

## Designing an Integrated Strategic Thinking Model: Antecedents, Elements and Consequences

Ali Bayazi Tahraband<sup>1</sup>, \*Asadollah Kordnaej<sup>2</sup>

Seyyed Hamid Khodadad Hossaini<sup>3</sup> & Hassan Danaeifard<sup>4</sup>

1-Ph.D. student of strategic management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

2-Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.(corresponding Author). E-mail: naej@modares.ac.ir

3-Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

4-Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Received: 30/04/2019; Accepted: 01/07/2019

### Extended Abstract

#### Abstract

Although strategic thinking is not an unknown concept in the field of strategic management, the results of the review of related studies show that there is no explicit consensus on how to explain the nature of strategic thinking. Secondly, a series of research explaining the results of strategic thinking and factors influencing its development did not have a comprehensive, multifaceted look. Hence, in this paper, we tried to use multi grounded theory (MGT) to configure a comprehensive model for explaining the antecedents, elements, and consequences of strategic thinking. Analysis of the data from the systematic review of related studies over the last 40 years and interviews with 27 experts selected through a combination of purposive and snowball sampling methods, led to the development of a model that included strategic thinking in the form of six attributes consisting of "vision-driven foresight", "stakeholders focus", "creative evolutionism", "systematic solution seeking", "patterning" and "intelligently decision making"; categories strategic thinking drivers in three groups: Organizational, individual and environmental factors; and conceptualizes the consequences of strategic thinking in three groups: "Development of Organizational Capacities", "Achieving Financial Results" and "Improving Organizational Position in the Environment". To validate the results and evaluate the model from the perspective of "understandability", "comprehensiveness", "applicability" and "innovation", surveys of experts were conducted over two sequential stages. The result of surveys verified the validity

of the acquired results and appropriateness of the final model according to the four mentioned criteria.

### **Introduction**

Since the introduction of the concept of "strategy" in the management literature, various schools, frameworks, and theories have been developed. De Wit and Meyer (2005; 50) categorize the topics of strategic management into three areas: "strategic thinking", "strategy formulation" and "strategic change". This research focuses on strategic thinking as a necessary means for the formation and implementation of the strategy. Despite its significant role in achieving organizational results, strategic thinking has not been considered scientifically until the 1980s. Therefore, based on reviewing the background and ascertaining the following issues, a more comprehensive study in this field is necessary:

- One of the problems in the strategic thinking field is the lack of a comprehensive definition of it and due to the lack of consensus on the characteristics of strategic thinking, standard scales for measuring the dimensions of strategic thinking as research structures have not been developed.
- Certainly, "creating the capacity for strategic thinking and achieving the expected results" is influenced by several factors that in previous studies have not been a macro and integrated view in this regard.
- A group of studies that have explained the consequences of strategic thinking is, first, limited in number; Secondly, they did not have a comprehensive view of the issue.

As mentioned above, the main purpose of the current study is to develop an integrated model of drivers, elements, and consequences of strategic thinking and to explain the specific relationships between the components of the model.

### **Case study**

This research has not been done in a specific organization and due to the nature of the research, which has been a kind of model design; the target population in a systematic review is related articles published in prestigious domestic and foreign journals that met inclusion criteria and in other stages are experts who met the set criteria. Most academic experts were selected from among the professors of Tehran universities and executive experts from among the senior managers of large organizations and participated in the research process.

### **Materials and Methods**

To address the research questions, in the first step, the elements of the model and the relationships between them are identified by using the multi grounded theory (MGT) strategy; then, a survey was utilized for validating the results and evaluate the final research model.

### **Discussion and Conclusion**

In the present study, strategic thinking is conceptualized in the form of six attributes consisting of "vision-driven foresight", "stakeholders focus", "creative

evolutionism", "systematic solution seeking", "patterning", and "intelligently decision making". These categories provide a more comprehensive picture for understanding the nature of strategic thinking. Moreover, the identified factors affecting strategic thinking were classified into three groups: individual, organizational and environmental, and specific relationships between them conceptualized, among which the impact of culture, structure, planning, and leadership style. In general, the study showed that having an acceptable level of strategic thinking, in addition to influencing the sustainability of financial results and providing more confidence for shareholders, by focusing on capacity development; also improves the strategic position of the organization, and these three outcomes dynamically evoke a sustainable and growing future for the organization.

**Keywords:** Strategy, Strategic Thinking, Antecedents, Elements, and Consequences.

## طراحی مدل یکپارچه تفکر استراتژیک: پیشران‌ها، عناصر و پیامدها<sup>۱</sup>

علی بیاضی طهرابند\* - دکتر اسداله کردنائیج\*\* - دکتر سیدحمید خداداد حسینی\*\*\*  
دکتر حسن دانایی فرد\*\*\*\*

### چکیده

هرچند تفکر استراتژیک مفهومی ناشناخته در حوزه مدیریت استراتژیک نیست، لیکن مرور پیشینه نشان داد در خصوص چیستی آن اجماع نظری مشخصی وجود نداشته و همچنین در پژوهش‌هایی که به تبیین پیامدها و عوامل تاثیرگذار بر توسعه این نوع از تفکر پرداخته‌اند، نیز نگاه چندجانبه‌ای حاکم نبوده است. لذا در مطالعه حاضر تلاش شد تا با بکارگیری استراتژی نظریه داده‌بنیاد چندگانه (MGT) که به نوعی روش تکمیلی و توسعه یافته نظریه داده‌بنیاد (GT) بوده و با ترکیب رویکردهای قیاسی و استقرایی، چارچوب جامعی برای توسعه نظریه فراهم می‌آورد؛ به پیکربندی و آزمون مدلی یکپارچه برای تبیین پیشران‌ها، عناصر و پیامدهای تفکر استراتژیک پرداخته شود. تحلیل داده‌های حاصل از مرور نظام‌مند ۱۷۱ مطالعه در بازه زمانی ۴۰ سال اخیر و مصاحبه با ۲۷ نفر از خبرگان که با ترکیب روش‌های نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و روش گلوله‌برفی انتخاب شدند؛ منجر به تدوین مدلی شد که ضمن تبیین تفکر استراتژیک در قالب ویژگی‌های «دوراندیشی چشم‌اندازمحور»، «ذینفع‌محوری»، «تحول‌گرایی خلاقانه»، «راه‌حل‌جویی نظام‌مند»، «الگویابی» و «تصمیم‌گیری هوشمندانه»؛ پیشران‌های این نوع از تفکر را در سه گروه عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل محیطی فرموله نموده و نشان می‌دهد حاکمیت تفکر استراتژیک در سازمان‌ها منجر به «توسعه ظرفیت‌های سازمان»، «کسب نتایج مالی پایدار» و «بهبود جایگاه سازمان در محیط» خواهد شد. همچنین به منظور تعیین اعتبار نتایج و ارزیابی مدل از منظر «قابل فهم بودن»، «جامع بودن»، «کاربردی بودن» و «نوآوری»؛ در مرحله مجزایی به نظرسنجی از خبرگان پرداخته شد که نتایج آن نشان از اعتبار نتایج و مناسب ارزیابی شدن مدل با توجه به چهار معیار مذکور دارد.

**واژه‌های کلیدی:** «استراتژی»، «تفکر استراتژیک»، «عناصر»، «پیشران»، «پیامد».

<sup>۱</sup> این مقاله برگرفته از رساله دکتری می‌باشد.

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

\*\* نویسنده مسئول - استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

khodadad@modares.ac.ir

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

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

## ۱- مقدمه

از زمان ورود مفهوم «استراتژی» به ادبیات حوزه مدیریت، مباحث زیادی مطرح و مکاتب، چارچوب‌ها و نظریات متعددی توسعه یافته‌اند. دوویت و مییر مباحث حوزه مدیریت استراتژیک را در سه حوزه «تفکر استراتژیک»، «تدوین استراتژی» و «تغییر استراتژیک» طبقه‌بندی نموده‌اند (De Wit and Myer, 2005: 50). در مطالعه حاضر با اعتقاد بر اینکه تفکر استراتژیک لازمه شکل‌گیری و پیاده‌سازی اثربخش استراتژی است؛ بر تفکر استراتژیک تمرکز شده است. تفکر استراتژیک توانایی نگاه به آینده و تمرکز بر وابستگی‌های متقابل سازمان و محیط آن می‌باشد (Kordnaeij, 2017: 1) که در استمرار بقا و پیشرفت در محیط پویای امروزی نقش بسیار مهمی را بازی کرده و به مدیران کمک می‌کند تا فرصت‌های جدید را خلق نمایند (Kashani & Shekari, 2017). در واقع تفکر استراتژیک لازمه تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک بوده و فقدان آن امکان کشف فرصت‌های جدید را تضعیف می‌کند (Kamari et al., 2018). مبرهن است جهان در قرن ۲۱ با رقابت سرسام‌آور، توسعه بازارهای نوظهور، عوامل محیطی نامطمئن، رواج تکنولوژی‌های برتر و گسترش تجارت مواجه است و در این شرایط تکیه بر تفکر سنتی، نتیجه‌ای جز شکست نداشته و تفکر استراتژیکی نیاز است که منجر به خلق بصیرت در راستای موفقیت سازمان گردد (Tovstiga, 2015). لذا تفکر استراتژیک اهمیت فوق‌العاده‌ای داشته و برخورداری از آن؛ از ضروریات ماندن در فضای رقابتی امروزی است (Bonn, 2001). البته تفکر استراتژیک زمانی به عنوان یک شایستگی سازمانی ظهور می‌یابد که مدیران استراتژیک در محیط سازمانی همچون سازمان کارآفرین، از اقتضائات محیطی و ضرورت آن آگاهی یافته، بصیرت خود را بر پایه شیوه‌های تفکر واگرا توسعه داده و راهبردهای فکری را در راستای اهداف سازمانی بکارگیرند تا پیامدهای مطلوب سازمانی حاصل گردد (Rahmani et al., 2019). لیکن علی‌رغم اینکه تفکر استراتژیک از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت استراتژیک معرفی شده و نقش بسزای آن در تحقق نتایج سازمانی مورد تاکید واقع شده است (Zabriskie and Huellmantel, 1991; Liedtka, 1998; Macmillan and Tampon, 2000; Bonn, Dhir., Dhir & 2005; Abraham, 2005; Kazmi, Naarananoja and Wartsila, 2016; Samanta, 2018)، این مقوله تا دهه ۱۹۸۰ میلادی کمتر بصورت علمی مورد توجه بوده و عمده مطالعات اصلی پیشین، مطالعات نظری فاقد روش پژوهش علمی هستند. به‌عنوان نمونه خانم لیدکا (۱۹۹۸) در توسعه مدل پنج‌گانه تفکر استراتژیک از متدولوژی پژوهش خاصی تبعیت نکرده و بون (۲۰۰۵) نیز به‌عنوان یکی از نظریه‌پردازان اصلی، صراحتاً اعلام

نموده است که مطالعه ایشان جهت تضمین اعتبار، نیازمند انجام مطالعه علمی می‌باشد. لذا بر اساس مرور پیشینه و احراز مسائلی به شرح ذیل، انجام مطالعه جامع‌تر در این زمینه ضروری است:

- یکی از مسائل موجود در حوزه مطالعات تفکر استراتژیک، نبود تعریف جامع از آن است و با توجه به عدم اجماع نظر در خصوص ویژگی‌های تفکر استراتژیک، مقیاس‌های استاندارد برای سنجش ابعاد تفکر استراتژیک به‌عنوان سازه‌ای پژوهشی توسعه نیافته است (Azaropour, Abuei Ardakan & Gholipour, 2015). لذا یکی از موضوعات مدنظر پژوهش، رسیدن به تبیینی کامل از ویژگی‌های تفکر استراتژیک می‌باشد.
- یقیناً «ایجاد ظرفیت تفکر استراتژیک و حصول نتایج مورد انتظار از آن» تحت تاثیر عوامل متعددی است که در مطالعات پیشین نگاه کلان و یکپارچه‌ای در این خصوص حاکم نبوده است. لذا در پژوهش حاضر به بررسی مجموعه مهمترین عوامل تاثیرگذار بر تفکر استراتژیک و فرموله نمودن روابط آنها پرداخته شده است.
- دسته‌ای از مطالعات که به تبیین پیامدهای تفکر استراتژیک پرداخته‌اند، اولاً از نظر تعدادی محدود هستند؛ ثانیاً نگاه کلانی به موضوع نداشته‌اند. عمده این مطالعات، تنها یک معیار مالی برای سنجش عملکرد در نظر گرفته‌اند و این در حالیست که مطالعات اخیر در مورد ارزیابی عملکرد، هم بر جامعیت و هم بر توازن معیارهای معرف نتایج سازمانی تاکید دارند. بر این اساس یکی دیگر از مواردی که در پژوهش حاضر بدان پرداخته شده است، شناسایی پیامدهای مستقیم و غیرمستقیم تفکر استراتژیک می‌باشد. با توجه به مسایل مذکور، هدف اصلی پژوهش حاضر، پیکربندی مدل یکپارچه پیشران‌ها، عناصر و پیامدهای تفکر استراتژیک و تبیین روابط خاص میان اجزای مدل می‌باشد که این مهم منجر به طرح سوالات ذیر و کنکاش علمی برای یافتن پاسخ آنها شد:

۱) تفکر استراتژیک چیست و چه ویژگی‌های دارد؟

۲) چه عواملی بر بروز و توسعه تفکر استراتژیک تاثیرگذار می‌باشند؟

۳) با حاکمیت تفکر استراتژیک، چه پیامدهایی برای سازمان‌ها حاصل خواهد شد؟

۴) پیشران‌ها، عناصر و پیامدهای تفکر استراتژیک چه روابطی با هم دارند؟

به منظور یافتن پاسخ سوالات مذکور و پیکربندی مدل، ابتدا با استفاده از استراتژی نظریه داده بنیاد چندگانه (MGT) که به نوعی روش تکمیلی و توسعه یافته نظریه داده بنیاد (GT) می‌باشد، عناصر مدل و روابط میان آنها شناسایی و در ادامه طی دو مرحله

نظرسنجی از خبرگان، به اعتباریابی نتایج و ارزیابی مدل نهایی پژوهش پرداخته شد. MGT علاوه بر برخورداری از اغلب ویژگی‌ها و نقاط قوت GT، بواسطه استفاده از تئوری‌های موجود؛ قابلیت تعمیم نظریه‌های جدید را افزایش می‌دهند چراکه با بکارگیری تئوری‌های موجود، مفاهیمی که بصورت استقرایی از داده‌های نظری خلق شده‌اند، بصورت انتقادی بررسی و ضمن تنظیم و تعدیل آنها، از خلق ناخواسته مفاهیمی که در نظریه‌های قبلی وجود داشته است پیشگیری می‌شود (Goldkuhl & Cronholm, 2010).

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

از شروع دوران فراصنعتی و با پویا شدن محیط و حرکت به سمت یادگیری‌های سازمانی، ابزارهایی از قبیل مدیریت و تفکر استراتژیک، مدیریت تحول، سازمانهای یادگیرنده و... مورد استفاده قرار گرفته‌اند که از میان آنها تفکر استراتژیک بعلت تاثیر قابل توجه بر شکل‌گیری شایستگی‌های محوری و ایجاد ثروت برای سازمان، جایگاه اساسی یافته است (Bagheri & Delpasand, 2008). بزعم نوزلان، یوسف و عثمان<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) تفکر استراتژیک در کنار مدیریت تغییر و مدیریت سیاست‌ها؛ به‌عنوان سه شایستگی محوری رهبران استراتژیک می‌باشد. معرفی تفکر استراتژیک بعنوان فاز نهایی از تکامل فرایند استراتژی توسط اوشنسی<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، حاصل ضرورت انعطاف‌پذیری مدیریت استراتژیک در دهه ۹۰ و بعد از آن می‌باشد. تفکر استراتژیک بعنوان یکی از نیازمندی‌ها و شایستگی‌های محوری مدیران ارشد، مفهومی شناختی و سازمانی است که هرچند احتمالاً قرن‌ها قبل توسط سازمان‌های نظامی برای بحث و بازنگری استراتژی‌ها بکاربرده شده است (South, 1981)، لیکن مطالعه جدی و نظریه‌پردازی در خصوص آن، تا دهه ۱۹۸۰ میلادی در دستورکار نبوده است. مرور آثار اندیشمندان مدیریت استراتژیک، دو جریان فکری متفاوت در خصوص تفکر استراتژیک را تداعی می‌کند. گروهی از اندیشمندان تفکر استراتژیک را بسیار فراگیر تلقی نموده و هرآنچه به عبارت «استراتژیک» ختم می‌شود را همسان با آن دانسته‌اند؛ و گروه دیگر، تفکر استراتژیک را نوع خاصی از تفکر تلقی کرده و سعی در تبیین تمایزات آن با برنامه‌ریزی استراتژیک نموده‌اند (Liedtka, 1998). در ادامه به ترتیب به تبیین چپستی، پیشران‌ها و پیامدهای تفکر استراتژیک پرداخته شده است:

1-Norzailan, Yusof and Othman

2-O'Shannassy

## ۱-۲- چيستی تفکر استراتژیک

«تفکر» از ویژگی بارز و محور اساسی حیات انسان است بنحوی که انسان در طول زندگی خویش هرگز از تفکر فارغ نبوده و با تفکر روابط بین پدیده‌ها را کشف و به تولید دانش و معرفت پرداخته است (Park, 2001). اولین محققانی که بطور جدی پژوهش در مورد تفکر را شروع نمودند، روان‌شناسان شناخت‌گرا می‌باشند، لیکن در مطالعات مدیریتی نیز بحث درباره تفکر و شیوه‌های ادراکی مدیران جایگاه خاصی داشته و سووس (۱۹۸۱) تفکر استراتژیک را اقدام غالب مدیران در دهه ۱۹۸۰ معرفی نموده است. در اواسط دهه ۱۹۸۰ اثربخش نبودن فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، بسیاری از متخصصان این زمینه را بر لزوم تمرکز بر مقوله‌ای بنام «تفکر استراتژیک» متمرکز نمود. استامپف<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) تفکر استراتژیک را یافتن روش‌های مختلف دستیابی به اهداف و شناسایی فعالیت‌هایی لازم برای رسیدن به چشم‌انداز می‌داند. از نظر زابریسکی و هیوالمانتل<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) تفکر استراتژیک بعنوان یک فرآیند سیستمی، رویکردی است که سازمانها برای توسعه استراتژی‌های رقابتی خود بدان نیاز دارند. مینتزبرگ (۱۹۹۵) تفکر استراتژیک را آینده‌نگر بودن در راستای تحقق الزامات رقابت دانسته و آن را نوعی جامع‌نگری که منجر به پیش‌بینی ناپیوستگی‌ها از طریق شهود خلاقانه می‌شود، توصیف می‌نماید. در واقع هدف این نوع از تفکر کشف استراتژی‌های بدیع جهت بازنویسی نقش‌های بازی رقابت و تصویرسازی آینده‌ای متفاوت از گذشته است (Heracleous, 1998). لیدکا (۱۹۹۸) معتقد است تفکر استراتژیک بدنبال خلق ارزش برتر از طریق روش‌هایی است که سازمان‌ها را با تغییرات همسو و منجر به خلق چشم‌اندازی متفاوت و توسعه استراتژی‌های تغییر دهنده قواعد رقابت می‌شود. دی‌کلیوور<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) هدف تفکر استراتژیک را خلق مزیت رقابتی پایدار در راستای خلق ارزش دانسته و معتقد است تفکر استراتژیک خلق چشم‌انداز سازمان و اتخاذ تصویری شفاف برای تحقق آن است. همل و پراهالاد<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) تفکر استراتژیک را شیوه خاصی از اندیشیدن می‌دانند که می‌توان آن را به عنوان مهارت معماری استراتژی تلقی نمود. از نظر توستیگا<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) تفکر استراتژیک به‌عنوان موتور کسب بصیرت، سازمان‌ها را قادر به درک سریعتر فرصت‌ها می‌نماید.

1-Stumpf

2-Zabriskie and Huellmantel

3-De Kluyver

4-Hamel &amp; Prahalad

5-Tovstiga



## ۲-۲- پیشران‌های تفکر استراتژیک

تمرکز اصلی تفکر استراتژیک بر «استراتژیست‌ها» می‌باشد و لذا ویژگی‌های فردی همچون تجربیات کاری، جنسیت، سن، شخصیت؛ می‌تواند تاثیر معناداری بر آن داشته باشند. نتایج پژوهش دراقونی و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نشان داد توانایی‌های شناختی مدیران و استقبال از تجربیات جدید؛ تاثیر معناداری بر تفکر استراتژیک ایشان دارد. گلدمن (۲۰۰۸) نیز معتقد است تجربیات خاص کاری منجر به توسعه سطح تفکر استراتژیک می‌شوند. مطالعه جعفری و رحیمی (۲۰۱۶) نشان داد که جنسیت و تاهل تاثیر معناداری بر ابعاد تفکر استراتژیک دارند. همچنین پژوهش گروه لونزا نیز نشان داد که تحصیلات مدیران بر تفکر و اقدام استراتژیک ایشان تاثیرگذار می‌باشد (Lonza, 2012). افراد و گروه‌ها در بستر سازمان فعالیت می‌نمایند و لذا شرایط سازمانی شکل‌دهنده تفکر مدیریتی خواهد بود (Jelinek and Litterer, 1994). پژوهش لبافی و ابویی (2016) نشان داد که تاکید بر سلسله‌مراتب سازمانی، تصمیم‌گیری در لایه‌های بالایی، محدودیت در منابع سازمانی، شاخصهای مبهم در سنجش عملکرد بعنوان موانع؛ و پایش مداوم محیطی، مشورت با نخبگان، درک مؤثر از رقیبان، شهودمحور بودن تصمیمات، نیروی انسانی خلاق و هدفگذاری کلان؛ به عنوان عوامل کلیدی موفقیت تفکر راهبردی در سازمانهای فرهنگی می‌باشند. بون (۲۰۰۵) معتقد است ویژگی‌های سازمانی‌ای همچون فرهنگ، ساختار و سیستم‌های جبران خدمات، منجر به خلق شرایطی می‌شوند که افراد چارچوبهای ذهنی مشترک را شکل داده و این چارچوبها قابلیت تفکر استراتژیک مدیران را تحت تاثیر قرار می‌دهد. شیروانی و شجاعی (۲۰۱۱) در مطالعه خود تاثیر فرهنگ سازمانی بر تفکر استراتژیک و نقش رهبران در ایجاد و تقویت فرهنگ حامی تفکر استراتژیک را تایید نمودند. پژوهش عامری و همکارانش (۲۰۱۷) نشان داد که فرهنگ سازمانی مشوق، ساختار سازمانی منعطف و سیستم‌ها و فرآیندهای مطلوب؛ تاثیر معناداری بر تفکر راهبردی دارد. لیدکا (۱۹۹۸) معتقد است وجود سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک، نقش مهمی در بروز تفکر استراتژیک دارد. باتز و دیلارد<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) توسعه تیم برنامه‌ریزی استراتژیک را بعنوان رویکردی اثربخش در توسعه تفکر استراتژیک معرفی نموده‌اند. بزعم بون (۲۰۰۵) سیستم جبران خدمات مناسب تاثیر بسزایی بر تصمیم‌گیری مدیریتی، استراتژی و عملکرد سازمان دارد. گلدمن و کیسی (۲۰۱۰) پاسخ روشن و کلی

1-Dragoni, Vankatwyk, Oh and Tesluk

2-Bates and Dillard

رهبران به بحران، تسهیل آموزش و بحث در مورد روندهای محیطی، دخیل کردن کارکنان در فعالیتهای استراتژیک، تعیین جهت‌گیری و بکارگیری فرآیندهای منابع انسانی برای انتخاب، ارزیابی، توسعه و اعطای پاداش به تفکر استراتژیک را بعنوان فعالیتهای تقویت‌کننده تفکر استراتژیک معرفی نمودند. مطالعه کظمی و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) نشان داد رابطه معناداری میان تفکر استراتژیک و رهبری تحول‌گرا وجود دارد. اگر برای سازمانها مرزی قابل تصور است، آنچه در خارج از مرزها وجود دارد، به‌عنوان عوامل فراسازمانی و اکوسیستمی تلقی می‌شود. مطالعه تیرائی و خاشعی (۲۰۱۷) نشان داد در محیطهای متلاطم، مدیران می‌توانند با اتخاذ تصمیمات بداهه، به عملکرد سازمان کمک کنند. بزعم زهرا و گارویس<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) پویایی محیطی از عوامل تاثیرگذار بر رابطه کارآفرینی و عملکرد است. میلر (۱۹۸۸) نیز دریافت در شرایط ناپایداری محیطی، بکارگیری استراتژی نوآورانه منجر به بهبود عملکرد می‌گردد.

### ۳-۲- پیامدهای تفکر استراتژیک

هر چند در برخی مطالعات ارتباط معناداری میان تفکر استراتژیک و نتایج سازمان شناسایی نشده است (Singh et al., 1986; Rajagopalan and Spreitzer, 1997)، لیکن بر این موضوع که تفکر استراتژیک زیربنای استراتژی‌های خلاق و اثربخش است، اتفاق نظر وجود داشته و نقش بسزای آن در تحقق نتایج سازمانی تصدیق شده است. به عنوان نمونه در مطالعات قبلی تاثیر تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی (Calabrese & Costa, 2015; Olaniyi and Lucas, 2016)؛ ایجاد همسویی با محیط و چابکی استراتژیک (Self, Self, 2014; Matuszek & Schraeder, 2015; Salih and Alnaji, 2014)؛ رضایت، تعهد و عملکرد شغلی کارکنان (kim, 2002; Self et al., 2015 & Etemadi & Khodami, 2016)؛ ظرفیت تغییر سازمانی (Tavakoli, Ramazan & Moaya, 2015) و سودآوری و فروش (Moon, 2013) مورد تاکید و تایید واقع شده است.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

جدول ذیل مختصات اصلی روش‌شناسی پژوهش بر اساس هشت لایه فرآیند پژوهش توسعه داده‌شده توسط دانایی فرد و همکارانش (۲۰۱۵، ص ۴) را تداعی می‌نماید:

1 - Kazmi, Naarananoja and Wartsila

2 - Zahra & Garvis

جدول ۱: خلاصه روش‌شناسی پژوهش

ردیف	عناصر روش‌شناسی	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	کتابخانه‌ای و میدانی
۶	استراتژی پژوهش	نظریه داده‌بنیاد چندگانه و پیمایش
۷	هدف پژوهش	ترکیبی از اهداف تبیین و پیش‌بینی، اکتشاف و توصیف
۸	روش گردآوری داده‌ها	مرور جامع ادبیات، مصاحبه و پرسشنامه

با توجه به بیان مساله که به نوعی تداعی خلاء نظری در زمینه تفکر استراتژیک بوده است؛ هدف اصلی پژوهش پیکربندی و آزمون مدلی یکپارچه برای تبیین پیشران‌ها، عناصر و پیامدهای تفکر استراتژیک تعیین گردید. حصول این هدف اولاً نیازمند مفهوم‌پردازی یک مدل مفهومی در راستای یافتن پاسخ سوالات پژوهش و ثانیاً نیازمند آزمون و صحت‌گذاری مدل در راستای کاربردی نمودن آن می‌باشد که این مهم طی دو فاز «پیکربندی مدل» با استفاده از استراتژی «نظریه داده‌بنیاد چندگانه» و «آزمون مدل» از طریق نظرسنجی خبرگان انجام شده است. در استراتژی MGT ابتدا کدها و مفاهیم از ادبیات احصاء و با کدها و مفاهیم حاصل از مصاحبه با خبرگان ترکیب و نظریه جدید تکوین می‌یابد. توسعه نظریه در MGT طی دو فاز خلق نظریه مشتمل بر «کدگذاری استقرایی، پالایش مفهومی و کدگذاری الگویی» و «غنی‌سازی نظریه» انجام می‌شود که این دو فاز بواسطه سه نوع فرآیند صحت‌گذاری مشتمل بر «تطبیق نظری»، «اعتبارسنجی صریح تجربی» و «ارزیابی انسجام نظری» تکمیل می‌شود. کدگذاری استقرایی هم از نظر فرآیندی و هم از نظر توجه به داده‌ها، معادل با کدگذاری باز در GT است؛ پالایش مفهومی نقطه تمایز خاص MGT با GT است و بایستی بصورت تکراری و به همراه سایر فرآیندهای انجام شود تا مفاهیم و مقوله‌ها تکامل یافته و نظریه توسعه یابد؛ کدگذاری الگویی معادل با کدگذاری محوری در GT است و نهایتاً غنی‌سازی نظریه همانند کدگذاری انتخابی اجرا می‌شود و لیکن انجام آن مستلزم تطبیق نظری، تعیین اعتبار صریح تجربی و ارزیابی انسجام نظری می‌باشد. پس از توسعه مدل بر اساس چارچوب MGT؛ به منظور آزمون مدل و توسعه قابلیت تعمیم‌پذیری آن؛ به نظرسنجی از خبرگان پرداخته شده است. در ادامه روش‌های گردآوری داده و اطلاعات، جامعه و نمونه پژوهش و نحوه حصول اطمینان از اعتبار پژوهش ارائه شده است:

## ۳-۱- گردآوری داده‌ها و اطلاعات، جامعه و نمونه پژوهشی

داده‌های نظری لازم برای توسعه مدل از طریق مرور نظام‌مند ادبیات؛ داده‌های تجربی از طریق مصاحبه؛ و داده‌های کمی لازم برای آزمون مدل و حصول اطمینان از اعتبار آن، از طریق پرسشنامه گردآوری شد. مرور نظام‌مند با استفاده از روش هفت‌مرحله‌ای پتی‌کراو و رابرتس انجام شد (Petticrew & Roberts, 2008). بر این اساس پس از شکل‌دهی به سوالات پژوهش، کلیدواژه‌های مناسب برای جستجو به شرح جدول ذیل تعیین 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 کلیدواژه‌ها؛ «وجود هریک از کلمات کلیدواژه‌های منتخب در عنوان، چکیده و یا کلیدواژه‌های مقاله»، «قرار گرفتن در دامنه زمانی ۴۰ سال اخیر» و «تکراری نبودن» بعنوان معیارهای ورود مطالعات تعیین و به جستجوی مطالعات موجود در پایگاه‌های «Science Direct»، «Emerald Insight»، «Magiran» و «SID» پرداخته شد. حاصل این جستجو، بازیابی ۱۷۱ مطالعه مشتمل بر ۷۲ مورد مطالعه داخلی و ۹۹ مورد مطالعه لاتین بود که پس از بررسی سطح ارتباط مطالعات با متغیرهای پژوهش و همچنین ارزیابی کیفیت مطالعات بر اساس شاخص‌های مناسب بودن اهداف، برخورداری از روش پژوهش مناسب، نتایج روشن و محل انتشار؛ نهایتاً ۲۴ مطالعه وارد فاز بررسی دقیق شدند. به منظور حصول اطمینان از صحت و دقت، از همکاری یک خبره بعنوان مرورگر استفاده شد. نتایج آزمون کاپا نشان داد با عنایت به اینکه ضریب کاپا برابر با ۰.۶۹۰۲ می‌باشد، توافق مناسبی میان نظرات پژوهشگر و همکار وجود دارد (Habibpour & Safari, 2012).

داده‌های تجربی از طریق مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با ۲۷ نفر از خبرگان گردآوری شد. برای آزمون مدل، پرسشنامه بر اساس نتایج فاز کیفی تهیه و طی دو مرحله به نظرسنجی پرداخته شد. بدین ترتیب ابتدا از خبرگان خواسته شد تا میزان موافقت خود با مفاهیم و گویه‌ها را تعیین و پیشنهادهای اصلاحی ارائه دهند که حاصل آن تکمیل ۳۲ پرسشنامه محقق ساخته (۴۴ سوال در خصوص ابعاد مختلف مدل) بود. سپس نظرات ۲۵ نفر از خبرگان در خصوص «کاربرد بودن»، «سهولت درک»، «جامعیت»، «صحت» و «نوآوری» مدل گردآوری شد. جامعه و روش نمونه‌برداری به شرح جدول ذیل بوده است:

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

ردیف	مرحله	جامعه هدف و روش نمونه‌برداری
۱	مرور نظام‌مند ادبیات	جامعه هدف در این مرحله عبارت از کلیه مقالات مرتبط منتشر شده در مجلات معتبر داخلی و خارجی است که پس از تعیین معیارهای ورودی و جستجوی جامع ادبیات، ۷۲ مورد مطالعه داخلی و ۹۹ مورد مطالعه لاتین؛ به عنوان جامعه پژوهش تعیین شد.
۲	مصاحبه با خبرگان	جامعه هدف در این مراحل عبارت از خبرگان دانشگاهی و اجرایی می‌باشند که حائز حداقل ۵ معیار «کلیدی بودن»، «شناخته شده توسط سایرین»، «فهم نظری موضوع»، «تنوع» و «موافقت با مشارکت» بودند. جهت انتخاب خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. بدین ترتیب از نظرات ۲۷ نفر در مرحله مصاحبه، از نظرات ۳۲ نفر در مرحله اول نظرسنجی (تعیین اعتبار نتایج فاز کیفی) و از نظرات ۱۹ نفر از خبرگان در ارزیابی مدل نهایی بهره‌برداری شده است.
۳	آزمون مدل	

## ۳-۲- اعتبار پژوهش

در MGT ادعای اعتبار در خصوص نظریه از طریق اجرای سه فرآیند اعتبار سنجی نظری، تعیین اعتبار تجربی، تعیین اعتبار درونی پوشش داده می‌شود. با اجرای این فرآیندها انسجام درونی و بیرونی بررسی و بنوعی اعتبار نظریه در حال ظهور تضمین می‌شود. در مرحله تطبیق نظری؛ نظریه در حال ظهور با نظریه‌های موجود مقایسه 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 و بتوان مقوله‌ها و مفاهیم مشابهی از نظریه‌های موجود را جایگزین مقوله‌های و مفاهیم شناسایی شده در پژوهش نمود. همچنین تئوری‌های موجود می‌توانند در تفسیر داده‌ها، ساختاردهی و تنظیم روابط میان مقوله‌ها و مفاهیم ظهور یافته نیز بکار برده شوند. نهایتاً در مرحله ارزیابی انسجام نظری، ساختار مفهومی نظریه در حال ظهور از نظر سازگاری و تجانس بررسی و ارزیابی می‌شود که لازمه آن نمایش مناسب نظریه در حال ظهور می‌باشد. به منظور نمایش مناسب‌تر می‌توان در کنار توصیف متنی نظریه، از انواع نمودارها نیز بهره‌برداری نمود. 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 پژوهش در این فاز می‌باشد. البته به منظور حصول اطمینان بیشتر، در طراحی پرسشنامه فرآیند تاییدی رفت و برگشتی طی شد. برای سنجش پایایی نتایج این مرحله، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که ضرایب بدست آمده (به ترتیب ۰.۹۶٪ در خصوص پرسشنامه تعیین اعتبار نتایج و ۰.۸۹٪ در خصوص ارزیابی مدل) نشان از پایایی قابل قبول نتایج دارد.

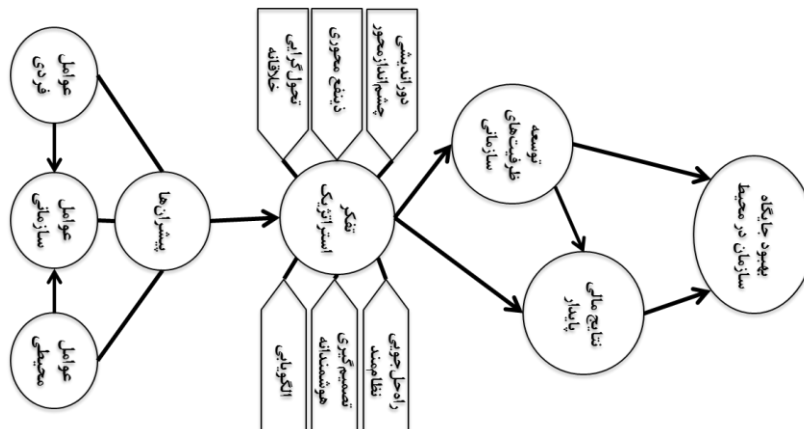
## ۳-۳- یافته‌ها

تحلیل محتوای متون منتخب از ادبیات و مصاحبه با ۲۷ خبره مشارکت داده شده در پژوهش، منجر به استخراج ۶۴۸ کد (۲۷۷ مورد مرتبط با ماهیت، ۲۶۵ مورد مرتبط با پیشران‌ها و ۱۰۶ کد مرتبط با پیامدهای تفکر استراتژیک) شد. پس از پالایش، تحلیل و دسته‌بندی کدها، در مرحله کدگذاری الگویی مفاهیم طبقه‌بندی و مطابق جدول نمونه زیر، مقوله‌ها شکل گرفته و جهت اعتباریابی، نظرات خبرگان اخذ و تغییرات لازم اعمال شد:

جدول ۴: کدها، مفاهیم و مقوله‌ها

مقوله	مفاهیم	اهم کدهای معرف
توسعه ظرفیت سازمانی	توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریتی	ایجاد زیرساخت‌های اطلاعاتی مناسب؛ برنامه‌محور شدن؛ توسعه نظام‌ها و زیرساخت‌های اطلاعاتی؛ توسعه فرآیند محوری؛ توسعه نظام‌های مدیریتی؛ یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریتی و اطلاعاتی
	متناسب‌سازی تکنولوژی‌ها	توسعه در تکنولوژی مورد استفاده؛ دستیابی به سطح تکنولوژی کارآمد و همگامی با تغییرات آن؛ نوسازی تکنولوژی‌ها؛ همسویی و همگامی با تغییرات تکنولوژی
	متناسب‌سازی ساختار	ایجاد تغییرات در ساختار؛ بهینه‌سازی ساختار سازمانی؛ ساختارسازی برای مدیریت راهبردی
	...	...

غنی‌سازی نظری فاز پایانی توسعه نظریه است که همراه با فرآیندهای سه‌گانه صحنه‌گذاری انجام شد. از آنجا که ترسیم مفاهیم در قالب شکل، قابلیت درک بهتری دارند. در پژوهش حاضر با در نظر گرفتن سطح پژوهش، نتایج حاصل از مطالعات پیشین و نظرات خبرگان؛ روابط خاص میان متغیرها تعیین و مدل نهایی به شکل زیر استخراج شد:



شکل ۱: مدل مفهومی در سطح مقوله‌های اصلی و فرعی (برگرفته از پژوهش حاضر)



## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر نشان داد تفکر استراتژیک که تحت تاثیر مجموعه‌ای از عوامل سازمانی، فردی و محیطی است، منجر به «توسعه ظرفیت‌های سازمان»، «کسب نتایج مالی پایدار» و «بهبود جایگاه سازمان در محیط» می‌شود. همانگونه که در مدل نیز نمایش داده شده است، عوامل محیطی و عوامل فردی در عین اینکه خود می‌توانند به عنوان پیشران‌های تفکر استراتژیک قلمداد شوند، با تاثیرگذاری بر عوامل سازمانی، نقش مضاعفی در بروز و تقویت تفکر استراتژیک ایفا می‌نمایند. همچنین تفکر استراتژیک از طریق تاثیرگذاری بر توسعه ظرفیت‌های سازمانی؛ ضمن فراهم‌آوری شرایط لازم برای کسب نتایج پایدار مالی، موجب بهبود جایگاه سازمان در محیط نیز می‌شود.

در پژوهش حاضر تفکر استراتژیک در قالب شش مقوله فرعی مشتمل بر «دوراندیشی چشم‌انداز محور»، «ذینفع محوری»، «تحول‌گرایی خلاقانه»، «راه‌حل‌جویی نظام‌مند»، «الگویابی» و «تصمیم‌گیری هوشمندانه» مفهوم‌پردازی شد. این مقوله‌ها که حاصل پردازش ۱۵ مفهوم و ۶۰ مولفه اکتساب شده از داده‌های نظری و تجربی می‌باشند، تصویر جامع‌تری برای درک چیستی تفکر استراتژیک فراهم می‌آورند. به عنوان نمونه بوون (۲۰۰۵) تفکر استراتژیک را تنها در قالب سه بعد تفکر چشم‌اندازی، خلاقیت و تفکر سیستمی فرموله نموده است؛ مدل پنج بعدی لیدکا (۱۹۹۸) که الگوی بسیاری از مطالعات داخلی برای سنجش سطح تفکر استراتژیک نیز بوده است، دارای مقیاس اندازه‌گیری تثبیت شده نبوده و مولفه‌های توصیف‌کننده هر بعد کامل استخراج و تبیین نشده است؛ عناصر مندرج در مدل پیسایا و همکارانش (۲۰۰۵)، علی‌رغم توسعه مقیاس استاندارد، از سطح انتزاع بالایی برخوردار می‌باشد و بصورت کلی در اغلب مطالعات پیشین (همچون مطالعه موون، ۲۰۱۳؛ نانتانامپوپ و همکارانش، ۲۰۱۳؛ دهیر و همکارانش، ۲۰۱۸)، کمتر به تعیین مولفه‌های عینی به نحوی که امکان درک کامل و سنجش فراهم شود، پرداخته شده است.

همچنین در این پژوهش مجموعه کاملی از عوامل تاثیرگذار بر تفکر استراتژیک تحت عنوان پیشران‌های تفکر استراتژیک شناسایی و در قالب سه گروه فردی، سازمانی و محیطی طبقه‌بندی شده و روابط خاص میان آنها شناسایی و مفهوم‌پردازی شد که از میان آنها (مراجعه به شکل شماره ۲)؛ تنها تاثیرگذاری فرهنگ، ساختار، نظام‌برنامه‌ریزی، نظام جبران‌خدمات و سبک رهبری؛ صراحتاً در مطالعات پیشین (Bates and Dillard, 1993; Schoemaker, 1995; Liedtka, 2000; Boon, 2001; Boon, 2005; Allio, 2006;



قرار گرفته است. نتایج پژوهش نشان داد عوامل سازمانی تحت تاثیر عوامل فردی و محیطی می‌باشند و مطالعه منفرد این عوامل می‌تواند گمراه کننده بوده و نتیجه مشخصی برای سازمان‌ها نداشته باشد. این در حالیست که در مطالعات پیشین عموماً نگاه تک‌بعدی به عوامل وجود داشته و پویایی روابط میان آنها مد نظر نبوده است.

یافته‌های پژوهش در حوزه پیامدهای متفاوت از مطالعات پیشین است که به ایجاد ارتباط مستقیم میان تفکر استراتژیک به عنوان یک مقوله شناختی-سازمانی، با معیارهای همچون فروش یا سود یا بازده دارایی‌ها پرداخته‌اند که مفاهیم مشابه آنها در مدل پژوهش حاضر (بخش پیامدها) شناسایی شده است. بصورت کلی پژوهش حاضر نشان داد برخورداری از سطح قابل قبولی از تفکر استراتژیک علاوه بر تاثیرگذاری بر پایداری نتایج مالی و حصول اطمینان بیشتر برای سهامداران و سایر ذی‌نفعان، از طریق تمرکز بر توسعه ظرفیت‌ها؛ موجبات بهبود جایگاه استراتژیک سازمان را نیز فراهم می‌آورد و این سه پیامد بصورت پویا و در قالب یک چرخه مثبت، آینده‌ای پایدار و روبه رشدی برای سازمان تداعی می‌نمایند.

در جریان پژوهش تلاش شد تا با ارائه شواهد نظری و تجربی این مهم برای مخاطبین سازمانی القاء شود که راز ماندگاری در بازار و دستیابی به نتایج مالی پایدار در این شرایط، مرهون برخورداری از تفکر استراتژیک بوده و عدم برخورداری از سطح مناسبی از این ظرفیت، موجبات شکست سازمان‌ها را فراهم خواهد آورد. لذا از یکی از کاربردهای پژوهش حاضر ایجاد امکان سنجش تفکر استراتژیک در سازمان‌ها و استفاده از نتایج آن در توسعه برنامه‌های بهبود سازمانی می‌باشد.

در این پژوهش مجموعه تقریباً کاملی از عوامل تاثیر گذار بر بروز و توسعه تفکر استراتژیک و روابط خاص میان آنها شناسایی و مفهوم پردازی شد و لذا ایجاد امکان سنجش این عوامل، تعیین آمادگی سازمان برای توسعه تفکر استراتژیک و طرح‌ریزی و عملیاتی نمودن برنامه‌های بهبود با توجه به نقاط ضعف و قوت و فرصت و تهدید، از کاربردهای دیگر این پژوهش می‌باشد. در این خصوص قرار گرفتن عامل رفتار مدیران ارشد در صدر عوامل تاثیرگذار بر تفکر استراتژیک، حامل این پیام مهم است که رفتار مدیران ارشد و آنچه بدان اهمیت می‌دهند؛ چراغ راهنمای کارکنان می‌باشد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد چنانچه سازمان‌ها برخورداری از مکانیزم‌های ارتباطات درونی 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 بصورت مستمر و عملیاتی ترویج یابد؛ شاهد بروز و توسعه تفکر استراتژیک در سازمان بوده و امکان استفاده از نتایج و پیامدای حاکمیت این نوع از تفکر در سازمان فراهم خواهد آمد. لذا 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 گونه طراحی/ بازننگری نمایند که مشوق و محرک تفکر استراتژیک در کل سازمان باشد. همچنین نتایج پژوهش موید این مهم بوده است که برخورداری از برخی تجربیات (فعالیت در دفاتر مرکزی شرکت‌های بزرگ، فعالیت در صنایع و رشته‌فعالیت‌های مختلف، تجربه جایگاه‌های مدیریتی، سابقه انجام برنامه‌ریزی استراتژیک، مواجهه با تهدید و بحران، معاشرت با استراتژیست‌ها و ...) بر توسعه سطح تفکر استراتژیک افراد تاثیرگذار هستند و لذا با در نظر گرفتن موارد یادشده در برنامه‌های استخدام، انتصاب و جابجایی، چرخش شغلی، تقسیم وظایف، شکل‌دهی تیم‌ها و کمیته‌های درون‌سازمانی؛ می‌توان زمینه لازم برای بروز و توسعه تفکر استراتژیک در سازمان را فراهم نمود. علاوه بر این نتایج پژوهش نشان داد جبران موثر 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 به صورت استراتژیک فکر و عمل می‌کنند؛ تعریف شاخص‌های ارزیابی کیفی و استراتژیک؛ قراردادن برخورداری از قابلیت تفکر راهبردی در شرایط ارتقاء و انتصاب؛ نیز از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر بروز و توسعه تفکر استراتژیک در سازمان می‌باشد. یک دیگر از عوامل کلیدی تاثیرگذار بر تفکر استراتژیک، آموزش نظام‌مند مباحث استراتژیک به کارکنان در سطوح مختلف می‌باشد. نتایج پژوهش حاضر 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 استاد شاگردی؛ 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 برنامه‌ریزی شده در زمینه مدیریت استراتژیک؛ ترویج تفکر راهبردی توسط رهبران سازمان؛ توسعه آموزش و بحث در مورد روندهای محیطی؛ شفافیت تاریخچه تصمیمات استراتژیک سازمان (چی بود و چی و شد)؛ گفتمان‌سازی مباحث استراتژیک؛ مستندسازی و اشاعه فرهنگ یادگیری از تجربیات؛ منتورینگ 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 می‌باشد که سازمان‌ها می‌توانند از آنها در ارزیابی و اصلاح فرآیند آموزش و همچنین در طراحی دوره‌های آموزشی مرتبط با مباحث مدیریت راهبردی بهره‌برداری نمایند.

در جریان پژوهش حاضر تلاش شد به تشریح کامل پیامدهای تفکر استراتژیک پرداخته شود تا از این طریق به نحو موثری اهمیت و ضرورت حاکمیت تفکر استراتژیک در سازمان‌ها مورد تاکید قرار گیرد. همانگونه که ذکر شد، با حاکمیت تفکر استراتژیک در سازمان‌ها، بواسطه تاکید که بر توانمندسازی می‌شود، ظرفیت‌های سازمانی در ابعاد مختلف توسعه یافته و از این طریق ضمن کسب نتایج مالی پایدار، شاهد بهبود جایگاه سازمان در محیط خواهیم بود. پویایی روابط میان سه پیامد کلیدی تفکر استراتژیک حامل این پیام مهم است که نمی‌توان در برنامه‌ریزی‌ها و ارزیابی‌ها صرفاً به تحلیل یک بعد از نتایج پرداخت و ماندگاری در فضای رقابتی، مستلزم توجه همزمان به مجموعه‌ای بهم پیوسته‌ای از نتایج می‌باشد. با این وجود عموماً در دنیای واقعی در ارزیابی عملکرد و تحلیل شرکت‌ها به یک یا چند شاخص مالی اکتفا می‌شود. بر این اساس، یافته‌های این پژوهش می‌تواند در بازنگری نظام‌های برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد سازمان‌ها استفاده شود.

همانگونه که مشاهده شد در پژوهش حاضر تلاش شد تا حد ممکن به تبیین دقیق عناصر، پیشران‌ها و پیامدهای تفکر استراتژیک پرداخته شود و این مقوله‌های اصلی، تا سطح مولفه‌ها مفهوم‌پردازی و شفاف شوند. بر این اساس پیشنهاد کلی این پژوهش برای ادامه تحقیقات در این حوزه، تهیه مقیاس دقیق اندازه‌گیری وضعیت عناصر، پیشران‌ها و پیامدهای تفکر استراتژیک و اجرای آن در جوامع منتخب می‌باشد تا از طریق فراهم‌آوری داده‌های عینی برای تصمیم‌گیرندگان، زمینه بهبود وضعیت و توسعه تفکر استراتژیک در سازمان‌ها و بهره‌گیری از پیامدهای آن فراهم شود.

اجرای این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. در کنار محدودیت‌های هماهنگی مصاحبه با خبرگان؛ یکی از محدودیت‌های اصلی اغلب پژوهش‌های کیفی، قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها می‌باشد. یافته‌های این پژوهش حاصل تحلیل دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان منتخب و نظریات قبلی می‌باشد که این نارسایی می‌تواند تعمیم‌پذیری یافته‌های تحقیق را با محدودیت‌هایی همراه کند. به منظور پوشش محدودیت‌های مرتبط با تحلیل و تحلیل‌گر، از خدمات همکار پژوهش در فازهای مختلف بهره‌برداری شده و به منظور حصول اطمینان بیشتر از یافته‌ها، طی دو مرحله و با استفاده از ابزار پرسشنامه به اعتبارسنجی نتایج و ارزیابی مدل از منظر «قابل فهم بودن»، «جامع بودن»، «کاربردی بودن» و «نوآوری» پرداخته شد که نتایج نیز نشان از اعتبار نتایج اکتسابی و مناسب ارزیابی شدن مدل نهایی با توجه به معیارهای مذکور بوده است.

## References

- 1-Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategy & leadership*, 33(5), 5-12.
- 2-Allio, R. J. (2006). Strategic thinking: the ten big ideas. *Strategy & Leadership*, 34(4), 4-13.
- 3-Ameri, M & Davoodi Dehaghani, I. (2017). Individual and Organizational Factors Affecting Strategic Thinking from the Point of View of Commanders and Police Chiefs. *Journal of Police Management Studies*, Year 11, Issue 4.(In Persian)
- 4-Azaropour, S., Abuei Ardakan, M & Gholipour, A. (2015). The Relationship between Strategic Thinking and the Type of Personality of Managers in Media Organizations. *Journal of Management Management of Iran*, Year 10, Issue 40.( In Persian)
- 5-Bagheri, M & Delpasand, J. (2008). Strategic Planning Model in Mission-Based Universities Case Study: Educational Domain of Imam Sadiq University (A.S). *Strategic Management Thought*, Year 2, Issue 1.(In Persian)
- 6-Bates, D. L., & Dillard, J. E. (1993). Generating strategic thinking through multi-level teams. *Long Range Planning*, 26(5), 103-110.
- 7-Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.
- 8-Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63-71.
- 9-Calabrese, A., & Costa, R. (2015). Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders' strategizing. *Journal of Engineering and Technology Management*, 38, 24-36.
- 10-Danaeifard, H., Alvani, M & Azar. (2015). *Methodology of Qualitative Research in Management: A Comprehensive Approach (Tenth Edition)*. Tehran: Saffar Publishing.(In Persian)
- 11-De Kluyver, C. A. (2000). *Strategic thinking: An executive perspective*. Prentice Hall.
- 12-De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: process, content, context*. Cengage Learning EMEA.
- 13-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.
- 14-Dhir, S., Dhir, S., & Samanta, P. (2018). Defining and developing a scale to measure strategic thinking. *foresight*, 20(3), 271-288.
- 15-Etemadi, M & Khodami, A. (2016). Study of strategic thinking in implementing the EFQM model through organizational learning within the headquarters of the Ministry of Energy and subsidiaries. *Industrial Management Journal of the Faculty of Humanities, Sanandaj Azad University*, vol. 11, No. 36, 134-119.(In Persian)

- 16-Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2013). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
- 17-Habibpour, K& Safari, R. (2012). *A Comprehensive Guide to SPSS Application in Surveying Research (Quantitative Data Analysis)*. Loye Publishing, Thinkers, Tehran.(In Persian)
- 18-Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning?. *Long range planning*, 31(3), 481-487.
- 19-Goldkuhl, G., & Cronholm, S. (2010). Adding theoretical grounding to grounded theory: Toward multi-grounded theory. *International journal of qualitative methods*, 9(2), 187-205.
- 20-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.
- 21-Goldman, E. F., & Casey, A. (2010). Building a culture that encourages strategic thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(2), 119-128.
- 22-Goldman, E. F. (2012). Leadership practices that encourage strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 25-40.
- 23-Ibrahim Olaniyi, M., & Elumah Lucas, O. (2016). Strategic thinking and organization performance: study of Nigeria firms. *Journal of Business Administration Research*, 5(1), 23-28.
- 24-Jafari, M & Rahimi, M. (2016). Explaining the effect of biographical features (gender and marital status) on the six dimensions of strategic thinking based on the Spider-Man model. *Development Strategy*, No. 44.(In Persian)
- 25-Jamali, Nahid. Knowledge, Habib Amini, Mohammad Taghi. Hassanzadeh, Akbar and Imami Seyyed Mohammad Hassan. (۲۰۱۷). the Relationship between Strategic Thinking and Readiness of Change in Managers of Social Security Hospitals in Isfahan. *Health Information Management*, Volume 13, Issue 2, Pages 119-114.(In Persian)
- 26-Jelinek, M. and Litterer, J.A. (1994). Towards a cognitive theory of organizations. *Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing*, 5, 3-41.
- 27-Kamari, H., Nourian, M., Soleimani, N & Masoudi Nadoushan, E. (2018).Synthesis in Strategic Thinking for Managers. *Journal of Educational Sciences*, Vol. 25, No. 1, 43-64.( In Persian)
- 28-Kashani, R & Shekari, G. A. (2017). Identifying and Analyzing Key Factors Affecting Strategic Thinking as a Core Competency in Organizations. *Journal of Strategic Management Researches*, No. 65, 77-101.( In Persian)
- 29-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.
- 30-Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public administration review*, 62(2), 231-241.

- 31-Kordnaeij, A. (2017). Strategic Thinking and Management; Theory and Practice. Tarbiat Modares University. First Edition.(In Persian)
- 32-Labafi, S and Abouei, M. (2016). Proponents and barriers of critical factors for the success of strategic thinking in cultural organizations; case study: cultural organizations of Isfahan city. Strategic Management Thought, Year 10, Issue 1.(In Persian)
- 33-Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught?. Long range planning, 31(1), 120-129.
- 34-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.
- 35-Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. Academy of management Journal, 31(2), 280-308.
- 36-Mintzberg, H. (1995). Strategic thinking as seeing. H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, Strategy bites back, 139-143.
- 37-Moon, B. J. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. Journal of Business Research, 66(10), 1698-1708.
- 38-Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. Journal of Strategy and Management, 6(3), 242-264.
- 39-Norzailan, Z., Yusof, S. M., & Othman, R. (2016). Developing strategic leadership competencies. Journal of Advanced Management Science Vol, 4(1).
- 40-O'Shannassy, T. (1999). Strategic thinking: a continuum of views and conceptualisation. RMIT Business.
- 41-Park, C. C. (2001). Learning style preferences of armenian, african, hispanic, hmong, korean, mexican, and anglo students in american secondary schools. Learning Environments Research, 4(2), 175.
- 42-Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). Systematic reviews in the social sciences: A practical guide. John Wiley & Sons.
- 43-Rahmani, N., Hosseini, M. H., Mahmoudi Meymand, M & Amini, M. T. (2019). Designing and Defining an Integrated Model of Strategic Thinking as an Organizational Competency (Case Study: National Iranian Gas Company). Journal of Management Future Studies, No. 115, 15-30.( In Persian)
- 44-Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M. (1997). Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework. Academy of management review, 22(1), 48-79.
- 45-Salih, A. A., & Alnaji, L. (2014). Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance: A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies. International Review of Management and Business Research, 3(4), 1871.

- 46-Self, D. R., Self, T., Matuszek, T., & Schraeder, M. (2015). Improving organizational alignment by enhancing strategic thinking. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(1), 11-14.
- 47-Schoemaker, P. J. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan management review*, 36(2), 25.
- 48-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.
- 49-Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative science quarterly*, 171-193.
- 50-South, S. E. (1981). Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. *Journal of Business Strategy*, 1(4), 15-25.
- 51-Stumpf, S. A. (1989). Work Experiences that Stretch Managers' Capacities for Strategic Thinking. *Journal of Management Development*, 8(5), 31-39.
- 52-Tampoe, M., & Macmillan, H. (2000). Strategic management, process, content and implementation.
- 53-Tabaraei, A & Khashei, V. (2017). Strategic Improvement of Knowledge Companies in Sophisticated Environments. *Strategic Management Studies*, No. 26, pp. 47-71.(In Persian)
- 54-Tovstiga, G. (2015). *Strategy in practice: A practitioner's guide to strategic thinking*. John Wiley & Sons.
- 55-Zabriskie, N. B., & Huellmantel, A. B. (1991). Developing strategic thinking in senior management. *Long Range Planning*, 24.