب‌وکار»؛ بیان نمودند این واحد از طریق گردآوری اطلاعات مورد نیاز کسب‌وکار؛ تحلیل اطلاعات برای مدیران سازمان و پشتیبانی از فرآیندهای تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک؛ موجبات تحقق اهداف سازمان را فراهم خواهد آورد.

ب-۴. نظام جبران خدمات سازمان و تفکر استراتژیک

تاکور و هافمن^۱ (۱۹۸۷ م) ضمن اذعان به این مهم که سازمان‌ها به علت توسعه فعالیت و شرایط محیطی ناچار به مشارکت دادن مدیران سطوح پایین‌تر در مسئولیت‌های استراتژیک هستند، به تبیین ضرورت و کارکرد ارائه پاداش مناسب به ایشان پرداختند. ایشان بیان داشته‌اند که یکی از دلایل اصلی شکست در برنامه‌ریزی استراتژیک، عدم ارائه پاداش به مدیران در زمینه توسعه قابلیت‌های تفکر استراتژیک است. به‌زعم بون (۲۰۰۵ م) نیز سیستم جبران خدمات از آنجا که رفتار شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، تأثیر به‌سزایی بر فرآیند تصمیم‌گیری، استراتژی و عملکرد سازمان دارد. امروزه سیستم‌های جبران خدمات در راستای تحقق اهداف عملکردی طرح‌ریزی می‌شوند. این همراستایی می‌تواند هم مبتنی بر معیارهای کیفی عملکرد و هم مبتنی بر معیارهای بازاری یا شامل معیارهای کمی باشد. در این میان تعدادی از محققان بر اهمیت ارزیابی و جبران خدمات مدیران ارشد بر مبنای معیارهای کیفی تأکید نموده‌اند.

ب-۵. رهبری سازمان و تفکر استراتژیک

گلدمن (۲۰۱۲ م) در مطالعه نظری خود «پاسخ روشن و کلی رهبران به بحران»، «تسهیل آموزش و بحث در مورد روندهای محیطی، دخیل کردن کارکنان در فعالیت‌های نیازمند تفکر استراتژیک و تبیین نقش خاص آن‌ها در انجام این قبیل کارها»، «تعیین جهت‌گیری از طریق برنامه‌های اقتضایی و توجه به نتایج جامعه، تشویق ایده‌های جدید افراد و راهنمایی شغلی کارکنان» و «به‌کارگیری فرآیندهای منابع انسانی برای انتخاب، ارزیابی، توسعه و اعطای پاداش به تفکر استراتژیک کارکنان» به‌عنوان فعالیت‌های خاص رهبری که تقویت‌کننده فرهنگ تفکر استراتژیک هستند، شناسایی و تبیین شدند. در واقع رهبران به‌عنوان فرهنگ‌سازان و انتقال‌دهندگان فرهنگ، می‌توانند موجبات ارتباط میان فرهنگ و فرآیند یادگیری تفکر استراتژیک را فراهم آورند. وجود تشکیلاتی رسمی برای آموزش، فعالیت‌های توسعه‌ای و ابتکارات یادگیری، رهبران سازمان را آماده تقویت تفکر استراتژیک کارکنان تحت رهبری خود می‌نماید (گلدمن و کیسی، ۲۰۱۰). به‌زعم کظمی، نارنانجوا

و نارتسیلا^۱ (۲۰۱۶ م) رابطه معناداری میان تفکر استراتژیک و رهبری تحول‌گرا وجود داشته و این دو تأثیر معناداری بر تقویت ایده تیم‌ها در توسعه محصولات جدید دارند. نتایج تحقیق بختیاری و زردشتیان (۱۳۹۵) نشان داد که سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و عدم‌مداخله بر تفکر استراتژیک تأثیر معناداری داشته و همچنین با میانجی‌گری تفکر استراتژیک، سبک رهبری عدم‌مداخله، بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد. مطالعه گل محمدی، کفچه، سلطان‌پناه (۱۳۹۲) نیز ضمن تأیید رابطه مثبت میان سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک؛ نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین بیشترین تأثیر مثبت را بر تفکر استراتژیک دارد.

ج. پیشینه تحقیق در حوزه عوامل محیطی تأثیرگذار بر تفکر استراتژیک

اگر برای سازمان‌ها مرزی قابل تصور باشد، آنچه در خارج از مرزهای داخلی سازمان قابل مفهوم‌سازی است، تحت عنوان عوامل فراسازمانی و اکوسیستمی تلقی می‌شود. اکوسیستم شامل مشتریان، تولیدکنندگان پیشرو، رقبا و سایر ذی‌نفعان خواهد بود که با سازمان در ارتباط هستند و رفتار آن‌ها بر نوع تفکر و رفتار سازمان تأثیرگذار خواهد بود. بر اساس اصل استثنای رقابتی، منابع محدود که در محیط وجود دارند، منجر به رقابت خواهد شد و در نتیجه سازمان‌ها برای کسب حداقل سهم خود از منابع محدود، بایستی استراتژی‌های بدیع و مناسب‌تری از رقبا اتخاذ نمایند که این امر نیازمند تفکر استراتژیک می‌باشد. رقبا سازمان همواره در حال بازنگری استراتژی‌های خود هستند و در نتیجه برای ماندن و توانایی مواجهه با شرایط رقابتی حاکم نیز نیازمند توسعه استراتژی‌های بدیع خواهیم بود که این مهم حاصل وجود، بروز و تقویت قابلیت‌های تفکر استراتژیک می‌باشد. همان‌گونه که در قسمت مقدمه نیز ذکر شد، عدم اتخاذ استراتژی‌های متناسب، پیچیدگی و عدم قطعیت موجود در ابعاد مختلف خارج از سازمان (اعم از ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی) سازمان‌ها را محکوم به فنا خواهند نمود و در نتیجه می‌توان گفت که عوامل فراسازمانی و اکوسیستمی (محیطی) نیز بر بروز و تقویت تفکر

استراتژیک تأثیرگذار می‌باشند (کردنائیج، ۱۶:۱۳۹۶). با این وجود مطالعه ادبیات نشان داد که تحقیق مشخصی جهت تبیین تأثیر ویژگی‌های محیطی بر تفکر استراتژیک انجام نشده است. ولی نتایج مطالعه تیرائی و خاشعی (۱۳۹۵) نشان داد در محیط‌های متلاطم، مدیران می‌توانند با اتخاذ تصمیمات بداهه در سازمان، به عملکرد بهتر سازمان کمک کنند. به‌زعم زهرا و گارویس، پویایی محیطی از عوامل تأثیرگذار بر رابطه مثبت میان کارآفرینی و عملکرد سازمانی می‌باشد (زهرا و گارویس، ۲۰۰۰). میلر^۲ (۱۹۸۸م) نیز دریافته بود که در شرایط ناپایداری محیطی، به‌کارگیری استراتژی نوآورانه منجر به افزایش سطح عملکرد می‌گردد.

همان‌گونه که مرور پیشینه نشان می‌دهد، اکثر مطالعات تنها به توصیف یک یا چند وجه از عوامل تأثیرگذار بر تفکر استراتژیک پرداخته و مطالعاتی که نگرش جامعی به موضوع داشته باشند، بسیار محدود می‌باشند. در نتیجه این اساس در مطالعه حاضر تلاش شد تا ضمن در نظر گرفتن نتایج مطالعات پیشین، نظرات خبرگان امر نیز در این زمینه احصاء شده و مدل جامعی برای تبیین پیشران‌های تفکر استراتژیک و همچنین ارتباطات خاص میان آن‌ها ارائه شود.

روش‌شناسی تحقیق

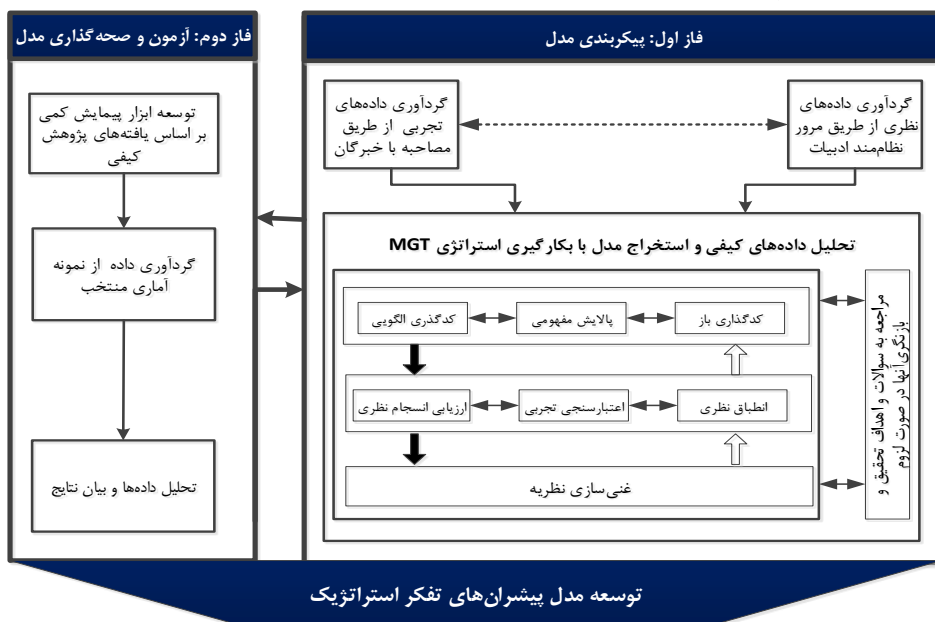
جدولی که در ادامه ارائه شده است، مختصات اصلی روش‌شناسی پژوهش بر اساس هشت لایه فرآیند پژوهش توسعه داده‌شده توسط دانایی‌فرد و همکارانش (۱۳۹۴: ۴) را تداعی می‌نماید:

1. Zahra & Garvis
2. Miller

جدول ۱- خلاصه روش‌شناسی تحقیق

ردیف	عناصر روش‌شناسی تحقیق	مورد مربوطه در پژوهش حاضر
۱	مبنای فلسفی	ترکیبی از پارادایم‌های تفسیری و اثبات‌گرایی
۲	جهت‌گیری	بنیادی- توسعه‌ای
۳	رویکرد پژوهش	تلفیقی از استقراء و قیاس
۴	نوع پژوهش	روش‌شناسی ترکیبی
۵	صبغه پژوهش (محیط پژوهش)	کتابخانه‌ای و میدانی
۶	استراتژی پژوهش	نظریه داده‌بنیاد چندگانه و پیمایش
۷	هدف پژوهش	ترکیبی از اهداف تبیین و پیش‌بینی، اکتشاف و فهم و توصیف
۸	روش گردآوری داده‌ها	مرور جامع ادبیات، مصاحبه و پرسشنامه

همان‌گونه که ذکر شد، هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی و مدل‌سازی پیشران‌های تفکر استراتژیک می‌باشد. حصول این هدف اول اینکه، نیازمند مفهوم‌پردازی یک مدل مفهومی و دوم، آزمون و صحت‌گذاری مدل در راستای کاربردی نمودن آن می‌باشد که این مهم با به‌کارگیری استراتژی‌های «نظریه داده‌بنیاد چندگانه» و به شرح مراحل مندرج در نمودار ذیل انجام شده است:



شکل ۱- مراحل اجرایی پژوهش

در روش MGT ابتدا کدها و مفاهیم از ادبیات موجود احصاء و سپس با کدها و مفاهیم حاصل از مصاحبه با خبرگان ترکیب می‌شود و نظریه جدید تکوین می‌یابد. توسعه نظریه در MGT طی دو فاز خلق نظریه مشتمل بر «کدگذاری استقرایی^۱، پالایش مفهومی^۲ و کدگذاری الگویی^۳» و «غنی‌سازی نظریه^۴» انجام می‌شود که این دو فاز به واسطه سه نوع فرآیند صحنه‌گذاری مشتمل بر «تطبیق نظری^۵»، «اعتبارسنجی صریح تجربی^۶» و «ارزیابی انسجام نظری^۷» تکمیل می‌شود. کدگذاری استقرایی هم از نظر فرآیندی و هم از نظر توجه به داده‌ها، معادل با کدگذاری باز در GT است؛ پالایش مفهومی که به معنای شفاف‌سازی مفاهیم می‌باشد، نقطه تمایز خاص MGT با GT است؛ کدگذاری الگویی به‌طور تقریبی معادل با کدگذاری محوری در GT است و در نهایت غنی‌سازی نظریه که فعالیت پایانی خلق نظریه با استفاده از چهارچوب MGT می‌باشد، همانند کدگذاری انتخابی اجرا می‌شود، ولی انجام آن مستلزم تطبیق نظری، اعتبارسنجی صریح تجربی و ارزیابی انسجام نظری می‌باشد.

گردآوری داده‌ها و اطلاعات، جامعه و نمونه پژوهشی

روش‌های گردآوری داده‌ها و اطلاعات در مراحل مختلف تحقیق متفاوت می‌باشد. به این ترتیب که اطلاعات لازم به‌منظور تبیین مبانی نظری و پیشینه تحقیق از طریق مراجعه به کتب و مقالات معتبر فارسی و لاتین گردآوری شده است؛ داده‌های نظری لازم برای توسعه مدل از طریق مرور نظام‌مند ادبیات؛ داده‌های تجربی لازم برای توسعه مدل از طریق مصاحبه و داده‌های کمی لازم برای آزمون مدل و حصول اطمینان از اعتبار آن، از طریق پرسشنامه گردآوری شده است. برای انجام مرور نظام‌مند، روش‌های مختلفی توسعه داده شده است که به‌طور عمده مراحل مشابهی را برای بخش‌های «تعیین دقیق مشکل و

-
1. Inductive coding
 2. Conceptual refinement
 3. Pattern coding
 4. Theory condensation
 5. Theoretical matching
 6. Explicit empirical validation
 7. Evaluation of theoretical cohesion

موضوع مورد تحقیق، «جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها» و «تفسیر نتایج» پیشنهاد می‌دهند. در این میان پتی کراو و رابرتس^۱ (۲۰۰۸ م) ضمن مذاقه در متدولوژی مرور نظام‌مند؛ فرآیندی هفت مرحله‌ای را برای کاربرد این روش در علوم اجتماعی توسعه دادند که به علت جامعیت و استفاده فراگیر از آن در تحقیقات حوزه علوم اجتماعی، در پژوهش حاضر نیز به کار برده شده است. در پژوهش حاضر پس از شکل‌دهی به سؤالات پژوهش، کلیدواژه کلی تفکر استراتژیک و عناوین مشابه آن به دو زبان انگلیسی و فارسی (به شرح جدول ذیل) برای جست‌وجو و بازیابی مطالعاتی که به تبیین عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک پرداخته‌اند، تعیین و انتخاب شدند:

جدول ۲: واژه‌های کلیدی جستجو شده

کلیدواژه‌های فارسی	کلیدواژه‌های لاتین
- تفکر استراتژیک / راهبردی	- Strategic Thinking / thought
- اندیشه استراتژیک / راهبردی	- Long range/ term thinking / thought

پس از تعیین کلیدواژه‌های جست‌وجو به شرح فوق؛ «وجود هریک از کلمات کلیدواژه‌های منتخب در عنوان/چکیده یا کلیدواژه‌های مقاله»، «قرار گرفتن در دامنه زمانی ۴۰ سال اخیر» و «تکراری نبودن مطالعات» به‌عنوان معیارهای ورود مطالعات تعیین و به جست‌وجوی ادبیات موجود در پایگاه‌های داده «Sience Direct»، «Emerald Insight»، «Magiran» و «SID» پرداخته شد. طبیعتاً اکتساب پیشران‌های تفکر استراتژیک مستلزم مراجعه به مطالعاتی است که موضوع محوری آن‌ها تفکر استراتژیک بوده است. حاصل جست‌وجوی ادبیات با در نظر گرفتن معیارهای ورودی مذکور، بازیابی ۱۷۱ مطالعه مشتمل بر ۷۲ مورد مطالعه داخلی و ۹۹ مورد مطالعه لاتین بود که پس از بررسی سطح ارتباط مطالعات با موضوع و همچنین ارزیابی کیفیت مطالعات بر اساس شاخص‌های مناسب بودن اهداف، برخورداری از روش تحقیق مناسب، نتایج روشن و محل انتشار، در نهایت ۲۴ مطالعه وارد فاز بررسی‌های تفصیلی شدند. به‌منظور حصول اطمینان از صحت و دقت ارزیابی سطح ارتباط مطالعات و کیفیت مطالعات بازیابی‌شده، از همکاری یک خبره

به‌عنوان مرورگر استفاده شد. نتایج آزمون کاپا نشان داد با عنایت به اینکه ضریب کاپا برابر با ۰٫۶۹،۲٪ می‌باشد، توافق مناسبی میان نظرات پژوهشگر و همکار تحقیق وجود دارد (حبیب‌پور و صفری، ۱۳۹۱).

برای گردآوری داده‌های تجربی از روش مصاحبه با خبرگان استفاده شده است. با توجه به هم‌زمانی و تعامل فرآیندهای اکتساب داده‌های نظری و تجربی در استراتژی MGT در پژوهش حاضر از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. به این منظور پس از مرور اولیه ادبیات و شکل‌دهی به سؤالات پژوهش؛ پروتکل مصاحبه تعیین و به مصاحبه با ۲۷ نفر از خبرگان که با ترکیب روش‌های نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و روش گلوله‌برفی انتخاب شدند؛ پرداخته شد. سؤال اصلی مطرح در مصاحبه‌ها عبارت از «چه عواملی بر تفکر استراتژیک تأثیرگذار می‌باشند؟» بود که به‌منظور همراهی با مصاحبه‌شوندگان و با توجه به اطلاعات حاصل مطالعات پیشین؛ سؤالات فرعی همچون «تأثیر فرهنگ بر تفکر استراتژیک» و «تأثیر دانش و تحصیلات بر تفکر استراتژیک» نیز مورد سؤال واقع شد. همان‌گونه که ذکر شد، برای آزمون مدل و حصول اطمینان از اعتبار آن، به تهیه پرسشنامه بر اساس نتایج فاز کیفی و نظرسنجی از اعضای نمونه منتخب روی آورده شده است. این پیمایش طی دو مرحله مجزا و متوالی انجام شد. به این ترتیب ابتدا ضمن تهیه پرسشنامه اول در خصوص نتایج حاصل از تحلیل داده‌های نظری و تجربی، از خبرگان منتخب خواسته شد تا میزان موافقت خود با مفاهیم شناسایی‌شده را تعیین کنند و چنانچه گویه‌ای را نامرتب‌ت تشخیص دادند یا گویه جدیدی برای توصیف مفاهیم مدنظر داشتند، اعلام نمایند تا در تکوین مدل بهره‌برداری شود. با عنایت به خاص بودن موضوع پرسشنامه، تلاش شد تا حد امکان پرسشنامه‌های طی جلسات حضوری با خبرگان یا برقراری تماس تلفنی با ایشان تکمیل شود. حاصل این کنکاش تجربی، تکمیل ۳۲ پرسشنامه بوده است. در ادامه نظرات خبرگان در خصوص مدل از منظر «کاربردی بودن»، «سهولت درک»، «جامعیت»، «صحت» و «نوآوری» گردآوری و تحلیل شد. پرسشنامه این بخش برای ۲۵ نفر از خبرگان ارسال ولی ۱۹ پرسشنامه دریافت و تحلیل شد. جامعه آماری و روش نمونه‌برداری در پژوهش حاضر به شرح جدول ذیل بوده است:

جدول ۳: جامعه هدف و روش نمونه‌برداری پژوهش در مراحل مختلف

ردیف	عنوان مرحله	جامعه هدف و روش نمونه‌برداری
۱	مرور نظام‌مند ادبیات	جامعه هدف در این مرحله عبارت از کلیه مقالات مرتبط منتشرشده در مجلات معتبر داخلی و خارجی است که پس از تعیین معیارهای ورودی و جست‌وجوی جامع ادبیات، ۷۲ مورد مطالعه داخلی و ۹۹ مورد مطالعه لاتین؛ به‌عنوان جامعه آماری این مرحله تعیین شد و انتخاب نمونه از میان آن‌ها، بر اساس اعمال معیارهای خروجی بوده است.
۲	مصاحبه با خبرگان	جامعه هدف در این مراحل عبارت از خبرگان دانشگاهی و اجرایی می‌باشند که حائز حداقل پنج معیار «کلیدی بودن»، «شناخته‌شده توسط سایرین»، «فهم نظری موضوع»، «تنوع» و «موافقت با مشارکت» بودند. جهت انتخاب خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. به این ترتیب از نظرات ۲۷ نفر در مرحله مصاحبه، از نظرات ۳۲ نفر در مرحله اعتبارسنجی نتایج فاز کیفی و از نظرات ۱۹ نفر از خبرگان در ارزیابی مدل نهایی بهره‌برداری شده است که عموم ایشان (بیش از ۹۲٪) دارای تحصیلات عالی مرتبط با موضوع می‌باشند.
۳	آزمون مدل	

روایی و پایایی تحقیق

همان‌گونه که در بخش‌های قبلی آورده شده است، تحقیق حاضر با ترکیبی از روش‌های مرور نظام‌مند، مصاحبه و نظرسنجی از خبرگان انجام شده است. لینکلن و گوبا (۱۹۸۵ م) معتقدند در پایایی پژوهش کیفی مستلزم استفاده از فرایندهای ساخت‌یافته برای گردآوری داده‌ها؛ سازمان‌دهی فرایندهای ساخت‌یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها؛ وجود حداقل دو نفر برای انجام مصاحبه به‌صورت جداگانه، اما موازی با یکدیگر و مقایسه یافته‌های دو و یا چند محقق و استفاده از کمیته راهنما برای ارزیابی و اجرا می‌باشد. در تحقیق حاضر به‌منظور حصول اطمینان از پایایی داده‌های گردآوری‌شده، علاوه بر اتخاذ رویکردی نظام‌مند برای مرور ادبیات؛ نتایج حاصل از فاز مرور ادبیات از طریق مصاحبه با خبرگان مطرح شد و تلویحاً مورد تأیید قرار گرفت که این مهم خود گواهی بر پایایی نتایج در مراحل کیفی می‌باشد. در MGT ادعای اعتبار در خصوص نظریه از طریق اجرای سه فرآیند اعتبارسنجی نظری، اعتبارسنجی تجربی و اعتبارسنجی درونی پوشش داده می‌شود. در مرحله تطبیق

نظری؛ نظریه در حال ظهور و مقوله‌های آن با نظریه‌های موجود مقایسه شده و از این طریق نقاط اشتراک و افتراق شناسایی و تحلیل خواهد شد. اجرای این مرحله ممکن است منجر به بازنگری کلیت و عناصر نظریه در حال ظهور بشود. شاید بتوان مقوله‌ها و مفاهیم مشابهی از نظریه‌های موجود را جایگزین مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده در خلال فرآیندهای توسعه نظریه در حال ظهور نمود. همچنین تئوری‌های موجود می‌توانند در تفسیر داده‌ها، ساختاردهی و تنظیم روابط میان مقوله‌ها و مفاهیم ظهور یافته و آزمون فرضیه مرتبط با داده‌های گردآوری شده نیز به کار برده شود. وجود مرحله اعتبارسنجی صریح تجربی در MGT نشان‌گر ضرورت و اهمیت اعتبارسنجی تجربی نظریه در حال ظهور می‌باشد. می‌دانیم که هدف اصلی فرآیند کدگذاری، خلق مقوله‌ها و توسعه نظریه می‌باشد ولی مقصود فرآیندهای اعتبارسنجی، کنترل و آزمون اعتبار نظریه است. بر این اساس در MGT به‌منظور غنی‌سازی نظریه در حال ظهور، مرحله مجزایی به‌عنوان اعتبارسنجی صریح تجربی پیش‌بینی شده و مورد تأکید قرار گرفته است. درنهایت در مرحله ارزیابی انسجام نظری، ساختار مفهومی نظریه در حال ظهور از نظر سازگاری و تجانس بررسی و به‌صورت نظام‌مندی ارزیابی می‌شود که لازمه آن نمایش مناسب نظریه در حال ظهور می‌باشد. به‌منظور نمایش مناسب‌تر می‌توان در کنار توصیف متنی نظریه، از انواع نمودارها نیز بهره‌برداری کرد. در خصوص روایی مرحله کمی نیز همان‌گونه که ذکر شد، پرسشنامه بر اساس نتایج مرور نظام‌مند و مصاحبه با خبرگان استخراج شد که این مهم خود گواه بر روایی تحقیق در این فاز می‌باشد. البته به‌منظور حصول اطمینان بیشتر، در طراحی پرسشنامه فرآیند تأییدی طی شده است. برای سنجش پایایی نتایج حاصل از این مرحله، از آزمون آماری آلفای کرونباخ استفاده شد که ضرایب به‌دست‌آمده (به ترتیب ۰.۹۶٪ در خصوص پرسشنامه اعتبارسنجی نتایج و ۰.۸۹٪ ارزیابی کلی مدل) نشان از پایایی قابل قبول نتایج می‌باشند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌های حاصل از مرور نظام‌مند ادبیات و مصاحبه با خبرگان طی مراحل کدگذاری استقرایی، پالایش مفهومی، کدگذاری الگویی و غنی‌سازی نظریه قابل تحلیل می‌باشد. در

میان این مراحل، پالایش مفهومی که عبارت از شفاف‌سازی مفاهیم می‌باشد، بایستی به‌صورت تکراری و به همراه سایر فرآیندهای خلق نظریه انجام شود تا مفاهیم و مقوله‌ها در مراحل مختلف تکامل یافته و نظریه توسعه یابد. از طریق کدگذاری باز داده‌ها دسته‌بندی و مفاهیم شکل می‌گیرند. در این راستا ضمن بررسی تفصیلی مطالعات منتخب که منجر به استخراج ۴۸ مورد گویه مرتبط شد، از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد تا نظر خود را در خصوص عوامل پیشران تفکر استراتژیک ارائه نمایند که این مهم نیز منجر به شناسایی ۲۱۷ مورد کد معرف پیشران‌های تفکر استراتژیک گردید. در جدول ذیل به‌عنوان نمونه کدهای معرف مرتبط با برخی از مفاهیم فوق ارائه شده است:

جدول شماره ۴: نمونه‌ای از کدها و مفاهیم مرتبط با پیشران‌های تفکر استراتژیک

مفاهیم	اهم کدهای معرف
تجربیات شغلی افراد	برخورداری از تجربیات شغلی ناهمگون و آشنایی افراد با کسب‌وکارهای مرتبط؛ تجربه شغلی عمومی افراد (سابقه کار)؛ تجربه فعالیت در دفاتر مرکزی شرکت‌های بزرگ؛ تجربه کارشناسی و مدیریتی در صنایع و رشته‌فعالیت‌های مختلف؛ تجربه جایگاه‌های مدیریتی در سطوح مختلف؛ سابقه انجام برنامه‌ریزی استراتژیک؛ سابقه راهبری یک برنامه ابتکاری اصلی رشد سازمان؛ سابقه مدیرعامل بودن؛ سابقه مواجهه با یک تهدید اساسی برای بقای سازمان؛ تجربه معاشرت با آدم‌های بزرگ و استراتژیست‌ها و تجربه شرکت در برنامه‌های جانشین‌پروری سازمان‌ذی‌ربط.
رفتار استراتژیک مدیران ارشد	اعتقاد مدیران ارشد به مباحث مدیریت استراتژیک؛ ایجاد فضای استراتژیک در سازمان؛ برخورداری رهبران از افکار بزرگ (فراتر از کسب‌وکار اندیشیدن)؛ حمایت مدیران ارشد از مباحث راهبردی؛ برخورداری از قدرت تأثیرگذاری بر دیگران؛ پاسخ روشن و کلی رهبران به بحران؛ ترسیم و اشاعه چشم‌انداز در سطح سازمان؛ تفکر رقابت‌محور رهبران؛ ثبات رفتاری و اقدام غیرشتاب‌زده؛ تلاش در توسعه قابلیت‌های تفکر استراتژیک؛ سبک رهبری تحول‌آفرین و شخصیت کاریزماتیک.
جبران مؤثر خدمات استراتژیک	ارائه پاداش به مدیران در زمینه توسعه قابلیت‌های تفکر استراتژیک؛ اعطای پاداش به تفکر استراتژیک کارکنان؛ ایجاد سیستم‌های تشویقی برای ایده‌پردازی و توسعه تفکر؛ ایجاد مکانیزم‌های تشویقی برای رصد محیطی و کسب اطلاعات؛ پرداخت پاداش به افرادی که به‌صورت استراتژیک فکر می‌کنند و عمل می‌کنند؛ تعریف شاخص‌های ارزیابی کیفی و استراتژیک برای سازمان و کارکنان؛ تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر مباحث راهبردی؛ قرار دادن برخورداری از قابلیت تفکر راهبردی در شرایط ارتقاء و انتصاب؛ نظام جبران خدمات متناسب با شاخص‌های کیفی و بلندمدت و همسویی نظام‌های منابع انسانی با قابلیت‌های تفکر استراتژیک.

تحلیل و پالایش مفهومی کدهای برخاسته از ادبیات و مصاحبه با خبرگان منجر به شناسایی ۱۸ مفهوم به شرح مندرج در جدول ذیل شد:

جدول شماره ۵: مفاهیم استخراج شده مرتبط با پیشران‌های تفکر استراتژیک

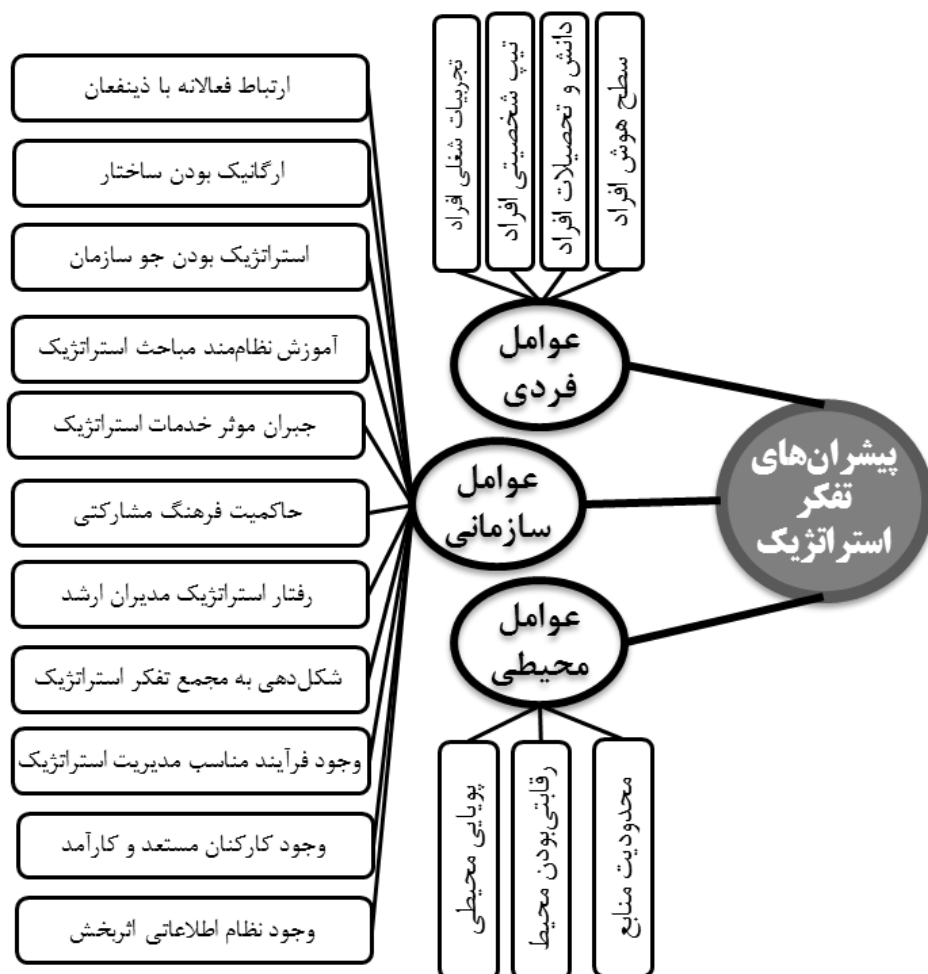
ردیف	مفاهیم استخراجی	فراوانی کدها		
		در ادبیات	در مصاحبه	در کل
۱)	ارتباط فعالانه با ذی‌نفعان و ارکان فراسازمانی	۱	۱۰	۱۱
۲)	ارگانیک بودن ساختار سازمانی	۵	۲۹	۳۴
۳)	استراتژیک بودن جو سازمان	۴	۳	۷
۴)	آموزش نظام‌مند مباحث استراتژیک	۲	۲۴	۲۶
۵)	پویایی محیطی	۳	۸	۱۱
۶)	تجربیات شغلی افراد	۹	۱۸	۲۷
۷)	تیپ شخصیتی افراد	۱	۶	۷
۸)	جبران مؤثر خدمات استراتژیک	۴	۱۷	۲۱
۹)	حاکمیت فرهنگ مشارکتی	۶	۱۲	۱۸
۱۰)	دانش و تحصیلات افراد	۲	۱۱	۱۳
۱۱)	رفتار استراتژیک مدیران ارشد	۴	۳۱	۳۵
۱۲)	رقابتی بودن محیط	۰	۱۰	۱۰
۱۳)	سطح هوش افراد	۰	۶	۶
۱۴)	شکل‌دهی به مجمع تفکر استراتژیک	۲	۹	۱۱
۱۵)	محدودیت منابع محیطی	۱	۳	۴
۱۶)	وجود فرآیند مناسب مدیریت استراتژیک	۳	۷	۱۰
۱۷)	وجود کارکنان مستعد و کارآمد	۱	۸	۹
۱۸)	وجود نظام اطلاعاتی اثربخش	۰	۵	۵
جمع کل		۴۸	۲۱۷	۲۶۵

هرچند بر اساس نتایج آزمون آماری انجام‌شده، کلیه مفاهیم مورد تأیید قرار گرفتند، ولی همان‌گونه که در جدول فوق نیز نشان داده شده است، عوامل «رفتار استراتژیک

مدیران ارشد»، «ارگانیک بودن ساختار سازمانی»، «تجربیات شغلی افراد»، «آموزش نظام‌مند مباحث استراتژیک» و «جبران مؤثر خدمات استراتژیک» نسبت به مفاهیم دیگر مورد تأکید بیشتر قرار گرفته است. پس از پالایش، تحلیل و دسته‌بندی کدها، در مرحله کدگذاری الگویی، مفاهیم طبقه‌بندی و مقوله‌ها شکل می‌گیرند. با تأمل و تعمق در مفاهیم شناسایی‌شده، این مفاهیم در سه گروه طبقه‌بندی و مقوله‌های فرعی توصیف‌کننده پیشران‌های تفکر استراتژیک مشتمل بر «پیشران‌های فردی»، «پیشران‌های سازمان» و «پیشران‌های محیطی» مفهوم‌پردازی شد. در ادامه پژوهش از خبرگان خواسته شد تا نظرات خود را در خصوص گویه‌ها، مفاهیم و مقوله‌های فرعی مدل ارائه نمایند. نتایج تحلیل داده‌های کمی گردآوری‌شده، ضمن تأیید کلیه مفاهیم و مقوله‌ها، متضمن تغییر معناداری در تعداد و حتی عنوان مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده نبوده است و گاهی پیشنهادهایی در خصوص اصلاح گویه‌ها دریافت شد که پس از بررسی، تغییرات لازم اعمال شد و مؤلفه‌های نهایی استخراج شدند.

نتیجه‌گیری

پس از تعیین مفاهیم و مقوله‌ها، بایستی به غنی‌سازی نظری پرداخته شود. این اقدام که به نوعی مرحله پایانی توسعه نظریه در استراتژی MGT می‌باشد، بایستی همراه با فرآیندهای سه‌گانه تطبیق نظری، اعتبارسنجی صریح تجربی و ارزیابی انسجام نظری انجام شده و از این طریق، نظریه تکوین یابد. این مرحله از توسعه نظریه در استراتژی MGT معادل مرحله کدگذاری انتخاب (گزینشی) در GT است. برای یکپارچه‌سازی مفاهیم، تکنیک‌های مختلفی وجود دارد که در این میان اشتراوس و کوربین بیان داشته‌اند ترسیم مفاهیم در قالب شکل، قابلیت درک بهتری دارند. بر این اساس مدل پژوهش به شرح ذیل استخراج گردید:



شکل ۲- پیشران‌های تفکر استراتژیک (برگرفته از پژوهش حاضر)

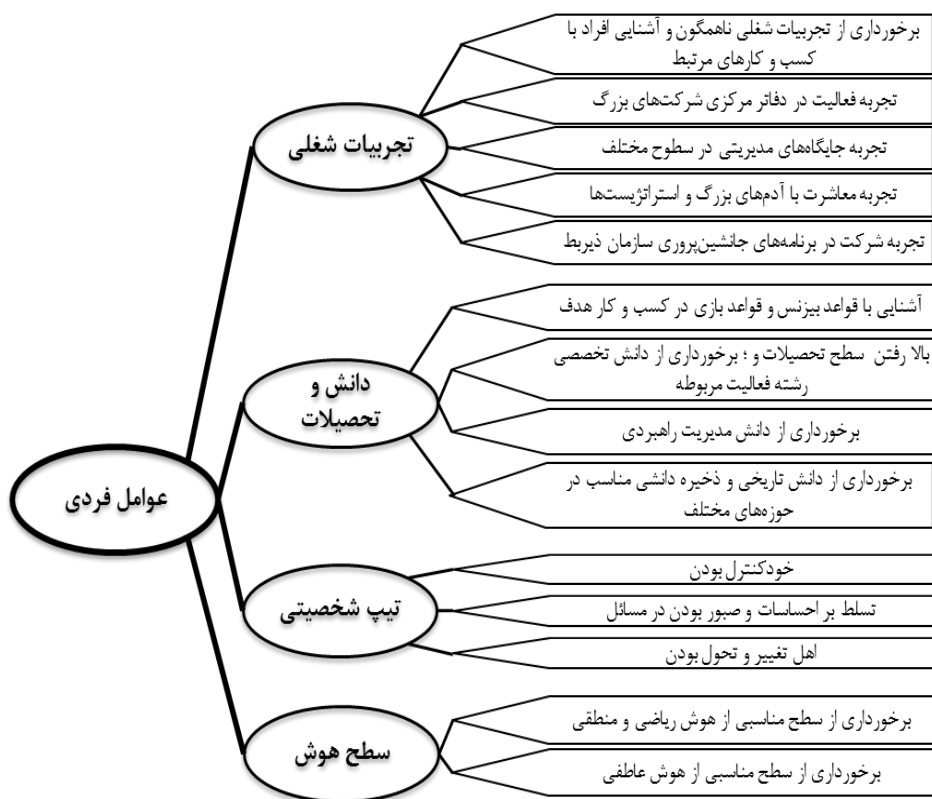
با عنایت به شناسایی ۱۸ مفهوم در قالب سه گروه عوامل فردی، سازمانی و محیطی؛ مدل استخراج شده کامل‌تر از مطالعات پیشین می‌باشد. به‌عنوان نمونه خانم بوون (۲۰۰۵ م) تنها بر تأثیر عواملی همچون فرهنگ، ساختار و نظام جبران خدمات سازمان بر تفکر استراتژیک متمرکز بوده است؛ مشبکی و خزایی (۱۳۸۷) فرهنگ، سیستم‌ها و فرآیندها و انواع تعارضات گروهی را از به‌عنوان عناصر پیشران تفکر استراتژیک معرفی کرده‌اند؛ از نظر رحمان سرشت و کفچه (۱۳۸۷) ابعاد محتوایی و فرآیندی تفکر استراتژیک تحت تأثیر

عوامل زمینه‌ای مشتمل بر عوامل فردی (ریسک‌پذیری و تحمل ابهام)، عوامل گروهی (تعارض کارکردی و تنوع) و عوامل سازمانی (فرهنگ، ساختار و نظام پاداش) می‌باشد؛ در تحقیق فرهنگی و دهقان نیری (۱۳۸۹) تفکر استراتژیک در قالب چهار بعد فردی، سازمانی، شهودی و سیستمی توصیف شده است که از میان آن‌ها تنها عوامل سازمانی مشتمل بر ساختار، سیستم پاداش، همگنی و تعارض گروه، تداعی عناصر پیشران تفکر استراتژیک بوده و مؤلفه‌های ابعاد فردی، شهودی و سیستمی، بیشتر تبیین‌کننده ماهیت تفکر استراتژیک می‌باشند؛ موون^۱ (۲۰۱۳ م) در مطالعه خود نشان داد که نگرش مدیریت شرکت نسب به مقابله با ریسک، تمرکز مدیران ارشد بر تفکر استراتژیک، وجود تیم‌های درون‌بخشی در سازمان و شایستگی بازاریابی؛ موجب تقویت تفکر استراتژیک شده و در مقابل، رسمی نمودن ساختار مانع آن می‌شود و در نهایت لبافی و ابویی (۱۳۹۵) پایش مداوم محیطی، مشورت با نخبگان، درک مؤثر از رقیبان، شهودمحور بودن تصمیمات، نیروی انسانی خلاق و هدف‌گذاری کلان را به‌عنوان پیشران‌های تفکر استراتژیک معرفی نمودند. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، عناصر تبیین‌شده در مطالعات پیشین عموماً در میان مفاهیم و مؤلفه‌های پیشران‌های مفهوم‌پردازی شده در پژوهش حاضر وجود دارد. در ادامه به تحلیل و تفسیر هر گروه از پیشران‌های شناسایی شده در پژوهش حاضر پرداخته شده است.

الف. تحلیل و تفسیر پیشران‌های فردی تفکر استراتژیک

«تفکر» ویژگی بارز انسان و محور اساسی حیات او است. به نحوی که انسان در طول زندگی خویش هرگز از تفکر و اندیشه فارغ نبوده و با نیروی تفکر صحیح، تصمیم گرفته و توانسته است به حل مسائل و مشکلات پرداخته و به رشد تعالی نائل گردد. محققان تا مدت‌ها فرض می‌کردند فرآیندهای بنیادین شناختی و تفکر در همه انسان‌ها یکسان است، اما به تدریج دریافتند که انسان‌ها در این زمینه با هم متفاوت بوده و برای فکر کردن روش‌های متفاوتی به کار می‌برند. استرنبرگ (۱۳۸۱) فرهنگ، جنسیت، سن، سبک تفکر

نزدیکان، مدرسه و شغل (دانش و تجربیات شغلی) را در شکل‌گیری و تحول سبک‌های تفکر افراد مؤثر می‌داند. در نتیجه می‌توان این‌گونه اظهار داشت، ویژگی‌های ذاتی و اکتسابی افراد نقش قابل توجهی در بروز و توسعه این نوع از تفکر خواهد داشت. نتایج تحقیق نشان داد ویژگی‌های فردی اعم از تجربیات شغلی، سطح دانش و تحصیلات افراد، تیپ شخصیتی و سطح هوش افراد؛ عوامل اصلی فردی تأثیرگذار بر تفکر استراتژیک می‌باشند. نمودار ذیل نمای شماتیکی از مؤلفه‌های توصیف‌کننده عوامل فردی تأثیرگذار بر تفکر استراتژیک را به تصویر کشیده است:



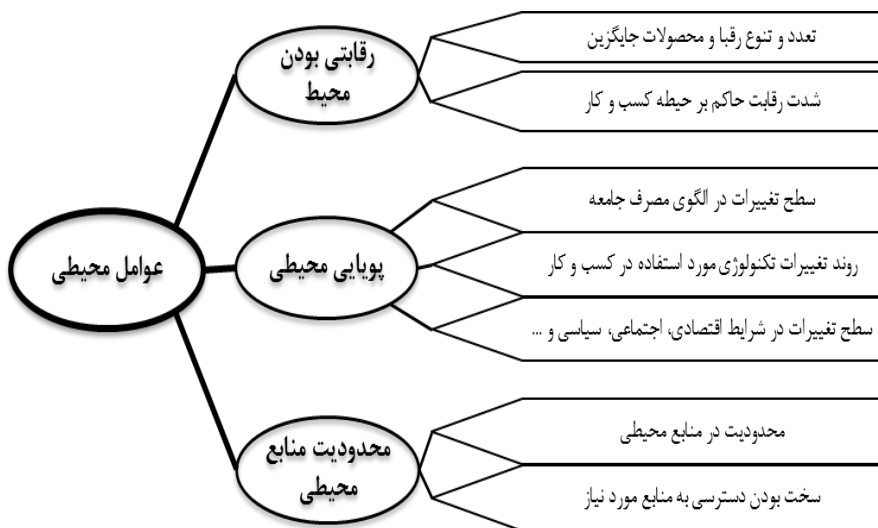
شکل ۳: مفاهیم و گویه‌های نهایی معرف پیشران‌های فردی تفکر استراتژیک

ب. تحلیل و تفسیر پیشران‌های محیطی تفکر استراتژیک

برای تبیین رابطه محیط و سازمان، نظریات متعددی اشاعه یافته است. مدرنیست‌ها محیط را به‌عنوان موجودیتی که خارج از سازمان قرار دارد، مفهوم‌سازی می‌نمایند. برخی بیان می‌دارند که محیط‌ها سازه‌های نظری هستند که بر اساس باورهای سازمان‌ها نسبت به وجود آن‌ها، شکل گرفته و از طریق انتظاراتی که بر مبنای این باورها بروز می‌کنند، قوام می‌یابد (اندیشمندان نمادین - تفسیری) و برخی دیگر (پست‌مدرن‌ها) مرز سازمان و محیط خارج از آن را زیر سؤال برده و ایده سازمان‌های بدون مرز را مطرح می‌کنند (هیچ، ۱۳۸۵: ۱۱۰-۱۰۹). در این پژوهش ضمن قرار گرفتن در لوای نظریات مدرنیست‌ها، دو گزاره حکمی به شرح ذیل صادر و مورد حمایت واقع شد:

- بروز و توسعه تفکر استراتژیک به‌عنوان یک مقوله شناختی و سازمانی، تحت تأثیر وضعیت محیط سازمان از نظر رقابتی بودن، پویایی و محدودیت منابع است.
- ویژگی‌های محیطی علاوه بر تأثیرگذاری مستقیم بر بروز و توسعه تفکر استراتژیک، از طریق تأثیرگذاری بر پیشران‌های سازمانی نیز ظرفیت تفکر استراتژیک سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

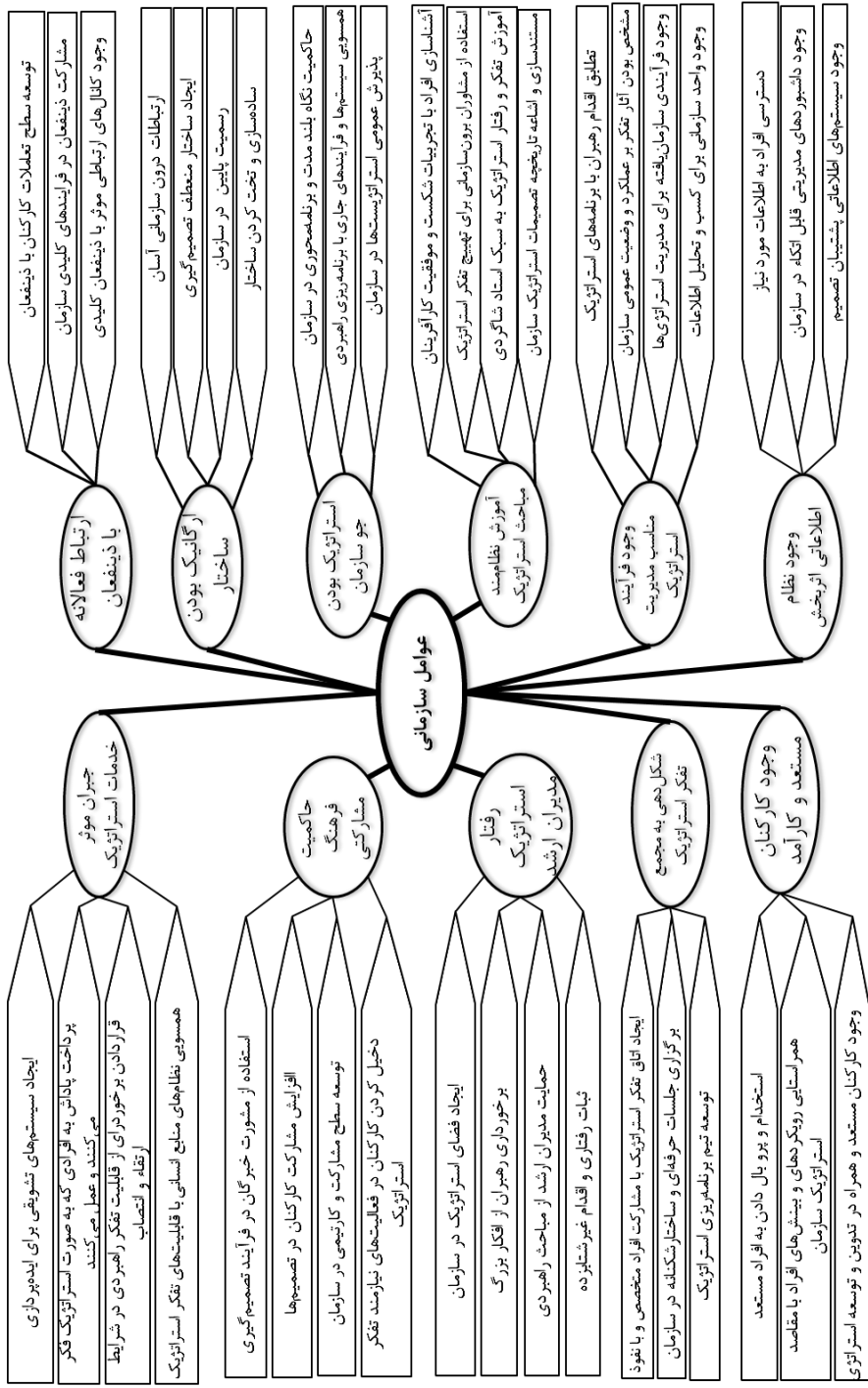
به‌منظور شفاف‌سازی بیشتر «عوامل محیطی تأثیرگذار بر تفکر استراتژیک» نمای شماتیکی از گویه‌ها و مؤلفه‌های توصیف‌کننده مفاهیم مرتبط با این مقوله به شکل ذیل تصویرسازی شده است:



شکل ۴: مفاهیم و گویه‌های نهایی معرف پیشران‌های محیطی تفکر استراتژیک

ج. تحلیل و تفسیر پیشران‌های سازمانی تفکر استراتژیک

هرچند مقوله «تفکر» دارای خاستگاه روان‌شناختی و فردی می‌باشد، ولی نمی‌توان تأثیر مجموعه عوامل سازمانی بر شکل‌گیری، بروز و توسعه تفکر استراتژیک را نادیده گرفت. همان‌گونه که در نمودار ذیل نیز نشان داده شده است، ارتباط فعالانه با ذی‌نفعان و ارکان فراسازمانی، ارگانیک بودن ساختار سازمانی، استراتژیک بودن جو سازمان، آموزش نظام‌مند مباحث استراتژیک، جبران مؤثر خدمات استراتژیک، حاکمیت فرهنگ مشارکتی، رفتار استراتژیک مدیران ارشد، شکل‌دهی به مجمع تفکر استراتژیک، وجود فرآیند مناسب مدیریت استراتژیک، وجود کارکنان مستعد و کارآمد و وجود نظام اطلاعاتی اثربخش به‌عنوان پیشران‌های سازمانی تفکر استراتژیک شناسایی شدند. از میان این عوامل، تأثیرگذاری فرهنگ، ساختار، نظام برنامه‌ریزی، نظام جبران خدمات و سبک رهبری؛ به صراحت در مطالعات پیشین (باتز و دیلارد، ۱۹۹۳؛ تاکور و هافمن، ۱۹۸۷؛ شومیکر، ۱۹۹۵؛ لیدکا، ۲۰۰۰؛ بوون ۲۰۰۱؛ بوون، ۲۰۰۵؛ آلیو، ۲۰۰۶؛ گلدمن و کیسی، ۲۰۱۰؛ کظمی و همکارانش، ۲۰۱۶) مورد تأکید قرار گرفته‌اند:



شکل ۵: پیشران‌های سازمانی تفکر استراتژیک (برگرفته از پژوهش حاضر)

پیشنهادها

در تحقیق حاضر ضمن تبیین نقش و اهمیت برخورداری از ظرفیت تفکر استراتژیک در تحقق اهداف سازمانی و بهبود جایگاه سازمان در محیط، تلاش شد تا با ارائه شواهد نظری و تجربی، این مهم برای مخاطبین القاء شود که بروز و تقویت تفکر استراتژیک تحت تأثیر عوامل مختلفی در سطوح فردی، سازمانی و محیطی می‌باشد و در واقع حصول پیامدهای مؤثر تفکر استراتژیک مرهون تمرکز بر این عوامل می‌باشد. بر این اساس و با عنایت به جامعیت نسبی عوامل شناسایی شده، کاربرد اول یافته پژوهش حاضر ایجاد امکان سنجش عوامل و تعیین آمادگی سازمان برای توسعه تفکر استراتژیک می‌باشد. سازمان‌ها می‌توانند رأساً یا با مشارکت گرفتن مشاورین خبره برون‌سازمانی، وضعیت پیشران‌های سازمانی و غیرسازمانی تفکر استراتژیک را ارزیابی نموده و ضمن شناسایی نقاط ضعف و قوت و فرصت و تهدید، نسبت به طرح‌ریزی و عملیاتی نمودن برنامه‌های بهبود اقدام نمایند. همان‌گونه که ذکر شد از میان مجموعه عوامل تأثیرگذار بر بروز و توسعه تفکر استراتژیک، «رفتار استراتژیک مدیران ارشد»، «ارگانیکی بودن ساختار سازمانی»، «تجربیات شغلی افراد»، «آموزش نظام‌مند مباحث استراتژیک» و «جبران مؤثر خدمات استراتژیک» نسبت به عوامل دیگر، بیشتر مورد تأکید قرار گرفته‌اند. قرار گرفتن عامل رفتار مدیران ارشد در صدر عوامل تأثیرگذار بر تفکر استراتژیک، حامل این پیام مهم برای مدیران ارشد است که رفتار آن‌ها، آنچه برای آن‌ها مهم است، نوع تصمیم‌گیری، نوع تفکر آن‌ها در مورد مدل کسب‌وکار و عناصر آن و تمام آنچه به آن اهمیت می‌دهند؛ چراغ راهنمای مدیران سطوح پایین‌تر و کلیه کارکنان می‌باشد.

می‌دانیم ساختار سازمانی که به نوعی تداعی جریان فعالیت سازمان بوده و روال‌های ارتباطات درون و برون‌سازمانی را تعیین می‌کند، عامل بسیار مهمی در تحقق هر هدفی در سازمان می‌باشد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد چنانچه سازمان‌ها برخوردار از مکانیزم‌های ارتباطات درون‌آسان و روانی باشند؛ پرسنل در تصمیم‌گیری‌ها آزادی عمل داشته و تفویض اختیار مناسب صورت پذیرفته باشد؛ ساختار منعطفی برای تصمیم‌گیری فراهم شده باشد؛ سطح مطلوبی از بروکراسی در سازمان حاکم باشد (رسمیت پایین و تخت کردن

ساختار)؛ تفکر تیمی و کار تیمی در سازمان اشاعه یافته باشد؛ حدود انتظارات از کارکنان شفاف‌سازی شده باشد؛ شاهد وجود کمیته‌های کارشناسی و مدیریتی مختلفی در سازمان باشیم و مشورت‌محوری به صورت مستمر و عملیاتی ترویج یابد؛ شاهد بروز و توسعه تفکر استراتژیک در سازمان بوده و امکان استفاده از نتایج و پیامدهای حاکمیت این نوع از تفکر در سازمان فراهم خواهد آمد. تصمیم‌گیرندگان در حوزه ساختار سازمان می‌توانند در برنامه‌های بازننگری و بازمهندسی ساختار سازمانی، ضمن ارزیابی و در نظر گرفتن الزامات مذکور؛ ساختار سازمانی را به گونه‌ای طراحی / بازننگری نمایند که مشوق و محرک تفکر استراتژیک باشد.

پژوهش حاضر نشان داد سنوات بالای تجربه شغلی، برخورداری از تجربیات شغلی ناهمگون و آشنایی افراد با کسب‌وکارهای مختلف و مرتبط؛ تجربه فعالیت در دفاتر مرکزی شرکت‌های بزرگ؛ تجربه کارشناسی و مدیریتی در صنایع و رشته‌فعالیت‌های مختلف؛ تجربه جایگاه‌های مدیریتی در سطوح مختلف؛ سابقه انجام برنامه‌ریزی استراتژیک؛ سابقه راهبری یک برنامه ابتکاری اصلی رشد سازمان؛ سابقه مدیرعامل بودن؛ سابقه مواجهه با یک تهدید اساسی برای بقای سازمان؛ تجربه معاشرت با آدم‌های بزرگ و استراتژیست‌ها و تجربه شرکت در برنامه‌های جانشین‌پروری سازمان ذی‌ربط از مهم‌ترین تجربیات شغلی هستند که می‌توانند بر بلوغ تفکر استراتژیک در سطح افراد تأثیرگذار باشند. بر این اساس با در نظر گرفتن موارد یادشده در برنامه‌های استخدام، انتصاب و جابه‌جایی، چرخش شغلی، تقسیم وظایف، شکل‌دهی تیم‌ها و کمیته‌های درون‌سازمانی؛ می‌توان زمینه لازم برای بروز و توسعه تفکر استراتژیک در سازمان را فراهم نمود.

یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل سازمانی تأثیرگذار بر بروز و توسعه تفکر استراتژیک عبارت از آموزش نظام‌مند مباحث استراتژیک در سازمان می‌باشد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد آشناسازی افراد با تجربیات شکست و موفقیت کارآفرینان؛ استفاده از فنون یادگیری چندحلقه‌ای؛ استفاده از مشاوران برون‌سازمانی برای تهییج تفکر استراتژیک؛ آموزش تفکر و رفتار استراتژیک به سبک استادشاگردی؛ آموزش تکنیک‌ها، فنون و مدل‌های مدیریت استراتژیک؛ آموزش مهارت‌های تفکر استراتژیک به افراد مستعد؛ آموزش

نگاه فلسفی؛ ایجاد فضای یادگیری محیطی و دادن ویژن‌های خارج از سازمان؛ برقراری دیالوگ‌های استراتژیک در سازمان؛ برگزاری دوره‌های آموزشی برنامه‌ریزی‌شده در زمینه مدیریت استراتژیک؛ ترویج تفکر راهبردی توسط رهبران سازمان؛ توسعه آموزش و بحث در مورد روندهای محیطی؛ شفافیت تاریخیچه تصمیمات استراتژیک سازمان (چی بود و چی و شد)؛ گفتمان‌سازی مباحث استراتژیک؛ مستندسازی و اشاعه فرهنگ یادگیری از تجربیات و متورینگ از اهم مواردی هستند که بایستی در طرح‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی سازمان مورد توجه قرار بگیرند. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، نتایج یادشده عموماً حاوی الزاماتی در دو حوزه فرآیند و محتوای آموزش در سازمان‌ها می‌باشند که تصمیم‌گیرندگان سازمانی در این حوزه می‌توانند از آن‌ها در ارزیابی و اصلاح فرآیند آموزش و همچنین در طراحی محتوای دوره‌های آموزشی مرتبط با مباحث مدیریت راهبردی در سازمان خود بهره‌برداری نمایند.

نتایج برخی مطالعات پیشین و تجربیات نگارندگان مؤید این مهم بوده است که نظام‌های پرداخت در سازمان‌ها (به‌خصوص دولتی و عمومی) از انعطاف لازم برخوردار نمی‌باشند و در نتیجه یا نمی‌توان به‌صورت آشکار و عینی نسبت به جبران خدمات کارکنان مستعد و فعال از نظر تفکر و اقدام استراتژیک پرداخت یا فرهنگ و جو حاکم بر سازمان مانع از این اقدام شده و در عمل شاهد جبران مؤثر خدمات استراتژیک کارکنان نیستیم و این در حالی است که نتایج پژوهش حاضر نشان داد جبران مؤثر خدمات استراتژیک از طریق روش‌هایی همچون ایجاد سیستم‌های تشویقی برای ایده‌پردازی و توسعه تفکر؛ ایجاد مکانیزم‌های تشویقی برای رصد محیطی و کسب اطلاعات؛ پرداخت پاداش به افرادی که به‌صورت استراتژیک فکر می‌کنند و عمل می‌کنند؛ تعریف شاخص‌های ارزیابی کیفی و استراتژیک برای سازمان و کارکنان؛ تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر مباحث راهبردی و قرار دادن برخورداری از قابلیت تفکر راهبردی در شرایط ارتقا و انتصاب؛ از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر بروز و توسعه تفکر استراتژیک در سازمان می‌باشد.

همچنین یافته‌های تحقیق حاضر فرصت‌های تحقیقاتی زیر را برای محققین پیشنهاد

- تهیه ابزار و ارزیابی وضعیت پیشران‌های تفکر استراتژیک در جامعه منتخب.
- تهیه ابزار و بررسی رابطه میان تجربیات شغلی با سطح تفکر استراتژیک در جامعه منتخب.
- تهیه ابزار و بررسی رابطه میان سبک تفکر فردی و سطح تفکر استراتژیک در جامعه منتخب.
- تهیه ابزار و بررسی رابطه میان انواع فرهنگ سازمانی و سطح تفکر استراتژیک در جامعه منتخب.
- تهیه ابزار و بررسی رابطه میان پویایی رقابت و سطح تفکر استراتژیک در جامعه منتخب.
- طراحی و توسعه نظام ارزیابی و جبران خدمات استراتژیک در بخش دولتی و عمومی.

فهرست منابع و مآخذ

الف. فارسی

- آذرپور، سمانه؛ ابویی اردکان، محمد و قلی پور، آرین، (۱۳۹۴)، «ارتباط تفکر استراتژیک و نوع شخصیت مدیران در سازمان‌های رسانه‌ای»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دهم، شماره ۴۰، صص ۶۶-۴۵.
- ابن‌الرسول، سید اصغر و علی‌احمدی، علیرضا، (۱۳۷۶)، «فرهنگ سازمانی مهم‌ترین شرط اثربخشی مدیریت استراتژیک»، پنجمین همایش دانشجویی مهندسی صنایع.
- استرنبرگ جی رابرت، (۱۳۸۱)، «سبک‌های تفکر»، ترجمه اعتمادی اهری علاءالدین، خسروی علی‌اکبر، چاپ دوم، تهران، نشر و پژوهش دادار.
- بختیاری، ساکو و زردشتیان، شیرین، (۱۳۹۵)، «نقش میانجی تفکر استراتژیک در رابطه بین سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان کردستان»، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره سوم، شماره ۱۲، صص ۳۴-۲۳.
- تیرایی، اعظم و خاشعی، وحید، (۱۳۹۵)، «بداهنگرایی راهبردی شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های پیچیده»، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲۶، صص ۷۱-۴۷.
- توحیدی، ارسطو، (۱۳۹۱)، «الگوی برای انتخاب مدیران سطوح راهبردی»، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱۱، صص ۱۷۵-۱۵۵.
- جعفری، مصطفی و رحیمی، معصومه، (۱۳۹۴)، «تبیین اثر ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای (جنسیت و تأهل) بر ابعاد شش‌گانه تفکر استراتژیک بر اساس مدل تارنکبوتی»، راهبرد توسعه، شماره ۴۴، صص ۱۴۴-۱۲۴.
- حبیب‌پور، کرم و صفری، رضا، (۱۳۹۱)، «راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی (تحلیل داده‌های کمی)»، نشر لویه، متفکران، تهران.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل، (۱۳۹۴)، «روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع (چاپ دهم)»، تهران، انتشارات صفار.
- رحمان سرشت، حسین و کفچه، پرویز، (۱۳۸۷)، «مدل سازمانی برای تفکر راهبردی»، پیام مدیریت، شماره ۲۰، صص ۸۸-۴۹.
- شعبانی بهار، غلامرضا؛ گودرزی، محمود؛ هنری، حبیب و مقصودی ایمن، حمیدرضا، (۱۳۹۵)، «بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی بر تفکر راهبردی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی»، مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، شماره ۳۲، صص ۲۴-۹.
- عامری، محمدعلی و داودی دهاقانی، ابراهیم، (۱۳۹۵)، «عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر تفکر راهبردی از دیدگاه فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی»، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، دوره ۱۱، شماره ۴، صص ۵۹۵-۵۷۸.
- غفاریان، وفا و علی‌احمدی، علی‌رضا، (۱۳۸۲)، «تفکر استراتژیک»، تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۳۷، صص ۳۸-۳۳.

- فقهی فرهمند، ناصر، (۱۳۷۳)، «ساختار استراتژیک سازمان»، تدبیر، شماره ۴۶، صص ۲۸-۳۱.
- فرهنگی، علی‌اکبر و دهقان نیری، محمود، (۱۳۸۹)، «عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک»، مجله مدیریت بازاریابی، شماره ۹، صص ۱-۲۰.
- کردناهیچ، اسدالله، (۱۳۹۶)، «تفکر و مدیریت استراتژیک: تئوری و عمل»، دانشگاه تربیت مدرس. چاپ اول.
- گل محمدی، عماد؛ کفچه، پرویز و سلطان‌پناه، هیرش، (۱۳۹۲)، «سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی»، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۵، صص ۹۳-۱۱۴.
- لبافی، سمیه و ابویی، محمد، (۱۳۹۵)، «پیشران‌ها و موانع عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی در سازمان‌های فرهنگی؛ مطالعه موردی: سازمان‌های فرهنگی شهر اصفهان»، اندیشه مدیریت راهبردی، شماره پیاپی ۱۹، صص ۱۵۰-۱۱۷.
- موسوی، سید جعفر و بردیاف، نفیسه، (۱۳۹۴)، «بررسی وضعیت تفکر استراتژیک مدیران انجمن گردشگری ورزشی کشور بر اساس مدل جین لیدکا»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، دوره ۵، شماره ۹، صص ۷۳-۸۱.
- مشبکی، اصغر و خزاعی، آناهیتا، (۱۳۸۷)، «طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی»، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۱، صص ۱۰۵-۱۱۸.
- هج، ماری جو، (۱۳۸۵)، «تئوری سازمان: مدرن، نمادین و تفسیری پست‌مدرن»، ترجمه حسن دانایی‌فرد، چاپ اول، تهران، افکار.

ب. انگلیسی

- Allio, R. J. (2006). Strategic thinking: the ten big ideas. **Strategy & Leadership**, 34(4), 4-13.
- Bates, D. L., & Dillard, J. E. (1993). Generating strategic thinking through multi-level teams. **Long Range Planning**, 26(5), 103-110.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. **Leadership & Organization Development**, 26(5), 336-354.
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. **Management Decision**, 39(1), 63-71.
- De Waal, A. A. (2007). The characteristics of a high performance organization. **Business Strategy Series**, 8(3), 179-185.
- Dragoni, L., Oh, I. S., Vankatwyk, P., & Tesluk, P. E. (2011). Developing executive leaders: The relative contribution of cognitive ability, personality, and the accumulation of work experience in predicting strategic thinking competency. **Personnel psychology**, 64(4), 829-864.
- Goldkuhl, G., & Cronholm, S. (2010). Adding theoretical grounding to grounded theory: Toward multi-grounded theory. **International journal of qualitative methods**, 9(2), 187-205.

- Goldman, E. F. (2008). The power of work experiences: Characteristics critical to developing expertise in strategic thinking. **Human Resource Development Quarterly**, 19(3), 217-239.
- Goldman, E. F., & Casey, A. (2010). Building a culture that encourages strategic thinking. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 17(2), 119-128.
- Goldman, E. F. (2012). Leadership practices that encourage strategic thinking. **Journal of Strategy and Management**, 5(1), 25-40.
- Hinterhuber, H. H., & Popp, W. (1992). Are you a strategist or just a manager?. **Harvard Business Review**, 70(1), 105-113.
- Jelinek, M. and Litterer, J.A. (1994). Towards a cognitive theory of organizations. **Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing**, 5, 3-41.
- Kazmi, S. A. Z., Naarananoja, M., & Wartsila, J. K. (2016). Integrating strategic thinking and transformational leadership for NPD idea support process. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 229, 387-397.
- Liedtka, J. (2000). Strategic planning as a contributor to strategic change: a generative model. **European Management Journal**, 18(2), 195-206.
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught?. **Long range planning**, 31(1), 120-129.
- Lincoln, Y. S. (1985). **Naturalistic inquiry**. The Blackwell Encyclopedia of Sociology.
- Lonza (2012). Executive education stimulates strategic thinking and action: Lonza's learning initiative boosts individual capabilities and delivers organizational growth, **Strategic Direction**, Vol. 28 Issue: 11, pp.17-19.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. **Academy of management Journal**, 31(2), 280-308.
- Millett, S. M., & Leppänen, R. (1991). The business information and analysis function: A new approach to strategic thinking and planning. **Planning Review**, 19(3), 10-36.
- Moon, B. J. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. **Journal of Business Research**, 66(10), 1698-1708.
- Nadler, D. A. (1994). Collaborative strategic thinking. **Planning Review**, 22(5), 30-44.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). **Systematic reviews in the social sciences: A practical guide**. John Wiley & Sons.
- Pisapia, J., Pang, N. S. K., Hee, T. F., Lin, Y., & Morris, J. D. (2009). A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An Exploratory Study. **International Education Studies**, 2(2), 46-58.
- Schoemaker, P. J. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. **Sloan management review**, 36(2), 25.
- Shirvani, A., & Shojaie, S. (2011). A Review on Leader's Role in Creating A Culture that Encourages Strategic Thinking. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 30, 2074-2078.

- Steptoe-Warren, G., Howat, D., & Hume, I. (2011). Strategic thinking and decision making: literature review. **Journal of Strategy and Management**, 4(3), 238-250.
- Thakur, M., & Hoffman, W. (1987). Identifying Rewards for Strategic Thinking—A Survey of CEOs and Middle Managers. **Personnel Review**, 16(3), 29-33.
- Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. **Journal of business venturing**, 15(5-6), 469-492.