

تفکر راهبردی: چیستی و چگونگی

محمدعلی شاه‌حسینی^a، محسن نظری^b، دلارام سادات ابطحی نائینی^c ایمان مستشارنظامی^d
^a دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران
^b دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران
^c دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران
^d دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران

نویسنده مسئول: دلارام سادات ابطحی نائینی (۰۲۱۸۸۰۰۳۵۷۵) و (Delaram.abtahi@ut.ac.ir)

چکیده: تفکر راهبردی (استراتژیک) باتوجه به ماهیت پویا، نوآورانه و راه‌گشای این مفهوم از دیرباز مورد توجه محققان بوده است. مفهوم نوین تفکر استراتژیک در سال‌های اخیر و پس از جنگ جهانی دوم تکامل پیدا کرده و به مفهومی کسب‌وکاری با ریشه در نوع تفکر یک پارچه، عملگرا و کاربردی در محیط‌های پویا و نیازمند خلاقیت تبدیل شده است. در ادبیات تفکر استراتژیک و در طول زمان، تعاریف و نظرات مختلف، گوناگون و متناقضی برای این مفهوم کاربردی ارائه شده است. این مقاله به بررسی تاریخچه مفهوم تفکر استراتژیک، طیف نظرات گوناگون در این رابطه و شیوه‌های مختلف نگرش به تفکر استراتژیک و عناصر و مدل‌ها و مفاهیم مرتبط با آن پرداخته و به صورت انتقادی به مقایسه و تحلیل آن‌ها می‌پردازد. باتوجه به مفاهیم آورده شده در تعاریف، تعریفی کاربردی به دست آمده از مهم‌ترین و پر تکرارترین مفاهیم تفکر استراتژیک نیز ارائه می‌شود.

کلمات کلیدی: تفکر راهبردی، مدیریت استراتژیک، مدل‌های تفکر استراتژیک، عناصر تفکر استراتژیک، تفکر استراتژیک

۱. مقدمه

مباحث مربوط به استراتژی تاریخی‌ای به قدمت تاریخ مدون و مکتوب بشری دارد. این مفاهیم همواره در حال دگربرداری، تغییر و بهبود بوده و هدف آن باتوجه به اقتضات زمان و نیازهای جامعه، از کمک به برنده شدن در نبردها در گذشته دور تا شکل‌دادن به مزیت رقابتی سازمان‌های امروزی، تحول و تغییر یافته است. یکی از مباحثی که باتوجه به اهمیت روز افزون یافتن علوم شناختی و شرایط پویا و تغییرات محیطی فراوان در کشور عزیزمان ایران، می‌تواند در مباحث استراتژیک مورد توجه قرار گیرد، بحث تفکر استراتژیک است که شامل دو بخش فردی و سازمانی است که باتوجه به اهمیت استفاده از تفکر استراتژیک در رسیدن به اهداف سازمانی تمرکز بیشتری را در این مقاله بر این موضوع قرار داده‌ایم.

۱.۱. مقدمه‌ای بر تفکر استراتژیک

علوم مختلفی که بر پایه تجربه هستند همچون فیزیک و شیمی تعاریف را عموماً جامع و دقیق و اثبات شده ارائه می‌دهند. دانشمندان این علوم نیز عموماً بر تعاریف مشخص شده اتفاق نظر دارند. در حالی که در علوم انسانی و اجتماعی و به طور خاص علم مدیریت، مفاهیم مختلف، به شکل‌های مختلف ساخته شده و گاه از علوم دیگر وام گرفته می‌شوند [1]. این تعاریف باتوجه به خاستگاه ذهن محقق ممکن است با تعاریف مشابه دیگر پژوهش‌گران در تعارض نیز باشد. اصطلاحات مهم و پرکاربردی همچون مدیریت راهبردی (استراتژیک)، برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک) و تفکر استراتژیک (راهبردی) نیز از این دسته تعاریف هستند [2]. تلاش در شکل‌دادن این‌گونه تعاریف که عموماً یک تعریف شامل چندین تعریف زیر مجموعه (تعریف چتری^۱) هستند؛ همواره موفق نبوده و دشواری‌های زیادی را به همراه داشته که باتوجه به این مهم به تعریف مفاهیم تفکر استراتژیک پرداخته و تلاش می‌کنیم به تعریفی کاربردی و جامع برسیم. معنای استراتژی را می‌توان در علم زبان‌شناسی، در واژه باستانی "استراتژوس"^۲ که به معنای رهبری لشکر در زمان جنگ بوده، یافت. این واژه در قرن هجدهم میلادی در زبان فرانسه پیدا شده و پس از آن در قرن نوزدهم میلادی وارد زبان انگلیسی شد. مفهوم و کاربرد امروزی آن البته از قرن بیستم مورد توجه قرار گرفته است. فریدمن در کتاب ارزشمند خود به نام "استراتژی و تاریخچه آن" [3] به سه منشأ اولیه استراتژی اشاره می‌کند. در این مقاله واژه‌های راهبردی و استراتژی به معنای یکسان آورده شده و استفاده خواهند شد.

فریدمن منشأ اول استراتژی را ریشه آن در رفتارهای موجودات شبیه انسان مثل شامپانزه دیده است و به تکامل این مفهوم با تکامل موجودات مرتبط می‌داند، وی منشأ دوم استراتژی را در اشاره به متون کهن، من جمله کتاب‌های دینی، می‌بیند که قدمت این مفهوم را نمایان می‌کند و منشأ سوم را نیز در اشاره به یونان باستان تعریف می‌کند، جایی که به طور مثال قهرمانان کتاب‌های هومر در برنامه‌ریزی و اجرا تبحر داشتند. کتاب استراتگماتا که فرونتیوس آن را در سال‌های هشتاد و چهار تا هشتاد و هشت نوشته به فنون و برنامه‌ریزی نبرد یونان و روم قدیم اختصاص دارد. سان تزو صاحب کتاب "هنر جنگ" نیز از فنون شکست دادن دشمن به وسیله برنامه ریزی سخن می‌گوید [3]. در بخش بعد بیان تاریخچه مختصری از استراتژیک به مفهوم امروزی می‌پردازیم.

¹ Umbrella term

² Strategos

۲. تاریخچه استراتژی

تعریف امروزی استراتژی پس از جنگ جهانی دوم و در دهه ۱۹۶۰ میلادی شکل گرفته و تکامل یافته است. جایی که کشورهای درگیر در جنگ از مفاهیم مختلف بهره‌گیری از منابع، زمان و نیروی انسانی در خط مقدم و در پشت صحنه نبرد بهره‌برده بودند و پس از اتمام جنگ نیز در زمان بازگشت و ورود نظامیان به صنعت و کار معمول، این اصول توسط آنان در کسب‌وکار نیز به کار گرفته شدند [4]. مرور ادبیات نوین تفکر استراتژیک، نشان می‌دهد که تا امروز به طور کلی پنج دوره متفاوت در تحولات استراتژی به وجود آمده که باتوجه به اهمیت آن در تعریف و پیشبرد مفهوم تفکر استراتژیک به طور مختصر به آن‌ها اشاره می‌کنیم: دوره اول اشاره به استراتژی‌های برنامه‌ریزی مالی ساده در دهه پنجاه میلادی دارد که در آن زمان تمرکز اصلی بر بودجه و زمان‌بندی دوره‌های مالی به صورت یک ساله بود. بیشتر موفقیت‌های این دوره بر اساس قابلیت‌های شخصی مدیران و دانش آن‌ها از بازار و رقیبان به دست آمده است [5].

دوره دوم به برنامه‌ریزی بر اساس پیش‌بینی می‌رسد، جایی که در دهه ۱۹۶۰ میلادی افق برنامه‌ریزی طولانی‌تر از قبل شده و نیاز به تجزیه و تحلیل محیط برون‌سازمانی و نگاه چندساله به برنامه استراتژیک، جای دیدگاه یک ساله و صرفاً بودجه‌بندی را گرفت و ابزارهایی همچون سوات^۳ به کار گرفته شدند. در هر دو دوره اول و دوم جهت‌گیری استراتژیک بالا به پایین در سازمان پیاده شده و مدیران بالادستی برنامه‌ریزی را انجام داده و دیگران آن را اجرا کردند [6].

دوره سوم در دهه هفتاد میلادی شکل گرفت و به برنامه‌ریزی با نگاه به شرایط خارجی سازمان و تمرکز بر بازار پرداخت. نگاه به رقبا، اختصاص منابع به صورت پویا و شروع شکل‌گیری و علاقه به شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک از مشخصه‌های این دوره هستند. در این دوره تکنیک‌های استراتژیک که برای شرایط مختلف توصیه می‌شوند بیشتر از قبل ظهور یافتند و چارچوب‌های جدید و نسبتاً ساده‌ای توسط شرکت‌های مختلف و متفکران مختلف شکل گرفتند. مواردی مانند منحنی تجربه و ماتریس بی‌سی‌جی^۴ [7] در این دوره نگاه به اجرای برنامه‌ریزی با کمک سطوح پایین‌تر مدیران و برنامه‌ریزی توسط ستاد برنامه‌ریزی بود [6].

دوره چهارم در دهه هشتاد میلادی شروع شد جایی که با تحولات دوران، این نتیجه به دست آمد که برنامه‌ریزی نیاز به نظرات مدیران سطوح پایین‌تر نیز دارد. همچنین نگاه به اهمیت اقتضای شرایط و پویاتر شدن محیط بیرونی، تمرکز مدیران را بر برنامه‌ریزی‌های سناریو محور و استراتژی‌های اقتضایی قرار داد. برنامه‌ریزی استراتژیک همچنان بر عهده مدیران رده بالا بود اما دیدگاه‌های ایجادکننده آن‌ها از سراسر سازمان به دست می‌آمد [6]. در این دوره پورتر مدل پنج نیروی پورتر و مدل الماس را باتوجه به تئوری ساختاری-رفتاری-عملکردی در سازمان‌های صنعتی شکل داد [7].

تا این دوره، تمرکز بالایی بر برنامه‌ریزی استراتژیک به شیوه معمول آن و اجرا و کنترل و ارزیابی به شیوه کلاسیک بود. در دهه نود میلادی بعضی شرکت‌ها مانند جنرال الکتریک وارد مرحله مدیریت استراتژیک شدند و از مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک گذشتند [6]. در اینجا بود که با پویاتر شدن محیط و بالا رفتن درجه عدم اطمینان در آن، تغییرات سریع تکنولوژیکی با ورود به عصر فراگیری کامپیوتر و تغییرات اجتماعی و اقتصادی ناگهانی، نیاز به شیوه‌ای پویاتر و تکامل شیوه‌های قبلی دیده شد [8]. باتوجه به این مهم، نیاز به نوعی تفکر در مدیران احساس شد که به آن‌ها توانمندی تمرکز بر تصمیمات خوب و سریع، باتوجه به گاه بهره‌گیری از اصول مدیریت استراتژیک و گاه چشم‌پوشی از آن‌ها و توسعه راه‌حل نوینی برای مشکلات نوین را ارائه دهد [9]. این نوع تفکر در حقیقت همان تفکر استراتژیک است. مینتزبرگ این تفکر را رفتاری فرآیندی در سازمان تعریف می‌کند که اقدامات هوشمندانه و تلاش برای ایجاد هم‌سویی در سازمان در جهت رسیدن به هدف را پیش می‌برد [10]. در بخش بعد به تاریخچه تفکر استراتژیک و نظریه‌های متفاوت در نگاه به این مقوله می‌پردازیم.

۲.۱ تفکر استراتژیک: تقابل دو نوع تفکر

با توجه به آن‌چه گفته شد، تفکر استراتژیک را به‌عنوان نوعی رفتار در فرآیند تفکر سازمانی شناختیم که الهام‌بخش اقدامات بر پایه هوش و اراده و در جهت حرکت به سوی هدف (یا هدف سازمانی) است [10]. همچنین این مهم یکی از اجزای کلیدی در عملکرد سازمان در محیط خارجی پویا و در میان رقبای متعدد است که هدف آن یافتن و استفاده از فرصت‌ها در محیط رقابتی و ایجاد راهبردهای رقابتی مناسب می‌باشد [11]. برای ادراک تاریخچه تفکر استراتژیک به اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی برمی‌گردیم جایی که تفکر استراتژیک به‌عنوان "مسئله استراتژیک"^۵ شناخته می‌شد. در واقع مدیریت سریع و سر وقت مسائل که در تقابل با تعریف مدیریت استراتژیک بود، به‌عنوان مسئله استراتژیک شناخته می‌شد [12].

از اولین کسانی که لزوم نوع تفکری خاص برای موفقیت اشاره کرد، اومی بود که اعتقاد داشت راهبردهایی منجر به موفقیت می‌شوند که از یک سیر تفکر خاص پیروی کنند که این سیر تفکر بر پایه شهود بوده و در طیف خلاقیت-منطق، بیشتر خلاقانه است [13]. متفکرانی همچون اومی، مینتزبرگ و استیسی [9] باور داشتند که فرآیند استراتژیک، بر پایه شهود، بر مبنای خلاقانه عمل کردن و در کل واگرا است. این محققان، استراتژی را به‌مثابه یک هنر تلقی می‌کردند [14]. در سوی دیگر طیف، محققینی همچون انسف [15] و پورتر [16] باور داشتند که فرآیند تفکر استراتژیک منطق محور، بر پایه تجزیه و تحلیل و در کلیت همگرا است که آن را به‌عنوان یک علم باید شناخت و نه هنر. و البته در میان این طیف، متفکرانی هستند که نظری میانه دارند. محقق برجسته این تفکر جین لیدکا [17]، همچنین

³ SWOT

⁴ BCG

⁵ Strategic issue

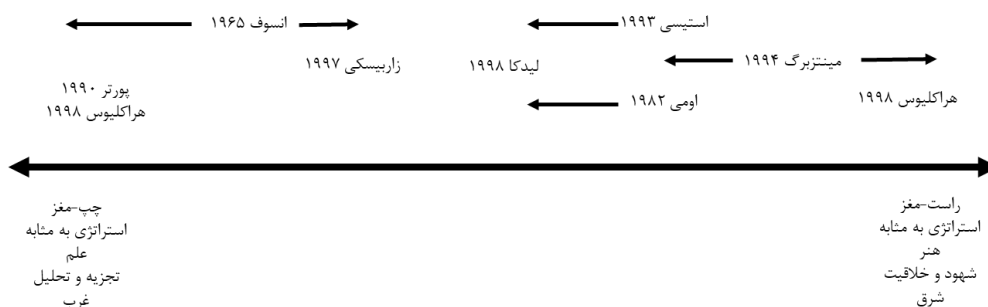
محققان دیگر همچون هراکلیوس [18] و اشاناسی [19] اعتقاد دارند که تعادل میان نوع تفکر شهودی و تفکر بر مبنای تجزیه و تحلیل جواب مساله تفکر استراتژیک است. هراکلیوس به تعریف تفکر استراتژیک بر اساس تفکر یک و دو حلقه‌ای می‌پردازد. هراکلیوس میگوید برنامه‌ریزی استراتژیک یادگیری تک-حلقه‌ای بوده و تفکر استراتژیک بر پایه تفکر دو-حلقه‌ای می‌باشد. وی چهار نوع نگاه متفاوت را در ارتباط میان تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک بیان می‌کند که در ذیل به آن‌ها اشاره می‌کنیم.

نوع نگاه اول به این صورت است که برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک را دو دیدگاه جداگانه بدانیم و تفکر استراتژیک را بر مدیریت استراتژیک مقدم محسوب کنیم. این دیدگاه می‌گوید برنامه‌ریزی به تنهایی نمی‌تواند منجر به ایجاد استراتژی شود چرا که مبنای آن تنها تجزیه و تحلیل بوده و فرآیندی رسمی است. در حقیقت این فرآیند باید پس از اکتشاف، و فرآیند ادراک از طریق شهود شکل گیرد. در حقیقت نگاه این دیدگاه که مینتزرگ با آن موافق است این است که فرآیند شهودی، خلاقانه، رادیکال و سنتز محور و واگرای تفکر استراتژیک باید منجر به ایجاد مساله استراتژیک شده و در بخش بعد نیاز به تجزیه و تحلیل مسائل و عملیاتی کردن راه‌حل‌های راهبردی است [14].

نگاه دوم به ارتباط میان تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک در تقابل با نگاه اول این‌گونه بیان می‌شود که تفکر استراتژیک فرآیندی تجزیه و تحلیل محور است. مایکل پورتر که سردمدار این تفکر است نگاه خود را بر آنالیزمحور و همگرا بودن تفکر استراتژیک متمرکز کرده و آن را بر پایه تجزیه و تحلیل می‌داند و خلاقانه و واگرا بودن آن را مقبول نمی‌داند. نگاه پورتر به تفکر استراتژیک به این صورت است که باور دارد باید اول ساختار صنعت و نوع تکامل آن در طول زمان مورد توجه قرار گیرد و در مرحله دیگر موقعیت نسبی شرکت را در صنعت مشخص کرده و بر پایه آن استراتژی را شکل دهیم [20]. محققان دیگر همچون زابریسکی و همکاران او نیز این نوع تفکر را قبول داشته و فرآیندی بر پایه تجزیه و تحلیل را برای تفکر استراتژیک پیشنهاد می‌دهند [21].

نگاه سوم به ارتباط میان تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی استراتژیک، هدف غایی برنامه‌ریزی استراتژیک را بهبود فرآیند تفکر استراتژیک می‌داند. این دیدگاه که به دیدگاه دوم نیز ارتباط دارد، این باور را مقبول می‌داند که برنامه‌ریزی منظم و سیستماتیک، به تفکر خلاق منجر شده و به آن کمک می‌کند. این نگاه با در نظر گرفتن برنامه‌ریزی سناریو محور و در نظر گرفتن اقتضای محیطی در تصمیمات مدیران، مساله استراتژیک را قابل حل می‌داند. دی‌گس نیز به این مهم اشاره دارد که ارزش برنامه‌ریزی وابسته به تغییرات مدل ذهنی مدیران است و نه فقط ارائه برنامه [22]. از محققانی که به این مورد اشاره کرده و به آن اعتقاد دارند می‌توان از نادلر نیز نام برد [23].

نگاه چهارم به رابطه میان تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی استراتژیک این عقیده را بیان می‌کند که برنامه‌ریزی استراتژیک در واقع در طول زمان در حال تغییر و تکامل بوده و در نهایت به تفکر استراتژیک منجر و بدل شده است. این تفکر باور دارد که تغییرات فراوانی از زمان ایجاد و شکل گرفتن مدیریت استراتژیک در دهه ۱۹۷۰ میلادی به وجود آمده و در طی زمان، مدیریت استراتژیک تکامل و دگرذیسی یافته و مشکلات طراحی اولیه آن رفع شده و به تفکر استراتژیک تغییر ماهیت داده است. این تغییرات شامل محول کردن تصمیمات و مسئولیت‌های استراتژیک به مدیران خط، غیر متمرکز کردن برنامه‌ریزی در هر کدام از واحدهای کسب و کاری، توجه و تمرکز بیشتر بر تغییرات محیطی، به کارگیری تکنیک‌های پیچیده‌تر برنامه‌ریزی و توجه بالاتر به سازمان و فرهنگ سازمانی به عنوان عوامل حیاتی در اجرا بوده است [24].



شکل ۱. طیف محققان تفکر استراتژیک باتوجه به نوع تفکر [25]

اوشاناسی تفاوت تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک را همچون تفاوت بخش چپ و راست مغز انسان می‌بیند. وی اعتقاد دارد که در شرایط عدم اطمینان محیطی، راهبردهایی می‌توانند بهتر عمل کنند که تمرکز بر استفاده از سمت راست مغز داشته، خلاقانه، شهودی و واگرا باشند. این نوع نگاه، همان رویکرد استراتژی به‌مثابه هنر است. از سوی دیگر در شرایط محیطی که ثبات بیشتری حاکم باشد، نیاز به نوع تفکری بر مبنای تجزیه و تحلیل و محاسبه‌گرانه وجود دارد

که تمرکز را بر استفاده از سمت چپ مغز قرار می‌دهد [25]. او محققان مختلف را با توجه به نوع نگاه آن‌ها به تفکر استراتژیک در طیفی از استراتژی به مثابه هنر تا استراتژی به مثابه علم قرار می‌دهد (شکل ۱).

در نهایت بیشتر اندیشمندان [13] بر این باور هستند که نمی‌توان تنها بر یکی از این دو انتهای طیف برای شکل‌دادن به فرآیند استراتژی بهره برد [17] و ادغام عناصر تجویزی، توصیفی و یک‌پارچه ساختن آن‌ها بسته به موقعیت داخلی و خارجی سازمان، منجر به بهترین نتیجه خواهد شد [25]. از جانب دیگر هراکلیوس نیز باور دارد که تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک لازم و ملزوم یکدیگر هستند و به‌تنهایی و بدون دیگری نمی‌توانند نیازهای استراتژیک سازمان را برآورده سازند. استراتژی‌های خلاقانه به دست آمده از تفکر استراتژیک می‌بایست با بهره‌گیری از تفکر همگرا و تجزیه‌وتحلیل که از مشخصه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک هستند، عملیاتی شده و به کار گرفته شوند. برنامه‌ریزی استراتژیک عنصری لازم و حیاتی در فرآیند استراتژیک سازمان است اما به‌تنهایی قادر نیست استراتژی‌های منحصربه‌فرد و خلاقانه که می‌توانند مرزهای صنعت و بازار را متحول کرده و تغییر داده و گاه حتی مفهوم صنعت را تعریف دوباره کنند ایجاد کند و این مهم با به‌کارگیری همزمان آن با تفکر خلاقانه میسر می‌شود.

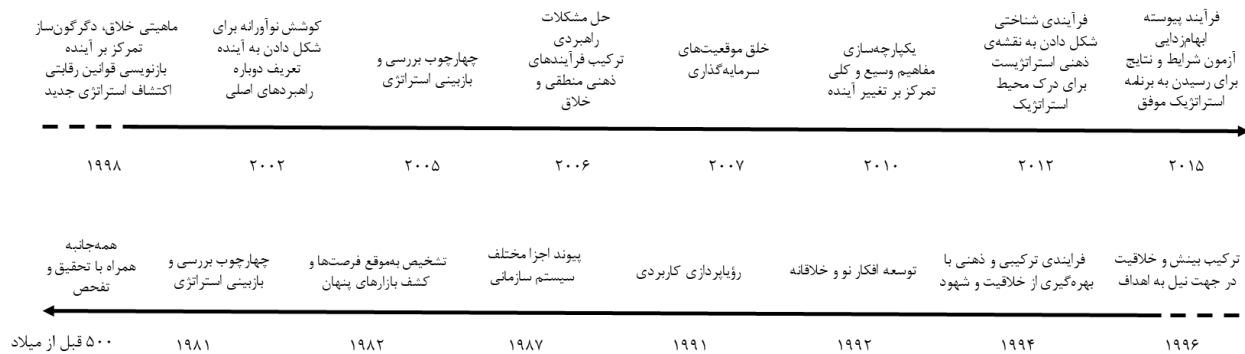
جدول ۱. تعاریف تفکر استراتژیک (به ترتیب سال انتشار)

سال	نام	عنوان نوشته	تعریف
۵۰۰ قبل از میلاد	سان تزو	The art of war	تفکر استراتژیک نوعی تفکر همه‌جانبه و تحقیق و تفحص در جهت رویارویی با مشکلات در زمان جنگ و در شرایط دشوار و صعب است [26].
۱۹۸۱	ساوث	Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking	تفکر استراتژیک فرآیندی فکری است که احتمالاً برای اولین بار سال‌ها پیش ارتش‌ها برای تمرکز بهتر بر بررسی و بازیابی راهبردها آن را ایجاد کرده و توسعه داده‌اند [27].
۱۹۸۲	اومی	The mind of the strategist	تفکر استراتژیک تشخیص به‌موقع فرصت‌های میدان رقابت و کشف بازارهایی است که از چشم رقیبان پنهان مانده‌اند [13].
۱۹۸۷	پورتر	The state of Strategic thinking	تفکر استراتژیک چسبی است که سیستم‌ها و نوآوری‌ها را در سازمان با هم پیوند می‌دهد [28]
۱۹۹۱	کافمن	Strategic planning plus: an organizational guide	تفکر استراتژیک رؤیای‌پردازی کاربردی است سازمان را قادر می‌سازد آینده سازمان و همکاری‌ها را ارزیابی و خلق کند و نتایجی ارزش آفرین را برای ذینفعان بیافریند [29].
۱۹۹۲	استیسی	Managing the unknowable	تفکر استراتژیک استفاده از قیاس‌ها و تمثیل‌ها در جهت توسعه افکار نو و خلاقانه است [30]
۱۹۹۴	مینتزبرگ	The rise and fall of strategic planning	تفکر استراتژیک فرآیندی ترکیبی و ذهنی و با بهره‌گیری از خلاقیت و شهود است که نتیجه‌ی آن تصویری کلی از استراتژی کسب و کار بدون جزئیات است [14].
۱۹۹۵	گرات	Helicopters and rotting fish: developing strategic thinking and new roles for direction givers	تفکر استراتژیک فرآیندی است که مدیران ارشد را از روتین‌های روزمره‌ی کاری فراتر برده و دید متفاوتی از سازمان و محیط به آن‌ها می‌دهد [31].
۱۹۹۶	ریموند	Two styles of foresight: are we predicting the future or inventing it?	تفکر استراتژیک توانایی ترکیب بینش و خلاقیت در جهت نیل به اهداف سازمان است [32]
۱۹۹۸	لیدکا	Strategic thinking: Can it be taught?	تفکر استراتژیک ماهیتی خلاق، دگرگون‌ساز، و با تمرکز بر آینده است و با برنامه‌ریزی استراتژیک در تضاد است [2].
۱۹۹۸	هراکلیوس	Strategic thinking or strategic planning?	هدف تفکر استراتژیک، اکتشاف راهبردهای نوینی است که قابلیت تغییر قوانین بازی رقابتی را داشته و تصویری نوین و نو از آینده را ارائه دهند [18].
۲۰۰۲	گرائنز	Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities	تفکر استراتژیک کوشش نوآورانه برای شکل‌دادن به آینده است که به این مهم منجر به تعریف دوباره استراتژی‌های اصلی فعلی سازمان و تغییرات در صنعت خواهد شد [33].
۲۰۰۵	بون	Improving strategic thinking: a multilevel approach	تفکر استراتژیک شیوه حل مشکلات راهبردی به‌گونه‌ای است که تفکر منطقی‌گرا و همگرا را با فرآیندهای خلاقیت‌گرا و واگرا ترکیب می‌کند [34].
۲۰۰۶	اوشاناسی	Making sense of the strategic thinking literature to help build a new model of this mysterious construct	تفکر استراتژیک شیوه‌ای اختصاصی در جهت حل مشکلات استراتژیک فردی و سازمانی است که فرآیندهای ذهنی منطقی و خلاق را در جهت حل مشکل ترکیب می‌کند [35].
۲۰۰۷	الساعتی	Entrepreneurs: strategic thinkers in search of opportunities	تفکر استراتژیک خلق (موقعیت‌های) سرمایه‌گذاری تجاری جدید است [36].
۲۰۱۰	گلدمن	Strategic thinking at the top	تفکر استراتژیک مفاهیم وسیع و کلی را یکپارچه‌سازی کرده و تمرکز بر تغییر آینده سازمان دارد [37].
۲۰۱۲	شاهین	Towards a hybrid model of strategic thinking: revisiting the paradox of strategy development versus design	تفکر استراتژیک فرآیندی شناختی است که دانش راهبردی، فرآیند آموختن و دانستن تمامی متغیرهای نقشه‌ی ذهنی استراتژیست‌ها را در دو سطح گروهی و فردی و در درک محیط استراتژیک محلی و بین‌المللی شکل می‌دهد [38].
۲۰۱۵	رهنما و رهپما	The influential factors of strategic thinking at the organizational level	فرآیند پیوسته ابهام‌زدایی و واسطه‌گری در محیطی پیچیده، فرآیند شامل آزمون شرایط و ترکیبی مهم از نتایج در مسیر رسیدن به یک برنامه‌ی استراتژیک موفق است [39].

دیدگاهی که در نتیجه این تحقیقات پیشنهاد شده این مهم را بیان می‌کند که تفکر خلاقانه و برنامه‌ریزی استراتژیک، فرایندهایی عقلانی و دارای منطق هستند که در ارتباط متقابل با یکدیگر قرار دارند. با این حال هر دوی این موارد برای اجرای موثر و کارای مدیریت استراتژیک باید به کار گرفته شوند [1]. در جدول ۱ تعاریفی که توسط محققان مختلف برای تفکر استراتژیک آورده شده را آورده‌ایم و در ادامه به مفاهیم مطرح شده در آن می‌پردازیم.

۲.۲. تعریف تفکر استراتژیک

باتوجه به جدول ۱، تفکر استراتژیک مفهومی نوین نیست. بلکه مفهومی کهن و در حال دگر دگرایی و تغییر بوده و هست که در متون مدون از زمان سان‌تزو (سال ۵۰۰ قبل از میلاد) تا به امروز متفکران مختلفی را به خود جذب کرده و اندیشمندان فراوانی را به تحقیق و تفحص واداشته است. با این حال ماهیت در حال دگرگونی، پیچیده و -مانند بیشتر مفاهیم مدیریتی- انتزاعی آن، باعث شده در طول سالیان، تعاریف گوناگونی برای تفکر استراتژیک ارائه شود.



شکل ۲. سیر تکاملی مفاهیم در تعریف تفکر استراتژیک در طول زمان

باتوجه به این مفاهیم، و تکرار آن‌ها در مشاهدات شکل ۲ و جدول ۱ می‌توان جدول ۲ را برای پر تکرارترین و مهم‌ترین مفاهیم در تعریف تفکر استراتژیک ایجاد کرد. مشاهدات جدول ۲ نمایش می‌دهند که پررنگ‌ترین مفهوم تفکر استراتژیک، خلاقیت است. چرا که اندیشمندان متفاوت از بخش‌های مختلف طیف فکری (شکل ۱) مفهوم نوآوری را در تعاریف خود به‌عنوان بخشی از مهم از تفکر استراتژیک بیان کرده‌اند. کلی‌نگری و آینده‌نگری در تفکر استراتژیک مفاهیم بعدی هستند که اهمیت و تکرار آن‌ها در مفاهیم دیده شده، مفهوم تجزیه و تحلیل نیز با اختلاف کمی در جایگاه بعدی اهمیت در تعاریف قرار گرفته است. مفهوم نهایی که در دو مقاله به آن‌ها اشاره شده است، تقابل خلاقانه بودن و بر پایه تجزیه تحلیل بودن تفکر استراتژیک است که در بخش تفکر "استراتژیک: تقابل دو نوع تفکر" مقاله به آن پرداختیم.

جدول ۱. تعاریف تفکر استراتژیک (به ترتیب سال انتشار)

مفهوم	کلمات کلیدی	تکرار (تعداد مقالات)
خلاقیت	رؤیا پردازی کاربردی، توسعه‌ی ایده‌های نو و خلاقانه، فرایند سنتزی، خلاق و شهودی، سنتز و استفاده از بصیرت، ماهیت خلاق و انقلابی، نوآوری، خلق موقعیت‌های جدید، کشف فرصت‌ها و بازارهای جدید، کشف استراتژی‌های بدیع، کشف راه حل‌های جدید و غیر معمول	۱۰
آینده‌نگری	تصور و ارزیابی آینده، الهام‌بخشی، تصور متفاوت از آینده، تصور آینده، متمرکز بر آینده	۵
کلی‌نگری	همه‌جانبه بودن، نمای کلی کسب و کار، دید متفاوت به بازار، نمای یکپارچه از سازمان، متمرکز بر آینده	۵
تجزیه و تحلیل	تحقیق و تفحص، بررسی و بازبینی، آزمایشی، آزمون	۴
خلاقانه در مقاله تجزیه تحلیلی	ترکیب مولد و منطقی، ترکیب منطقی و خلاق	۲

باتوجه به این تعاریف و مفاهیم پرتکرار و مهم در آن‌ها، می‌توان تعریف زیر را بر اساس مفاهیم با اهمیت و تکرار آن‌ها در تفکر استراتژیک به دست آورد:

تفکر استراتژیک، فرآیند فکری خلاق و آینده‌نگر است که نگاهی کلی‌نگرانه به وقایع داشته و در عین خلاقانه بودن نیاز به تجزیه و تحلیل منطقی نیز دارد.

پس از رسیدن به تعریفی از تفکر استراتژیک بر مبنای مهم‌ترین و پرتکرارترین مفاهیم که شامل خلاقیت، آینده‌نگری، کلی‌نگری، تجزیه و تحلیل محور بودن و تقابل استراتژی به‌مثابه هنر و استراتژی به‌مثابه علم در تعریف تفکر استراتژیک بود، در بخش بعدی به عناصر و مدل‌های تفکر استراتژیک می‌پردازیم و نظریات و مدل‌های محققان مهم تفکر استراتژیک را مطرح کرده و عناصر تشکیل‌دهنده این مدل‌ها و به‌کارگیری این عناصر در تعریف تفکر استراتژیک را بررسی می‌کنیم. این محققان شامل لیدکا که مدل او یکی از مدل‌های پر استفاده در تحقیقات تفکر استراتژیک است و تیم اوشاناسی هستند.

۳. عناصر و مدل‌های تفکر استراتژیک

محققان زیادی به تحقیق و بررسی درباره ابعاد، اجزا و عناصر تشکیل‌دهنده و تعریف‌کننده تفکر استراتژیک پرداخته‌اند؛ تعریف جین لیدکا از عناصر تفکر استراتژیک عموماً به‌عنوان اصلی‌ترین و جامع‌ترین تعریف در میان محققان شناخته می‌شود [40]. اوشاناسی در مقاله‌ای در ۱۹۹۹ با توجه به تحقیقات پیشین و الهام گرفتن از مدل لیدکا، مدلی را برای تفکر استراتژیک ارائه کرد. در این بخش به این دو مدل که مهم‌ترین مدل‌های تفکر استراتژیک هستند می‌پردازیم. جین لیدکا در سال ۱۹۹۸ میلادی با انتشار دو مقاله اثرگذار، که در پیروی از دیدگاه مینتزبرگ در رابطه با استراتژی و تفکر استراتژیک شکل گرفته بود، مدل خود و تفکراتش را در رابطه با تفکر استراتژیک ارائه داد [17] که این مدل همچنان مدل اصلی مورد استفاده در اکثر تحقیقات تفکر استراتژیک است [2]. مدل او عناصری متفاوت و جدا از هم اما در عین حال پیوسته دارد. عناصر این مدل شامل چشم‌انداز سیستمی، نیت‌مندی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، فرضیه‌محور بودن، تفکر به موقع (تفکر در طول زمان) است و این عناصر را در ادامه مورد بررسی قرار دادیم [2].

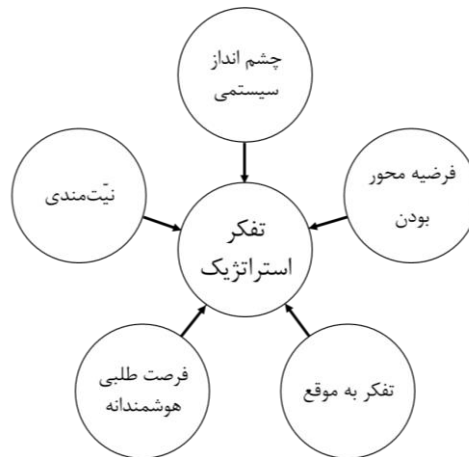
چشم‌انداز سیستمی عنصر اولی از این مدل است که به آن می‌پردازیم. تفکر استراتژیک بر پایه و اساس چشم‌انداز سیستم محور شکل گرفته است. متفکر استراتژیک می‌تواند مدل ذهنی سیستم را از شروع تا پایان خلق ارزش در ذهن ایجاد کرده و روابط علی و متقابل درون آن را ادراک کند. لیدکا می‌گوید این مدل‌های ذهنی باید در بستر محیط داخلی و خارجی سازمان ادراک شوند. استراتژیست باید پیوندهای عمودی میان بخش‌های مختلف و اجزا سیستم را از زوایای مختلفی مشاهده کرده و ارتباط میان استراتژی‌های سازمان، کسب‌وکار و بخش‌ها را با محیط خارج از سازمان درک کرده و این ادراک را در تصمیمات روزانه خود متجلی کند. علاوه بر آن، باید بتواند پیوندهای افقی میان دپارتمان‌ها، بخش‌های سازمانی و تامین‌کنندگان و خریداران را مشاهده و رصد کرده و از آن ادراک صحیحی داشته باشد [2].

عنصر دوم مدل لیدکا نیت‌مندی است. تفکر استراتژیک باید با قصد و نیت مشخص انجام پذیرد. تمرد راهبردی باعث ایجاد تمرکز لازم در کارکنان سازمان در جهت دادن و به‌کار بردن انرژی و توجه به مباحث مهم می‌شود و مقاومت در برابر تمرکز بر مسایل بی‌اهمیت را بالایی برد و این تمرکز را در طولانی‌ترین زمان ممکن برای سازمان و مدیران ایجاد و حفظ می‌کند. هامل و پراهال اشاره می‌کنند که نیت‌مندی استراتژیک، داشتن ادراک مناسبی از آینده صنعت و بازار در درازمدت و جایگاه رقابتی مطلوب سازمان در ده سال آینده است [41]. وجود نیت‌مندی استراتژیک در افراد سازمان نقاط تمرکزی را ایجاد می‌کند که به آن‌ها توانایی تمرکز فعالیت‌ها در جهت نیل به اهداف سازمان را داده و کمک می‌کند از حواس‌پرتی‌ها و پرداختن به آن‌چه بی‌اهمیت است، دوری کنند. در کارزار تغییرات شدید محیط و طوفان تغییرات، داشتن نیت‌مندی استراتژیک یکی از کمیاب‌ترین منابع سازمان بوده و در محیط‌های رقابتی و پویا، موفق‌ها آن‌هایی خواهند بود که این ابزار ارزشمند را به درستی به‌کار گیرند.

عنصر سوم این مدل فرصت‌طلبی هوشمندانه است. در حین اجرای نیت‌مندی استراتژیک، باید دقت شود فضای لازم برای فرصت‌طلبی هوشمندانه وجود داشته باشد. این مهم نه تنها کمک می‌کند استراتژی مشخص شده پیش برده شود، بلکه راه را برای ورود و به‌کارگیری استراتژی‌های جدیدی در جهت نیل به اهداف سازمانی باز می‌گذارد. لیدکا در مقاله خود به دوراهی تصمیم‌گیری در شرکت اینتل اشاره می‌کند. دوراهی تصمیم بهره‌گیری از استراتژی مناسب و به خوبی بیان و بررسی شده که می‌تواند تلاش‌های سازمان را به طور مؤثر و کارآمد پیش ببرد، و در مقابل ریسک از دست دادن دیدگاهی نوآور و استراتژی‌های نوین و پویای جایگزین که برای محیط پویا مناسب‌تر هستند [42]. وی می‌گوید برای این که سازمان در زمان اجرای یک استراتژی، از استراتژی‌های جایگزین با تناسب بالاتر با شرایط سازمان غافل نشود، باید فرصت‌طلبی هوشمند خصوصاً در سطوح پایین‌تر سازمان شکل گرفته و وجود داشته باشد.

تفکر به موقع (تفکر در طول زمان) عنصر چهارم مدل لیدکا است که در این بخش به آن می‌پردازیم. در تفکر استراتژیک، استراتژی تنها مختص تعریف آینده نیست. در هر زمان مشخص باید از تفکری وسیع که گذشته، حال و آینده را در یک جا کنار هم ترسیم و مشاهده و تجزیه و تحلیل می‌کند، بهره‌مند باشیم. قابلیت‌ها و منابع فعلی برای سازمان کافی نیستند و این موضوع سازمان را وادار به نوآوری می‌کند تا منابع محدود خود بالاترین بهره ممکن را ببرد؛ در حالی که دیدگاه سنتی بر وجود سازگاری میان منابع موجود و فرصت‌های فعلی بازار تمرکز دارد، تفکر استراتژیک به آینده و جاه‌طلبی سازمان و منابع و لازمه‌های رسیدن به اهداف غایی سازمان اشاره می‌کند. سازمان باید میان گذشته، حال و آینده‌ی خود پل ایجاد کرده و از تجربه و تاریخچه خود و باقی شرکت‌ها و صنایع در جهت شناسایی الگوهای ممکن بهره لازم را ببرد، نوسان میان گذشته، حال و آینده در جهت تدوین و اجرای استراتژی‌ها اهمیت فراوانی دارد [43].

عنصر نهایی که در تفکر استراتژیک مورد توجه لیدکا قرار گرفته، فرضیه محور بودن است. در حقیقت به شیوه روش تحقیق علمی، فرضیه محور بودن درباره ساخت فرضیه‌ها و آزمون آن‌ها به‌عنوان یکی از فعالیت اصلی تفکر استراتژیک است. عموماً محققان و کسب‌وکارها این عنصر تفکر استراتژیک را نسبت به دیگر عناصر کمتر شناخته و به‌کار می‌گیرند؛ باین‌حال در محیطی که هر روزه اطلاعات بیشتر و بیشتری در دسترس بوده و زمان تفکر درباره مسائل در حال کاهش است، داشتن قابلیت توسعه‌ی فرضیه‌ها و اجرای آزمون مؤثر بر روی آن‌ها، حیاتی است. با بهره‌گیری و به‌کار بستن اصل فرضیه محور بودن، تفکر استراتژیک را می‌توان از دوگانگی اشاره شده که در بخش اعظمی از ادبیات این حوزه نیز به آن پرداخته شده میرا کرد: تفکر استراتژیک در ذات خود هم خلاقانه و هم منطقی است و شیوه علمی، این دو بعد را به‌صورت ترتیبی و با ایجاد چرخه‌های ایجاد فرضیه (پروسه‌ی خلاقانه) و سپس به آزمون گذاشتن آن (پروسه‌ی منطقی و آنالیزی) با هم تطبیق می‌دهد.



شکل ۳. مدل لیدکا برای تفکر استراتژیک [2]

پس از پرداختن به مدل اولیه و اصلی تفکر استراتژیک، در این‌جا به مدلی که تیم اوشاناسی برای عناصر تفکر استراتژیک طراحی کرده می‌پردازیم. این مدل رویکردی فرآیندی از ابتدا تا انتها داشته و در یک طرف شامل ورودی‌های انعطاف‌پذیر بوده و از جهت دیگر خروجی آن‌ها در نتیجه تفکر استراتژیک وجود دارد. این مدل همچنین شامل عناصر متنوعی نیز می‌باشد که: چشم‌انداز هلیکوپتری، قصد استراتژیک، تفکر به موقع (تفکر در طول زمان)، مداخله‌ی ذی‌نفعان داخلی و خارجی و ورودی‌های انعطاف‌پذیر هستند [19].

برای ایجاد این توانمندی در سازمان که بتواند به شکلی انعطاف‌پذیر و در جهت پاسخگویی به نیاز مشتریان و بازارها تغییر کرده و واکنش لازم را نشان دهند، نیاز است که از ورودی‌های انعطاف‌پذیر بهره گرفته شود؛ این ورودی‌ها بسته به نوع شرکت و صنعت، متفاوت هستند. اما به‌طور کلی شامل چهار دسته عوامل هستند: تکنولوژی یا ماشین‌آلات انعطاف‌پذیر، کارکنان انعطاف‌پذیر، ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و سیستم‌ها و فرآیندهای انعطاف‌پذیر. با به‌کارگیری ورودی‌های انعطاف‌پذیر، موقعیت سازمان در رویارویی با شرایط عدم‌اطمینان محیطی بهبود یافته و مشارکت سرتاسری سازمانی در تفکر استراتژیک نیز ایجاد شده و بهبود می‌یابد.

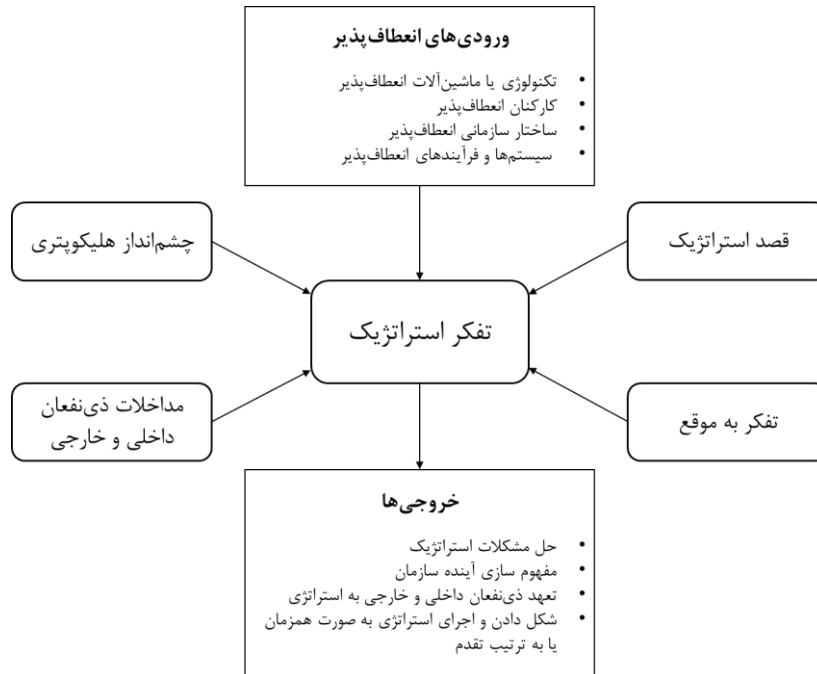
همان‌طور که با بهره‌گیری از هلیکوپتر می‌توان پدیده‌ها را از زوایا و جهات مختلف بررسی کرد، در چارچوب مدیریت استراتژیک نیز به اندازه‌ی کافی انعطاف‌پذیری وجود دارد که بتوان با استفاده از آن به مشکلات و نیازهای تفکر استراتژیک شامل ادراک و منطق، حوزه‌ی مربوطه‌ی تصمیم‌گیری، یادگیری سازمانی، سیاست سازمانی، فرهنگ سازمانی و پویایی گروهی پاسخ داد. از این‌رو استراتژیست‌ها می‌توانند از چشم‌اندازی کلی و از بالا بهره برده و یا بر روی مشکلی خاص و فرضیه‌ای که نیاز به تحقیق و بررسی شهودی و یا آنالیزی دارد، تمرکز کنند. همچنین گارت در این رابطه می‌گوید که چشم‌انداز هلیکوپتری بحث‌های انتقادی را با ایجاد امکان نگاه به مشکلات استراتژیک از دیدگاه‌های مختلف تسهیل می‌کند [44].

داشتن و جاری شدن عنصر قصد استراتژیک در سازمان زمانی جریان می‌یابد که درک شهودی و مستقیمی از جهت‌گیری آینده‌ی سازمان در تمام سطوح سازمانی وجود داشته باشد.

در این بخش به عنصر مداخله‌ی ذی‌نفعان داخلی و خارجی می‌پردازیم. اوشاناسی معتقد است که کارکنان سازمان در تمامی سطوح، توانایی تفکر استراتژیک را دارند، همچنین مشاوران خارج از سازمان و گاه حتی ذی‌نفعان خارج سازمانی (مانند تامین‌کنندگان و سرمایه‌گذاران) نیز در برخی از موارد می‌توانند در استراتژی سازمان نقش ایفا کنند [19].

عنصر تفکر به موقع در مدل اوشاناسی به این شکل تعریف می‌شود که تصویرسازی از تفکر استراتژیک باید با ملاحظه‌ی گذشته، حال و آینده‌ی سازمان انجام گیرد این بخش در حقیقت هم جهت و وام گرفته شده از مدل لیدکا است.

بررسی خروجی‌های تفکر استراتژیک، عنصر نهایی مدل اوشاناسی است. اوشاناسی مانند لیدکا اعتقاد دارد شرکت‌هایی که توانایی تفکر استراتژیک مؤثری ایجاد می‌کنند نسبت به رقبای مزیت رقابتی دارند [17]. در زمینه‌ی خروجی تفکر استراتژیک وی عقیده دارد تفکر استراتژیک برای حل مشکلات استراتژیک و یا فرضیه‌ها و تصویرسازی آینده، بعدی جدید و انعطاف‌پذیر و انطباق‌پذیر برای سازمان ایجاد می‌کند.



شکل ۴. مدل اوشاناسی در تفکر استراتژیک [19]

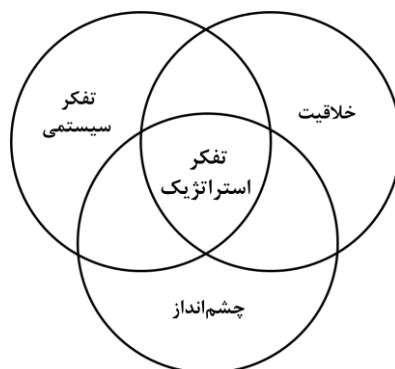
۴. لازمه‌های تفکر استراتژیک

ادبیات تحقیق وجود سه خصوصیت را برای تحقق تفکر استراتژیک در سازمان ضروری می‌داند [34]. تفکر سیستمی، خلاقیت و چشم‌انداز مناسب. در ادامه به تعریف این سه خصوصیت می‌پردازیم و شکل ۵، رابطه این سه عامل را نمایش می‌دهد.

تفکر سیستمی: باید در سازمان به پدیده تفکر استراتژیک فراتر از ابعاد فردی و رویدادها نگریست و می‌بایست به زیرساخت‌هایی که اعمال و رفتار کارکنان را شکل داده و شرایط را برای وقوع برخی رویدادها در جهت شکل‌گیری و رسیدن به تفکر استراتژیک محیا می‌سازد، توجه کنیم. این مهم با دقت و تفکر در فرآیندها و تفکر به جای رویکرد تمرکز بر رویدادها به‌دست می‌آید، و به ما امکان می‌دهد تعارضات و تناقض‌های موجود را با ایجاد و به‌کارگیری راه‌حل‌های نوآورانه حل و فصل کنیم [34].

خلاقیت: هدف استراتژی‌ها، ایجاد ایده‌ها و توسعه‌ی راه‌حل‌های بدیع در جهت خلق مزیت‌های رقابتی است، استراتژیست‌ها باید به دنبال یافتن و بهره‌گیری از رویکردهای جدید و تصویر کردن و شکل‌دادن راه‌های بهتر انجام کارها باشند، این مهم همان خلاقیت است. توانایی بهره‌گیری از خلاقیت در مسیر شکل‌دادن به مسیرهای متعدد جایگزین و نیز کشف شیوه‌های بهتر انجام کارها، برای توسعه‌ی استراتژی‌های منحصر به فرد و ایجاد برنامه‌های اجرایی مناسب، حیاتی می‌باشد. بدون خلاقیت، استفاده‌ی کامل از اطلاعات و تجربیاتی که در دسترس ماست غیر ممکن خواهد بود و این منبع ارزشمند در هزارتوی ساختارها، الگوها، مفاهیم و ادراکات قدیمی، خاک خواهد خورد [45].

چشم‌انداز مناسب: اندیشمندان فراوانی در نوشته‌های خود به اهمیت باورهای مشترک و چشم‌اندازی دلخواه در جهت شکل‌دادن به حس هدفمندی و ایجاد تمرکز برای فعالیت‌های درون سازمانی پرداخته‌اند. مدیران سطوح بالاتر که همواره با درجه عدم اطمینان زیاد و اطلاعات ناکامل و دوپهلوی دست و پنجه نرم می‌کنند، نیاز دارند که پروژه‌های پیچیده و چند وجهی را به دستورهای اجرایی ترجمه کرده و نیز معانی و مفاهیم فراوانی را در این مسیر با هم ترکیب کنند [46]. مدیران در این مسیر نیاز به خطوط راهنما (شامل ارزش‌ها، اولویت‌ها و شفافیت درباره‌ی اولویت‌های سازمانی) دارند که به آن‌ها در مسیر توسعه استراتژی‌های قابل اجرا و طراحی برنامه‌های اجرای استراتژی مناسب یاری دهند.



شکل ۵. لازمه‌های تفکر استراتژیک [34]

۵. نتیجه‌گیری

داشتن قابلیت تفکر استراتژیک و بهره‌گیری مفید از آن، امروزه به یک لازمه‌ی کلیدی برای مدیران سازمان‌ها بدل گشته‌است، می‌توان این مهم را بیان کرد که اصلی‌ترین نتیجه تفکر استراتژیک، خلق قابلیت‌های کلیدی برای سازمان است. سازمان‌هایی که موفق به درونی‌سازی توانایی تفکر استراتژیک در خود می‌شوند، به منبعی جدید و قدرتمند از مزیت رقابتی دست‌پیدامی‌کنند. از اجماع عناصر مختلف تفکر استراتژیک، ظرفیتی جدید و راهبردی در سازمان ایجاد می‌گردد که توانایی استراتژیک سازمان را در ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان، سخت کردن امکان تقلید برای رقبای و ایجاد قابلیت‌های پویای سازمانی بیشتر می‌کند و احتمال موفقیت را بالاتر می‌برد. همچنین تفکر استراتژیک روشی برای کشف استراتژی‌های نوین و نوآورانه‌ای است که قوانین بازی را تغییر داده و آینده نهفته صنعت و سازمان را شکوفا می‌سازد.

تفکر استراتژیک، تعریفی پویا، متغیر و همواره در حال دگرگونی و تکامل است. به همین دلیل در این تحقیق به جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل مفاهیم ارائه شده در تحقیقات قبلی پرداختیم. در این تعریف‌ها به یافتن و کنکاش در مفاهیم موجود در تعاریف پرداختیم و بر تکرار و پرکاربردترین مفاهیم را یافتیم. تاریخچه تحول مفاهیم تفکر استراتژیک را در طیفی بر اساس زمان ارائه آن مفهوم ارائه دادیم و در نهایت باتوجه به تکامل این مفاهیم و اهمیت و تکرار آن‌ها به تعریفی نوین و جامع از تفکر استراتژیک رسیدیم که می‌تواند در مسیر ادراک و اجرای تفکر استراتژیک کاربردی و کارگشا باشد.

با بررسی مدل‌های تفکر استراتژیک و مشاهده مطالعات مختلف در ادبیات موجود، این مهم برداشت شد که مدل لیدکا پایه اصلی مطالعات تفکر استراتژیک است. همچنین محققانی چون اوشاناسی که مدل دیگری برای تفکر استراتژیک ارائه داده‌اند در حقیقت بنای کار را بر روی مدل لیدکا گذاشته‌اند. با گذشت چندین سال از ارائه مدل لیدکا این مدل باتوجه به جامعیت و پوشش دادن به ابعاد مختلف تفکر استراتژیک شامل چشم‌انداز سیستمی، نیت‌مندی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، فرضیه‌محور بودن و تفکر به موقع (تفکر در طول زمان)، همچنان مدل اصلی تحقیقات تفکر استراتژیک محسوب می‌شود. در آخر به لازمه‌های شکل‌گیری و بهره‌گیری از تفکر استراتژیک پرداختیم و بیان کردیم که در ادبیات تحقیق، تفکر سیستمی، خلاقیت و چشم‌انداز مناسب به‌عنوان الزامات تفکر استراتژیک اشاره شده‌است.

امروزه نیاز به تحقیقات تفکر استراتژی به دلیل پویایی محیط و تغییرات ناگهانی محیط کلان خارج سازمانی، بیش از پیش دیده می‌شود. تمرکز اخیر بر توسعه علوم شناختی در کشور عزیزمان ایران نیز می‌تواند در تحقیقات آینده تفکر استراتژیک بر تحقیقات میان رشته‌ای میان محققان علوم مدیریت و علوم شناختی تمرکز داشت. همچنین باید توجه داشت تحقیقات آینده تمرکز را به کاربرد و استفاده از تفکر استراتژیک در عمل سوق دهند، چرا که در تحقیقات گذشته این مهم نادیده گرفته شده و مفهوم و مدل‌سازی، رکن اصلی بسیاری از تحقیقات این حوزه بوده‌است. همچنین امید است باتوجه به شرایط ناپایدار و متغیر خارجی، استفاده از تفکر استراتژیک بتواند به یافتن و ایجاد راه‌حل‌های نوین برای مشکلات پیش‌بینی نشده منجر شود.

- [1] Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning? *Long Range Planning*, 31(3), 481–487. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80015-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80015-0)
- [2] Liedtka, J. M. (1998). Strategic Thinking: Can it be Taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120–129. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(97\)00098-8](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(97)00098-8)
- [3] Freedman, L. 2013. *Strategy: A History*. New York: Oxford University Press.
- [4] غفاریان، وفا؛ و علی احمدی، علیرضا (۱۳۸۱). رویکردهای نوین استراتژی. تدبیر، ۱۳۰، صص ۲۸-۳۱
- [5] Gluck, F. W., Kaufman, S. P., & Walleck, A. S. (1980). Strategic Management for Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1980/07/strategic-management-for-competitive-advantage>
- [6] Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy* (Vol. 55). Boston, MA: pearson.
- [7] O'shannassy, T. (2001). Lessons from the evolution of the strategy paradigm. *Journal of Management and Organization*, 7(1), 25–37. <https://doi.org/10.5172/jmo.2001.7.1.25>
- [8] Bonn, I., & Christodoulou, C. (1996). From Strategic Planning to Strategic Management. 29(4), 543–551. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00046-5](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00046-5)
- [9] Stacey, R. D. (1993). Strategic thinking and the management of change : international perspectives on organisational dynamics. Kogan Page. <http://catalog.hathitrust.org/api/volumes/oclc/28945010.html>
- [10] Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*. Harvard Business School Press Boston, MA.
- [11] Smriti, V., Dhir, S., & Dhir, S. (2018). Strategic Thinking in Professional Environment: A Review of the Literature. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 13991. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.13991abstract>
- [12] Ansoff, H. I. (1980). Strategic Issue Management. 1(December 1979), 131–148.
- [13] Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: The art of Japanese business*. McGraw-Hill.
- [14] Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114.
- [15] Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy* McGraw Hill. New York.
- [16] Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Competitive Intelligence Review*, 1(1), 14.
- [17] Liedtka, J. M. (1998). Linking strategic thinking with strategic planning. *Strategy & Leadership*, 26(4), 30.
- [18] Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning? *Long Range Planning*, 31(3), 481–487. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80015-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80015-0)
- [19] O'Shannassy, T. (1999). Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation. *RMIT Business*, 21(November), 1–30.
- [20] Porter, M. E. (1991). Know your place. *Inc. Magazine*, 11.
- [21] Zabriskie, N. B., Huellmantel, A. B., & Huellmantel, A. B. (1991). Developing strategic thinking in senior management. *Long Range Planning*, 24(6), 25–32. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90040-U](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90040-U)
- [22] Arie P. De Geus (1988), 'Planning as Learning', *Harvard Business Review*. March-April, pp. 70-74
- [23] Nadler, D.A. (1994), "Collaborative strategic thinking", *Planning Review*, Vol. 22 No. 5, pp. 30-44. <https://doi.org/10.1108/eb054480>.
- [24] Wilson, I. (1994). Strategic planning isn't dead— it changed. *Long Range Planning*, 27, 12-24.
- [25] O'Shannassy, T. (1999). Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation. *RMIT Business*, 21(November), 1–30.
- [26] Griffith, S. B. (1963). *Sun Tzu: The art of war* (Vol. 39). London: Oxford University Press.
- [27] South, S.E. (1981), "Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking", *Journal of Business Strategy*, Vol. 1 No. 4, pp. 15-25. <https://doi.org/10.1108/eb038908>
- [28] Porter, M. E. "The State of Strategic Thinking." *Economist* (May 23, 1987).
- [29] Kaufman, R. A. (1991). *Strategic Planning Plus: An Organizational Guide*. Sage publications.
- [30] Stacey, R. D. (1992). *Managing the unknowable: Strategic boundaries between order and chaos in organizations*. John Wiley & Sons.
- [31] Garratt, B. (1995). *Helicopters and rotting fish: Developing strategic thinking and new roles for direction-givers*. Developing Strategic Thought: Rediscovering the Art of Direction-giving, McGraw-Hill, London.

- [32] Raimond, P. (1996). Two styles of foresight: Are we predicting the future or inventing it?. *Long Range Planning*, 29(2), 208-214.
- [33] Graetz, F. (2002). "Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities", *Management Decision*, Vol. 40 No. 5, pp. 456-462. <https://doi.org/10.1108/00251740210430434>
- [34] Bonn, I. (2005). "Improving strategic thinking: a multilevel approach", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 5, pp. 336-354. <https://doi.org/10.1108/01437730510607844>
- [35] O'Shannassy, T. (2006). Making sense of the strategic thinking literature to help build a new model of this mysterious construct.
- [36] Alsaaty, F. M. (2007). Entrepreneurs: Strategic Thinkers In Search Of Opportunities. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 5(2). <https://doi.org/10.19030/jber.v5i2.2523>
- [37] Goldman, E. F. (2007). Strategic thinking at the top. *MIT Sloan management review*, 48(4), 75.
- [38] Shaheen, K., Ali, Q., Hamad, S., & Shah, H. (2012). Towards a Hybrid Model of Strategic Thinking: Revisiting the paradox of strategy development versus design.
- [39] Rahnama, S., & Rahpeyma, A. (2015). The Influential Factors of Strategic Thinking at the Organizational Level. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 12, 26-35.
- [40] آقاجانیان, سیمینه, رستمی, مرضیه. (۱۳۹۲). تعیین عناصر تشکیل دهنده‌ی سازه‌ی "تفکر استراتژیک". فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران, ۸(۲۹), ۴۴-۵۸.
- [41] Prahalad, C., Hamel, G. P., & Mehrotra, L. C. S. (2014). Competing for the Future. *International Journal of Research Foundation of Hospital and Healthcare Administration*, 2(2), 133-135. <https://doi.org/10.5005/jrfhha-2-2-133>
- [42] Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2(3), 239-262. <http://www.jstor.org/stable/2634929>
- [43] Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2010). Strategic intent. *Harvard Business review classics*, Harvard Business Press, Boston.
- [44] Garratt, B. (1995). Helicopters and rotting fish: Developing strategic thinking and new roles for direction-givers. *Developing Strategic Thought: Rediscovering the Art of Direction-Giving*, McGraw-Hill, London.
- [45] De Bono, E. (1995). Serious creativity. *The Journal for Quality and Participation*, 18(5), 12.
- [46] Boland Jr, R. J. (1984). Sense-making of accounting data as a technique of organizational diagnosis. *Management Science*, 30(7), 868-882.