

## **Identification and explanation of the elements of strategic thinking**

Ali Biazi Tehraband \*  
Asadollah Kordnaeij \*\*  
Seyed Hamid Khodadad Hosseini \*\*\*  
Hassan Danaeefard \*\*\*\*

Received: 29/01/2018  
Accepted: 22/09/2018

Although, evidence shows that strategic thinking leads to “developing organizational capacities”, “achieving sustainable financial results,” and “improving the status of the organization in the environment”; but the significance of strategic thinking, identifying its relevant competencies and measuring tools is the matter of debate. Literature review in this regard shows that there are not any specific theoretical consensus on strategic thinking attributes that sometimes are titled as “elements”, sometimes as “aspects”, sometimes as “skills”, sometimes referred to as “capabilities”, sometimes referred to as “competencies” and other similar titles, therefore, we did not observe the development of standard and comprehensive scales to figure out the dimensions of strategic thinking. Hence, in this paper, we tried to use multi grounded theory (MGT) to configure a comprehensive model for explaining the nature of strategic thinking. Analysis of the data from the systematic review of related studies over the last 40 years and interviews with 27 experts that were selected through a combination of purposive and snowball sampling methods, led to development of a model which fulfilled strategic thinking in the form of six attributes consisting of “vision-driven foresight”, “stakeholders focus”, “creative evolutionism”, “systematic solution seeking”, “pattern seeking” and “intelligent decision-making”. In order to validate the results and evaluate the model in terms of “understandability”, “comprehensiveness”, “applicability” and “innovation”, surveys of experts were conducted over two sequential stages, the results of which verified the validity of the acquired results and appropriateness of the final model according to the four mentioned criteria.

**Keywords:** Strategy, Strategic Thinking, Elements of Strategic Thinking

---

\* Phd student in Strategic Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University

\*\* Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Moarres University (Corresponding Author) [naeij@modares.ac.ir](mailto:naeij@modares.ac.ir)

\*\*\* Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University

\*\*\*\* Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University

## شناسایی و تبیین عناصر تفکر استراتژیک

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۹/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۰۷

علی بیاضی طهرابند\*

اسداله کردنائیج\*\*

سیدحمید خدادادحسینی\*\*\*

حسن دانایی فرد\*\*\*\*

### چکیده

شواهد حاکی از آن است که حاکمیت تفکر استراتژیک در سازمان‌ها منجر به «توسعه ظرفیت‌های سازمان»، «کسب نتایج مالی پایدار» و «بهبود جایگاه سازمان در محیط» می‌شود؛ لیکن علی‌رغم اهمیت بالای تفکر استراتژیک، شناسایی شایستگی‌های معرف آن و ابزارهای سنجش آن محل بحث می‌باشد. مرور ادبیات در این زمینه نشان می‌دهد اجماع نظری مشخصی درخصوص ویژگی‌های تفکر استراتژیک که بعضاً با عنوان «عناصر»، بعضاً با عنوان «جنبه‌ها»، بعضاً با عنوان «مهارت‌ها»، بعضاً با عنوان «قابلیت‌ها»، بعضاً با عنوان «شایستگی‌ها» و عناوین دیگر تبیین شده‌اند، وجود نداشته و لذا شاهد توسعه مقیاس‌های استاندارد و فراگیر برای سنجش ابعاد تفکر استراتژیک به عنوان سازه‌ای پژوهشی نیز نبودیم. بر این اساس، طی مطالعه حاضر تلاش شد تا با به‌کارگیری استراتژی نظریه داده‌بنیاد چندگانه (MGT) به پیکربندی مدلی یکپارچه برای تبیین ماهیت تفکر استراتژیک پرداخته شود. تحلیل داده‌های حاصل از مرور نظام مند مطالعات مرتبط 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 توسعه مدلی شد که تفکر استراتژیک را در قالب شش ویژگی مشتمل بر «دوراندیشی چشم‌انداز محور»، «ذی‌نفع محوری»، «تحول‌گرایی خلاقانه»، «راه‌حل‌جویی نظام‌مند»، «الگویابی» و «تصمیم‌گیری هوشمندانه» 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.

### واژگان کلیدی

استراتژی، تفکر استراتژیک، عناصر تفکر استراتژیک.

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

\*\* استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول) naeij@modares.ac.ir

\*\*\* استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس

\*\*\*\* استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس

## ۱. مقدمه

مبرهن است جهان در قرن بیست و یکم با رقابت سرسام آور، توسعه بازارهای نوظهور، عوامل محیطی نامطمئن، رواج تکنولوژی‌های برتر و گسترش تجارت، روبه‌رو بوده (کردنائیج و آذر و نیاکان لاهیجی، ۱۳۸۹) و ماندگاری سازمان در این محیط پیچیده و پویا، کاری بسیار دشوار می‌باشد (کردنائیج، دانایی‌فرد، دلخواه و آقازارتی، ۱۳۹۲). در این شرایط تکیه بر تفکر سنتی، نتیجه‌ای جز شکست نداشته و تفکر استراتژیکی نیاز است که منجر به خلق بصیرت استراتژیک در راستای موفقیت و بقای سازمان‌ها گردد (Tovstiga, 2015). در هزاره سوم، جنگ خونین رقابت شدیدتر شده و سازمان‌های مختلف در تلاش اند تا در یک شبکه جهانی و به کمک هم و حتی با ادغام در هم، اولاً پایداری خویش را تضمین نموده و ثانیاً به سودآوری پایدار فکر کنند. بر این اساس، در این شرایط سازمان‌ها نخواهند توانست به‌سان گذشته تقریباً پایدار، اقدام نمایند. در این دوران سازمان‌ها نه به‌دنبال هم‌راستایی و هم‌سازی با تغییرات حادث، بلکه به‌دنبال تأثیرگذاری و هدایت روند تغییرات از طریق توسعه قابلیت‌های بالقوه و بالفعل می‌باشند. دیگر نمی‌توان هر محصولی را به مشتری عرضه نمود و انتظار پاسخ مثبت داشت؛ لذا ماندگاری و کسب سود در هزاره سوم، منوط به شناسایی و احراز قابلیت‌های خاصی برای ارائه ارزشی فراتر از انتظار مشتری می‌باشد که در این میان تفکر استراتژیک به‌عنوان مهارت حیاتی مدیریت معرفی شده است که لازمه توانمندسازی سازمان‌ها برای بقا و رشد در محیط به‌شدت رقابتی امروز را فراهم می‌آورد (غفاریان و احمدی، ۱۳۸۲). اوشنسی در مطالعه نظری خود با عنوان «درس‌هایی از تکامل پارادایم استراتژی»، به تبیین پنج فاز تکاملی استراتژی پرداخته و تفکر استراتژیک را به‌عنوان فاز نهایی آن برشمرده است (O'Shannassy, 2001). معرفی تفکر استراتژیک به‌عنوان فاز نهایی از تکامل فرایند استراتژی، حاصل ضرورت انعطاف‌پذیری مدیریت استراتژیک در دهه ۹۰ و بعد از آن می‌باشد. همل و پراهالاد تفکر استراتژیک را شیوه خاصی برای اندیشیدن می‌دانند که می‌توان آن را به‌عنوان مهارت معماری استراتژی تلقی نمود (Hamel & Prahalad, 2013). می‌دانیم که موضوع محوری مدیریت استراتژیک، توسعه استراتژی‌هایی است که منجر به موفقیت سازمان می‌شود و مدیریت استراتژیک بهترین ابزار برای تمام سازمان‌هایی است که درصدد هستند بدون تسلیم در برابر تغییر، حضور آگاهانه‌ای در بازار داشته باشند (کردنائیج، ۱۳۹۶). ویژگی

شناسایی و تبیین عناصر تفکر استراتژیک ۱۷۳

اصلی تفکر استراتژیک، توانایی به‌دست‌آوردن نگرش کلی از سازمان و محیط آن است. در واقع تفکر استراتژیک توانایی نگاه به آینده سازمان و تمرکز بر وابستگی‌های کلیدی سازمان و محیط پیرامون است (کردنائیج، ۱۳۹۶: ۱). به‌زعم لیدکا (۱۹۹۸) 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. در این راستا بون (۲۰۰۱) بیان می‌دارد که فقدان تفکر استراتژیک در میان مدیران عالی، کمبود اساسی سازمان‌های امروزی بوده و برخورداری از آن برای رقابتی ماندن در یک محیط متلاطم و جهانی، حیاتی است. از نظر ایشان تفکر استراتژیک به‌عنوان روشی برای حل مسائل استراتژیک تلقی می‌شود که رویکردهای منطقی و هم‌گرای برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی را با فرایندهای اندیشیدن خلاق و واگرا تلفیق می‌نماید؛ لذا در مطالعه حاضر با اعتقاد بر اینکه تفکر استراتژیک لازمه شکل‌گیری و پیاده‌سازی اثربخش استراتژی است، و مدیران دارای تفکر استراتژیک قادر خواهند بود به‌نحو مطلوبی بر امواج خروشان تغییرات تسلط یابند و سازمان‌های خود را صرف‌نظر از دولتی یا خصوصی بودن، در مسیر درست قرار دهند (کردنائیج، ۱۳۹۶)، بر تفکر استراتژیک تمرکز شده است؛ لیکن علی‌رغم اینکه مرور ادبیات نشان داد تفکر استراتژیک از عوامل کلیدی موفقیت فرایند مدیریت استراتژیک بوده و نقش بسزایی در تحقق سودآوری و سایر نتایج سازمانی دارد (Zabriskie and Huellmantel, 1991; Liedtka, 1998; Macmillan and Tampoe, 2000, pp. 62-79; Bonn, 2001; Bonn, 2005; Abraham, 2005)، این مفهوم تا دهه ۱۹۸۰ میلادی کمتر به‌صورت علمی مورد توجه بوده و وجود مسائلی به شرح ذیل، انجام مطالعه جامع‌تر در این زمینه را ضروری می‌نماید:

۱. اساساً یکی از مسائل اصلی موجود در حوزه مطالعات تفکر استراتژیک، نبود تعریف و تبیینی جامع از این مقوله می‌باشد؛ به‌نحوی که میان دسته‌ای از مطالعات که به تبیین چرایی تفکر استراتژیک پرداخته‌اند، اختلاف دیدگاه وجود داشته و با توجه به عدم اجماع نظر درخصوص ویژگی‌های تفکر استراتژیک که بعضاً با عنوان «عناصر»<sup>۱</sup>، بعضاً با عنوان «جنبه‌ها»<sup>۲</sup>، بعضاً با عنوان «مهارت‌ها»<sup>۳</sup>، بعضاً با عنوان «قابلیت‌ها»<sup>۴</sup>، بعضاً با عنوان «شایستگی‌ها»<sup>۵</sup> و عناوین دیگر تبیین شده‌اند، شاهد توسعه مقیاس‌های استاندارد و فراگیر برای سنجش ابعاد تفکر استراتژیک به‌عنوان

سازه‌ای پژوهشی نیز نبودیم (آذرپور و ابویی و قلی‌پور، ۱۳۹۴).

۲. مرور پیشینه نشان می‌دهد که عمده مطالعات اصلی پیشین، مطالعات نظری فاقد روش تحقیق علمی هستند؛ به عنوان نمونه، خانم لیدکا<sup>۶</sup> (۱۹۹۸) در توسعه مدل پنج‌گانه تفکر استراتژیک خود از متدولوژی تحقیق نظری و تجربی خاصی تبعیت نمی‌کند. شایان ذکر است که این مدل، مبنای بسیاری از مطالعات داخلی بوده است. در این خصوص بون نیز به عنوان یکی از نظریه‌پردازان اصلی در این حوزه، صراحتاً اعلام نموده است که مطالعه ایشان جهت تضمین اعتبار، نیازمند انجام مطالعه تجربی می‌باشد (Bonn, 2005).

بر اساس موارد مذکور، طی مطالعه حاضر تلاش شد تا با به‌کارگیری استراتژی نظریه داده‌بنیاد چندگانه<sup>۷</sup> (MGT)، به پیکربندی مدلی برای تبیین ماهیت تفکر استراتژیک پرداخته شود. MGT که به نوعی روش تکمیلی و توسعه‌یافته نظریه داده‌بنیاد (GT) می‌باشد، با ترکیب رویکردهای قیاسی و استقرایی، چارچوب جامعی برای توسعه نظریه فراهم می‌آورد. MGT علاوه بر برخورداری از اغلب ویژگی‌ها و نقاط قوت GT، از طریق اضافه‌نمودن گراندینگ نظری به گراندینگ تجربی و به عبارتی 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، به نوعی مفاهیمی که به صورت استقرایی از داده‌های نظری خلق شده‌اند، به صورت انتقادی بررسی شده و ضمن تنظیم و تعدیل آن‌ها، از خلق ناخواسته مفاهیمی که در نظریه‌های مرتبط قبلی وجود داشته است، پیشگیری می‌شود (Goldkuhl & Cronholm, 2010).

## ۲. پیشینه پژوهش

«تفکر» از ویژگی‌های بارز انسان و محور اساسی حیات اوست؛ 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 تعالی نائل گردد. با اندیشه و تفکر است که می‌توان روابط بین پدیده‌ها را کشف کرد و به تولید دانش و معرفت پرداخت (Park, 2001). شاید بتوان گفت اولین محققانی که به طور جدی زمینه مطالعه و تحقیق در مورد تفکر را شروع نمودند، روان‌شناسان شناخت‌گرا می‌باشند. از میان روان‌شناسان شناخت‌گرا، استرنبرگ<sup>۸</sup> از نخستین محققانی بوده که به مطالعه و نظریه‌پردازی در خصوص

سبک‌های تفکر پرداخته است. از نظر استرنبرگ سبک تفکر، شیوه ترجیحی افراد در تفکر است (استرنبرگ، ۱۳۸۱). سبک تفکر یک الگوی ذهنی است که توضیح می‌دهد افراد چه نوع اطلاعات را جمع‌آوری و چگونه این اطلاعات را پردازش و از آن‌ها برای گرفتن یک تصمیم استفاده می‌کنند (Harrison & Bramson, 2002). مطابق با نظریه شناخت، افراد معانی را ساخته و از طریق تصویرسازی ذهنی نسبت به ادراک آن‌ها مبادرت می‌ورزند و این معانی، آن‌ها را در تفکر و تصمیم‌گیری راهنمایی می‌نماید؛ از این رو سیستم تصویرسازی ضمن ساختاردهی به ناشناخته‌ها، تعریف‌کننده تمام چیزهایی است که تصمیم‌گیرندگان در درک وقایع سازمانی و تعیین راه‌حل‌ها مورد استفاده قرار می‌دهند (Boon, 2005). هرچند «تفکر» خاستگاه اندیشمندان حوزه روان‌شناسی شناختی می‌باشد، در مطالعات مدیریتی نیز بحث درباره تفکر و شیوه‌های ادراکی مدیران جایگاه خاصی دارد؛ چراکه تفکر مدیر به‌طور مستقیم تأثیر خود را در تصمیم‌ها، طرح‌ها، رفتارها، نحوه برخورد با مسائل و شرایط گوناگون در سطح سازمان متجلی می‌سازد. تفکر استراتژیک به‌عنوان 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 به کار برده شده است (South, 1981)، لیکن مطالعه جدی و نظریه‌پردازی درخصوص آن، تا دهه ۱۹۸۰ میلادی در دستورکار اندیشمندان نبوده است. در واقع تفکر استراتژیک یکی از نیازمندی‌ها و شایستگی‌های محوری مدیران بوده و کمبود آن به‌ویژه در میان مدیران ارشد، بزرگ‌ترین نقطه ضعف سازمان‌ها قلمداد شده است. در اواسط دهه ۱۹۸۰ اثربخش نبودن فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، بسیاری از متخصصان این زمینه را بر لزوم تمرکز بر مقوله‌ای به نام «تفکر استراتژیک» متمرکز نمود. مرور آثار اندیشمندان مدیریت استراتژیک، دو جریان فکری متفاوت درخصوص تفکر استراتژیک را تداعی می‌کند. گروهی از اندیشمندان تفکر استراتژیک را بسیار فراگیر تلقی نموده و هرآنچه را به عبارت «استراتژیک» ختم می‌شود، هم‌سان با آن دانسته‌اند. 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 پس از مذاقه در نقاط افتراق و اشتراک برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک، به مرور مطالعاتی که به‌دنبال توصیف ویژگی‌های تفکر استراتژیک بوده‌اند، پرداخته شده است:

## ۲-۱. تقابل برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک

مرور ادبیات نشان می‌دهد برخی از محققان، برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک را مقابل هم و برخی آن‌ها مکمل هم تلقی نموده‌اند. تریگو و زیمرمن معتقدند برنامه‌ریزی بلندمدت که محیط سازمان را اشباع نموده است، موفقیت سازمان را تضمین ننموده و اغلب شرکت‌ها آماده‌ی رویارویی با آینده نیستند. به‌زعم ایشان در محیط دائماً در حال‌تغییر، موفقیت بیش از کیفیت برنامه‌ریزی استراتژیک، مبتنی بر وضوح تفکر استراتژیک بوده و بقا و رشد سازمان‌ها مرهون شناخت از آینده از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک و چگونگی رسیدن به آن، از طریق برنامه‌ریزی بلندمدت و تصمیم‌گیری عملیاتی می‌باشد. ایشان معتقدند استراتژی، تبیین‌کننده‌ی جهت‌گیری است و برنامه، صرفاً چگونگی تحقق آن را فرموله می‌نماید؛ لذا با برشمردن دلایل مختلفی که متضمن ایجاد محدودیت برنامه‌ریزی بلندمدت برای تفکر استراتژیک هستند، ضمن اذعان به ضرورت وجود توأمان آن‌ها، بیان می‌دارند که بایستی تفکر استراتژیک را از برنامه‌ریزی بلندمدت تفکیک و بر آن مقدم نمود. نتایج تحقیقات ایشان در ۲۰۰ شرکت بزرگ آمریکایی و اروپایی و کانادایی نشان داد که برنامه‌ریزی استراتژیک مانع بزرگ تفکر استراتژیک است و بایستی این دو را از هم جدا کرد (Tregoe and Zimmerman, 1983). وبر معتقد است که چارچوب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک منجر به ایجاد سؤالاتی می‌شوند که یافتن پاسخ آن‌ها وابسته به تفکر استراتژیک مدیران است (Weber, 1984). وی با اذعان به وجود شرایط عدم اطمینان در فرایند تصمیم‌گیری مدیران که یا ناشی از وجود فاصله است میان آنچه می‌خواهند باشند با آنچه هستند یا انتظار دارند، یا ناشی از چگونگی پرکردن این فاصله است، سه روش خاص تفکر استراتژیک یعنی ارزیابی (شامل طبقه‌بندی و مدل‌سازی از وضعیت)، شناسایی مشکل و تجزیه و تحلیل (شامل تدوین هدف و طراحی استراتژی) و سنتز (شامل استنباط درمورد مفروضات، تحلیل دیالکتیکی و طرح کردن مجدد) را برای مواجهه مدیران با این عدم اطمینان‌ها معرفی می‌نماید. از سه روش مذکور تحلیل سنتزی مسائل، زمانی به‌کار برده می‌شوند که اهداف و اقدامات اصلاحی مشخص هستند، شناسایی مسئله زمانی که جهت‌گیری استراتژیک با ابهام مواجه است و ارزیابی زمانی که هم ابهام در هدف و هم ابهام در اقدامات اصلاحی وجود دارد. از نظر هووارد تفکر استراتژیک نه یک فرایند ساده، بلکه یک وضعیت ذهنی است و به‌آسانی از برنامه‌ریزی استراتژیک قابل تفکیک است. تفکر

استراتژیک در بهترین حالت خود برابر با چشم انداز، کنجکاو (خلاقیت) و به واقع همان خرد است. تفکر استراتژیک عبارت از توانایی دیدن پیامدهای بلندمدت وقایع فعلی، توانایی فداکردن منافع کوتاه مدت برای کسب منافع بلندمدت و توانایی کنترل موارد کنترل شدنی است (Howard, 1989). هراکلیوس معتقد است تفکر استراتژیک به دنبال کشف استراتژی‌های بدیع جهت بازنویسی نقش‌های بازی رقابت و تصویرسازی آینده‌ای متفاوت از گذشته برای سازمان است و مقدم بر برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد (Heracleous, 1998). لیدکا (۱۹۹۸) بیان می‌دارد فرایندهای سنتی برنامه‌ریزی با تأکید بیش از حد بر تحلیل و تشریح داده‌ها، مانع از بروز خلاقیت و ابتکار می‌شوند. پیش‌فرض این نوع برنامه‌ریزی وجود قطعیت می‌باشد و این در حالی است که «عدم اطمینان» واقعیت حاکم بر جهان است و در این شرایط تفکر استراتژیک و چگونگی دستیابی به اهداف از اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهد بود. البته بایستی توجه داشت که وجود سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها، نقش مهمی در بروز تفکر استراتژیک ایفا می‌نماید. لیدکا (۱۹۹۷) معتقد است یک متفکر استراتژیک شرایطی را در ذهن خود تصویرسازی می‌نماید که در حال حاضر وجود خارجی ندارند. این تصویرسازی زمانی کارساز است که بتوان آن را با برنامه کارکنان یکپارچه نمود. این مهم بیانگر سطح چهارمی از استراتژی است که همواره مغفول مانده است و آن هم توسعه استراتژی در سطح افراد و تبیین نقش آن‌ها در سطوح بالاتر استراتژی (شرکت و کسب و کار و وظیفه) است. در کنار این دو مقوله، بایستی این گونه اظهار داشت که نمی‌توان در مقطعی از زمان اندیشیدن را متوقف کرد و وارد اجرا شد؛ بلکه جریان طبیعی زندگی نیازمند بازگشت به عقب و تفکر مجدد است، لذا انعطاف‌پذیری امری ضروری است و بایستی همواره با طرح سؤالات فرضیه‌محور تفکر خلاق و تحلیلی را تقویت نمود. لیدکا (۲۰۰۰) همچنین در مطالعه دیگر خود، ضمن تبیین مفیدبودن استعاره طراحی در تبیین فرایند توسعه استراتژی، مجموعه‌ای از ویژگی‌ها مشتمل بر ترکیبی بودن، قیاسی بودن، فرضیه‌محور بودن، فرصت طلبانه بودن، گفتمانی بودن، پژوهشی بودن و ارزش‌محور بودن را برای آن برشمرده شده است. بون (۲۰۰۱) از این دیدگاه حمایت می‌کند که تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک دو مفهوم جدا از هم بوده و برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که بعد از تفکر استراتژیک اتفاق می‌افتد. گراتز معتقد است در شرایط عدم اطمینان حاکم بر محیط کسب و کار، کسب



و نگهداشت مزیت رقابتی پایدار بیش از تفکر هم‌گرا و محافظه‌کارانه منتج از برنامه‌ریزی استراتژیک (تفکر چپ مغزی)، نیازمند تفکر استراتژیک واگرا و نوآورانه (تفکر راست مغزی) است (Graetz, 2002). غفاریان و کیانی (۱۳۸۹) معتقدند تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک در کنار هم می‌توانند نقش مکمل داشته باشند. از نظر ایشان تفکر استراتژیک، استراتژی می‌آفریند و برای تبیین و پیاده‌سازی این استراتژی از ابزار و متدولوژی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌شود. به‌زعم ایشان تفکر استراتژیک یک تصویر بزرگ و یکپارچه (و در عین حال کلی و فاقد دقت) از محیط کسب‌وکار را در ذهن ایجاد می‌کند؛ در حالی که برنامه‌ریزی استراتژیک با تمرکز بر جزئیات، داده‌های دقیق برای پیاده‌سازی استراتژی را فراهم می‌سازد. تفکر استراتژیک جهت‌گیری مناسب برای سازمان را مشخص می‌کند و برنامه‌ریزی استراتژیک به حرکت سازمان در راستای مشخص شده کمک می‌کند. تفکر استراتژیک با سنتز عوامل مؤثر محیطی و درونی، زمینه را برای خلق راهکارهای خلاقانه و بدیع پاسخ‌گویی به نیاز بازار فراهم می‌سازد و برنامه‌ریزی استراتژیک با روش‌های تحلیلی، اهداف استراتژیک را به برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت اجرایی تبدیل و عملیاتی می‌کند. ماکیدز ضمن تأکید بر توازن در تفکر استراتژیک معتقد است استراتژی بایستی ترکیبی از تفکر منطقی، خلاقیت، برنامه‌ریزی و یادگیری باشد (Markides, 2012). دوفور و استین معتقدند مسائل سازمان‌ها بیش از آنکه زائیده برنامه‌ریزی استراتژیک باشد، ناشی از کمبود تفکر استراتژیک خلاق می‌باشد (Dufour and Steane, 2014).

## ۲-۲. ویژگی‌های معرف تفکر استراتژیک

گلدمن و اسکات با طرح این موضوع که علی‌رغم اهمیت بالای تفکر استراتژیک، شناسایی شایستگی‌های معرف آن و ابزارهای سنجش آن محل بحث است، به بررسی مدل‌های ارزیابی تفکر استراتژیک پرداختند. نتایج این تحقیق ضمن اذعان به اهمیت مدل‌های شایستگی در ارزیابی و توسعه فعالیت‌های تفکر استراتژیک در سازمان، نشان داد که مدل‌های شایستگی موجود یا تفکر استراتژیک را به‌عنوان یک شایستگی مستقل یا به‌عنوان عنصری در میان سایر شایستگی‌ها مورد توجه قرار داده‌اند (Goldman and Scott, 2016). در ادامه به مرور تاریخی نظرات اندیشمندان در این خصوص پرداخته شده است:

اندرو تفکر استراتژیک را تفکری مفهومی و تحلیلی دانسته است (Andrews, 1971). راو تفکر استراتژیک را فرایند تفکر درمورد سازمان و چگونگی توسعه استراتژی مبتنی

شناسایی و تبیین عناصر تفکر استراتژیک ۱۷۹

بر خلاقیت، چشم‌انداز، انعطاف‌پذیری و کارآفرینی توصیف نموده است (Rowe, 1986).  
زابریسکی و هیوالماتل (۱۹۹۱) تفکر استراتژیک را به‌عنوان فرایند تفکر سیستمی که سازمان‌ها برای توسعه استراتژی‌های رقابتی خود بدان نیاز دارند، توصیف نموده و توسعه قابلیت‌های تفکر استراتژیک مدیران را به‌عنوان چالش اصلی مدیریت در دهه ۱۹۹۰ برشمرده است.

از نظر میتزبرگ (۱۹۹۴) تفکر استراتژیک تفکری ترکیبی و خلاق و واگرا<sup>۹</sup> است که کارکرد آن پیش‌بینی ناپیوستگی‌ها<sup>۱۰</sup> از جنبه‌های مرتبط با استراتژی می‌باشد.  
تامپسون و استریکلند، تحلیلی بودن و مفهومی بودن و چشم‌اندازمحور بودن<sup>۱۱</sup> را به‌عنوان ویژگی‌های تفکر استراتژیک توصیف نموده و معتقدند تفکر استراتژیک مستلزم برخورداری از مهارت‌های دانش و تجزیه‌کردن می‌باشد (Thompson and Strickland, 1996).

لیدکا (۱۹۹۷) ضمن تبیین تفکر استراتژیک در قالب «تصویرسازی»<sup>۱۲</sup> و «قصد»<sup>۱۳</sup> و «انعطاف‌پذیری»، این‌گونه عنوان نموده است که تفکر استراتژیک عامل به‌وجودآورنده نوآوری در سازمان می‌باشد. لیدکا (۱۹۹۸) همچنین طی یک مطالعه نظری، نگرش سیستمی، تمرکز بر هدف،<sup>۱۴</sup> فرصت‌طلبی هوشمند،<sup>۱۵</sup> فرضیه‌محوری و تفکر در زمان را به‌عنوان اجزای پنج‌گانه تفکر استراتژیک معرفی نموده است.

هراکلیوس (۱۹۹۸) نیز همانند میتزبرگ تفکر استراتژیک را ترکیبی و خلاق و واگرا توصیف نموده است.

اوشنسی (۱۹۹۹) در مدل خود ضمن تبیین ورودی‌ها و خروجی‌های تفکر استراتژیک، دیدگاه هلیکوپتری،<sup>۱۶</sup> قصد استراتژیک،<sup>۱۷</sup> تفکر در زمان و مشارکت ذی‌نفعان داخلی و خارجی را به‌عنوان عناصر چهارگانه تفکر استراتژیک فرموله نموده است.

گراتز (۲۰۰۲) با ترکیب نظرات هراکلیوس و میتزبرگ و اضافه‌نمودن بعد نوآوری، تفکر استراتژیک را تفکری ترکیبی، واگرا، خلاق، شهودی و نوآورانه<sup>۱۸</sup> توصیف نموده و معتقد است که تفکر استراتژیک بخشی از فرایند مدیریت استراتژیک می‌باشد.

کیلین و آرنولد<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۲) پنج ویژگی «درگیر مسائل شدن»،<sup>۲۰</sup> «استقبال از ابهام و افکار ضدونقیض»،<sup>۲۱</sup> «حفظ و پرورش آرامش ذهن»،<sup>۲۲</sup> «مدیریت افکار»<sup>۲۳</sup> و «وضوح بیان»<sup>۲۴</sup> را به‌عنوان رفتار مرسوم افراد با تفکر استراتژیک بالا توصیف نموده‌اند.

۱۸۰ اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۸، پیاپی ۲۶

برنارد بوآر<sup>۲۵</sup> (۲۰۰۲) بر اساس سه بعد زمان (توجه هم‌زمان به گذشته و حال و آینده)، جوهره<sup>۲۶</sup> (پردازش ابعاد عینی و ذهنی) و کاردینالیتی<sup>۲۷</sup> (تفکر ترکیبی)، تفکر استراتژیک را از تفکر روزمره متمایز نموده است.

غفاریان و علی‌احمدی (۱۳۸۲) تفکر استراتژیک را تفکری واگرا و خلاق در راستای خلق استراتژی ارزش‌آفرین می‌دانند.

از نظر بون (۲۰۰۱ و ۲۰۰۵) تفکر سیستمی و خلاقیت و داشتن چشم‌انداز سه عنصر به‌هم مرتبط تفکر استراتژیک در سطح فردی هستند.

پیسایا و گوارا و سمل<sup>۲۸</sup> (۲۰۰۵) سه مهارت فراشناختی مشتمل بر «تفکر سیستمی»، «چارچوب‌دهی مجدد»<sup>۲۹</sup> و «تعمق»<sup>۳۰</sup> را به‌عنوان مهارت‌های تفکر استراتژیک معرفی نموده و ابزار استاندارد برای سنجش آن‌ها توسعه دادند.

گلدمن (۲۰۰۸) مفهومی بودن، سیستمی بودن، هدفمندی<sup>۳۱</sup> و فرصت‌طلبی را چهار ویژگی مشخص تفکر استراتژیک دانسته است.

کیسی و گلدمن (۲۰۱۰) که به‌دنبال توسعه یک مدل یادگیری تفکر استراتژیک بودند، تفکر استراتژیک را مشتمل بر چهار گروه فعالیت «پوشش»<sup>۳۲</sup> «پرسشگری»<sup>۳۳</sup> «مفهوم‌سازی»<sup>۳۴</sup> و «آزمودن»<sup>۳۵</sup> معرفی نمودند.

مشبکی و خزایی (۱۳۸۷) ضمن سطح‌بندی عناصر تفکر استراتژیک، تفکر فرضیه‌محور، تفکر در طول زمان، استفاده هوشمندانه از فرصت‌ها، خلاقیت، تفکر سیستمی و ترسیم چشم‌انداز را در بالاترین سطح مدل خود قرار دادند که به‌نوعی تداعی عناصر تشکیل‌دهنده تفکر استراتژیک می‌باشد.

رحمان‌سرشت و کفچه (۱۳۸۷) در توسعه مدل سازمانی تفکر استراتژیک، عناصر سه‌گانه مدنظر بون (تفکر سیستمی و خلاقیت و داشتن چشم‌انداز) را به‌عنوان ابعاد محتوایی تفکر استراتژیک در نظر گرفتند.

ناظمی و مرتضوی و جعفریانی (۱۳۸۹) در تحقیق خود شش مؤلفه شناخت، رهبری، آینده‌نگری، فرصت‌طلبی، تفکر مفهومی و تفکر سیستمی را به‌عنوان مؤلفه‌های تفکر استراتژیک احصاء نمودند.

نتایج پژوهش حسینی و بهجتی اردکانی و رحمانی (۱۳۹۱) نشان داد که قابلیت تفکر استراتژیک یک مدیر با پنج مؤلفه «تصور آینده‌آرمانی و تمرکز بر آن»، «فرصت‌جویی

شناسایی و تبیین عناصر تفکر استراتژیک ۱۸۱

هوشمندانه با دیدگاه سیستمی»، «درک موقعیت بر مبنای یادگیری و مفاهیم شناختی»، «تصمیم‌گیری منعطف بر مبنای فرضیه‌سازی» و «قابلیت ایجاد زیرساخت‌های سازمانی» به‌عنوان متغیرهای مشاهده‌پذیر قابل‌اندازگیری می‌باشند.

نانتامانوپ و همکارانش (۲۰۱۳) مجموعه‌ای از قابلیت‌ها و مهارت‌های تفکر مفهومی، تفکر چشم‌اندازی، تفکر تحلیلی، قابلیت تفکر ترکیبی، عینیت‌گرایی، خلاقیت و قابلیت یادگیری را به‌عنوان ویژگی‌های تأثیرگذار تفکر استراتژیک بر عملکرد کسب‌وکار دانسته و از آن‌ها به‌عنوان شایستگی تفکر استراتژیک نام بردند.

موون<sup>۳۶</sup> (۲۰۱۳) تفکر استراتژیک را تفکری متشکل از عناصر تفکر سیستمی، تفکر خلاق، تفکر بازارمحور و تفکر چشم‌اندازمحور<sup>۳۷</sup> توصیف نموده است.

در نهایت دهیر و دهیر و سامانتا<sup>۳۸</sup> (۲۰۱۸) تفکر استراتژیک را مشتمل بر چهار بعد عمیق، آگاهی سازمانی، تحلیل روندها و شناسایی الگوها توصیف نموده‌اند.

جمع‌بندی ادبیات تفکر استراتژیک که مختصری از آن ذکر گردید، مبرهن این موضوع است که تفکر استراتژیک نوع خاصی از اندیشیدن است که برآیند و کارکرد نهایی آن خلق استراتژی‌های بدیع برای مواجهه با شرایط متلاطم امروزی است. جدول ذیل (شماره ۲) ویژگی‌های مورد تأکید در مدل‌های قبلی را تداعی می‌نماید:

جدول ۱. عناصر تفکر استراتژیک؛ احصاء شده از مرور ادبیات

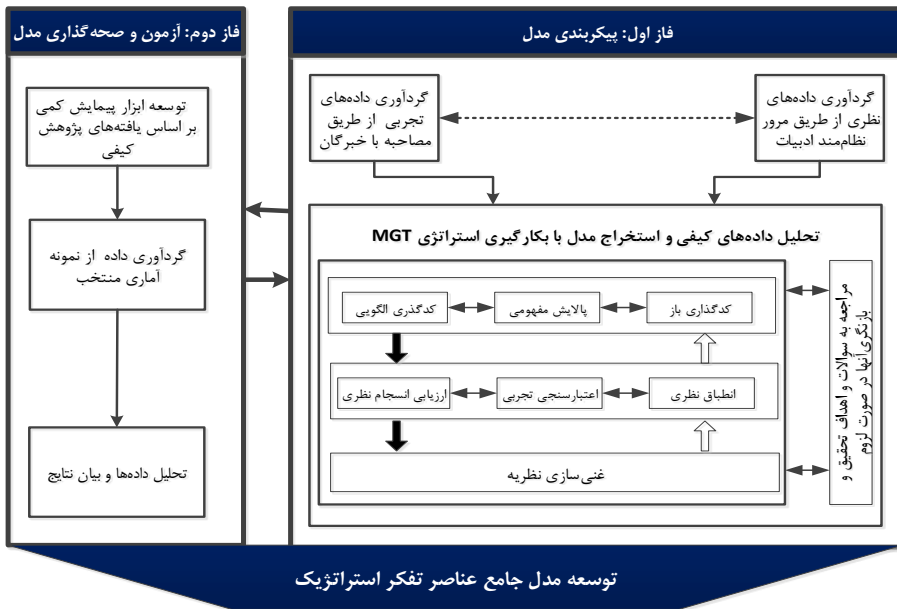
صاحب‌نظران	عنوان	ردیف
Bonn, 2005; Goldman,2008; Liedtka, 1998; Moon, 2013; Nuntamanop et al., 2013; Pisapia et al., 2005 حسینی و همکاران، ۱۳۹۱؛ مشبکی و خزایی، ۱۳۸۷؛ ناظمی و همکاران، ۱۳۸۹.	تفکر سیستمی	۱
Boar, 2002; Bonn, 2005; Mintzberg,1995; Nuntamanop. et al.,2013. حسینی و همکاران، ۱۳۹۱؛ ناظمی و همکاران، ۱۳۸۹.	تفکر آینده‌نگر	۲
Bonn, 2005; Graetz,2002; Mintzberg,1995; Moon, 2013; Nuntamanop et al., 2013 مشبکی و خزایی، ۱۳۸۷.	تفکر خلاق	۳
Boar, 2002; Liedtka, 1998; Nuntamanop. et al.,2013; O'Shannassy, 1991 مشبکی و خزایی، ۱۳۸۷.	تفکر در طول زمان	۴

صاحب نظران	عنوان	ردیف
Andrews, 1971; Dhir., Dhir & Samanta, 2018; Nuntamanop et al.,2013; Thompson and Strickland, 1996	تفکر تحلیلی	۵
Goldman,2008; Liedtka, 1998; Nuntamanop. et al.,2013	هدفمندی	۶
Goldman , 2008; Liedtka, 1998; Nuntamanop et al.,2013 مشبکی و خزایی، ۱۳۸۷؛ ناظمی و همکاران، ۱۳۸۹.	فرصت طلبی	۷
Andrews, 1971; Goldman,2008; Nuntamanop et al.,2013; Thompson and Strickland, 1996 ناظمی و همکاران، ۱۳۸۹.	تفکر مفهومی	۸
Liedtka, 1998; Nuntamanop et al.,2013 حسینی و همکاران، ۱۳۹۱؛ مشبکی و خزایی، ۱۳۸۷.	فرضیه سازی	۹

همان گونه که مشاهده می شود، علی رغم اشتراک در برخی موارد، اجماع نظر مشهودی در مورد عناصر و ویژگی های تفکر استراتژیک مشاهده نمی شود. بر این اساس، در پژوهش حاضر تلاش شد تا ضمن مذاقه در ادبیات موجود و مصاحبه با خبرگان، مدلی جامع تر برای تبیین ماهیت تفکر استراتژیک، مفهوم پردازی گردد.

### ۳. روش شناسی پژوهش

بر اساس «پیاز فرایند پژوهش» دانایی فرد و الوانی و آذر (۱۳۹۴)، مبنای فلسفی پژوهش حاضر ترکیبی از پارادایم های تفسیری و اثبات گرایی است که با جهت گیری بنیادی و توسعه ای به دنبال تبیین و پیش بینی، اکتشاف و فهم و توصیف عناصر تفکر استراتژیک می باشد. در این پژوهش تلاش شده است تا با تلفیق رویکردهای استقرای و قیاس و از طریق مرور نظام مند ادبیات، مصاحبه با خبرگان و تهیه و توزیع پرسش نامه، به توسعه مدلی برای تبیین ماهیت تفکر استراتژیک پرداخته شود. حصول این هدف اولاً نیازمند مفهوم پردازی یک مدل مفهومی و ثانیاً نیازمند صحت گذاری مدل در راستای کاربردی نمودن آن است که این مهم با به کارگیری استراتژی های «نظریه داده بنیاد چندگانه (MGT)» و «پیمایش» و به شرح مراحل مندرج در نمودار ذیل (شکل شماره ۱) انجام شده است.



شکل ۱. مراحل اجرایی پژوهش

در روش MGT ابتدا کدها و مفاهیم از ادبیات موجود احصاء می‌شود و سپس طی یک فرایند رفت‌وبرگشتی، با کدها و مفاهیم حاصل از مصاحبه با خبرگان ترکیب می‌گردد و نظریه جدید تکوین می‌یابد. مطابق این روش، تکوین نظریه طی فازهای خلق نظریه مشتمل بر مراحل «کدگذاری استقرایی»<sup>۳۹</sup>، «پالایش مفهومی»<sup>۴۰</sup> و «کدگذاری الگویی»<sup>۴۱</sup> و «غنی‌سازی نظریه»<sup>۴۲</sup> انجام می‌شود که این دو فاز به‌واسطه سه نوع فرایند صحنه‌گذاری مشتمل بر «تطبیق نظری»، «اعتبارسنجی صریح تجربی» و «ارزیابی انجام نظری» تکمیل می‌شود. پویایی روابط میان این مراحل، بستری نظام‌مند و جامع برای تکوین اولیه و تأیید اعتبار نظریات در حال ظهور فراهم می‌آورد. کدگذاری استقرایی هم از نظر فرایندی و هم از نظر توجه به داده‌ها، معادل با کدگذاری باز در GT است. پالایش مفهومی که به‌معنای شفاف‌سازی مفاهیم می‌باشد، نقطه تمایز خاص MGT با GT است. کدگذاری الگویی تقریباً معادل با کدگذاری محوری در GT است و نهایتاً غنی‌سازی نظریه که فعالیت پایانی خلق نظریه با استفاده از چارچوب MGT می‌باشد، همانند کدگذاری انتخابی اجرا می‌شود؛ ولیکن انجام آن مستلزم تطبیق نظری، اعتبارسنجی صریح تجربی و ارزیابی انجام نظری می‌باشد.

#### ۴. گردآوری داده‌ها و اطلاعات

روش‌های گردآوری داده‌ها و اطلاعات در مراحل مختلف تحقیق متفاوت می‌باشد؛ بدین 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 از مدل پتی‌کراو و رابرتس استفاده شده است. ایشان ضمن مذاقه در متدولوژی مرور نظام‌مند، فرایندی هفت‌مرحله‌ای مشتمل بر مراحل «شکل‌دهی به سؤالات»، «تعیین معیارهای ورود و خروج»، «جست‌وجوی جامع ادبیات»، «بررسی نتایج مطالعات استخراج‌شده»، «ترکیب نتایج مطالعات»، «ارائه نتیجه مرور ادبیات» برای کاربرد این روش در علوم اجتماعی توسعه دادند که به‌علت استفاده فراگیر از آن در تحقیقات حوزه علوم اجتماعی، در پژوهش حاضر نیز به‌کار برده شده است (Petticrew & Roberts, 2008). در پژوهش حاضر پس از شکل‌دهی به سؤال پژوهش که عبارت از «چستی تفکر استراتژیک» بوده است، کلیدواژه‌های مناسب برای جست‌وجو به شرح جدول ذیل تعیین شدند:

#### جدول ۱. واژه‌های کلیدی جست‌وجوشده

کلیدواژه‌های فارسی	کلیدواژه‌های لاتین
تفکر استراتژیک / راهبردی اندیشه استراتژیک / راهبردی	Strategic Thinking / thought 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 شد و به جست‌وجوی ادبیات موجود در پایگاه‌های داده «Sience Direct»، «Emerald Insight»، «Magiran» و «SID» پرداخته شد. حاصل این جست‌وجو، بازیابی ۱۷۱ مطالعه مشتمل بر ۷۲ مورد مطالعه داخلی و ۹۹ مورد مطالعه لاتین بود که پس از بررسی سطح ارتباط با موضوع پژوهش و همچنین ارزیابی کیفیت بر اساس شاخص‌های مناسب بودن اهداف، برخورداری از روش تحقیق مناسب، نتایج روشن و محل انتشار، نهایتاً ۲۴ مطالعه وارد فاز بررسی‌های تفصیلی شدند.

به منظور حصول اطمینان از صحت و دقت ارزیابی سطح ارتباط مطالعات و کیفیت مطالعات بازیابی شده، از همکاری یک خبره به عنوان مرورگر استفاده شد. نتایج آزمون کاپا نشان داد با عنایت به اینکه ضریب کاپا برابر با ۰٫۶۹۲ درصد می باشد، توافق مناسبی میان نظرات پژوهشگر و همکار تحقیق وجود دارد (حبیب پور و صفری، ۱۳۹۱).

به منظور اکتساب داده‌های تجربی مورد نیاز برای صنعت مدل مدنظر پژوهش، از روش مصاحبه با خبرگان استفاده شده است. با توجه به هم‌زمانی و تعامل فرایندهای اکتساب داده‌های نظری و تجربی در استراتژی MGT، در پژوهش حاضر از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است؛ بدین منظور پس از مرور اولیه ادبیات و شکل دهی به سؤالات پژوهش، پروتکل مصاحبه تعیین شده و به مصاحبه با ۲۷ نفر از خبرگان برخوردار از دانش و تجربه لازم در حوزه مدیریت و تفکر استراتژیک که با ترکیب روش‌های نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و روش گلوله‌برفی و در نظر گرفتن پنج معیار «کلیدی بودن»، «شناخته شده توسط سایرین»، «فهم نظری موضوع»، «تنوع» و «موافقت با مشارکت» انتخاب شدند، پرداخته شد. مصاحبه‌های اول به صورت هدفمند و با افرادی برگزار شد که دارای تحصیلات مرتبط با موضوع بوده و از تجربه فعالیت در زمینه مدیریت استراتژیک برخوردار بودند. در هر مصاحبه از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا با توجه به موضوع پژوهش و در نظر گرفتن شاخص‌های مذکور، افراد دیگری برای مصاحبه پیشنهاد نمایند. کلیه مصاحبه‌شوندگان دارای تحصیلات عالی (۲۱ نفر دکتری، ۵ نفر کارشناسی ارشد و ۱ نفر کارشناسی) بوده و عموماً دارای تجربه شغلی مدیریتی بودند. سؤال اصلی مطرح در مصاحبه‌ها عبارت از «تفکر استراتژیک چیست و چه ویژگی‌هایی دارد؟» بود که به منظور همراهی با مصاحبه‌شوندگان و با توجه به اطلاعات حاصل از مطالعات پیشین، سؤالات فرعی همچون «آیا تفکر استراتژیک صرفاً دیدن آینده است؟»، «آیا تفکر استراتژیک معادل خلاقیت است؟»، «آیا تفکر استراتژیک توجه هم‌زمان به گذشته و حال و آینده است؟» و «آیا تفکر استراتژیک دیدن تمام ابعاد مسائل و احصاء راه‌حل‌های مختلف برای یک مسئله سازمانی است؟» نیز مورد سؤال واقع شد.

در فاز سوم گردآوری داده‌ها و به منظور آزمون مدل و حصول اطمینان از اعتبار آن، دو مرحله مجزا و متوالی به تهیه پرسش‌نامه بر اساس نتایج فاز کیفی و نظرسنجی از اعضای نمونه منتخب پرداخته شده است؛ بدین ترتیب در گام نخست، پرسش‌نامه‌ای مشتمل بر



نتایج حاصل از تحلیل داده‌های نظری و تجربی تنظیم و از خبرگان منتخب خواسته شد تا میزان موافقت خود با مفاهیم شناسایی شده را تعیین و چنانچه گویه‌ای را نامرتبب تشخیص دادند یا گویه جدیدی برای توصیف مفاهیم مدنظر داشتند، اعلام نمایند تا در تکوین مدل بهره‌برداری شود. با عنایت به خاص بودن موضوع، تلاش شد تا حد امکان پرسش‌نامه‌ها طی جلسات حضوری یا برقراری تماس تلفنی تکمیل شود. حاصل این کنکاش تجربی، تکمیل ۳۲ پرسش‌نامه بوده که از نتایج آن در تکوین مدل بهره‌برداری شد. پس از اصلاح مدل، مجدداً نظرات خبرگان درخصوص مدل از منظر «کاربردی بودن»، «سهولت درک»، «جامعیت»، «صحت» و «نوآوری» گردآوری شد. پرسش‌نامه این بخش برای ۲۵ نفر از خبرگان ارسال شد؛ ولیکن ۱۹ پرسش‌نامه دریافت و تحلیل شد.

#### ۵. روایی و پایایی پژوهش

همان‌گونه که در بخش‌های قبلی آورده شده است، پژوهش حاضر با ترکیبی از روش‌های مرور نظام‌مند، مصاحبه و پیمایش انجام شده است. لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) معتقدند 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 به صورت جداگانه، اما موازی با یکدیگر و مقایسه یافته‌های دو یا چند محقق و استفاده از کمیته راهنما برای ارزیابی و اجرا می‌باشد. در تحقیق حاضر به منظور حصول اطمینان از پایایی داده‌های گردآوری شده، 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. درخصوص 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 به منظور حصول اطمینان بیشتر، در طراحی پرسش‌نامه فرایند تأییدی رفت‌وبرگشتی طی شده است. برای سنجش پایایی نتایج حاصل از این مرحله، از آزمون آماری آلفای کرونباخ استفاده شد که ضرایب به دست آمده (به ترتیب ۰۹۶ درصد درخصوص پرسش‌نامه اعتبارسنجی نتایج و ۰۸۹ درصد ارزیابی کلی مدل) نشان از پایایی قابل قبول نتایج می‌باشند.

## ۶. 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 مورد تحلیل واقع شدند. در میان این مراحل، پالایش مفهومی که عبارت از شفاف‌سازی مفاهیم می‌باشد، بایستی به‌صورت تکراری و به‌همراه سایر فرایندهای خلق نظریه انجام می‌شد تا مفاهیم و مقوله‌ها در مراحل مختلف تکامل یافته و نظریه توسعه یابد. تحلیل محتوای متون منتخب از ادبیات و مصاحبه با ۲۷ خبره مشارکت داده‌شده در پژوهش، منجر به استخراج ۲۷۷ کد مرتبط با ماهیت تفکر استراتژیک شد که طبقه‌بندی آن‌ها در مرحله کدگذاری استقرایی منجر به استخراج ۱۵ مفهوم شد. پس از پالایش، تحلیل و دسته‌بندی کدها، در مرحله کدگذاری الگویی که تقریباً معادل با کدگذاری محوری در GT است، مفاهیم طبقه‌بندی و مقوله‌ها شکل گرفتند. عناوینی که به مقوله‌ها اختصاص داده شد، عموماً انتزاعی‌تر از مفاهیم شکل‌دهنده مقوله‌ها می‌باشد. عنوان‌های انتخابی عمدتاً توسط خود پژوهشگر انتخاب شد و سعی بر این بوده تا بیشترین ارتباط و هم‌خوانی را با داده‌هایی که نمایانگر آن است، داشته باشند. پس از استخراج مفاهیم و مقوله‌های فرعی، در ادامه فرایند پژوهش از خبرگان منتخب خواسته شد تا نظرات خود را درخصوص گویه‌ها، مفاهیم و مقوله‌های فرعی مدل ارائه نمایند که 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 بعضاً پیشنهادهایی درخصوص اصلاح و جابه‌جایی گویه‌های معرف مفاهیم دریافت شد که پس از بررسی، تغییرات لازم اعمال و مؤلفه‌های نهایی به شرح مندرج در بخش‌های بعد استخراج شدند. بر اساس نتایج آزمون آماری، کلیه مفاهیم مندرج در مدل مورد تأیید قرار گرفتند؛ لیکن همان‌گونه که جدول ذیل نیز نشان داده شده است، در نگاه نخست به داده‌های گردآوری‌شده از مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان، عناصر «تصمیم‌گیری داده‌مبنای»، «چشم‌اندازسازی و آینده‌محوری» و «چندبعدی‌نگری» نسبت به سه عنصر دیگر مورد تأکید بیشتر قرار گرفته است:

**جدول ۲. مفاهیم استخراج شده مرتبط با ماهیت تفکر استراتژیک**

فراوانی کدها			مفاهیم استخراجی	ردیف
در کل	در مصاحبه	در ادبیات		
۱۹	۱۵	۴	الگوشناسی	۱
۱۳	۱۲	۱	اولویت گذاری	۲
۱۶	۱۲	۴	پوششگری محیطی	۳
۳۵	۲۶	۹	تصمیم گیری داده‌مبنا	۴
۸	۸	۰	چابکی و سرعت عمل	۵
۳۴	۲۹	۵	چشم اندازسازی و آینده‌محوری	۶
۳۳	۲۵	۸	چندبعدی‌نگری	۷
۱۲	۸	۴	خلاقیت محوری	۸
۲۲	۱۵	۷	دگراندیشی آگاهانه	۹
۱۸	۱۶	۲	دوراندیشی	۱۰
۷	۵	۲	ذی نفع محوری	۱۱
۹	۹	۰	قابلیت محوری	۱۲
۱۹	۱۴	۵	کل‌نگری	۱۳
۱۸	۱۰	۸	نگرش سیستمی	۱۴
۱۴	۱۳	۱	هدف‌گرایی	۱۵
۲۷۷	۲۱۷	۶۰	جمع کل	

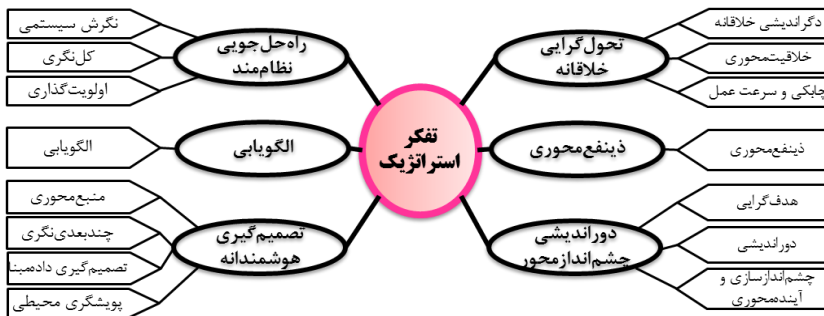
با تأمل و تعمق در مفاهیم شناسایی شده، شش مقوله فرعی مشتمل بر «دوراندیشی چشم‌انداز محور»، «ذی نفع محوری»، «تحول‌گرایی خلاقانه»، «راه‌حل جویی نظام‌مند»، «الگویابی» و «تصمیم‌گیری هوشمندانه» برای مفهوم‌سازی مقوله اصلی تفکر استراتژیک شکل گرفتند.

**۷. تفسیر دستاورد نهایی پژوهش**

پس از تعیین مقوله‌ها، بایستی به غنی‌سازی نظری پرداخته شود. این اقدام که به‌نوعی مرحله پایانی توسعه نظریه در استراتژی MGT می‌باشد، بایستی همراه با فرایندهای سه‌گانه تطبیق نظری، اعتبارسنجی صریح تجربی و ارزیابی انسجام نظری انجام شده و از این

شناسایی و تبیین عناصر تفکر استراتژیک ۱۸۹

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 (۱۳۹۰) بیان داشته‌اند ترسیم مفاهیم در قالب شکل، قابلیت درک بهتری دارند. پس از اجرای فاز کیفی پژوهش بر اساس استراتژی نظریه داده‌بنیاد چندگانه (MGT) و انجام مراحل کدگذاری استقرایی، پالایش مفهومی، کدگذاری الگویی و غنی‌سازی نظریه، مدل پژوهش به شرح ذیل استخراج گردید که در ادامه به تشریح و تفسیر آن‌ها پرداخته شده است:



شکل ۲. عناصر تفکر استراتژیک (برگرفته از پژوهش حاضر)

با عنایت به شناسایی ۶۰ مؤلفه که در قالب ۱۵ مفهوم و شش مقوله اصلی مفهوم‌پردازی شده است، مدل استخراج‌شده کامل‌تر از مطالعات پیشین می‌باشد؛ به‌عنوان نمونه بوون (۲۰۰۵) تفکر استراتژیک را تنها در قالب سه بعد تفکر چشم‌اندازی، خلاقیت و تفکر سیستمی فرموله نموده است. مدل پنج‌بعدی لیدکا (۱۹۹۸) که الگوی بسیاری از مطالعات داخلی برای سنجش سطح تفکر استراتژیک نیز بوده است، دارای مقیاس اندازه‌گیری تثبیت‌شده نبوده و مؤلفه‌های 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. عناصر تعبیه‌شده در مدل مشبکی و خزایی (۱۳۸۷) تلفیقی از عناصر مدل بوون و مدل لیدکا می‌باشد. ابعاد محتوایی مندرج در مدل رحمان‌سرشت و کفچه (۱۳۸۷) عیناً معادل ابعاد مدل بوون می‌باشد و به‌صورت کلی در اغلب مطالعات پیشین (همچون مطالعه موون، ۲۰۱۳؛ نانتاناموپ و همکارانش، ۲۰۱۳؛ دهیر و همکارانش، ۲۰۱۸؛ حسینی و همکارانش، ۱۳۹۱؛ ناظمی و همکارانش، ۱۳۸۹)، کمتر به تعیین مؤلفه‌های عینی به‌نحوی که امکان درک

کامل و سنجش تفکر استراتژیک فراهم شود، پرداخته شده است. لیکن در مطالعه حاضر تلاش شد تا ضمن توجه و پوشش دادن ابعاد و مؤلفه‌های مورد تأکید در مطالعات پیشین و تلفیق آن با یافته‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، مدل جامع‌تری برای تبیین عناصر تفکر استراتژیک توسعه داده شود.

## ۲-۱. تحلیل و تفسیر مقوله «دوراندیشی چشم‌انداز محور»

علاوه بر وجود عناصر مشابه با مقوله «دوراندیشی چشم‌انداز محور» در میان عناصر مدل‌های قبلی، به عنوان نمونه عنصر «تمرکز بر اهداف و مقاصد» در مدل خانم لیدکا (۱۹۹۸)، عنصر «چشم‌انداز» در مدل خانم بون (۲۰۰۱ و ۲۰۰۵)، عنصر «قصد استراتژیک و تفکر در زمان» در مدل اوشنسی (۱۹۹۹)، «بعد زمان» در مدل برنارد بوآر (۲۰۰۲)، عنصر «تفکر چشم‌انداز محور» در مدل‌های موون (۲۰۱۳) و نانتامانوپ و همکارانش (۲۰۱۳)، اغلب خبرگان مشارکت‌کننده در فاز کیفی (۸۵ درصد)، اذعان نمودند که موجودیت (افراد/ سازمان‌ها) دارای تفکر استراتژیک دارای هدف و برنامه بوده و از طریق ترسیم و اشاعه فراگیر چشم‌انداز و جهت‌گیری‌ها، هدف و آینده مطلوب را تعیین و بر آن تمرکز می‌کنند؛ روندها و آینده بازارها را به صورت علمی تحلیل و آینده را تصویرسازی می‌کنند؛ در اغلب تصمیم‌ها و اقدام‌ها به آینده توجه کرده و نتایج و مسیرها را قبل از شروع به اجرا مفهوم‌سازی می‌نمایند؛ تبعات تصمیم پیش از هرگونه اقدام عملی تحلیل شده و آثار تصمیم بر درون و برون سازمان دیده می‌شود؛ با نگاه به منافع مورد انتظار در آینده، منافع کنونی با اولویت کمتری مورد توجه قرار می‌گیرد و نهایتاً علی‌رغم تعیین اهداف بزرگ، با اقدامات و کارهای کوچک شروع به کار نموده و با تفکری پیش‌برنده و روبه‌جلو، موجبات تحقق اهداف را فراهم می‌آورند. در واقع سازمان‌ها و افراد در صورت برخورداری از ویژگی «چشم‌اندازسازی و آینده‌محوری» قادر خواهند بود از دام فعالیت‌های روزمره خارج شوند و با تعیین و تمرکز بر اهداف آینده‌محور، ضمن هماهنگی با جریان‌ها و روندهای آینده، بقای خود را تضمین و موجبات تحقق اهداف مالی و غیرمالی خود در کوتاه‌مدت و بلندمدت را فراهم آورند. یکی دیگر از دلایلی که می‌تواند گواه اهمیت مقوله دوراندیشی چشم‌انداز محور باشد، وجود مفهوم مشابه «خلق آینده پایدار»<sup>۴۳</sup> در میان اصول بنیادین مدل تعالی سازمانی (EFQM, 2017) است که به اختصار بیان می‌دارد سازمان‌های متعالی از طریق تعریف و در میان گذاشتن یک هدف بنیادین که مبنایی را برای چشم‌انداز، ارزش‌ها،

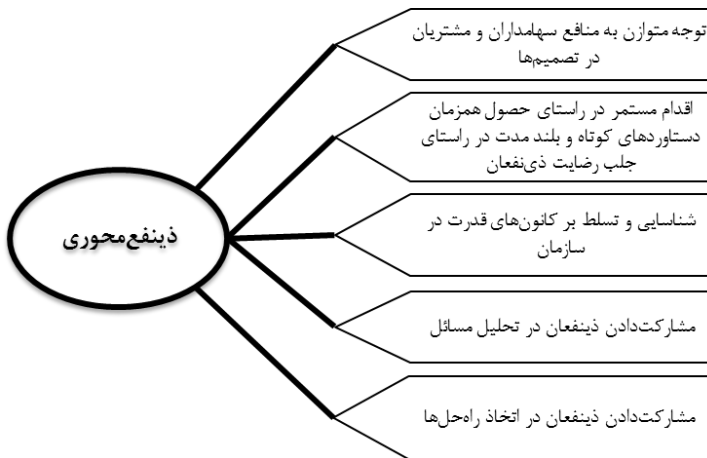
اخلاقیات و رفتار سازمانی فراگیر فراهم می‌کند، آینده سازمان را تضمین می‌کنند. به منظور شفاف‌سازی بیشتر مقوله «دوراندیشی چشم‌اندازمحور» نمای شماتیکی به شرح ذیل طراحی شده است که علاوه بر فراهم‌آوری امکان درک مؤثر مقوله، می‌تواند به‌عنوان مبنای ارزیابی سطح افراد و سازمان‌ها از منظر برخورداری از این ویژگی قرار بگیرد. شایان‌ذکر است به منظور استخراج گویه‌ها و مؤلفه‌های توصیف‌کننده مفاهیم مرتبط با مقوله مذکور، هم‌زمان با فاز اعتبارسنجی نتایج تحقیق، ضمن درج گویه‌های استخراج‌شده از مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان در مقابل مفاهیم مربوطه، مجدد از مشارکت‌کنندگان خواسته شد **چنانچه گویه‌ای را نامرتبط تشخیص می‌دهند یا گویه جدیدی** برای توصیف مفاهیم پیشنهاد دارند، اعلام نمایند تا در تکوین مدل بهره‌برداري شود که نتایج نهایی آن در غالب نمودار ذیل ارائه شده است:



شکل ۳. مفاهیم و گویه‌های نهایی معرف مقوله «دوراندیشی چشم‌اندازمحور» (بر گرفته از پژوهش حاضر)

## ۲-۷. تحلیل و تفسیر مقوله «ذی نفع محوری»

ذی نفعان شامل کلیه افراد حقیقی و حقوقی می باشند که با سازمان تعامل دارند. نحوه تعامل سازمان با ذی نفعان در قالب دریافت ورودی و ارائه خروجی به ایشان مفهوم سازی می شود. طبق این تعریف مجموعه های مشتریان، تأمین کنندگان، سهام داران، سازمان های بالادستی، سازمان های پایین دستی، جامعه، کارکنان و خانواده کارکنان، نهادهای عمومی همچون مراکز آموزش عالی و... بخشی از ذی نفعان در نظر گرفته می شوند (بیاضی و عقیلی و معین، ۱۳۸۸). هرچند در هیچ یک از مدل های موجود توصیف کننده عناصر تفکر استراتژیک، ذی نفع محوری یا عنوان مشابه آن به چشم نمی خورد، خبرگان مشارکت کننده در فاز کیفی اذعان نموده اند که توجه و تمرکز بر ذی نفعان از ویژگی های اصلی موجودیت های دارای تفکر استراتژیک می باشد. به زعم ایشان افراد یا سازمان های دارای تفکر استراتژیک همواره منافع مشتریان و سایر ذی نفعان خود را در کانون توجه قرار داده و از طریق شبکه سازی و برقراری تعامل سازنده با ذی نفعان ایشان را در تحلیل مسائل سازمانی و اتخاذ راه حل ها مشارکت داده و در تلاش اند تا از طریق حصول هم زمان دستاوردهای کوتاه مدت و بلندمدت، رضایت ایشان را جلب نمایند. تمرکز بر مشتریان، تأمین کنندگان و کارکنان به عنوان بخش بااهمیتی از ذی نفعان سازمان، در میان اصول بنیادین مدل تعالی سازمانی (EFQM, 2017) و اصول مدیریت کیفیت مورد تأکید در استاندارد ISO 9001:2015 به چشم می خورد. سازمان های با عملکرد بالا، کارکنان خود را به عنوان اصلی ترین سرمایه خود تلقی کرده و به نحو شایسته مدیریت می نمایند. مشتری برای سازمان با عملکرد بالا با ارزش ترین مفهوم بوده و تمام تلاش سازمان تأمین نیازمندی های مشتریان و خشنودسازی آنان است، سازمان های با عملکرد بالا ارتباط سودمند و متقابلی با تأمین کنندگان خود برقرار نموده و آن ها را به عنوان بخشی از سازمان و شریک استراتژیک خود تلقی کرده و در راه توانمندسازی آنان گام برمی دارند؛ لذا به صورت کلی می توان بیان کرد که سازمان های با عملکرد بالا به این نتیجه رسیده اند که اتخاذ رویکر برنده برنده با کلیه ذی نفعان، تأمین نیازمندی های ذی نفعان بالادستی و مشارکت در توسعه واقعی ذی نفعان پایین دستی، عامل بقا و توسعه آن ها می باشد. به منظور شفاف سازی بیشتر مقوله «ذی نفع محوری» نمای شماتیکی از گویه ها و مؤلفه های توصیف کننده این مقوله در شکل ذیل به تصویر کشیده شده است:

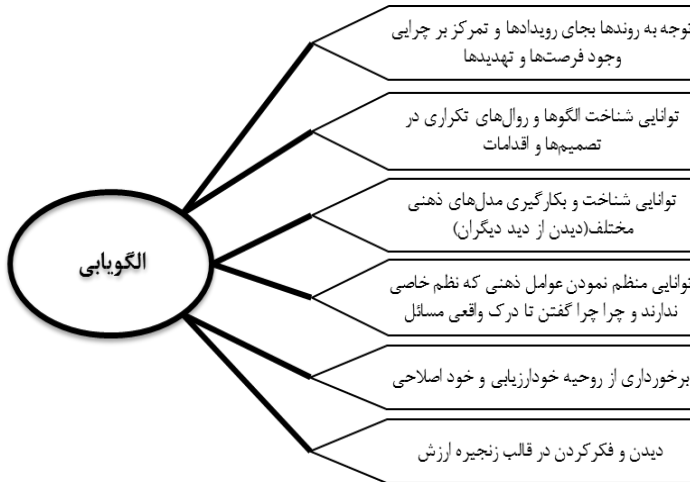


شکل ۴. گویه‌های نهایی معرف مقوله «ذی‌نفع محوری» (برگرفته از پژوهش حاضر)

### ۳-۷. تحلیل و تفسیر مقوله «الگویابی»

در هیچ‌یک از مدل‌های موجود توصیف‌کننده عناصر تفکر استراتژیک، الگویابی یا عناوین مشابه آن به چشم نمی‌خورد؛ لیکن اغلب خبرگان مشارکت‌کننده در فاز کیفی اذعان نموده‌اند که الگویابی و الگوسازی از ویژگی‌های اصلی موجودیت‌های دارای تفکر استراتژیک می‌باشد. به‌زعم ایشان افراد یا سازمان‌های دارای تفکر استراتژیک در قالب زنجیره ارزش فکر کرده و ضمن پیش‌تدبیری در خصوص موضوعات مختلف، برخوردار از توانایی درک ریشه مسائل و فراتر رفتن از نشانه‌ها می‌باشند. این موجودیت‌ها متمرکز بر کشف روندها و هماهنگی با آن‌ها بوده و ضمن برخورداری از روحیه خودارزیابی و خوداصلاحی، از تعصب بر افکار شکست‌خورده پرهیز نموده و از طریق شناخت و به‌کارگیری مدل‌های ذهنی مختلف (دیدن از دید دیگران) به تعمیق در مسائل و راه‌حل‌ها می‌پردازند. به‌منظور شفاف‌سازی بیشتر مقوله «الگویابی» نمای شماتیکی از گویه‌ها و مؤلفه‌های توصیف‌کننده این مقوله در شکل ذیل به تصویر کشیده شده است:





شکل ۵. مفاهیم و گویه‌های نهایی معرف مقوله «الگویابی» (بر گرفته از پژوهش حاضر)

#### ۴-۲. تحلیل و تفسیر مقوله «تحول گرایی خلاقانه»

راو و همکارانش (۱۹۸۶) توسعه استراتژی‌ای مبتنی بر خلاقیت را به‌عنوان یکی از ویژگی‌های تفکر استراتژیک توصیف نموده‌اند. از نظر میتزبرگ (۱۹۹۴) نیز خلاقیت یک از مؤلفه‌های تفکر استراتژیک می‌باشد. فرضیه محوری که خود نمود عینی رفتار خلاقانه است، یکی از عناصر پنج‌گانه تفکر استراتژیک از منظر خانم لیدکا (۱۹۹۷) می‌باشد. هراکلیوس (۱۹۹۸)، گراتز (۲۰۰۲)، غفاریان و علی‌احمدی (۱۳۸۲)، بون (۲۰۰۱ و ۲۰۰۵)، ناتامانوپ و همکارانش (۲۰۱۳) و موون (۲۰۱۳) نیز خلاقیت را به‌عنوان یکی از ویژگی‌های معرف تفکر استراتژیک قلمداد نموده‌اند؛ همچنین تبیین «استقبال از ابهام و افکار ضدونقیض» به‌عنوان یکی از رفتارهای مرسوم افراد با تفکر استراتژیک بالا توسط کیلین و آرنولد (۲۰۰۲) و وجود مفهوم «پرسشگری» در میان چهار گروه فعالیت مرسوم تفکر استراتژیک از منظر کیسی و گلدمن (۲۰۱۰) خود گواه وجود عنصر خلاقیت به‌عنوان یکی از مفاهیم معرف تفکر استراتژیک می‌باشند. علاوه‌بر بنیان نظری مذکور، بیش از ۶۰ درصد خبرگان مشارکت‌کننده در فاز کیفی نیز با توصیف چستی تفکر استراتژیک با استفاده از تعبیری همچون «متفاوت از جریان عمومی اندیشیدن»، «منشاء تحول بودن»، «ژرف‌نگری و توجه به ناگفته‌ها و ممکنات دیگر»، «تفکر خارج از قواعد و رویه‌های مرسوم»، «خلاف تصور دیگران اندیشیدن»، «کنار گذاشتن و جسارت عبور از استراتژی‌ها و روش‌های غالب»، «نترسیدن از شکست و ریسک‌پذیری»، «به‌چالش کشیدن مفروضات حاکم بر تحلیل و تصمیم»، «زیرسؤال بردن مفروضات و مدل‌های ذهنی حاکم بر

سازمان»، «بازبودن و پذیرش ایده‌های جدید»، «ارائه راهکارهای بدیع»، «فرضیه‌سازی و آزمون فرض هم‌زمان و مستمر»، «اقدام جسورانه در مواقع بحران»، «قدرت تصمیم‌گیری به‌موقع و جسارت در تصمیم‌گیری»، «زود به جمع‌بندی رسیدن و یکپارچه‌سازی جوانب کار»، «ابتکار عمل در تصمیم‌گیری و اجرا» و «اقدام سریع و به‌موقع بعد از به تصمیم رسیدن» عنوان داشته‌اند که تحول‌گرایی و خلاقیت از ویژگی‌های اصلی موجودیت‌های دارای تفکر استراتژیک می‌باشد. به‌منظور شفاف‌سازی بیشتر مقوله «تحول‌گرایی خلاقانه» نمای شماتیکی از گویه‌ها و مؤلفه‌های توصیف‌کننده مفاهیم مرتبط با این مقوله در شکل ذیل به تصویر کشیده شده است:

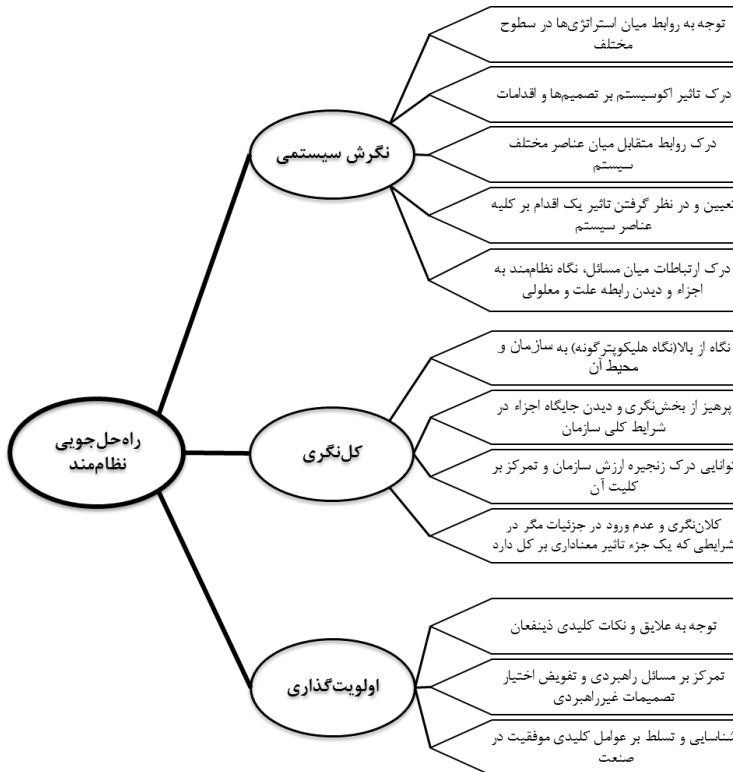


شکل ۶. مفاهیم و گویه‌های نهایی معرف مقوله «تحول‌گرایی خلاقانه» (برگرفته از پژوهش حاضر)

#### ۵-۷. تحلیل و تفسیر مقوله «راه‌حل جویی نظام‌مند»

علاوه بر وجود عناصر مشابه با مقوله «راه‌حل جویی نظام‌مند» در میان عناصر مدل‌های قبلی، به‌عنوان نمونه عنصر «نگرش سیستمی» در مدل‌های خانم لیدکا (۱۹۹۸)، خانم بون (۲۰۰۱) و

۲۰۰۵) و پیساییا، گوارا و سمل (۲۰۰۵) و گلدمن (۲۰۰۸) و عنصر «دیدگاه هلیکوپتری» در مدل اوشنسی (۱۹۹۹)، بیش از ۷۰ درصد خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش نیز با عنوان نمودن تعبیری همچون برخورداری از یک تصویر کلی از سازمان، دیدن منافع کل به جای منافع جزء، دیدن چرخه عمر تصمیم پیش از اقدام مؤثر و توجه به روابط علت و معلولی میان اجزا، توجه به زنجیره کامل ارزش آفرینی و درک تعاملات میان اجزای آن، تمرکز بر موضوعات و مسائل کلیدی سازمان، تعیین اولویت‌ها و مرزبندی ارزشی، درک روابط متقابل میان عناصر مختلف سیستم و به عبارتی دیدن مسائل در چارچوبی از روابط و تحلیل روابط میان اجزا، «راه‌حل جویی نظام‌مند» را یکی از ویژگی‌های موجودیت‌های برخوردار از تفکر استراتژیک توصیف نموده‌اند. به منظور شفاف‌سازی بیشتر این مقوله، نمای شماتیکی از گویه‌ها و مؤلفه‌های توصیف‌کننده مفاهیم مرتبط با آن به شکل ذیل تصویرسازی شده است:



شکل ۷. مفاهیم و گویه‌های نهایی معرف مقوله «راه‌حل جویی نظام‌مند» (برگرفته از پژوهش حاضر)

## ۶-۲. تحلیل و تفسیر مقوله «تصمیم‌گیری هوشمندانه»

مرور مدل‌های مرسوم توصیف‌کننده تفکر استراتژیک از جمله مدل‌های خانم لیدکا (۱۹۹۸) و یون (۲۰۰۱) نشان می‌دهد که مقوله تصمیم‌گیری هوشمندانه به صورت مستقیم به‌عنوان یکی از عناصر معرف تفکر استراتژیک معرفی نشده است و این در حالی است که به گفته هربرت سایمون «تصمیم‌گیری جوهر مدیریت است» و لذا بقای هر سازمان در جهان رقابتی امروز، وابسته به تصمیماتی است که از سوی آن اتخاذ می‌شود. تصمیمات در سازمان‌ها دارای سطوح مختلفی هستند که هر گروه از آن‌ها تأثیرات خاصی در وضعیت فعلی و آتی سازمان دارند. در این میان تصمیمات استراتژیک به‌واسطه تأثیر فراوان بر تحقق اهداف کلان سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند. تصمیمات استراتژیک عمدتاً آینده‌نگرانه، غیرساختاریافته و خلاقانه بوده و توسط مدیران ارشد در فضای عدم اطمینان و ابهام، پیچیده و آشوبناک، اتخاذ می‌شود (Schwenk, 1995; Harrison, E. Frank, 1999). این تصمیمات که تحت محدودیت منابع و فشار رقابتی هستند، تحت تأثیر ذی‌نفعان متعدد و محصول فرایندی سیاسی ارزشی بوده و تمام یا بخش‌های مهمی از سازمان را تحت تأثیر قرار خواهند داد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که وجود تفکر استراتژیک را می‌توان در چگونگی و فرایند تصمیم‌گیری در میان سازمان‌ها یا افراد جست‌وجو نمود. صددرصد خبرگان مشارکت‌داده‌شده در پژوهش اذعان داشته‌اند که افراد یا سازمان‌های دارای تفکر استراتژیک هوشمندانه تصمیم‌گیری می‌نمایند. به‌زعم ایشان در صورت حاکمیت تفکر استراتژیک، علاوه بر پویاشگری محیط و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، به منابع داخلی سازمان نیز توجه شده و پس از کسب و پردازش اطلاعات کافی و بررسی موضوع از ابعاد مختلف، تصمیم‌گیری انجام می‌شود. ناگفته نماند که طی فرایند منطقی برای تصمیم‌گیری، نافی اصل سرعت در تصمیم‌گیری نمی‌باشد. همان‌گونه که در بخش‌های بعدی ذکر شده است، در واقع با حاکمیت تفکر استراتژیک به‌واسطه توسعه ظرفیت‌های سازمان، اطلاعات کافی و دقیق به‌راحتی در دسترس تصمیم‌گیرندگان قرار داده می‌شود و روزبه‌روز به‌واسطه مشارکت دادن ذی‌نفعان و بهبود فرایندهای مدیریتی، از اتخاذ تصمیمات بدون پشتوانه دوری می‌شود. به‌منظور شفاف‌سازی بیشتر مقوله «تصمیم‌گیری هوشمندانه» نمای شماتیکی از گویه‌ها و مؤلفه‌های توصیف‌کننده مفاهیم مرتبط با آن در شکل ذیل به تصویر کشیده شده است:



شکل ۸. مفاهیم و گویه‌های نهایی معرف مقوله «تصمیم‌گیری هوشمندانه» (برگرفته از پژوهش حاضر)

## ۸. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در جریان تحقیق تلاش شد تا با ارائه شواهد نظری و تجربی این مهم برای مخاطبان سازمانی القا 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. بر این اساس کاربرد اول یافته پژوهش حاضر ایجاد امکان سنجش این قابلیت در سازمان‌ها می‌باشد. سازمان‌ها می‌توانند راساً یا با مشارکت مشاوران خبره برون‌سازمانی، سطح تفکر استراتژیک کارکنان سازمان خود را اندازه‌گیری نموده و از نتایج آن در توسعه برنامه‌های بهبود سازمانی بهره‌برداری نمایند؛ همچنین مدل حاصل از پژوهش حاضر می‌تواند به‌عنوان منبع آموزش آکادمیک و کارگاهی تفکر استراتژیک مورد استفاده قرار بگیرد. این مدل با عنایت به اینکه علاوه بر تبیین کلیت تفکر استراتژیک، عناصر شکل‌دهنده آن را به تفصیل تعیین و تفسیر نموده است، مبنای کاملی برای یادگیری فراهم می‌آورد. مدل به‌شکلی طراحی و توصیف شده است که به راحتی برای مخاطبان قابل درک می‌باشد؛ همچنین یافته‌های تحقیق حاضر فرصت‌های تحقیقاتی زیر را برای محققان پیشنهاد می‌کند:

### ۱. تهیه ابزار سنجش ظرفیت تفکر استراتژیک در سطح افراد و ارزیابی آن در

جامعه منتخب: عموماً مدیران ارشد و میانی سازمان‌ها نیازمند ارزیابی قابلیت‌های خود در حوزه‌های مختلف می‌باشند. بر این اساس، با توجه به اهمیت برخورداری از قابلیت تفکر استراتژیک در تحقق اهداف فردی و سازمانی، از طریق تهیه ابزار سنجش ظرفیت تفکر استراتژیک در سطح افراد، می‌توان خدمات ارزنده‌ای در راستای توسعه قابلیت‌های فردی ارائه نمود.

### ۲. تهیه ابزار سنجش ظرفیت تفکر استراتژیک در سطح سازمان و ارزیابی آن در

جامعه منتخب: محققان دانشگاهی و اجرایی می‌توانند از این طریق سطح بلوغ تفکر استراتژیک در سازمان‌های هدف را ارزیابی کنند و دلایل کافی برای سرمایه‌گذاری در ایجاد شرایط لازم برای توسعه سطح تفکر استراتژیک در سازمان هدف را تأمین و تحلیل نمایند.

اجرای این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. در کنار محدودیت‌های هماهنگی مصاحبه با خبرگان، یکی از محدودیت‌های اصلی اغلب پژوهش‌های کیفی، قابلیت

۲۰۰ اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۸، پیاپی ۲۶

تعمیم‌پذیری یافته‌ها می‌باشد. به‌منظور پوشش محدودیت‌های مرتبط با تحلیل و تحلیلگر، از خدمات همکار تحقیق در فازهای مختلف بهره‌برداری شده و به‌منظور 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.

### کتابنامه

- آذرپور، سمانه و محمد ابویی اردکان و آرین قلی پور، «ارتباط تفکر استراتژیک و نوع شخصیت مدیران در سازمان‌های رسانه‌ای»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ۱۰، شماره ۴۰، ۱۳۹۴.
- استرنبرگ جی رابرت، سبک‌های تفکر، ترجمه علاءالدین اعتمادی اهری و علی‌اکبر خسروی، چ ۲، تهران: نشر و پژوهش دادار، ۱۳۸۱.
- اسمیت فیلیپ جی، ذهنیت فلسفی در مدیریت آموزشی، ترجمه محمدرضا بهرنگی، چ ۴، تهران: کمال تربیت، ۱۳۸۲.
- بیاضی طهرابند، علی و حسن عقیلی و فقیهه معین نجف‌آبادی، «مدل جامع مدیریت عملکرد سازمان‌ها»، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۱۱، ۱۳۸۸.
- حبیب پور، کرم و رضا صفری، راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی (تحلیل داده‌های کمی)، تهران: نشر لویه، متفکران، ص ۸۶۶ تا ۸۹۱، ۱۳۹۱.
- حسینی، سیدیعقوب و بابک بهجتی اردکانی و سحر رحمانی، «ارائه مدلی برای سنجش تفکر استراتژیک مدیران صنعت کاشی و سرامیک ایران با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری»، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، شماره ۷، ۱۳۹۱.
- دانایی فرد، حسن و مهدی الوانی و عادل آذر، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: ویکردی جامع، چ ۱۰، تهران: صفار، ۱۳۹۴.
- حسین رحمان‌سرشت و پرویز کفچه، «مدل سازمانی برای تفکر راهبردی»، فصلنامه پیام مدیریت، شماره ۲۰، ص ۸۸ تا ۱۳۸۷، ۱۳۸۷.
- غفاریان، وفا و علی‌رضا علی‌احمدی، «رویکردهای نوین استراتژی»، مجله تدبیر، سال ۱۴، شماره ۱۳۰، ص ۳۱ تا ۳۸، ۱۳۸۱.
- غفاریان، وفا و غلامرضا کیانی، پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، چ ۴، تهران: فرا، ۱۳۸۹.

شناسایی و تبیین عناصر تفکر استراتژیک ۲۰۱

غفاریان، وفا و علی‌رضا علی‌احمدی، «تفکر استراتژیک»، مجله‌تدبیر، سال ۱۴، شماره ۱۳۷، ۱۳۸۲.

گردنائیج، اسدالله، تفکر و مدیریت استراتژیک؛ تئوری و عمل، چ ۱، تهران: دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۹۶.

گردنائیج، اسدالله، حسن دانایی‌فرد، جلیل دلخواه و مهدی آقازیارتی، «نوسازی راهبردی: بررسی نقش یادگیری سازمانی»، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، دوره پاییز، شماره ۱۵، ص ۵۷ تا ۷۷، ۱۳۹۲.

گردنائیج، اسدالله و عادل آذر و نازیلا نیاکان لاهیجی، «تدوین استراتژی اثربخش سازمانی در بخش دولتی؛ مطالعه موردی: گمرک جمهوری اسلامی ایران»، فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی، تهران: دانشگاه تربیت مدرس، دوره ۱۰، شماره ۲، ص ۹۱ تا ۱۱۴، ۱۳۸۹.

کریمی دستجردی، داود، علی‌اصغر پورعزت، نادر سیدکلالی و محمدرضا اخوان انوری، «رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی»، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، ۱۳۸۹.

مشبکی، اصغر و آناهیتا خزاعی، «طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی»، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۱، ۱۳۸۷.

Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategy & leadership*, 33(5), 5-12.

Andrews, K. R. (1971). New horizons in corporate strategy. *McKinsey Quarterly*, 7(3), 34-43.

Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.

Boar, B. (2000). Strategic thinking in hyper-competitive markets. *Handbook of Business Strategy*, 1(1), 183-187.

Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.

Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63-71.

Dhir, S., Dhir, S., & Samanta, P. (2018). Defining and developing a scale to measure strategic thinking. *foresight*, 20(3), 271-288.

Dufour, Y., & Steane, P. (2014). Creative strategic thinking and sustainable leadership: lessons from Picasso. *Journal of Global Responsibility*, 5(2), 219-225.

EFOM(2017), An overview of the EFOM excellence model.

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., & Scott, A. R. (2016). Competency models for assessing strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 9(3), 258-280.



- 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.
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management decision*, 40(5), 456-462.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2013). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
- Harrison, A. F., & Bramson, R. M. (2002). The art of thinking: The classic guide to increasing brain power. *Berkley Pub Group*.
- Harrison, E. F. (1995). *The managerial decision-making process* (Vol. 4, pp. 1-39). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning?. *Long range planning*, 31(3), 481-487.
- Howard, E. F. (1989). Strategic thinking in insurance. *Long Range Planning*, 22(5), 76-79.
- Keelin, T., & Arnold, R. (2002). Five habits of highly strategic thinkers. *Journal of Business Strategy*, 23(5), 38-42.
- Liedtka, J. (2000). In defense of strategy as design. *California Management Review*, 42(3), 8-30.
- 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*.
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2001). Strategic management: process, content, and implementation.
- Markides, C. (2012). Think Again: Fine- Tuning Your Strategic Thinking. *Business Strategy Review*, 23(4), 80-85.
- Mintzberg, H. (1995). Strategic thinking as seeing. *H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, Strategy bites back*, 139-143.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Moon, B. J. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, 66(10), 1698-1708.
- Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 242-264.
- O'Shannassy, T. (1999). *Strategic thinking: a continuum of views and conceptualisation*. RMIT Business.
- O'Shannassy, T. (2001). Lessons from the evolution of the strategy paradigm. *Journal of Management & Organization*, 7(1), 25-37.
- O'Shannassy, T. (2003). Modern strategic management: Balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders. *Singapore Management Review*, 25(1), 53.

- 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.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.
- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review*, 5(1), 41-68.
- 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.
- Schwenk, C. R. (1995). Strategic decision making. *Journal of management*, 21(3), 471-493.
- South, S. E. (1981). Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. *Journal of Business Strategy*, 1(4), 15-25.
- Thompson, A. A., & Strickleand, A. J. (1996). Strategic management: Concepts and cases. *Long Range Planning*, 6(29), 907-908.
- Tovstiga, G. (2015). *Strategy in practice: A practitioner's guide to strategic thinking*. John Wiley & Sons.
- Tregoe, B., & Zimmerman, J. (1983). Strategic Thinking: The Key to Corporate Survival. *Industrial Management & Data Systems*, 83(7/8), 17-21.
- Weber, C. E. (1984). Strategic thinking—Dealing with uncertainty. *Long Range Planning*, 17(5), 60-70.
- Zabriskie, N. B., & Huellmantel, A. B. (1991). Developing strategic thinking in senior management. *Long Range Planning*, 24.

## یادداشت‌ها

---

1. Elements.
2. Aspects.
3. Skills.
4. Capabilities.
5. Competencies.
6. Liedtka.
7. Multi-grounded Theory.
8. Robert J Sternberg.
9. Divergent.
10. Discontinuities.
11. Visionary.
12. Image.
13. Intention.
14. Intent Focused.
15. Intelligent Opportunism.
16. Helicopter View.
17. Strategic Intent.
18. Innovative thinking.
19. Keelin and Arnold.
20. Get into the Game.
21. Embrace Confusion and Contradictory Thoughts.
22. Cultivate Calmness of Mind.
23. Manage Your Thoughts.
24. Cultivate Clarity of Expression.
25. Bernard Boar.

26. Substance.
27. Cardinality: Strategists.
28. Pisapia, Reyes-Guerra and Coukos-Semmel.
29. Reframing.
30. Reflection .
31. Directional.
32. Scanning.
33. Questioning.
34. Conceptualizing.
35. Testing.
36. Moon.
37. Vision-driven thinking.
38. Dhir., Dhir & Samanta.
39. Inductive Coding.
40. Conceptual Refinement.
41. Pattern Coding.
42. Theory Condensation.
43. Creating a Sustainable Future.