

چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

شماره ۲ - پیاپی ۳۵-تابستان ۱۳۸۹

ص ص ۸۷-۶۹

## ارتباط تفکر راهبردی و عملکرد

شمس‌الدین ناظمی\*، سعید مرتضوی\*\*، حسن جعفریانی\*\*\*

### چکیده

این تحقیق به بررسی ارتباط بین تفکر راهبردی و عملکرد به عنوان شاخص موفقیت در شرکت‌ها و همچنین به تاثیر تعدیل‌کنندگی متغیر یادگیری سازمانی بر ارتباط بین تفکر راهبردی و عملکرد می‌پردازد بدین منظور ابتدا مدل جامعی برای تفکر راهبردی مبتنی بر ادبیات موضوع استنتاج و طراحی می‌گردد و سپس با استفاده از روش تحقیق پیمایشی/تحلیلی در معرض آزمون قرار می‌گیرد. جامعه آماری تحقیق، شرکت‌های پذیرفته شده در بورس هستند که در شهر مشهد مستقرند. به دلیل تعداد اندک شرکت‌ها از سرشماری استفاده شد. پرسشنامه محقق ساخته تفکر راهبردی بین مدیران ارشد و پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی بین مدیران میانی توزیع شد. داده‌های ناشی از بازده داراییها به عنوان عملکرد شرکتها، از صورتهای مالی موجود در بورس استخراج شد. نتایج نشان داد، بین تفکر راهبردی و عملکرد در شرکت‌های مورد بررسی ارتباط مستقیم وجود دارد اما یادگیری سازمانی رابطه بین تفکر راهبردی و عملکرد را تعدیل نمی‌کند.

**کلید واژه‌ها:** تفکر راهبردی، عملکرد، یادگیری سازمانی، نرخ بازده داراییها.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۰۳/۱۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۰۶/۰۷.

\* دانشیار مدیریت راهبردی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد.

\*\* دانشیار مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد.

\*\*\* دانشجوی دکترا مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول).

Email: [h.jafariyani@gmail.com](mailto:h.jafariyani@gmail.com)

## مقدمه

در دهه ۱۹۹۰ نظریه پردازان راهبرد با نظریه‌های کاملاً متفاوت نسبت به دهه ۶۰ به میدان بازگشتند و قبل از هر چیز رویکردهای کلاسیک را موردسوال قرار دادند. هنری میتزبرگ با مطرح ساختن تمایز بین فرایندهای تحلیلی و سنتز ذهنی، اساس برنامه‌ریزی راهبردی را نفی کرد. هامل و پاراهالاد طی مقالاتی راهبردی کردن سازمان را به جای برنامه‌ریزی راهبردی پیشنهاد کردند [۱]. با کم‌رنگ شدن نقش برنامه‌ریزیهای تحلیلی، تفکر راهبردی ظاهر شد. تفکر راهبردی با ویژگیهایی نظیر: تشخیص، رهبری، خلاقیت، نگرش هلیکوپتری، دید بلند مدت و فرصت طلبی و بسیاری قابلیت‌های ذهنی و شخصیتی دیگر می‌تواند موفقیت و اثربخشی سازمان را تضمین کند [۱۱].

مطالعه حاضر از چند جهت حائز اهمیت است نخست اینکه مطالعه منسجمی از تفکر راهبردی وجود ندارد، اغلب مطالعات با استفاده از روشهای کیفی، به شناسایی عوامل تفکر راهبردی آن هم به طور منفک یا جدا از یکدیگر پرداخته‌اند. حال آنکه این تحقیق از طریق ترکیب عوامل، مدل کاملی ارائه می‌دهد و به نحوی متفاوت و با طراحی مدلی مفهومی به سنجش آن به روش کمی می‌پردازد.

دوم اینکه اکثر مطالعات و معتقدند حاکمیت این نوع تفکر بر سازمان، سازمان را به سمت خلق برنامه‌های راهبردی به مفهوم نوین آن سوق می‌دهد و سپس به عملکرد بهتر می‌انجامد اما نگاه این تحقیق این است که چه سازمان دارای برنامه راهبردی باشد و چه نباشد سطحی از تفکر راهبردی در سازمان وجود دارد که با انتخاب هر شیوه‌ای، می‌تواند بر عملکرد تأثیر داشته باشد. سوم اینکه تفکر راهبردی به خودی خود تأثیر کمی بر عملکرد دارد تفکر راهبردی یک شایستگی و مزیت در بالای هرم سازمانی است و این در حالی است که اجرا و تبدیل مدلهای ذهنی به برنامه‌های عملی نیازمند وجود متغیری دیگر در بدنه اجرایی سازمانها به ویژه مدیران میانی است. تحقیق حاضر از طریق قراردادن یادگیری سازمانی به عنوان متغیر تعدیل‌گر این خلأ را پوشش می‌دهد.

## تفکر راهبردی

اگر رویکردهای «نوین» راهبرد نبود، امروز راهبرد به تاریخ ادبیات مدیریتی سپرده شده بود. دلیل این امر عدم تطابق ماهیت رویکردهای «کلاسیک» راهبرد با محیط کسب و کار امروز است. مبنای برنامه‌ریزی راهبردی، پیش‌بینی محیط (فرصتها و تهدیدها) آینده است و در جایی که بین پیش‌بینی (در زمان برنامه‌ریزی) و واقعیت (در زمان اجرا) تفاوت زیادی وجود داشته باشد، اثربخشی آن از بین می‌رود [۵].

در چارچوب نظریات مینتزبرگ، راهبرد اثربخش یک پدیده خلاقانه است که انسانها (راهبردگراها) سازنده آن هستند و نه فرایندهای برنامه‌ریزی و برای این امر باید به جای برنامه‌ریزی به توسعه تفکر راهبردی پرداخت [۱۹ و ۲۰].

اندیشمندان زیادی ادعا کرده‌اند مدیریت راهبردی به طور کاملاً واضح و آشکاری روی فرایندهای عملکردگرایی تمرکز می‌کند. برخی دیگر فراتر می‌روند و بیان می‌کنند که حرکت به دور از تعریف و اندازه‌گیری عملکرد یک گزینه سودمند نیست زیرا عملکرد هسته اصلی این زمینه است [۱۵]. این تمرکز زیاد و عمیق روی عملکرد شرکت این حقیقت را بیان می‌کند که جوهره راهبرد مطالعه روابط بین گزینه‌های راهبردی شرکت و کلیت آن (عملکرد) می‌باشد. بنابراین فرضیه اصلی تحقیق را می‌توان به شکل زیر ارائه داد:

فرضیه اصلی: بین سطح تفکر راهبردی در راهبردگراها و عملکرد (ROA) سازمانها ارتباط مستقیم وجود دارد.

برای عملکرد سازمان، مطالعات شاخصهای گوناگون کمی و کیفی، در نظر می‌گیرند این تحقیق ROA را به عنوان شاخص عملکرد در نظر می‌گیرد. انتخاب ROA به عنوان شاخص عملکرد از دو جهت دارای اهمیت است. نخست اینکه، در تصمیم‌گیری در خصوص ارزش یک شرکت جهت خرید سهام آن، مهمترین نسبت در بین نسبت‌های مالی نرخ بازده دارایی‌هاست که بیانگر کارایی سازمان در استفاده از سرمایه و نیز بدهی‌ها می‌باشد. و دوم اینکه، تفکر راهبردی بر ابعاد و متغیرهای بسیار زیادی تأثیرگذار است که برقراری ارتباط بین تفکر راهبردی و همه این متغیرها خارج از حوصله یک مطالعه است. اما چون محققان برآنند تا تأثیر نهایی تفکر راهبردی را در سازمان برآورد کنند و ROA نیز همه ویژگی‌های سازمان را در قالب یک نرخ انعکاس می‌دهد، بنابراین شاخص معیار مناسبی برای سنجش عملکرد برای پوشش خواسته محققان است.

برای شناسایی عوامل اصلی تفکر راهبردی لازم است مروری بر تحقیقات گذشته در این زمینه صورت گیرد از جمله اولین و مهمترین تحقیقات در این زمینه، تحقیقی است که توسط هندفورده انجام شده است. هند فورده در این تحقیق به شناسایی ویژگی‌هایی می‌پردازد که تفکر راهبردی را از تفکر عملیاتی متمایز می‌کند. او در این تحقیق تفکر راهبردی را از طریق هشت ویژگی زیر از تفکر عملیاتی جدا می‌کند: ۱. بلندمدت در مقابل کوتاه مدت و فوری؛ ۲. مفهومی بودن در قبال عینی بودن؛ ۳. یادگیرنده/انعکاسی بودن در مقابل اقدام /عملی بودن(تفکر در برابر عمل)؛ ۴. شناسایی فرصتها و مسائل اصلی در مقابل یافتن راه حل برای مسائل موجود؛ ۵. حرکت به سمت زمینه‌های جدید در مقابل زمینه‌های جاری و تکراری؛ ۶. اثربخشی در برابر

کارایی ۷. رویکرد غیر یدی در مقابل یدی (حال در مقابل قال) و ۸. جامع نگری (نگاه از بالا) در مقابل جزئی نگری [۱۲].

در مطالعه دیگری مینتزیبرگ تفکر راهبردی را به عنوان تفکری که سایر انواع تفکر مخصوصا تفکر جانبی ۱ و تفکر استقرائی، شهود و خلاقیت پیشنیاز آن هستند را معرفی می کند [۲۰].

لیندکا (۱۹۹۸) در مطالعه خود پنج عنصر را مبین تفکر راهبردی منظور می‌دارد. این عوامل شامل دیدگاه سیستمی، هدفمند بودن، فرصت طلبی هوشمندانه، تفکر به موقع، تولید و آزمون فرضیه است. گلدمن در مطالعه خود با عنوان "متفکر راهبردی خبره" به چگونگی توسعه تفکر راهبردی به صورت حرفه‌ای در مدیران ارشد اجرائی مراکز بیمارستانی می‌پردازد. وی با در نظر گرفتن مطالعات مینتزیبرگ، لیندکا و هنفورد، تفکر راهبردی را ترکیبی از چهار عامل تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، آینده‌نگری و فرصت طلبی تشخیص می‌دهد [۷].

اگر مطالعه اخیر را شکل تلخیص یافته‌ای از مطالعات پیشین قلمداد کنیم، چهارعامل تفکر مفهومی، دیدگاه سیستمی، فرصت گرایی و آینده نگری می‌توانند از جمله عناصر تشکیل دهنده تفکر راهبردی تا این مرحله محسوب شوند.

### تفکر مفهومی

اولین مولفه از عوامل تفکر راهبردی تفکر مفهومی است. تفکر مفهومی توانایی درک یک موقعیت به وسیله شناسایی الگوها و نشان دادن مسئله محوری است. تفکر مفهومی شامل ادغام مسائل و عوامل در یک چارچوب مفهومی است. این سبک تفکر استفاده از تجارب، خلاقیت و استدلال استقرایی، فرایندهای شهودی و مدیریت دانش به ویژه دانش ضمنی را در بر می‌گیرد، که منجر به یافتن راه حل‌های بالقوه و گزینه‌های پایداری می‌شود که ممکن است به صورت آشکار هیچ ارتباطی با یکدیگر نداشته باشد و یا به راحتی قابل شناسائی نباشد [۱]. خلاقیت، استفاده از تجربه، تفکر مبتنی بر استقراء و سایر ویژگی‌ها و کارکردی‌های تفکر مفهومی به طور مستقیم با استفاده بهینه از دارایی‌ها، کارایی و اثربخشی سازمان ارتباط دارد. بر این اساس می‌توان فرضیه فرعی اول تحقیق را به صورت زیر بیان داشت:

فرضیه ۱. بین سطح تفکر مفهومی در راهبردها و عملکرد (نرخ بازده داراییها) شرکتها ارتباط مستقیم وجود دارد.

### تفکر سیستمی

دومین مؤلفه از عوامل تفکر راهبردی، تفکر سیستمی است. سیستم کلیتی است که حداقل دو ویژگی داشته باشد. به صورتی که (۱) هریک از اجزا بتواند بر روی عملکرد یا خصوصیات کل سیستم اثر بگذارد و (۲) هیچ کدام از آنها نتواند اثر مستقلی بر روی کل سیستم داشته باشد [۲۳]. عملکرد یک سازمان تابعی از اثرات متقابل اجزا سازمان بر یکدیگر است مطابق با ادبیات تفکر راهبردی، راهبردها باید، سیستمی بیاندیشند و به این شیوه با ایجاد هم افزایی که مهمترین ویژگی تفکر سیستمی است می توانند عملکرد را ارتقاء دهند. بر این اساس می توان فرضیه فرعی دیگری در ارتباط با رابطه بین تفکر سیستمی به عنوان یکی از ابعاد تفکر راهبردی با عملکرد به صورت زیر ارائه کرد:

فرضیه ۲. بین تفکر سیستمی راهبردها و عملکرد (نرخ بازده داراییها) شرکتها ارتباط مستقیم وجود دارد.

### فرصت طلبی

سومین مؤلفه از عوامل تفکر راهبردی فرصت طلبی است. فرصت طلبی به معنای "با تزویر در جستجوی منافع شخصی بودن" می باشد و تزویر به عنوان نوعی "دروغ گویی، دزدی، فریب و تلاش سوداگرانه برای نافرمانی، تحریف، موجه جلوه دادن و غیره" تعریف می شود [۲۶]. موریس پا را فراتر می نهد و بیان می کند، فرصت طلبی زمانی ارتقاء می یابد که یک حزب بر خلاف درک حزب دیگر از قرار دادهای فی مابین رفتار می کند و منجر به انتقال دارایی از یک حزب به حزب دیگر می شود. اما نکته مهم این است که این امر ضرورتاً مخالف با اصطلاحات روشن موجود در قرارداد نیست [۸ و ۲۱].

در شکل عملیاتی تر شاو، چینگ و دارل چهار عامل را به عنوان پیش نیازهای فرصت طلبی کارآفرینان شناسائی کردند. این چهار عامل عبارتند از عدم اطمینان، دارایی خاص، عدم تقارن اطلاعات و مبادله ارتباطی [۱۶ و ۲۴].

راهبردهای دارای تفکر راهبردی، فرصت طلب هستند و مهمترین کارکرد فرصت طلبی کاهش هزینه و شکار فرصتها است. کاهش هزینه و استفاده بهینه از فرصتها نیز به طور مستقیم با عملکرد سازمان ارتباط دارد. بنابراین فرضیه فرعی زیر می تواند در این ارتباط آزمون شود:

فرضیه ۳. بین فرصت طلبی راهبردها و عملکرد (نرخ بازده داراییها) شرکتها ارتباط مستقیم وجود دارد.

## آینده‌نگری

چهارمین مؤلفه تفکر راهبردی آینده‌نگری است بسیاری از مدیران خود را به عنوان قربانیان نیروهای محیطی خارج از کنترلشان می‌دانند آنان احساس می‌کنند که نمی‌توانند مشتریان، بازارها، رقبا و قوانین را کنترل کنند. لذا آنها تلاش می‌کنند تا بیشتر از آنچه نیاز است به جای اینکه از پیش اقدام کنند واکنشی عمل کنند [۱۸].

با توجه به رابطه تفکر راهبردی و عملکرد، آینده‌نگری نیز می‌تواند در ارتقاء عملکرد ایفای نقش کند. مدیریت عدم اطمینان و ریسک یک بخش اصلی در آینده‌نگری است، کاهش ریسک و تبدیل آن به فرصت‌ها منجر به کنترل نوسانات بدون کاهش ثروت سهامداران می‌شود. بنابراین فرضیه فرعی زیر می‌تواند در این ارتباط آزمون شود:

فرضیه ۱-۳- بین آینده‌نگری استراتژیست‌ها و عملکرد (نرخ بازده داراییها) شرکتها ارتباط مستقیم وجود دارد.

مطالعه رویکرد راهبردی در بررسی سازمانها این فرصت را برای محقق فراهم ساخت تا با مدل دانشکده صنعتی نیروهای مسلح امریکا آشنا شود. این مدل دو بعد رهبری تحول‌گرا و شناخت را به عنوان مؤلفه‌های تفکر راهبردی معرفی می‌کند [۲۷]. بعد شناخت مؤلفه‌هایی را در خود دارد که در سایر مطالعات به طور ضمنی ارائه شده‌اند و دور از ذهن نیستند. اما رهبری بعدی است که در هیچ کدام از مطالعات قبلی بدان اشاره نشده است.

شناخت

در این تحقیق شناخت می‌تواند به عنوان پنجمین مؤلفه از عوامل تفکر راهبردی شناخته شود. شناخت فرایندی است که از طریق درک درست، منطق و اشراق یا شهود به دست می‌آید. شناخت دو مؤلفه اصلی دارد؛ مؤلفه اول چیزی است که دانشکده صنعتی نیروهای مسلح امریکا آن را "فراشناخت" می‌نامد. فراشناخت (شناخت شناختها) تفکر کردن در مورد تفکر است [۹ و ۱۰]. مؤلفه دوم در شناخت، استقبال از تجربیات است. افراد با درجه استقبال بالا، تمایلات خاصی به بعضی از ارزشها شامل مثبت دیدن تغییرات در محیط کاری تفکر در مورد ایده‌ها به شیوه‌ای خلاقانه دارند [۲۵].

بر این اساس می‌توان راهبردهای دارای تفکر راهبردی را واجد قدرت شناخت دانست. این ویژگی در تصمیم‌گیری بهینه نمود پیدا می‌کند. کشف راه‌حل‌های متعدد، تصمیم‌گیری در مورد راه‌حل‌های بهینه، استفاده همزمان از مغز راست و چپ برای تحلیل و کشف به طور موازی باعث ارتقاء عملکرد می‌شود. بنابراین فرضیه فرعی زیر می‌تواند در این ارتباط آزمون شود:

فرضیه ۵. بین سطح شناخت راهبردی‌ها و عملکرد (نرخ بازده داراییها) شرکتها ارتباط مستقیم وجود دارد.

## رهبری تحول‌گرا

آخرین عاملی که با اقتباس از مدل دانشکده نیروهای مسلح امریکا می‌توان به ابعاد تفکر راهبردی افزود، رهبری تحول‌گراست. اولیو و بیس رهبری تحول‌گرا را به عنوان "فرایند تأثیرگذاری بر اولویتهای زیردستان و همکاران و الهام به آنها برای تحلیل خودشان، فرصت‌هایشان و فعالانه به چالش کشیدن امور" تعریف کرده‌اند [۶]. بیس بیان می‌کند زمانی که زیر دستان به طور درونی سازمانشان را خود توسعه دهند و سرپرستان به طور بیرونی آنها را هدایت کنند، رهبری تحول‌گرا در این امر مشاهده می‌شود [۲۲]. افزایش توان رهبری تحول‌گرا به عنوان یکی از ویژگیهای شناختی راهبردها می‌تواند در ارتقای عملکرد نقش مثبت ایفا کند. این نقش مثبت را نیز منابع انسانی سازمان به عنوان سرمایه اصلی سازمان، نصیب مدیریت می‌سازد. وجود رهبری تحول‌گرا منجر به توسعه منابع انسانی سازمان، افزایش تعهد سازمانی، ارتقای رفتارهای شهروندی سازمانی و غیره می‌شود. تأثیر همه این عوامل بر عملکرد نیز در مطالعات زیادی اثبات شده است [۱۳]. بر این اساس فرضیه فرعی زیر قابل آزمون خواهد بود.

۱-۶- بین رهبری تحول‌گرا در راهبردها و عملکرد (نرخ بازده دارائیه) شرکتها ارتباط مستقیم وجود دارد.

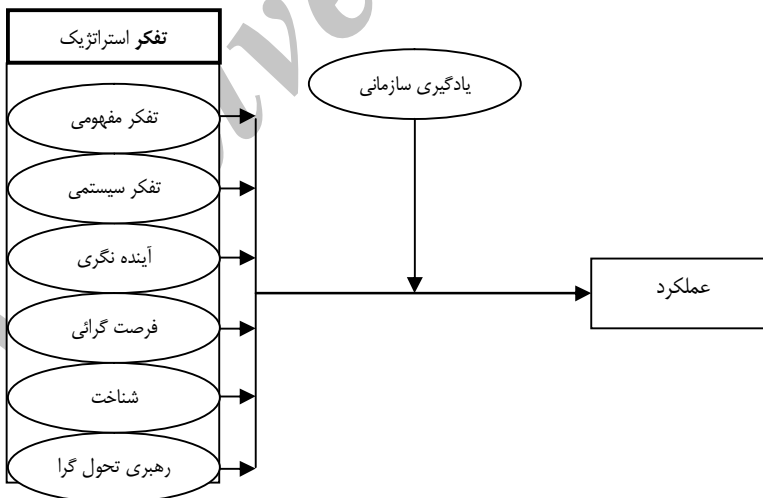
## یادگیری سازمانی

در همه سازمانها گذر از مرحله تدوین راهبرد و قرار گرفتن در مرحله اجرای راهبرد مستلزم یک تغییر در مسئولیتهاست. یعنی مسئولیتها از عهده راهبردها برداشته می‌شود و به رده دیگری منتقل می‌شود [۴]. بر این اساس برای اینکه سازمان شکست راهبردی نداشته باشد علاوه بر حاکمیت تفکر راهبردی باید به نکته دیگری نیز توجه داشته باشد و آن یادگیری سازمانی است. یادگیری سازمانی با ایجاد قابلیت‌های یادگیری بین گروه‌های سازمانی فرایند اجرای راهبردهای خلاق را تسهیل می‌کند [۱۴ و ۱۵] یادگیری سازمانی مطابق با نگرش جونز وین شامل ابعاد و ویژگی‌های مندرج در جدول شماره ۱ است:

جدول ۱. ابعاد یادگیری سازمانی [۱۵]

ابعاد	ویژگیها
کسب اطلاعات	سازمانها ممکن است اطلاعات در خور را از طریق فرایندهای تعامل و تجربه سایر اعضا کسب کنند
تسهیم اطلاعات	سازمانها اطلاعات را بین افرادشان توزیع می‌کنند و آن را از دانش ضمنی به دانش صریح تبدیل کنند
تفسیر مشترک	دانش در سطوح فردی و جمعی در سازمان تسهیم می‌شود و در قالب های روتین یکپارچه می‌شود و به صورت یادگیری تک حلقه ای یا دو حلقه‌ای تعدیل می‌شود.
حافظه	دانش به عمل تبدیل می‌شود به عنوان روشهای جدید اجرا می‌شود و به حافظه رویه‌ای و ظاهری وارد می‌شود.

این تحقیق در ادامه آزمون فرضیه‌های به بررسی این سؤال نیز می‌پردازد که آیا یادگیری سازمانی می‌تواند رابطه بین تفکر راهبردی و عملکرد را تعدیل کند؟ مطابق با مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده تفکر راهبردی یعنی شناخت، رهبری، آینده‌نگری، فرصت‌طلبی، تفکر مفهومی و تفکر سیستمی و همچنین متغیر وابسته عملکرد (نرخ بازده داراییها) و نیز متغیر تعدیل‌گر یادگیری سازمانی می‌توان طرح مفهومی یا مدل تحقیق قابل آزمون را به صورت نمودار شماره ۱ نشان داد.



نمودار ۱. مدل تحقیق



## روش تحقیق

روش تحقیق به کار گرفته شده در این مطالعه پیمایشی/تحلیلی است و کلیه شرکت‌های پذیرفته شده در بورس که در شهر مشهد مستقر هستند، به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده‌اند. به دلیل محدود بودن تعداد شرکتها (۱۴ شرکت) به جای نمونه‌گیری از سرشماری استفاده شد برای کسب نمرات تفکر راهبردی شرکت‌ها، پرسشنامه تفکر راهبردی به دو نفر از مدیران عالی (مدیر عامل، معاون یا مشاور) شرکت داده شد و پرسشنامه یادگیری سازمانی نیز بین ۵ نفر از مدیران میانی شرکت‌ها با ۲۰٪ اضافه توزیع گردید. برای هر دو مورد از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد.

برای محاسبه شاخص عملکرد (متغیر وابسته) از داده‌های ثانویه (صورت‌های مالی سالیانه موجود در بورس) و از فرمول زیر استفاده شد:

$$\text{ROA} = \frac{\text{سود خالص}}{\text{کل دارائیه‌ها}} = \text{نرخ بازده دارائیه‌ها}$$

برای محاسبه نرخ بازده دارائیه‌ها، از داده‌های دو سال آخر صورتهای مالی موجود در بورس (سالهای ۱۳۸۵ و ۱۳۸۴) استفاده شد و از طریق میانگین حسابی نرخ نهایی مورد محاسبه قرار گرفت. دو سال بدین دلیل انتخاب شد که اولاً شرکت‌هایی در بورس وجود دارند که زمان زیادی از عضویت آنها در بورس نمی‌گذرد و ثانیاً برای سال‌های طولانی امکان تعویض مدیران ارشد وجود دارد و این به نوبه خود ارتباط تفکر راهبردی و عملکرد را بی‌معنا می‌کند.

برای دستیابی به روایی ابزار سنجش از روش روانی محتوایی به شیوه‌ای مستند استفاده شد. در این نوع روایی اگر سؤال‌های ابزار، معرف ویژگی‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای باشند که محقق قصد اندازه‌گیری آن را داشته باشد و نیز همه ابعاد ادبیات موضوع را در بر داشته باشد، آزمون دارای اعتبار محتوا است [۳]. پایایی پرسشنامه تفکر راهبردی پس از توزیع اولیه و جمع‌آوری ۲۰٪ اولیه پرسشنامه راهبردها با استفاده از نرم افزار SPSS، مورد بررسی قرار گرفت و ضریب آلفای کرونباخ حاصله برای پرسشنامه تفکر راهبردی ۸۳٪ برآورد شد. آلفای کرونباخ برای پرسشنامه یادگیری سازمانی نیز ۹۳٪، محاسبه شد. برای تحلیل داده‌ها مطابق با فرضیه‌های تحقیق از طریق نرم افزار SPSS و روش‌های همبستگی پیرسون، جزئی و رگرسیون چند متغیره تحلیل به عمل آمد.

## تجزیه یافته‌های تحقیق

### توصیف داده ها:

شرکت‌هایی که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند، شامل ۱۳ (یک شرکت حاضر به همکاری نشد) شرکت است که در بورس اوراق بهادار پذیرفته شده‌اند. همه شرکتها، سهامی عام بوده و در شهر مشهد مستقر هستند. از نظر نوع صنعت شرکتها، به ترتیب زیر در صنایع مختلف جای دارند: صنعت خودرو ۲ شرکت، فلزات ۲ شرکت، قندو شکر ۱ شرکت، غذایی و آشامیدنی ۳ شرکت، واسطه‌گری مالی یک شرکت، چاپ و انتشارات یک شرکت، ساختمان، سیمان و نساجی نیز هر کدام یک شرکت در جامعه مورد نظر وجود دارد.

جدول شماره ۲ میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمره تفکر راهبردی، یادگیری سازمانی و نیز عملکرد را نشان می‌دهد. نمره یادگیری و تفکر راهبردی بین ۱ تا ۷ قرار دارد. نمره ۱ بدترین وضعیت و نمره ۷ بهترین وضعیت را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲. سیمای شرکت‌های مورد بررسی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	حداکثر	حداقل
تفکر راهبردی	۴/۷	۰/۵	۵/۹۵	۳/۹۵
یادگیری سازمانی	۵	۰/۴۸	۵/۸	۳/۹۱
عملکرد(وابسته)	۰	۰/۲۳	۰/۲۱	-۰/۷

همان‌گونه که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود؛ شرکت‌های مورد نظر به طور میانگین دارای نرخ بازده صفر هستند. حداقل نرخ بازده  $-۰/۷$  بوده و حداکثر آن نیز  $۰/۲$  می‌باشد. نرخ بازده  $-۰/۷$  بیانگر این است که میزان زیان به ازای هر ریال سرمایه‌گذاری شده در شرکت  $-۰/۷$  بوده و نرخ بازده  $۰/۲$  نیز بیانگر  $۰/۲$  سود به ازای هر ریال سرمایه‌گذاری در شرکت است. به دلیل محرمانه بودن اطلاعات عملکردی شرکت‌ها از ذکر نام شرکت‌ها در این تحقیق اجتناب شده است.

### ماتریس همبستگی ابعاد تفکر راهبردی و یادگیری سازمانی

جدول زیر ماتریس همبستگی متغیرهای تفکر راهبردی را همراه با درجه معناداری مقدار همبستگی نشان می‌دهد.

جدول ۳. ماتریس همبستگی ابعاد تفکر راهبردی

متغیر	شناخت	رهبری	تفکر مفهومی	آینده نگری	تفکر سیستمی	فرصت طلبی	تفکر راهبردی
شناخت	۱						
p-value	۰/۰۰	۰/۰۴	۰/۷۸	۰/۵۹	۰/۴۱	۰/۱۹	۰/۸۶
رهبری	۰/۵۶	۱					
p-value	۰/۰۴	۰/۰۰	۰/۰۶	۰/۱۳	۰/۵۳	۰/۷۴	۰/۰۰
تفکر مفهومی	۰/۷۸	۰/۵۳	۱				
p-value	۰/۰۰	۰/۰۶	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۷۶	۰/۱۶	۰/۹۴
آینده نگری	۰/۵۹	۰/۴۳	۰/۸۷	۱			
p-value	۰/۰۳	۰/۱۳	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۷۱	۰/۰۵	۰/۸۱
تفکر سیستمی	۰/۴۱	۰/۱۹	۰/۷۶	۰/۷۱	۱		
p-value	۰/۱۶	۰/۵۳	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۵۷	۰/۶۹
فرصت طلبی	۰/۱۹	۰/۱۰	۰/۱۶	۰/۰۵	۰/۱۷	۱	
p-value	۰/۵۲	۰/۷۴	۰/۵۹	۰/۸۵	۰/۵۷	۰/۰۰	۰/۳۲
تفکر راهبردی	۰/۸۶	۰/۷۰	۰/۹۴	۰/۸۱	۰/۶۹	۰/۲۹	۱
p-value	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۳۲	۰/۰۰

همانگونه که در جدول بالا ملاحظه می شود همبستگی قوی بین همه ابعاد (به استثناء فرصت طلبی) با تفکر راهبردی وجود دارد و همه مقادیر نیز در سطح اطمینان حداقل ۹۵٪ با معنا هستند. با توجه به مقادیر همبستگی و مقدار معناداری چنین نتیجه گیری می شود که به استثنای فرصت طلبی بین همه ابعاد با تفکر راهبردی نوعی همگرایی وجود دارد به این معنا که می توان با ارتقای ویژگی های تفکر راهبردی یعنی تفکر سیستمی، تفکر مفهومی، آینده نگری و رهبری تحول گرا که مطابق با ادبیات موضوع این ویژگی ها اکتسابی نیز هستند، تفکر راهبردی را در سازمانهای مورد مطالعه بهبود بخشید.

جدول شماره ۴ ماتریس همبستگی بین متغیر های یادگیری سازمانی را نشان می دهد.

جدول ۴. ماتریس همبستگی ابعاد یادگیری سازمانی

متغیر	کسب اطلاعات	تسهیم اطلاعات	تفسیر مشترک	حافظه	یادگیری سازمانی
کسب اطلاعات	۱				
p-value	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۴۳	۰/۰۰	۰/۰۰
تسهیم اطلاعات	۰/۷۱	۱			
p-value	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۲۵	۰/۴۲	۰/۸۰
تفسیر مشترک	۰/۲۴	۰/۳۴	۱		
p-value	۰/۴۳	۰/۲۵	۰/۲۵	۰/۱۸	۰/۴۸

حافظه	۰/۷۳	۰/۴۲	۰/۱۸	۱	۰/۸۲
p-value	۰/۰۰	۰/۱۵	۰/۵۴	۰/۰۰	۰/۰۰
یادگیری سازمانی	۰/۹۱	۰/۸۰	۰/۴۸	۰/۸۲	۱
p-value	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۹	۰/۰۰	۰/۰۰

همانگونه که در جدول شماره ۴ ملاحظه می‌شود بین همه ابعاد (به استثنای تفسیر مشترک) ویادگیری سازمانی نوعی همبستگی مثبت وجود دارد و همه مقادیر همبستگی نیز در سطح اطمینان ۹۹٪ با معنا هستند. بنابراین تفسیر مشترک با توجه به مقدار همبستگی و نیز مقدار معنا داری، نقشی چشم‌گیر و قابل توجه در ارتقای یادگیری سازمانی بین مدیران میانی سازمان ندارد.

بررسی فرضیه‌ها: برای آزمون فرضیه‌های ذکر شده در ادبیات موضوع با توجه به فاصله‌ای بودن طیف مورد استفاده در پرسشنامه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود فرضیات آماری برای همه فرضیه به صورت زیر نوشته می‌شود و سپس با توجه به مقدار درجه معناداری، تحلیل‌های لازم صورت می‌گیرد.

جدول ۵. ضرایب همبستگی و نتایج فرضیه‌های

متغیرهای مستقل	ضریب همبستگی پیرسون با متغیر عملکرد	R2	سطح معناداری آزمون	تأیید یا رد فرضیه
تفکر راهبردی	۰/۶۲	۰/۳۸	۰/۰۱۲	تأیید
تفکر مفهومی	۰/۶۸	۰/۴۶	۰/۰۰۵	تأیید
تفکر سیستمی	۰/۶۲	۰/۳۸	۰/۰۱۲	تأیید
آینده نگری	۰/۶۱	۰/۳۷	۰/۰۱	تأیید
فرصت طلبی	-۰/۱۳	۰/۰۱	۰/۳۳	رد
شناخت	۰/۴۶	۰/۲۰	۰/۵۷	رد
رهبری	۰/۳۶	۰/۱۲	۰/۱۱	رد

ستون اول در جدول شماره ۵، نشان‌دهنده متغیرهای مستقل است، ستون دوم ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرهای مستقل و عملکرد (نرخ بازده داراییها) را نشان می‌دهد، ستون سوم درجه معناداری است و ستون چهارم نیز در مورد فرضیه با توجه به درجه معناداری نتیجه‌گیری می‌کند. همانگونه که مشاهده می‌شود ضریب همبستگی بین متغیرهای تفکر

راهبردی در کل، تفکر مفهومی، تفکر سیستمی و آینده‌نگری عددی مثبت بوده و در سطح ۹۵٪ اطمینان معنادار است بنابراین بین این متغیرها و عملکرد (نرخ بازده داراییها) ارتباط مستقیم وجود دارد و فرضیه‌های اصلی و شماره ۱ و ۲ و ۳ پذیرفته می‌شود. با تأیید فرضیه ۱، فرضیه اصلی تحقیق مبتنی بر وجود رابطه مستقیم بین تفکر راهبردی و عملکرد مورد تأیید قرار می‌گیرد. بنابراین می‌توان چنین استنتاج کرد که بالا بودن این ویژگی در راهبردها نوید عملکرد بالایی را برای سازمان های مورد مطالعه خواهد داد.

مقدار همبستگی و سطح معناداری بین دو متغیر تفکر مفهومی و عملکرد نشان می‌دهد که با ۹۹٪ اطمینان بین تفکر مفهومی و عملکرد (نرخ بازده داراییها) ارتباط مستقیم و قوی وجود دارد با تأیید فرضیه ۲ و ۳ بین تفکر سیستمی و عملکرد (نرخ بازده داراییها) و نیز بین آینده‌نگری و عملکرد (نرخ بازده داراییها) ارتباط مستقیم و قوی وجود دارد. شدت روابط این دو متغیر (تفکر سیستمی و آینده‌نگری) با عملکرد از شدت ارتباط تفکر مفهومی و عملکرد کمتر است و با توجه به مقدار  $R^2$  تفکر مفهومی نسبت به تفکر سیستمی و حتی آینده‌نگری درصد تعیین کنندگی بیشتری دارد.

مطابق با نتایج آزمون فرض برای فرضیه‌های ۴، ۵ و ۶ شناخت و رهبری تحول‌گرا با عملکرد ارتباط ندارند. منطبق شکل‌گیری فرضیه‌ها بیان می‌کند که باید بین این ویژگی‌ها و عملکرد ارتباط مثبتی وجود داشته باشد. شناخت نیز به عنوان یکی از ویژگی‌های شناختی در متفکران راهبردی در مطالعات گوناگون مورد توجه و تأیید قرار گرفته است این نبودن ارتباط می‌تواند ناشی از دامنه پراکندگی کم داده‌ها باشد.

### بررسی اثر تعدیل‌کنندگی یادگیری سازمانی

به منظور بررسی اثر تعدیل‌کنندگی، ابتدا مقدار  $R^2$  تعدیل شده متغیر مستقل با استفاده از روش اینتر در رگرسیون خطی مورد محاسبه قرار می‌گیرد (با انتخاب روش اینتر تمام متغیرهای مستقل منتقل شده به کادر آیندی پندنت در مدل رگرسیونی شرکت داده می‌شوند) سپس متغیر یادگیری سازمانی به عنوان متغیر تعدیلگر در قالب متغیر مستقل دوم وارد نرم افزار می‌شود و مقدار  $R^2$  تعدیل شده بین دو متغیر مستقل و متغیر وابسته با استفاده از روش اینتر در رگرسیون دو متغیره مورد محاسبه قرار می‌گیرد. با استفاده از مقایسه  $R^2$  های تعدیل شده، در خصوص تعدیل‌کنندگی تحلیل صورت می‌گیرد. در خصوص تشدید یا تضعیف ارتباط نیز از همبستگی جزئی استفاده می‌شود.

جدول ۶. بررسی اثر تعدیل‌کنندگی یادگیری سازمانی

متغیر های مستقل	R2 تعدیل شده در حالت یک متغیره	R2 تعدیل شده در حالت دومتغیره	نوع تغییر در R2 تعدیل شده	تأیید یا رد فرضیه	اختلاف همبستگی جزئی	تشدید یا تضعیف
تفکر راهبردی	۰/۳۳	۰/۳۳	بدون تغییر	رد	-	-
شناخت	۰/۱۳۹	۰/۰۵۳	کاهش	رد	-	-
رهبری تحول‌گرا	۰/۰۵	-۰/۰۳	کاهش	رد	-	-
تفکر مفهومی	۰/۴۲	۰/۴۱	کاهش	رد	-	-
تفکر سیستمی	۰/۳۳	۰/۳۷	افزایش	تأیید	+۰/۰۴	تشدید
آینده‌نگری	۰/۳۲	۰/۳۱	کاهش	رد	-	-
فرصت‌طلبی	بی معنا	-	-	-	-	-

ستون اول در جدول بالا متغیرهای مستقل را نشان می‌دهد ستون دوم بیانگر R2 تعدیل شده بین یک متغیر مستقل و متغیر وابسته است، ستون سوم نشان‌دهنده مقدار R2 تعدیل شده در حالت دومتغیره (یعنی متغیر یادگیری سازمانی نیز به همراه متغیر مستقل اول وارد می‌شود) می‌باشد. اگر نوع تغییر در R2 تعدیل شده مثبت باشد، متغیر یادگیری سازمانی تأثیر تعدیل‌کنندگی دارد در غیر این صورت بدون تأثیر است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود فقط در یک مورد این افزایش دیده می‌شود؛ بنابراین به طور کلی یادگیری سازمانی ارتباط بین تفکر راهبردی و عملکرد را تعدیل نمی‌کند اما یادگیری سازمانی رابطه بین تفکر سیستمی و عملکرد را تعدیل می‌کند. تعدیل شدن رابطه تفکر راهبردی و عملکرد به این معنا است که در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس که در شهر مشهد مستقر هستند هر چقدر تفکر راهبردی بالا باشد و در همین حال یادگیری سازمانی نیز بالا باشد، نمره عملکرد سازمان بالاتر خواهد بود. این در حالی است که در مواردی که نمره تفکر راهبردی سازمان پایین باشد و یادگیری سازمانی نیز پایین باشد، نمره عملکرد سازمان با شدت بیشتری کاهش می‌یابد.

### برآورد خط رگرسیون

خط رگرسیون چند متغیره برای عملکرد یا نرخ بازده دارایی‌ها مطابق با فرمول زیر به دست آمده است. مطابق با این فرمول ورود سه متغیر تفکر مفهومی، تفکر سیستمی و آینده‌نگری در مدل رگرسیونی برازش با معنا است.

$$X_3 + 0.29X_2 + 0.11X_1 + 0.62Y = +\alpha$$

$$X_1 = \text{تفکر مفهومی}$$

$$X_2 = \text{آینده‌نگری}$$

$$X_3 = \text{تفکر سیستمی}$$

فرمول بالا نشان می‌دهد که به ازای هر واحد تغییر در تفکر مفهومی، متغیر عملکرد به اندازه ۰/۶۲ افزایش می‌یابد. البته این افزایش با شرط ثابت بودن سایر متغیرها است. ضریب تغییر در نمره عملکرد به ازای یک واحد تغییر در آینده نگری و تفکر سیستمی نیز به ترتیب ۰/۱۱ و ۰/۲۹ خواهد بود. این تغییرات نیز با شرط ثابت بودن سایر متغیرها است. با توجه به ضرایب  $\beta$  می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که به ترتیب تفکر مفهومی، تفکر سیستمی و آینده‌نگری بیشترین تأثیر را روی عملکرد دارند.

همچنین خط رگرسیون یک متغیره که در آن فقط تفکر راهبردی به عنوان متغیر مستقل وارد مدل رگرسیونی شده است، به صورت زیر است:

$$X \cdot 0.74 + Y = \alpha$$

X : تفکر راهبردی

$\alpha$  : مقدار ثابت

این رابطه نیز بیانگر این است که به ازای هر واحد تغییر در تفکر راهبردی متغیر وابسته یعنی ROI به اندازه ۰/۷۴ واحد تغییر می‌یابد.

آزمون‌ها و تحلیل‌های فرعی:

آزمون برابری نمرات تفکر راهبردی به این سؤال پاسخ می‌دهد که آیا راهبردهای سازمان مانند هم فکر می‌کنند یا خیر. آزمون فرعی دوم، سوم و چهارم آزمون مناسب بودن سطح تفکر راهبردی، یادگیری سازمانی و رفتارهای فرصت طلبانه هستند. در این آزمونها به بررسی این سؤال خواهیم پرداخت که آیا سطح تفکر راهبردی، یادگیری سازمانی و رفتار فرصت طلبانه مناسب است یا خیر. برای آزمون فرعی اول از میانگین زوجی استفاده شده است برای سه آزمون فرعی آخر آزمون میانگین با مقدار ۴ انجام شده است ( عدد ۴ حد وسط طیف پرسشنامه مورد استفاده است).

جدول ۷. نتایج آزمون‌های فرعی

نتیجه	مقدار اختلاف میانگین	مقدار P-value	نوع آزمون
تأیید	۰	۰/۹۵	برابری نمرات تفکر راهبردی
مناسب	مثبت	۰/۰۰	آزمون مناسب بودن سطح تفکر راهبردی
مناسب	مثبت	۰/۰۰	آزمون مناسب بودن سطح یادگیری سازمانی
نا مناسب	منفی	۰/۰۰	مناسب بودن سطح فرصت طلبی در ایران

مطابق با ستون نتیجه در جدول شماره ۷، اختلافی بین نمره تفکر راهبردی در افراد وجود ندارد. این عدم اختلاف به طور ضمنی بیان می‌کند که افراد در هرم بالای سازمان مانند یکدیگر می‌اندیشند و از بیماری گروه‌اندیشی رنج می‌برند.

نتیجه فرعی دوم نشان می‌دهد سطح تفکر راهبردی در مدیران سازمان‌ها مناسب است. آزمون میانگین برای یادگیری سازمانی نیز چنین نتیجه‌ای را نشان می‌دهد. بنابراین با توجه به میانگین صفر نرخ بازده دارایی‌ها می‌توان چنین نتیجه گرفت که عدم وجود بستر مناسب فعالیت در محیط کسب و کار ایران مانعی برای ارتقای عملکرد است زیرا در غیر این صورت با توجه به مقدار نمره تفکر راهبردی مدیران و نیز یادگیری سازمانی بایستی عملکرد قابل توجهی را شاهد باشیم. آزمون فرعی چهارم نشان می‌دهد فرصت‌طلبی در سازمان‌ها مناسب نیست این نتیجه وجود رفتارهای سیاسی بین مدیران را نفی می‌کند.

### نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق حاضر نشان داد بین تفکر راهبردی و عملکرد ارتباط قوی و مستقیم وجود دارد؛ بنابراین می‌توان چنین استنتاج کرد بالا بودن این ویژگی (تفکر راهبردی) در راهبردها نوید عملکرد بالایی را برای سازمان می‌دهد. این نتایج انتظارات پیشگامان عرصه تفکر راهبردی یعنی افرادی مانند لیدکا، هراکلیوس، مینتزرگ، هندفورد و غیره را برآورده می‌سازد. همچنین نشان داده شد، تفکر مفهومی، تفکر سیستمی و آینده‌نگری با عملکرد ارتباط مستقیم دارند این نتایج با یافته‌های حاصل از مطالعات هندفورد در سال ۱۹۹۵ و نیز چین لیتدکا در سال ۱۹۹۸ نوعی همگرایی را نشان می‌دهد. ارتباط بین آینده‌نگری و عملکرد، مطالعه مینتزرگ را نیز تأیید می‌کند که آینده‌نگری را یکی از عوامل منفک کننده تفکر راهبردی از تفکر عملیاتی می‌داند. اما نتیجه جالب توجه این تحقیق آن است که بین فرصت‌طلبی و عملکرد ارتباط وجود ندارد. این عدم وجود ارتباط مطابق با تئوری هزینه داد و ستد ویلیامسون بی‌معنا است. بر اساس ادبیات مربوط به تئوری دادوستد افراد فرصت‌طلب راهبردی می‌اندیشند اما این تحقیق چنین نتیجه‌ای را نشان نداد. مفاهیم موجود در فرصت‌طلبی مفاهیمی است که با اخلاق کسب‌وکار و فرهنگ ایرانی تطابق زیادی ندارد به همین دلیل افراد فرصت‌طلب در محیط‌های سازمانی با مشکل مواجه می‌شوند. نبود ارتباط در این بخش تا حد زیادی به این امر برمی‌گردد به عبارتی دیگر فرهنگ نیروی است که اجازه نمی‌دهد متفکران راهبردی در ایران از فرصت‌ها به نفع خودشان و سازمان‌شان با استفاده از ترفندهای سیاسی و انتقال هزینه به دیگران استفاده کنند. این نتیجه از طرفی دیگر بانایج مطالعه گلاب که فاصله قدرت را در ایران زیاد تشخیص داده و فاصله زیاد نیز وجود رفتارهای فرصت‌طلبانه را تقویت می‌کند، مغایرت دارد.



رهبری تحول‌گرا و شناخت نیز دامنه پراکندگی کمی دارند به این معنا که این ویژگی در همه مدیران به یک اندازه قابل مشاهده است. این عدم پراکندگی مقدار  $R$  را به شدت کاهش می‌دهد. دلیل دیگر کسب چنین نتیجه‌ای حاکمیت غیر علمی بر سازمانها است به این معنا که راهبردهای سازمان افرادی نیستند که ویژگی‌های راهبردی با خود داشته باشند. حاکمیت فضای سیاسی و فاصله زیاد سازمانهای کشورمان با مدل عقلایی و بر از سازمان منجر به این شده است که سازمانها از شناخت و رهبری تحول‌گرا محروم بماند.

در مجموع مطالعه حاضر در حیطه تحقیقات جدید که تحلیل‌های بین سطحی انجام می‌دهند را تأیید می‌کند. نتایج مطالعات رفتاری جدید بین ویژگی‌های مدیران (شامل ویژگی‌های شناختی و شخصیتی) و ویژگی‌های سازمان ارتباط برقرار کرده‌اند. متغیر مستقل در مطالعه حاضر ویژگی فردی است که در حیطه رفتارهای فردی و نهایتاً در سطح گروه قرار می‌گیرد. این در حالی است که متغیر وابسته یعنی عملکرد مخصوصاً  $ROA$  ویژگی‌ای در سطح سازمان است. ارتباط بین دوسطح روابط بین سطحی را به اثبات می‌رساند.

## منابع

۱. استیسی رالف (۱۳۸۴)، "تفکر راهبردی و مدیریت تحول: دیدگاه‌های بین‌المللی درباره پویایی سازمانی"، ترجمه کاظمی مه‌زیار و جعفری مصطفی، تهران: رسا.
۲. ایچی اومی کن (۱۳۷۱)، "تفکر یک استراتژیست"، ترجمه داوود مسگریان حقیقی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۳. بازرگان، عباس و دیگران (۱۳۷۹)، "روشهای تحقیق در علوم رفتاری"، چاپ سوم، تهران: نشر آگه.
۴. دیوید آر فرد (۱۳۸۴)، "مدیریت راهبردی" ترجمه پارسائیان علی، اعرابی سید محمد، تهران: پژوهشهای فرهنگی.
۵. غفاریان، وفا (۱۳۸۳)، "تفکر راهبردی"، تدبیر، ۱۳۷، ۳۳-۳۸.
6. Avolio, B. & Bass, B. (2004), "Multifactor leadership Questionnaire Sampler Set: Manual, forms and Scoring Key", Menlo Park, CA: Mind Garden.
7. Bonn, Ingrid (2001), "Developing Strategic Thinking as a core Competency", *Management Decision*, 39 (1) 63-70
8. Brown, J. R. Dev, C.S and Lee, D. (2000), "Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanism", *Journal of Marketing*, 64 (2), 51-65.
9. Flavell, J. H. (1979), "Metacognition and Cognitive Monitoring: a new Area of Psychological Inquiry", *American Psychologist*, 34, 906-911.
10. Gazzaniag, M. S. (1985), "*The social brain*", Basic Books.
11. Goldman F. Ellen (2005), "Becoming an Expertise Strategic Thinker, *The Learning Journey of Healthcare CEOs*" pp 20-27 available at: [www.proquest.umi.com](http://www.proquest.umi.com)
12. Handford, P. (1995) "*Developing Director and Executive Competencies in Strategic Thinking*". In B. Garratt (Ed.), "Developing Strategic Thought: Reinventing the art of Direction - Giving, London: McGraw-Hill.
13. Hossam, M. and Abu, Elanain (2008), "An Investigation of the Relationship of Openness to Experience and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of American Academy of Business*, 13 (1) 72-78.
14. Hung, Y. Yang, B. Lein, B, Maclean, G., Kuo, Y. (2010), "Dynamic Capability: Impact of Process Alignment and Organizational Learning Culture on Performance". *Journal of World Business*, 45, 285-294.
15. Jones. D. Wayne. (2006) "*the Impact of Entrepreneurial Strategies and Organizational learning on Firm Performance in Transitional Environment: an Empirical Study in China and Vietnam*", Available at: [www.proquest.umi.com](http://www.proquest.umi.com)
16. Kirmani, A, and Rao, A.R. (2000), "No Pain. No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling UN Observable Product Quality", *Journal of Marketing*, 64(2), 66-79.

17. Liedtka, J. M. (1998), "Strategic Thinking: Can it be Taught?", *Long Rang Planning*, 31(1), 120-129
18. Millet, M. Stephen (2006), "*Futuring an Visioning: Complementary Approaches to Strategic Decision Making*", Available at: [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)
19. Mintzberg, H. (1994), "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114
20. Mintzberg, H. (1995), "*Strategic Thinking as Seeing*", In B .Garratt(Ed), *Developing Strategic Thought: Reinventing the Art of Direction*, London: McGraw-Hill.
21. Muris, T. J. (1981), "Opportunistic Behavior and the law of Contracts", *Minnesota Law Review*, 65, 521-90.
22. Paul, J. Wright (2007), "*Effective Leadership: An Analysis of the between Transformational Leadership and Organizational Climate*", Dissertation, Capella University, Available at [www.proquest.umi.ac.ir](http://www.proquest.umi.ac.ir)
23. Sengupta, S. S. and R. Ackoff L., (1965), "System Theory from an Operations Research Point of View", *Journal of General System*, 10, 43-48
24. Shueh, C. Cheng, N. Darrell, E. (2007), "An Integrated Study of Entrepreneurs' Opportunism", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22/5, 322-335.
25. Wanberg, C. R. and Banas, J. T. (2000), "Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace", *Journal of Applied Psychology*. 85,132-42
26. Williamson, O. E. (1985), "The Economic Institutions of Capitalism", *New York, NY: The free press*.
27. Whiteman A., Hartman, L. (2003), "*Personality Correlates of Strategic Thinking in an Organization Context*", available at [www.proquest.umi.ac.ir](http://www.proquest.umi.ac.ir)