

مجله‌ی علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز
بهار و تابستان ۱۳۹۷، دوره‌ی ششم، سال ۲۵
شماره‌ی ۱، صص: ۶۴-۴۳

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۲/۳۰
تاریخ بررسی مقاله: ۱۳۹۶/۰۳/۰۲
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۹/۰۱

سنتر پژوهی در مطالعات تفکر استراتژیک مدیران

* حبیب کمری

** محمد نوریان

*** نادر سلیمانی

**** عصمت مسعودی ندوشن

چکیده

لازمه تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک وجود تفکر استراتژیک است و فقدان تفکر استراتژیک در مدیران یک کمبود اساسی در سازمان‌ها به شمار می‌رود که امکان کشف فرصت‌های جدید را تضعیف می‌کند. پژوهش حاضر باهدف مطالعه نظام‌مند و ارائه فرا ترکیبی از الگوهای نظری و پژوهش‌های انجام‌شده صورت گرفت. روش بررسی این پژوهش، کیفی و از نوع سنتر پژوهی است که با روش تحلیل محتوا به کمک فرا ترکیب انجام‌شده و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری پژوهش و اصلی‌ترین منابع گردآوری اطلاعات، پژوهش‌های متعددی است که در سنوات اخیر در حوزه تفکر استراتژیک در داخل و خارج از ایران انجام‌شده است. از مجموع ۱۰ جلد کتاب و ۷۹ مقاله‌ای که از پایگاه‌های معتبر داخلی و خارجی مورد مطالعه قرار گرفت، متناسب با ارتباط موضوعی داده‌ها، تعداد ۶۱ نمونه به‌صورت هدفمند انتخاب، ۱۲ مؤلفه پرتکرار شناسایی و در نهایت ۵۶ مفهوم به‌عنوان مؤلفه‌های نهایی استخراج شدند. در مراحل بعدی، کدگذاری و طبقه‌بندی اطلاعاتی از پژوهش‌های انجام‌شده صورت گرفته و الگوها، پایه‌های نظری حوزه تفکر استراتژیک و مقولات و مضامین اصلی استخراج شدند. حاصل تحلیل محتوای استقرایی و ترکیبی مقولات و نتایج تحلیل و ترکیب‌ها، استخراج یک چهارچوب مفهومی در حوزه مطالعات تفکر استراتژیک حول ۳ سطح، فردی، گروهی و سازمانی است. نتایج حاصله دال بر ارتباط تفکر استراتژیک مدیران با میزان موفقیت سازمان‌ها بوده و یکپارچه‌سازی تفکر استراتژیک در سازمان قابلیت‌های حیاتی ایجاد می‌کند که پایه یک مزیت رقابتی پایدار را تشکیل می‌دهد و بر این اساس الگوی مفهومی تفکر استراتژیک طراحی شد.

واژه‌های کلیدی: استراتژی، مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، تفکر استراتژیک مدیران

* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

** دانشیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب (نویسنده مسئول) M_Norian@azad.ac.ir

*** دانشیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار

**** استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

مقدمه

دنایای امروزه، دنیای تغییرات، پیچیدگی‌ها و تلاطمات غیرقابل‌پیش‌بینی محیطی است و سرعت روزافزون هزاره سوم و تغییرات شدید اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی دنیای امروز، مستلزم نوع جدیدی از تفکر به نام تفکر استراتژیک است، البته این به معنای خط بطلان کشیدن بر روی برنامه‌ریزی استراتژیک نیست، بلکه اجازه ظهور به روش‌های نوین تفکر است. تکامل پارادایم استراتژی از طرح‌ریزی استراتژیک به مدیریت استراتژیک و سپس به تفکر استراتژیک، بازتابی از تغییرات اقتصادی، فناوری، و اجتماعی است که از آغاز آن در اواسط دهه ۱۹۵۰ بود و به‌ویژه از ۱۹۸۴ با سطوح بالاتری از بی‌ثباتی در محیط، اوج گرفت و فرایند استراتژی در سازمان‌ها را با نیازهای جدیدی روبه‌رو کرد (Lashkar boloki, 2011, 169)، به‌نحوی که مطالعات مدیران در ۲۵ سال گذشته، تفکر استراتژیک را به‌عنوان عملکرد سازمانی شناسایی کرده است (Borachalo & Heidari, 2016, 1). این چالش‌ها سازمان‌ها را مجبور می‌کند که با دورنمای شفاف به این چالش‌ها پاسخ داده با برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک به آینده بنگرند تا فرصت‌ها و تکیه‌گاه‌ها را شناسایی و درک کرده و از تهدیدها و خطرات اجتناب کنند (AlZubi, 2016, 35). تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر مؤثر است و چگونه این عوامل مؤثر برای مشتری ارزش می‌آفریند (Acur & Englyst, 2006, 69).

مدیران برنامه‌ریزی ۳۵ شرکت بزرگ استرالیایی بر این باورند که بزرگ‌ترین مشکل سازمان‌ها فقدان تفکر استراتژیک در آن‌ها است (Farhangi & Dehghan Nairi, 2010, 5). بر این اساس در ۲۵ سال گذشته مطالعاتی روی فقدان تفکر استراتژیک به‌عنوان شاخصه اصلی عملکرد سازمانی انجام شده است (Goldman, 2012, 25). هرچند که در سازمان‌ها همه عوامل کلیدی موفقیت (شناخت اولویت‌های سازمانی، بهره‌وری کارکنان، شناخت رقبا و یادگیری) در برنامه‌ریزی استراتژیک به کار گرفته نمی‌شود (Nikoui & Mousavi, 2014, 2)، اما سازمان‌ها در جهت ارتقاء عملکرد و طراحی استراتژی‌های خلاق باید از مدیرانی باقابلیت تفکر استراتژیک بهره‌مند باشند (Clarke, 2012, 33) & (Poursadegh & Yazdani, 2011, 144).

عمدتاً شامل سه مزیت تفکر سیستماتیک سازمانی، بینش و سازمان‌دهی مجدد پیش‌بینی شده (Kargin & Aktas, 2012 cited in Alzoubi, 2016, 35) قابلیت‌های تفکر استراتژیک را

دانسته و (Moon, 2013) چهار برتری تفکر استراتژیک را شامل تفکر سیستماتیک، تفکر خلاقانه، دورنمای تفکر محور و بالاخره تفکر بازار محور می‌داند (Aghajanian & Rostami, 2013, 59). نظریه آشوب یا نظم در بی‌نظمی از مباحث جدیدی است که امروزه مطرح شده و کاربرد آن در تمامی زمینه‌ها رو به گسترش است (Haji Karimi, 2010, 31). از سوی دیگر در محیط‌های پیچیده و آشوب گونه نیاز برای دگرگونی و حرکت به سمت سازمان‌های خلاق و یادگیرنده، چالشی اساسی برای رهبران است (Hadizadeh, Nekooeezadeh & Mirzadeh, 2010, 34). در ایران نیز با توجه به افزایش تغییر و تحولات محیطی پیرامون سازمان‌ها، وجود مدیرانی با تفکر استراتژیک که بر اساس تجزیه و تحلیل به تصمیمات درست برسند، امری ضروری است (Arayesh, Golmohammadi, Nekooeezadeh & Mansouri, 2017, 261). لذا تحقیق حاضر بنا دارد که از طریق سنتز پژوهی و تجمیع و ترکیب یافته‌ها، تعارضات موجود در ادبیات را برطرف، حدود مرزهای تعمیم را مشخص و ضمن استخراج الگوی مناسب، موضوعات اصلی را برای تحقیقات آینده مشخص نماید.

پیشینه تحقیق

استراتژی از نگاه (Andrews, 1980)، الگوی تصمیم‌گیری در یک شرکت بوده که سیاست‌های اصولی برای دستیابی به اهداف را تعیین می‌کند و ممکن است ماهیت مشارکت اقتصادی یا غیراقتصادی داشته باشد (Nicholas, 2016, 2). Henry Mintzberg در سال ۱۹۷۸ استراتژی را الگویی در جریان تصمیم‌گیری تعریف کرد که در تقابل با رویکردی است که استراتژی را به‌عنوان برنامه‌ریزی می‌داند (Nicholas, 2016, 2). مدیریت استراتژیک راهبردی مشتمل بر هدف‌های کلان سازمان و انتخاب گزینه‌ها، روش‌های مناسب برای تحقق آن‌ها و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به اهداف مذکور است. داشتن شیوه تفکر استراتژیک مدیران را وادار می‌کند تا به‌جای تمرکز روی موضوعات کوتاه، به بررسی مباحث سازمانی گسترده پردازند، که همانا هدف نهایی، ایجاد یا کسب مزیت رقابتی برای سازمان است (Arabshahi, 2008, 3). Hyukok (2012, 4) برنامه‌ریزی استراتژیک را عملکردی تثبیت‌شده از تصمیم‌گیری در سازمان می‌داند، درحالی‌که اندیشه و طرز فکر استراتژیک نیازمند تحلیل بیشتر نقش‌های نوآورانه و خلاقانه هنگام ایجاد یک دیدگاه است که متفاوت با دیدگاهی است که در حال حاضر وجود دارد. به اعتقاد Amitabh and Sahay (2008) تفکر استراتژیک مکمل

برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک است، با این تفاوت که امکان واکنش خلاقانه و سریع‌تر را برای تغییر فراهم می‌کند (Gross, 2016, 26). به اعتقاد Graetz (2002) برنامه‌ریزی استراتژیک منطقی، سیستماتیک، متعارف، تجویزی و همگراست، اما در مقابل تفکر استراتژیک ترکیبی، واگرا، خلاق، شهودی و ابتکاری است (Aghajanian & Rostami, 2013, 59-72).

(Pisapia et al., 2009, 46) توانایی تفسیر رخدادها و وقایع غیر مرتبط و برنامه‌ریزی نشده، بزرگ‌ترین نشانه موفقیت مدیران موفق سازمان‌های کنونی بوده و این توانایی‌ها در واقع همان تفکر استراتژیک در یک سازمان است که خود نشان‌دهنده یک کمبود اساسی برای رساندن یک سازمان به تعالی و توانمندسازی است.

Zabih Nia and Imamgholizadeh (2015, 146) معتقدند که توانایی تفکر استراتژیک می‌تواند به مدیران کمک نماید تا بتوانند وقایع آینده را درک، تشخیص، پیش‌بینی و کنترل نمایند و به‌جای آنکه تحت تأثیر تغییرات قرار بگیرند، تغییرات آتی را تحت تأثیر خود قرار دهند.

Casey and Goldman (2010, 167) در مدلی که ارائه نمودند بیان کردند که تفکر استراتژیک جهت‌گیری مناسب سازمان را مشخص و برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان را در جهت مشخص شده به‌پیش می‌برد. ایشان معتقدند که ابعاد تحلیلی و عقلایی استراتژی با ابعاد خلاقانه و هنری آن پیوند خورده و یک رویکرد قوی مدیریتی حاصل می‌شود.

Zabihi and Yaghoubi (2014, 138) بر این اعتقادند که تفکر استراتژیک سطوح مختلف مدیریت سازمان را در تعیین اهداف هدایت، موج تغییرات را شناسایی، فرصت‌های جدید و تهدیدات پیش رو را پیش‌بینی و تحمل، منطق مدیریت را در ارزیابی نیاز به سرمایه و نیروی کار تقویت و مدیران را قادر به تصمیم‌گیری می‌سازد. و در بیان اهمیت و جایگاه تفکر استراتژیک اینکه (Sackett, Karrasch, Weyhrauch & Goldman, 2016, 1) طی مطالعه‌ای اشاره نمودند که موسسه تحقیقاتی ارتش آمریکا به‌تازگی یکی از خطوط برنامه‌های تحقیقاتی خود را جهت ارتقای تفکر استراتژیک ارتش این کشور اختصاص داده است.

با عنایت هدف این تحقیق پاسخگویی به سؤالات زیر است:

- ۱) مؤلفه‌های اصلی تفکر استراتژیک مدیران در سطح «فردی» کدامند؟
- ۲) مؤلفه‌های اصلی تفکر استراتژیک مدیران در سطح «گروهی» کدامند؟
- ۳) مؤلفه‌های اصلی تفکر استراتژیک مدیران در سطح «سازمانی» کدامند؟

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع هدف بنیادی- کاربردی، رویکرد به کار گرفته شده کیفی و از نوع سنتز پژوهی و راهبرد مورد استفاده فراترکیب است که با انجام تحلیل محتوای استقرایی و سپس فراترکیب از تحلیل‌های انجام شده همراه است. در این تحقیق مقولات و مضامین اصلی استخراج و بعد از کدگذاری و انتخاب مقولات اصلی، ترکیبی از این مقولات انجام شد که منجر به طراحی یک چهارچوب مفهومی در حوزه تفکر استراتژیک مدیران گردید.

جامعه آماری پژوهش شامل تحقیقات انجام شده در حوزه تفکر استراتژیک بود. در این پژوهش از تحقیقات داخلی و خارجی این حوزه در جامعه و نمونه آماری استفاده شده است. پایگاه‌های اطلاعاتی که این مقالات از آن‌ها انتخاب شده‌اند شامل اریک^۱، ساینس دایرکت^۲، اسپرینگر^۳، اسکوپوس^۴، الزیور^۵، پایگاه مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری^۶، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۷، پرتال پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی^۸، پایگاه نشر کنفرانس‌های کشور^۹، پایگاه مجلات تخصصی نور^{۱۰} و سامانه نشریات کشور^{۱۱} بود. معیار ورود پژوهش‌ها در این مطالعه مرتبط بودن باهدف پژوهش بوده است.

کلید واژه‌های به‌کاربرده شامل استراتژی^{۱۲}، مدیریت استراتژیک^{۱۳}، برنامه‌ریزی استراتژیک^{۱۴}، تفکر استراتژیک مدیران^{۱۵} بود که در جهت بررسی موضوع مجموعاً تعداد ۱۰ جلد کتاب و ۷۹ مورد مقاله انتخاب و چکیده مقالات مورد بررسی قرار گرفت.

از مجموع تحقیقات انتخاب‌شده، تعدادی از آن‌ها به دلایلی چون: عدم اطلاعات کافی در

-
- 1- Eric
 - 2- Science Direct
 - 3- Springer
 - 4- Scopus
 - 5- elsevier
 - 6- ricest.ac.ir
 - 7- sid.ir
 - 8- ensani.ir
 - 9- civilica
 - 10- Normagas
 - 11- magiran
 - 12- Strategy
 - 13- strategic management
 - 14- strategic planning
 - 15- strategic thinking administrators

زمینه اهداف تحقیق، انجام بررسی‌ها صرفاً در یک منطقه خاص، پژوهش‌هایی که با عناوین و اهداف یکسان انجام شده بودند و پژوهش‌های فاقد الگوی روش‌شناختی مناسب، برای ورود به تحلیل نهایی مناسب نبودند و از فرایند تحلیل خارج و در نهایت با توجه به ملاک‌های پژوهش و بررسی عناوین، چکیده و متن کامل و به اشباع رسیدن داده‌های مورد نیاز، تعداد ۶۱ نمونه به صورت هدفمند انتخاب و مورد بررسی قرار گرفت. داده‌ها و نتایج یافته‌های پژوهشی در ۳ بعد مفاهیم، مقولات و مقولات هسته‌ای (اصلی) طبقه‌بندی و تحلیل شدند. داده‌ها و منابع مورد استفاده در چند مرحله پالایش و استخراج و پس از تحلیل و ترکیب نتایج، در یک چهارچوب مفهومی جامع و همه‌جانبه مورد استفاده قرار گرفتند.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، مطالعات حوزه تفکر استراتژیک در داخل و خارج کشور برحسب اهمیت، ارتباط موضوعی و دسترسی نگارنده به محتوای آن‌ها، تا جایی که داده‌ها به مرحله اشباع رسید مورد استناد قرار گرفتند. بررسی پیشینه‌ها و یافته‌های پژوهش نشان داد که هر یک از پژوهش‌های انجام گرفته با شاخص‌هایی خاص، به جمع‌بندی رسیده و هر یک از این شاخص‌ها شمولیت کافی را دارا نمی‌باشند به این معنی که تنها بعدی خاص را مدنظر قرار داده و همه ابعاد در آن مقایسه دیده نمی‌شود. در جدول (۱) بر اساس مطالعات انجام شده، شاخص‌های مدنظر محققان در زمینه تفکر استراتژیک مدیران نشان داده می‌شود تا با تحلیل این شاخص‌ها و مقوله‌بندی آنان در مراحل بعد بتوانیم به ترکیبی جدید و کاربردی برسیم.

جدول ۱. عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در تحقیقات انجام شده

ردیف	نام پژوهشگر و سال	عنوان پژوهش	شاخص‌های مورد استفاده در تفکر استراتژیک مدیران
۱	(Zabih Nia and Imamgholizadeh, 2015)	تفکر استراتژیک و رویکردهای آن	خلاقیت، یادگیری
۲	(Monavarian, 2014)	مدلی برای تفکر استراتژیک، چشم‌انداز ایرانی و اسلامی	چشم‌انداز، بیش و دوراندیشی (بالادرنگ)، توانایی تحلیلی، تفکر دستگامی، خلاقیت، آموزش، تصور هدف‌گرا و آشنایی با دانش روز
۳	Mirakhoori, Alireza et al. (2014)	مدل تفکر استراتژیک ایرانی اسلامی	خلاقیت، چشم‌اندازی برای آینده، تفکر سیستمی، آینده‌نگری، قدرت تحلیل، بصیرت، تمرکز بر هدف، تجربه پذیری، علم به زمان،

ردیف	نام پژوهشگر و سال	عنوان پژوهش	شاخص‌های مورد استفاده در تفکر استراتژیک مدیران
			یادگیری مستمر، ارتباطات مؤثر، قابلیت سازی، اندیشه مبتنی بر معنویت
۴	(Aghajanian & Rostami, 2013)	تعیین عناصر تشکیل دهنده‌ی سازه‌ی تفکر استراتژیک	تفکر کارآفرینانه، توجه به ذینفعان، شهود کارآفرینانه، توجه به محیط، تفکر دستگامی، توجه به دیالوگ و ارتباطات، حل مسئله، فرضیه محور بودن
۵	Moon (2013)	پیشین و نتایج تفکر استراتژیک. مجله تحقیقات بازاریابی	سیستماتیک، خلاق، چشم انداز محور، بازارگرا
۶	Fiona Sto (2013)	تفکر استراتژیک	تجربه و مهارت در ارتباط با شغل
۷	Nuntamanop, Polboon, Ilkka Kauranen. & Barbara Igel (2013)	مدل جدید تفکر استراتژیک	توانایی تفکر مفهومی، تفکر رؤیایی، توانایی تفکر تحلیلی، توانایی ترکیب سازی، عینی بودن، خلاقیت و توانایی یادگیری
۸	Rishel (2013)	برنامه ریزی اجرایی در پرستاری انکولوژی	شناخت راه حل های متعدد برای مسئله و استفاده برای پیش بینی آینده، استفاده از دانش گذشته جهت اتخاذ تصمیمات فعلی
۹	Gothard & Austin (2013)	برنامه ریزی جانشینی رهبری: پیامدهای سازمان های خدماتی غیرانتفاعی	شناخت راه حل های متعدد برای مسئله، ایجاد تعامل بین ایده ها، شناخت راه حل های خلاقانه جهت مزیت رقابتی، بازنگری مدل های شناختی، تفکر شهودی، یافتن راه حل های جایگزین برای یک مسئله
۱۰	Onuoha (2013)	برنامه ریزی ضعیف توسط کارآفرینان: مایه نابودی شرکت ها در جنوب شرق نیجریه.	توجه به نتایج بلندمدت، تجسم آینده‌ی مطلوب، کشف حوزه های رقابتی، شناخت اهداف ارزشی از دید کارکنان، تعیین وضعیت آتی فرایندهای اصلی سازمان، خلق چشم انداز
۱۱	McCauley (2012)	تفکر استراتژیک: ارائه مزیت رقابتی	تعارض در وظایف شغلی
۱۲	Clark (2012)	معرفی تفکر استراتژیک به یک سازمان غیرانتفاعی برای ایجاد جریان های درآمدی جایگزین	فرایند جمع آوری، تفسیر، تولید و ارزیابی اطلاعات و ایده ها
۱۳	Jen Feng Lane (2013)	مطالعه موفقیت برنامه ریزی پیایی	توجه به تاریخچه سازمان، برقراری ارتباط بین گذشته و حال و آینده، شناسایی الگوهای تکرار شونده، توجه به وقایع گذشته و استفاده برای پیش بینی آینده
۱۴	Hosseini et al. (2013)	ارائه‌ی مدلی برای سنجش تفکر استراتژیک مدیران	تصور آینده، فرصت جویی هوشمندانه، درک موقعیت، تصمیم گیری منعطف، قابلیت ایجاد زیرساخت ها

ردیف	نام پژوهشگر و سال	عنوان پژوهش	شاخص‌های مورد استفاده در تفکر استراتژیک مدیران
۱۵	Zahra & Nambisan (2012)	کارآفرینی و تفکر استراتژیک در اکوسیستم‌های کسب و کار	خلاقیت، بینش و بصیرت
۱۶	Gao Jay et al (2011)	توسعه کارآفرینی در غنا از طریق برنامه‌ریزی اجرایی	
۱۷	Burneh H (2013)	مدیریت استعدادها در بخشان و برنامه‌ریزی اجرایی، استراتژی‌های منابع انسانی برای جلوگیری از ایجاد شکاف مهارت در طی یک محدوده رکود اقتصادی.	توجه به نتایج بلندمدت، تجسم آینده‌ی مطلوب، کشف حوزه‌های رقابتی، شناخت اهداف ارزشی از دید کارکنان، تعیین وضعیت آتی فرایندهای اصلی سازمان، خلق چشم‌انداز
۱۸	Hatchell (2013)	برنامه‌ریزی جانشینی، دوره بهبودی	
۱۹	Abrahiem. Talil Hanna, (2013)	آموزش در مورد برنامه‌ریزی پیگیری و تصمیم‌گیری در سیاست	دیدگاه سیستمی، توجه به زنجیره‌ی ارزش، شناسایی نقش افراد، شناخت روابط عمودی سیستم، شناخت تعاملات میان استراتژی‌های شرکت، شناخت ارتباطات میان واحدها، تفکر فرایندی، شناخت جایگاه سازمان در سیستم‌های بزرگ، نگاه به سازمان به‌عنوان اجزای مرتبط
۲۰	Kamangar. F. Rohani. R.. Salavati, A., & Karimi. M. S. (2013).	عناصر مؤثر بر تفکر استراتژیک	تفکر سیستمی، خلاقیت، مشاهده و فعالیت یادگیری
۲۱	Monnavarian. Farmani & Yajam (2011)	تفکر استراتژیک در بنیتون	خلاقیت و توجه به گذشته، حال و آینده، ساختار ارگانیک سازمان، تجزیه و تحلیل محیطی، مدیریت تعارض، هوشیاری نسبت به موقعیت، شیوه آینده‌نگرانه، فراست، الگوی ذهنی متنوع، پاسخ‌گویی، وضعیت سازمانی و هماهنگی، تفکر سیستمی و شیوه فرایندی
۲۲	David. Fred R. (2011)	مدیریت استراتژیک	درک وابستگی متقابل اعضا و تعاملات آنها در سیستم داخلی و خارجی
۲۳	Wootton & Horne (2010)	تفکر استراتژیک: یک رویکرد گام‌به‌گام به استراتژی و رهبری	قدرت پیش‌بینی
۲۴	Mesgarian (2010)	تفکر استراتژیک، عملکرد و چالش‌ها	طراحی فرایندهای تغییر، ساختار سازمانی منعطف، نیازمندی‌های استراتژیک جهت طراحی ساختار سازمانی مناسب
۲۵	Zand (2010)	فرایند تفکر دراکر، سه	چارچوب دهی مجدد، در نظر گرفتن

ردیف	نام پژوهشگر و سال	عنوان پژوهش	شاخص‌های مورد استفاده در تفکر استراتژیک مدیران
		تکنیک اصلی	فرضیات جایگزین و به بررسی پیشنهادها
۲۶	Casey & Goldman (2010)	افزایش قابلیت تفکر استراتژیک: یک مدل یادگیری	اسکن، پرسش، مفهوم‌سازی و آزمون
۲۷	Ghorbanour. Mirzaei Chaboki & Nejadnsani (2010)	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک بر اساس رویکرد فرآیند تجزیه و تحلیل شبکه فازی	ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرایندها و دستگاه‌ها، تعارض رابطه‌ای، خلاقیت، تنوع مرتبط با شغل، تعارض مرتبط با وظیفه، مشارکت مدیریت میانی، تفکر سیستمی، ترسیم چشم‌انداز، تفکر در طول زمان، هوشیاری محیطی، تفکر فرضیه محور، استفاده هوشمندانه از فرصت‌ها و تنوع در الگوهای پردازش اطلاعات
۲۸	Palmatier (2008)	برنامه‌ریزی استراتژیک: کمک‌های اجرایی برای تفکر استراتژیک، توسعه و استقرار	خلق چشم‌انداز
۲۹	Amitabh & Sahay (2008)	تفکر استراتژیک: رهبری پیوند گمشده: یک مطالعه اکتشافی	رهبری خوب، تصویر سناریوهای آینده بلندمدت، توجه به استراتژی‌های نوظهور، جستجوی اشارات محیطی، شهود، خلق آینده
۳۰	Rigby and Barbara (2007)	ابزارهای مدیریت جهانی و بررسی گرایش‌ها	درک محیط داخلی و خارجی سازمان، ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان، شناخت موضوعات استراتژیک، تفسیر و سازش با ابهامات، توجه به فرصت‌های خارجی، شناخت رقبا، شناخت قوت‌ها و فرصت‌های سازمان، درک اولویت‌های استراتژیک، شناخت حوزه‌های اصلی سازمان، طراحی فرضیات در مورد محیط کار آزمون آن‌ها
۳۱	Sathe (2007)	کارآفرینی شرکتی: مدیران برتر و ایجاد کسب‌وکار جدید	ابتکار و خلاقیت، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تمرکز بر هدف و داشتن چشم‌انداز و پیش فعال بودن و خلق محیط
۳۲	Cantina Derry (2007)	محیط در حال توسعه برای تشکیل استراتژی در موقعیت‌های کوچک محلی	تغییر، فضای کاری آکنده از روحیه مثبت اندیشی و صداقت، ایجاد فرهنگ همسو با خلاقیت و تغییر
۳۳	Acur & Englyst (2006)	ارزیابی ترکیب استراتژی: نحوه اطمینان از کیفیت در روند و نتیجه	تصمیم‌گیری اثربخش و منعطف، سیستم‌های جبران خدمات و پاداش شامل معیارهای بلندمدت کیفی، طراحی فرایندهای تغییر و بهبود
۳۴	Abraham aseton(2005)	توسعه تفکر استراتژیک، راهبری و رهبری	طراحی فرایندهای بهبود، ساختار سازمانی منعطف، نیازمندی‌های استراتژیک

ردیف	نام پژوهشگر و سال	عنوان پژوهش	شاخص‌های مورد استفاده در تفکر استراتژیک مدیران
۳۵	Ravi & Shankar (2005)	تجزیه و تحلیل تعاملات در میان موانع	استفاده از مفاهیم شناختی
۳۶	Goldman (2005)	تبدیل شدن به متفکر استراتژیک متخصص: یادگیری مدیران ارشد	تشخیص، رهبری، خلاقیت، چشم‌انداز بلندمدت، فرصت‌طلبی
۳۷	Tavakol & Lawton (2005)	تفکر استراتژیک و مدیریت دانش	خلاقیت، ساختار شکنی
۳۸	Bonn (2005)	بهبود تفکر استراتژیک: رویکرد چندمرحله‌ای	خلاق، واگرا، عمل‌گرا، تفکر سیستمی، چشم‌انداز، دیالوگ، ارتباطات
۳۹	Grayson and Werder (2003)	یادگیری سازمانی و بازسازی استراتژیک	ابتکار و خلاقیت، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تمرکز بر هدف و داشتن چشم‌انداز و پیش فعال بودن و خلق محیط
۴۰	Antoncic & Hisrich (2003)	تعریف مفهوم درونی کارآفرینی	ابتکار و خلاقیت، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تمرکز بر هدف و داشتن چشم‌انداز و پیش فعال بودن و خلق محیط
۴۱	Heath, Ireland, Camp & Sexton (2002)	کارآفرینی استراتژیک: ادغام چشم‌انداز مدیریت کارآفرینی و استراتژیک	ابتکار و خلاقیت، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تمرکز بر هدف و داشتن چشم‌انداز و پیش فعال بودن و خلق محیط
۴۲	O'Shannassy (2003)	مدیریت استراتژیک مدرن: تعادل تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک برای ذینفعان داخلی و خارجی	مولد، خلاق، ترکیبی، واگرا، چشم‌انداز، حل مسئله، عزم استراتژیک، تفکر در طول زمان، مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی
۴۳	Kaufman, Oaklev-Browne, Watkins & Leigh (2003)	برنامه‌ریزی استراتژیک برای موفقیت: هماهنگ کردن مردم، عملکرد و بهره‌وری	چشم‌انداز، دید کل‌نگر
۴۴	Graetz (2002)	تفکر استراتژیک در مقابل برنامه‌ریزی استراتژیک: درک مفاهیم	ترکیبی، واگرا، خلاق، شهودی، مبتکرانه، تصویر آینده
۴۵	Collins.. Lowe & Arnett. (2000)	رهبری با کارایی بالا در سطح سازمان	طراحی فرایندهای تغییر و بهبود، ساختار سازمانی منعطف، نیازمندی‌های استراتژیک جهت طراحی ساختار سازمانی مناسب
۳۶	Brønn & Olson (1999)	ردیابی تفکر استراتژیک مدیران روابط عمومی در یک وضعیت بحرانی	جمع‌آوری اطلاعات بر مبنای تحقیق در مورد محیط و ذی‌نفعان، برنامه‌ریزی ارتباطات، مشارکت با دیگر مدیران ارشد
۴۷	Williamson (1999)	استراتژی به‌عنوان انتخابی در آینده	توسعه قابلیت‌ها، شناخت بازار

ردیف	نام پژوهشگر و سال	عنوان پژوهش	شاخص‌های مورد استفاده در تفکر استراتژیک مدیران
۴۸	Lawrence (1999)	تفکر استراتژیک	خلق آینده‌ی مطلوب
۴۹	Liedtka (1998)	تفکر استراتژیک: آیا می‌توان آن را تدریس کرد؟	تمرکز بر هدف، چشم‌انداز سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، فرضیه محور بودن، تفکر در طول زمان، شهود
۵۰	Heracleous (1998)	تفکر استراتژیک یا برنامه‌ریزی استراتژیک؟	ترکیبی، واگرا، خلاق، یادگیری دو حلقه‌ای
۵۱	Prahade & Hamel (1989)	هدف استراتژیک	خلاقیت، اکتشاف، درک ناپیوستگی‌ها
۵۲	Goldsmith (1996)	تفکر استراتژیک در توسعه بین‌المللی	توانایی یادگیری از محیط
۵۳	Mintzberg (1994)	بالا و پایین تفکر استراتژیک	ترکیب، شهود، خلاقیت، چشم‌انداز منسجم
۵۴	Richmond (1993)	دستگاه‌های تفکر: مهارت‌های تفکر انتقادی برای دهه‌های ۱۹۹۰ و فراتر از آن	تفکر پویا یا توجه به رفتار در طول زمان، تفکر حلقه بسته، تفکر جنگل یا توجه به تصویر کلی، تفکر ساختاری یا تفکر سیستم (ساختار) به‌عنوان علت، تفکر عملیاتی یا شناسایی روابط علی، تفکر پیوسته و تفکر علمی
۵۵	Harper(1991)	تفکر استراتژیک، نمایشی به آینده	خلق چشم‌انداز
۵۶	Ohmae(1978)	ذهن استراتژیست	ابتکار
۵۷	Pasalar & Shahbandarzadeh (2014)	بررسی عناصر مؤثر بر تفکر استراتژیک	دیدگاه سیستمی، ترسیم چشم‌انداز، خلاقیت، افق زمانی تصمیمات، شناخت فرصت‌ها، شناخت تفکر فرضیه محور، الگوهای ذهنی متنوع، هوشیاری محیطی
۵۸	Monavarian. Aghazadeh & Shahamat Nezhad, Mina (2012)	بررسی رابطه حاکمیت شرکتی و تفکر استراتژیک با قابلیت‌های بازاریابی	نگرش سیستمی، عزم استراتژیک و پیشروی بر اساس رویکرد علمی
۵۹	Lashkar boloki (2011)	فنون و فرامین تفکر استراتژیک	گزینه سازی، پیشروی با فرضیه
۶۰	Ghaffarian & Kiani (2010)	پنج فرمان برای تفکر استراتژیک	توانایی تعیین ارزشمندی اهداف میانی نسبت به اهداف نهایی
۶۱	Moshbaki & Khazae (2008)	طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی	فرهنگ‌سازمانی، هوشمندی محیطی و مشارکت مدیران میانی

از مجموع اطلاعات گردآوری و کدگذاری شده، مقوله‌های نزدیک به هم در یک مقوله هسته‌ای یا اصلی جای می‌گیرند. در پاسخ به سؤال اول، می‌توان گفت که بیشترین مؤلفه‌های استخراج‌شده از پیشینه‌ها در سطح فردی (مقوله هسته‌ای) جای می‌گیرند. این شاخص‌ها، هر یک زیرشاخه‌هایی را شامل می‌شوند که می‌توانند مبنایی برای تفکر استراتژیک مدیران باشند. این نتایج در جدول شماره ۲ نشان داده شده‌اند.

جدول ۲. کدگذاری محوری و فراترکیب مبانی نظری و پژوهشی جهت استخراج مقولات مربوط به سطح فردی تفکر استراتژیک مدیران

ردیف	مفاهیم	مقوله	منابع	مقوله هسته‌ای
۱	ابتکار، تفکر جانبی و شهودی، توانایی یادگیری، یافتن هم‌زمان راه‌حل‌های متعدد و جایگزین برای مشکلات، توانایی بازنگری مدل‌های شناختی، توسعه راه‌حل‌های خلاقانه، توانایی ترکیب‌سازی مفاهیم	خلاقیت	Bonn (2005) Bonn (2001) Graetz (2002)	تفکر استراتژیک
۲	تصمیم‌گیری اثربخش، توانایی تحلیلی، تصور هدف‌گرا، توجه به ارتباطات، فرضیه محور بودن، شناخت روابط عمودی سیستم، شناسایی نقش افراد، توجه به زنجیره ارزش، نگاه به سازمان به‌عنوان اجزای مرتبط	تفکر سیستمی	Liedtka (1998)	
۳	بینش و دوراندیشی، پیشروی بر اساس رویکرد علمی، یافتن هم‌زمان راه‌حل‌های متعدد برای مشکلات، تجسم آینده مطلوب، توجه به نتایج بلندمدت، کشف حوزه‌های رقابتی، شناخت اهداف ارزشی از دید کارکنان، تعیین وضعیت آتی فرایندهای اصلی سازمان، تمرکز بر عزم استراتژیک،	ترسیم چشم‌انداز	Napier & Albert (1990) Liedtka (1998) Bonn (2005) Collins, Lowe & Arnett (2000)	
۴	شناخت فرصت‌ها، الگوهای ذهنی متنوع، استفاده از مفاهیم شناختی برای مفهوم‌سازی، بازنگری استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده،	فرصت‌طلبی هوشمندانه	Heracleous (1998) Acur & Englyst (2006) Graetz (2002)	
۵	توجه به ذینفعان، درک و ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان، شناخت موضوعات استراتژیک، تفسیر و سازش با ابهامات، درک اولویت‌های استراتژیک،	هوشیاری محیطی	Pasalar & Shahbandarzhadeh (2014)	
۶	تفکر در طول زمان، توجه به تاریخچه سازمان و به‌کارگیری الگوهای مناسب، برقراری ارتباط میان گذشته، حال و آینده، شناسایی الگوهای تکرار شونده در وقایع، برنامه‌ریزی برای آینده با در نظر گرفتن گذشته، توجه به وقایعی گذشته جهت پیش‌بینی آینده	افق زمانی تصمیمات	Heracleous (1998) Acur & Englyst (2006) Napier & Albert (1990)	

در پاسخ به سؤال دوم می‌توان گفت که ابعاد تفکر استراتژیک در بعدی بالاتر از سطح فردی نیز قابل طبقه‌بندی است. در سطح گروهی، تنوع شغلی، تعارض وظیفه‌ای و تعارض رابطه‌ای جای می‌گیرند که نتیجه کدگذاری‌های محوری و فراترکیب سطح گروهی تفکر استراتژیک مدیران استخراج مفاهیمی است که در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. کدگذاری محوری و فراترکیب مبانی نظری و پژوهشی جهت استخراج مقولات مربوط به سطح گروهی تفکر استراتژیک مدیران

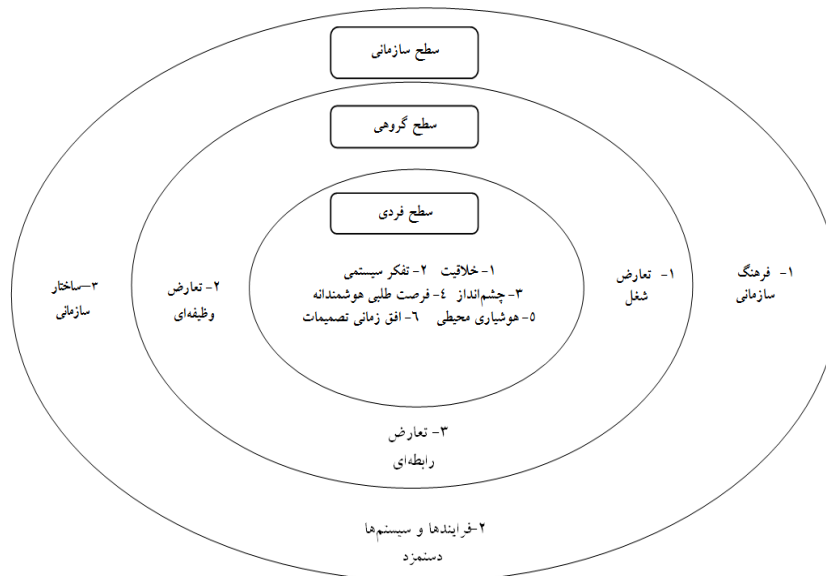
ردیف	مفاهیم	مقوله	منبع	مقوله هسته‌ای
۱	دارا بودن تجربیات، مهارت‌ها و دیدگاه‌های مختلف در ارتباط با فعالیت‌های شناختی شغل	تنوع شغلی	Bonn (2005)	سطح گروهی
۲	ابراز اختلاف نظر در خصوص محتوا و اهداف وظایف شغلی	تعارض وظیفه‌ای	Bonn (2005)	
۳	وجود عدم انطباق و مشاجرات فردی میان اعضای گروه	تعارض رابطه‌ای	Bonn (2005)	

در پاسخ به سؤال سوم پژوهش می‌توان گفت، شاخص‌های سازمانی و زیرشاخه‌های آن که از فراترکیب پیشینه تحقیق حاصل شده، به شرح جدول شماره ۴ می‌باشد.

جدول ۴. کدگذاری محوری و فراترکیب مبانی نظری و پژوهشی جهت استخراج مقولات مربوط به سطح سازمانی تفکر استراتژیک مدیران

ردیف	مفاهیم	مقوله	منبع	مقوله هسته‌ای
۱	ایجاد و حفظ فرهنگ سازمانی پشتیبان رفتار اثربخش، مشارکت مدیران میانی، فضای کاری آکنده از روحیه مثبت اندیشی و صداقت، ایجاد فرهنگ همسو با خلاقیت و تغییر	فرهنگ سازمانی	Bonn (2005) Napier & Albert (1990)	سطح سازمانی
۲	ساختار سازمانی منعطف و ارگانیکی، تعیین افراد با تفکر استراتژیک، طراحی ساختار سازمانی مشوق تغییر و بهبود، توجه به نیازمندی‌های استراتژیک و عملیاتی جهت طراحی ساختار سازمانی مناسب	ساختار سازمانی	Bonn (2005) Collins, Lowe & Arnett. (2000) Bonn (2001)	
۳	طراحی فرایندها و مکانیزم‌های مشوق تغییر و بهبود، سیستم‌های جبران خدمت و پاداش شامل معیارهای بلندمدت و کیفی، تصمیم‌گیری از طریق فرایندهای منعطف و اثربخش	فرایندها و سیستم‌ها	Bonn (2005) Acur & Englyst (2006)	

الگوی مفهومی و چهارچوب نظری در تفکر استراتژیک مدیران می‌تواند به بهبود مطالعات این حوزه کمک نماید. بنابراین پس از فراترکیب چهارچوب‌های نظری و پژوهش‌های قبلی انجام شده در حوزه تفکر استراتژیک، می‌توان به الگوی مفهومی جدیدی دست‌یافت که دربرگیرنده سه سطح (فردی، گروهی و سازمانی) می‌باشد. این الگوی مفهومی در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳. الگوی مفهومی تفکر استراتژیک مدیران

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، ارائه فراترکیب از مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی اثربخش در تفکر استراتژیک مدیران بر اساس چارچوب نظری و مطالعات صورت گرفته در پیشینه پژوهشی بوده است. در این مطالعه فراترکیبی به ابزارها، نتایج و یافته‌های ۶۱ مقاله، حدود ۱۰ جلد کتاب و یا پژوهش‌های مرتبط همراه با شواهد و داده‌های موردنیاز و مرتبط مراجعه شد و خروجی حاصل از فراترکیب یافته‌های مقاله در قالب یک الگوی مفهومی ادغام و ارائه گردید. در طبقه‌بندی نتایج ارائه‌شده در الگوی نظری مستخرج از فراترکیب اخیر، الگوی سه‌بعدی تفکر استراتژیک مدیران شامل سطوح فردی، گروهی و سازمانی در یک فرایند یکپارچه، جامع و با رویکردی نظام‌مند مورد شناسایی و ترکیب قرار گرفته است. در این تحقیق، با بهره‌گیری از یک مطالعه نظام‌مند متغیرهای مؤثر بر تفکر استراتژیک

شناسایی و الگوی مفهومی تفکر استراتژیک توسعه داده شد که در این بخش به بررسی ابعاد و مؤلفه‌های مدل در مقایسه با تحقیقات پیشین پرداخته می‌شود:

در تحقیق حاضر ۵۶ مفهوم در ۱۲ مقوله قرار گرفته و در مرحله بعد این مقولات تبدیل به ۳ مقوله هسته‌ای شدند که در واقع شاخص‌های اصلی الگو می‌باشند. این مقولات یا شاخص‌ها در یک چهارچوب مفهومی مورد شناسایی و ترکیب قرار گرفتند. در پاسخ به سؤال اول، با استناد به اطلاعات مندرج در جدول شماره ۲ می‌توان گفت که سطح فردی از ۶ مقوله (مؤلفه) تشکیل شده و این مؤلفه‌ها هر کدام به‌نوبه خود از تعدادی زیر مؤلفه تشکیل شده‌اند که همگی جزء مفاهیمی هستند که در سطح فردی تفکر استراتژیک نقش داشته و فقدان هر یک از آن‌ها نوعی کاستی در این سطح محسوب می‌شود. (Bonn, 2005; Graetz 2002; Collins, Lowe & Arnett 2000; Napier & Albert 1990; Acur & Englyst 2006; Liedtka 1998; Pasalar&shbandarzadeh 2014; Aghajanian & Rostami, 2013).

چشم‌انداز، فرصت‌طلبی هوشمندانه، افق زمانی، خلاقیت، تفکر سیستمی و هوشیاری محیطی را مؤثر بر تفکر استراتژیک و در سطح (مقوله هسته‌ای) فردی جای داده‌اند. (Boon, 2001, 39) در تحقیق خود با عنوان ارتقاء تفکر استراتژیک، تفکر استراتژیک را در دو سطح سازمانی و فردی تقسیم نموده که تحقیق حاضر نیز این دو گروه را در نظر گرفته و شاید بتوان گفت که در این تحقیق سطوح شهودی و دید سیستمی را نیز می‌توان در زیرگروه سطح فردی قرارداد، لیکن در الگوی ارائه‌شده در این تحقیق بر نقش این عوامل بیشتر تأکید شده است. برای اثربخش‌تر کردن تفکر استراتژیک مدیران، لازم است که خصوصیات فردی کارکنان و اعضای سازمان‌ها، مؤسسات، دانشگاه‌ها و کسانی که در فرایند مدیریت نقش دارند مورد توجه قرار گیرند. در نتیجه مدیران بر اساس شایستگی و صلاحیت حرفه‌ای انتخاب می‌شوند نه بر اساس روابط شخصی و گروهی. در پاسخ به سؤال دوم، با استناد به اطلاعات مندرج در جدول شماره ۲ می‌توان گفت که سطح گروهی تفکر استراتژیک از سه مقوله (مؤلفه) تشکیل شده و این مؤلفه‌ها هر کدام به‌نوبه خود از تعدادی زیر مؤلفه تشکیل شده‌اند.

(Monavarian, Aghazadeh, & Shahamat Nezhad, 2012; Moshbaki & Khazaei, 2008; Ghorbanpur, Mirzaei Chaboki & Nejadسانی, 2010).

تعارض وظیفه‌ای، تعارض رابطه‌ای و تنوع شغلی را مؤثر بر تفکر استراتژیک و در سطح (مقوله هسته‌ای) گروهی جای داده‌اند. اکثر مطالعات قبلی نگاه تک‌بعدی به موضوع تفکر استراتژیک داشته و بیشتر تأکید روی مؤلفه‌های سطح فردی بوده است. درک تفکر استراتژیک در یک محیط سازمانی مستلزم آن است که بتوانیم غیر از افراد، موارد دیگری را نیز در نظر

بگیریم و با دقت زمینه گروه و تأثیر آن را بر توانایی فردی تفکر استراتژیک بررسی کنیم. بنابراین تقویت هر یک از سه متغیر تعارض وظیفه‌ای، تعارض رابطه‌ای و تنوع شغلی در مدیران سازمان با افزایش تغییر سازمانی همراه خواهد بود.

در پاسخ به سؤال سوم، با استناد به اطلاعات مندرج در جدول شماره ۲ می‌توان گفت که سطح سازمانی تفکر استراتژیک از سه مقوله (مؤلفه) تشکیل شده و این مؤلفه‌ها هرکدام به‌نوبه خود از تعدادی زیر مؤلفه تشکیل شده‌اند. (Ghorbanpur, Mirzaei Chaboki & Nejadani, 2010; Monavarian et al., 2013; Moshbaki & Khazae, 2008; Abrahim, Talil Hanna, 2013; Mesgarian 2010; Collins, Lowe & Arnett 2000; Richmond, 1993; Abraham, 2005).

ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرایندها و سیستم‌ها را مؤثر بر تفکر استراتژیک و در سطح (مقوله هسته‌ای) سازمانی جای داده‌اند. به‌منظور ارائه چارچوبی برای تفکر استراتژیک، باید تمرکز محدود و خرد بر افراد و گروه‌ها را با تمرکز کلان بر سازمان و زمینه‌اش ترکیب نماییم. به‌عبارت‌دیگر باید تأثیر ویژگی‌ها و اعمال فردی را بر زمینه‌سازمانی و تأثیر زمینه‌سازمانی بر تفکر و رفتار فردی را در نظر گرفت. به‌طور مشابه فرایندها و شکل‌های ساختار در سطوح گروه و سازمان باعث تقویت ویژگی‌های مناسب فردی با تفکر استراتژیک می‌شود (Amouzad Khalili et al., 2009, 5). الگوی ارائه‌شده در تحقیق حاضر پاسخی در جهت حل مشکل فقدان تفکر استراتژیک مدیران است و می‌تواند بینش و آگاهی لازم برای بهره‌گیری از تفکر استراتژیک در مدیران را فراهم ساخته، عملکرد واحدهای سازمانی را ارزیابی و در رویکرد تصمیم‌گیری مدیران تغییر ایجاد کند. مدیران می‌توانند با پیروی از الگوی ارائه‌شده در محیط پیچیده و سراسر تغییر موجود به وضعیتی بهتر دست یافته، رقابت‌پذیری را تسهیل و به نیازهای پنهان مشتریان جواب دهند. الگوی ارائه‌شده یقیناً بی‌نقص و عاری از خطا نیست و از سویی نمی‌توان استفاده از یک الگوی واحد تفکر استراتژیک در همه شرایط و زمان‌ها را موفق دانست، اما می‌توان الگوی ارائه‌شده را به‌عنوان یک چارچوب مفهومی برای راهنمایی مطالعات بعدی و نیز الگویی برای سازمان‌ها در جهت مدیریت تغییرات و افزایش توان مزیت‌پذیری مورد استفاده قرار داد. عوامل به‌دست‌آمده و سازه‌های شناسایی شده در این تحقیق در راستای تکمیل و جمع‌بندی تحقیقاتی بوده که در گذشته به‌صورت پراکنده اشاره شده‌اند و این امر می‌تواند توجیهی بر اعتبار الگوی به‌دست‌آمده باشد.

پیشنهادها: با انجام مطالعات بیشتر و گسترش دامنه اطلاعات، طراحی الگوی تفکر استراتژیک بومی و خاص مدیران هر حوزه (بخش‌های صنعت، آموزش عالی و سایر سازمان‌ها) از ضرورت‌های تحقیقات آتی می‌باشد. طراحی الگوی تفکر استراتژیک مدیران با تأکید بر ابعاد شهودی و سیستمی، توجه به تصمیمات ذهنی به‌جای تصمیمات ساختاریافته و صرفاً عقلانی و تأکید بر کل‌نگری به‌جای جزءنگری که منجر به ارتقاء عملکرد سازمان‌ها می‌شود، نیز می‌تواند یکی دیگر از اولویت‌های تحقیقاتی در آینده باشد. و اینکه در تحقیقات آتی بر روی توسعه سازه‌ها و عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک وقت بیشتری گذاشته شود، زیرا این امر در هدایت استراتژیک سازمان‌ها بسیار بااهمیت‌تر از برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد.

References

- Abraham. S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategy & Leadership*, 33 (5), 5-12.
- Abrahiem. Talil Hanna. (2013). Training on Succession Planning and Policy Decisions: *Enhancing Organizational Productivity, Business & Management Review*, 2 (11), 13-23.11p
- Acur. N.. & Englvst. L. (2006). Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome. *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (1), 69-91.
- Aghaianian. S.. Rostami. M. (2013). Determining the Constituent Elements of the Strategic Thinking Structure. *Journal of Science and Management*, 8 (29), 59-72. (Persian)
- Al-Zu'bi. H. A. (2016). Strategic Thinking Competencies and their Impact on Strategic Flexibility. *Journal of Current Research in Science*, 4 (1), 35.
- Amitabh. M.. & Sahav. A. (2008). Strategic Thinking: Is Leadership the missing link: An Exploratory Study. In 11th Annual Conversation of the Strategic Management Forum, Kanpur, India, 1-19.

- Amouzad Khalili. H.. et al. (2009). Development of the Strategic Thinking Framework Based on Multilateral Approach. Fourth International Strategic Management Conference, Tehran, 1-7. (Persian)
- Andrews. K. R. (1980). The Concept of Corporate Strategy, rev. edn., copyright (c) by Richard D. Irwin.
- Antoncic. B.. & Hisrich. R. D. (2003). Clarifving the intrapreneurship concent. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), 7-24.
- Arabshahi. M. (2008). Strategic Management. Necessity and Barriers to Its Application in Organizations, *Management Art*, (4), 5-2. (Persian)
- Aravesh. M. B.. Golmohammadi. E.. Nekoeezadeh. M.. & Mansouri. A. (2017). The effects of organizational culture on the development of strategic thinking at the organizational level. *International Journal of Organizational Leadership*, 6 (2), 261. (Persian)
- Bagheriani. A.. & Salaieghet. S. (2015). The Relationship Between Strategic Thinking of Managers and Demographic and Product Factors. *Journal of Human Resource Management Researches*, 5 (2), 129. (Persian)
- Bonn. I. (2001). «Developing strategic thinking as a core competency», *Management Decision*, 39 (1), 63-70.
- Bonn. I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (5), 336-354.
- Borachalou. Y. S.. & Hevdari. M. (2016). Examining the Association between Strategic Thinking and Resources Attraction in West Azerbaijan Maskan Bank, 451-453. (Persian)
- Brønn. P. S.. & Olson. E. L. (1999). Mapping the strategic thinking of public relations managers in a crisis situation: An illustrative example using conjoint analysis. *Public Relations Review*, 25 (3), 351-368.
- Byrne. H. (2013). Talent Management and Succession Planning. *Human Resources Strategies to Avoid a Skills Gap Forming During a Recessional Climate*, 1-87.
- Casev. A. J.. & Goldman. E. F. (2010). Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*, 41 (2), 167-185.
- Clark. W. (2012). "Introducing Strategic Thinking into a Non-profit Organization to Develop Alternative Income Streams". *Journal of Practical Consulting*, 4 (1), Fall/Winter 2012, 32-42.
- Collins. D. B.. Lowe. J. S.. & Arnett. C. R. (2000). High-performance leadership at the organization level. *Advances in Developing Human Resources*, 2 (2), 18-46.
- Crossan. M. M.. & Berdrow. I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24 (11), 1087-1105.
- David. F. R. (2011). Strategic management (12th ed.). New York: Macmillan Publishing Company, 1-90.

- Dereli. C. (2007). The developing environment for strategy formation in the smaller local authority. *International Journal of Public Sector Management*, 20 (5), 366-379.
- Farhangi. A. A.. & Dehghan Naveri. M. (2010). Factors Affecting Strategic Thinking. *Journal of Management and Marketing*. Islamic Azad University, *Science and Research Branch*, No. 9, 5. (Persian)
- Ganu. J.. & Boateng. P. A. (2013). Developing Entrepreneurial Ventures in Ghana Through Succession Planning. *European Journal of Business and Management*, 5 (6), 52-58.
- Ghaffarian. W.. & Kiani. Gh. R. (2010). Five Commandments for Strategic Thinking; Fourth Edition; Tehran: Farah Publication. (Persian)
- Ghorbanour. A.. Mirzaei Chaboki. M.. & Neiardsani. B. (2010). «Identify and Prioritize the actors Affecting the Strategic Thinking Based on Fuzzy Network Analysis Process Approach». Fourth International Conference on Strategic Management. Tehran: CIVILICA (http://www.civilica.com/Paper-ICSM04- ICSM04_043.html) (In Persian), 1-10. (Persian)
- Goldman. E. F. (2005). Becoming an expert strategic thinker: The learning journey of healthcare CEOs, 1-504.
- Goldman. E. F. (2012). Leadership practices that encourage strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 5 (1), 25-40.
- Goldman. E. F.. & Casev. A. (2010). Building a culture that encourages strategic thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17 (2), 119-128.
- Goldsmith. A. A. (1996). Strategic thinking in international development: Using management tools to see the big picture. *World Development*, 24 (9), 1431-1439.
- Gothard. S.. & Austin. M. J. (2013). Leadership succession planning: Implications for nonprofit human service organizations. *Administration in Social Work*, 37 (3), 272-285.
- Graetz. F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: Towards understanding the complementarities. *Management Decision*, 40 (5), 456-462.
- Gross. R. (2016). Towards an Understanding of the Relationship between Leadership Styles and Strategic Thinking: A *Small and Medium Enterprise Perspective*, 22-39.
- Hadizadeh. A. Nekoeezadeh. M.. & Mirzadeh. L. (2010). The Role of Complexity Theory in Organizational Transformation, *Tadbir Journal*, 216, 30-35. (Persian)
- Haji Karimi. B. (2010). Chaos Theory and its Application to Organizational Decisions, *Behavioral Sciences*, 2 (3), 46-31. (Persian)
- Hamel. G.. & Prahalad. C. (1989). Strategic intent. harvard business review. Tekst dostunan na: <http://hbr.org/1989/05/strategic-intent/ar/> (25. oktobar 2012. godine), 1-101.

- Harner. S. C. (1991). Strategic thinking: Backwards from the future. *American Business Review*, 9 (2), 1-9.
- Hatchell. J. (2013). Succession Planning. the recovery period. South Carolina State Depository, 1-21.
- Haycock. K. (2012). Strategic Thinking and Leadership. *Library Leadership & Management*, 26 (3/4), 1-23.
- Heracleous. L. (1998). *Strategic thinking or strategic planning? Long range planning*, 31 (3), 481-487.
- Hitt. M. A., Ireland. R. D., Camp. S. M., & Sexton. D. L. (2002). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 1-16.
- Hosseini. S. Y., Behiati Ardakani B., & Rahmani. S. (2012). A Model for Assessing Strategic Thinking of Iranian Tile and Ceramic Industry Directors Using Structural Equation Modeling Approach. *Scientific Journal of Management, Executive Management Research*, 4 (7), 13-36. (Persian)
- Kamangar. F., Rohani. R., Salavati. A., & Karimi. M. S. (2013). Developing strategic thinking. *Journal of Basic Applied Sciences Research*, 3 (6), 546-552. (Persian)
- Karğın. S., & Aktas. R. (2012). Strategic Thinking Skills of Accountants During Adoption of IFRS and the New Turkish Commercial Code: A Survey from Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 128-137.
- Kaufman. R., Oaklev-Browne. H., Watkins. R., & Leigh. D. (2003). *Strategic planning for success: Aligning people, performance, and payoffs*. John Wiley & Sons, 1-39.
- Lashkar boloki. Moitaba (2011). *Strategic Thinking Orders and Strategies*, Tehran: Naso Publications, 1-184.
- Lawrence. E. (1999). *Strategic Thinking*. public service commission of Canada, April, 27.
- Liedtka. J. M. (1998). *Strategic thinking: can it be taught? Long range planning*, 31 (1), 120-129.
- Lin, J. F. (2013). *A Study of the Success of Succession Planning*, 1-112.
- McCauley. Dan (2012). "Strategic thinking: Providing the competitive edge?". *Small wars Journal*. (February). Available for: [http://SmallWarsjournal.com/jrnl/art/strategic-thinking-providing-the-competitive-edge,1-109.
- Mesgarian. H. (2010). Strategic thinking. performances and challenges. *Ninth International Conference on Strategic Management*, 1-42. (Persian)
- Mintzberg. H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24 (9), 934-948.

- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72 (1), 107-114.
- Mirakhoori, A., et al. (2014). Iranian Strategic Islamic Thinking Model. *Third Iranian Islamic Conference on Development*, Tehran, 934-948. (Persian)
- Monavarian, Abbas, Aghazadeh, Hashem, Shahamat Nezhad, Mina (2012). *Measurement of Strategic Thinking at Tehran Municipality Directors*, 4 (12), 146-129. (Persian)
- Monavarian, A. (2014). A Model of Strategic Thinking: Islamic and Iranian Perspective. *International Journal of Business, Economics and Management*, 1 (10), 316-328. (Persian)
- Monavarian, A., Farmani, G., & Yaian, H. (2011). Strategic thinking in Benetton. *Business Strategy Series*, 12 (2), 63-72. (Persian)
- Moon, B. J. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, 66 (10), 1698-1708.
- Moshbaki, A., Khazaei, A. (2008). Designing the Model of Strategic Thinking Elements in Iranian Organizations, *Commercial Management*, 1 (1), 118-105. (Persian)
- Napier, Nancy K., & Albert, Martha S. (1990). "Fast Asian and American perspectives on Thinking Strategically: The Leonard and His Spots". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 28 (40), 40-50.
- Nickols, F. (2016). Four Strategies for Managing Change. (http://nickols.us/four_strategies.pdf), 1-7.
- Nikoie, N., & Moosavi, S. J. (2014). The effective factors on success of strategic planning in the Ministry of Youth Affairs and Sports, 161-164.
- Nuntamanon, Polboon, Ilkka Kauranen, and Barbara Igel (2013). "A new model of strategic thinking competency." *Journal of Strategy and Management* 6 (3), 242-264.
- Ohmae, K. (1978). *The Mind of The Strategist*, New York, NY, McGraw-Hill, 1-304.
- Onuoha, B. C. (2013). Poor succession planning by entrepreneurs: The bane of generational enterprises in south-east, Nigeria. *AFRREV IJAH: An International Journal of Arts and Humanities*, 2(2), 270-281.
- O'Shannassy, T. (2003). Modern strategic management: Balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders. *Singapore Management Review*, 25 (1), 53.
- Palmatier, G. (2008). Strategic planning: An executive's aid for strategic thinking, development and deployment. *Outsourced Logistics*, 1 (5), 1-33.
- Pasalar, E., Shahbandarzadeh, H. (2014). *Investigating the Elements Affecting Strategic Thinking*, International Management Conference, Tehran, 158-171. (Persian)
- Pisania, John, et al. (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.
- Poursadegh. N.. & Yazdani. B. (2011). The Effect of Strategic Thinking of Senior Managers on the Success of Small and Medium Enterprises, *Strategic Management Studies*, (9), 159-143. (Persian)
- Ravi. V.. & Shankar. R. (2005). Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics. *Technological Forecasting and Social Change*, 72 (8), 1011-1029.
- Richmond. B. (1993). Systems thinking: critical thinking skills for the 1990s and beyond. *System Dynamics Review*, 9 (2), 113-133.
- Rigby. D.. & Barbara. B. (2007). "Bain's global 2007 management tools and trends survey." *Strategy & Leadership*, 35 (5), 9-16.
- Rishel. C. J. (2013, March). Succession planning in oncology nursing: a professional must-have. In Oncology nursing forum (40, 2).
- Sackett. A. L.. Karrasch. A. I.. Wevhrauch. W.. & Goldman. E. F. (2016). Enhancing the Strategic Capability of the Army: An Investigation of Strategic Thinking Tasks, Skills, and Development. *Army Research Inst for the Behavioral and Social Sciences Fort Belvoir United States*, 1-13.
- Sathe. V. (2007). Corporate entrepreneurship: Top managers and new business creation. Cambridge University Press.
- Tavakoli. I.. & Lawton. J. (2005). Strategic thinking and knowledge management. *Handbook of Business strategy*, 6 (1), 155-160.
- Williamson. P. J. (1999) « Strategy as Options on the Future», *Sloan Management Review*, 40 (3), 117-126.
- Wootton. S.. & Horne. T. (2010). Strategic thinking: A step-by-step approach to strategy and leadership. *Kogan Page Publishers*, 1-122.
- Zabihi. M. R.. & Yaghoubi. I. M. (2014). Explaining the Explanation of Strategic Thinking. Emphasizing its Role and Its Relationship with Strategic Planning, International Management Conference, Tehran, 136-147. (Persian)
- Zabih Nia F.. Emamholidzadeh. S. (2015). Strategic Thinking and Its Approaches. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5 (11S) 145-150 (Persian)
- Zahra. S. A.. & Nambisan. S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business Horizons*, 55 (3), 219-229. (Persian)
- Zand. D. E. (2010). Drucker's strategic thinking process: Three key techniques. *Strategy & Leadership*, 38 (3), 23-28. (Persian)