

ارزیابی الگوی شایستگی تفکر استراتژیک با رویکرد توسعه سیاسی انعطاف‌پذیری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران

ندا رحیمی^۱

غلامرضا هاشم زاده خوراسگانی^۲

کامبیز جلالی فراهانی^۳

محمود مدیری^۴

چکیده

بخش مهمی از زندگی بشر در دنیای کنونی به شغل و حرفه آنها بستگی دارد. افراد ساعات زیادی را در طول شبانه‌روز در محل کار خود سپری می‌کنند و از این جهت امنیت این محیط بسیار مورد توجه است. سازمان‌ها و ادارات همواره در پی این هستند که برای افزایش بازدهی، امنیت شغلی را افزایش دهند. این امنیت گاهی با افزایش حقوق و مزایا امکان‌پذیر است و گاهی نیز از طریق اجرای طرح‌های استراتژیک.

دنیای امروز، دنیای تغییرات، پیچیدگی‌ها و تلاطمات غیرقابل پیش‌بینی محیطی است و سرعت روزافزون هزاره سوم و تغییرات شدید اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی، مستلزم تکرار استراتژیک^۱ است. امروزه نبود تکرار استراتژیک یکی از کمبودهای اساسی در سازمان‌ها به شمار می‌رود که امکان شناسایی فرصت‌های جدید را تضعیف می‌کند (استپتو - وارنی، هووات و هوم، ۲۰۱۱). در تفکر استراتژیک مهم دیدن چیزی است که دیگران نمی‌بینند، کشف یک نیاز نهفته به معنای کشف یک فرصت جدید است و این مفهوم اساس نوآوری در کسب‌وکار به شمار می‌آید (محمدیان، ۱۳۹۸).

لذا این امر بسیار مهم است که افراد یک سازمان یا اداره، دارای نوعی از تصمیم‌گیری و تفکر باشند که بتوانند بر اساس آن به چند هدف عمده دست یابند. شامل: رسیدن به نهایت کارایی، حفظ جایگاه سازمان و متعاقب آن حفظ جایگاه کارکنان در میان رقبا و گسترش انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات ایجاد شده (محمدی، گرلی و هاشمی، ۲۰۱۶: ۱۵).

حال در این جا سعی شده است با ارائه یک مدل، بحث تفکر استراتژیک را در سازمان شرکت ملی گاز ایران به چالش کشیده شود و این نکته مورد ارزیابی قرارگیرد که در این سازمان تا چه اندازه تفکر استراتژیک نهادینه شده است.

کلیدواژه‌ها: تفکر استراتژیک، ارزیابی شایستگی، شایستگی تفکر استراتژیک، توسعه سیاسی، انعطاف‌پذیری سازمانی

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
ned.rahimi@gmail.com

^۲ دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

gh_hashemzadeh@azad.ac.ir

^۳ استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
k_jalalifarahani@azad.ac.ir

^۴ استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
m_modiri@azad.ac.ir

^۱ Strategic Thinking (ST)

^۲ Steptoe-Warren, Howat & Hume

قرن اخیر با تغییرات سریع و پیچیده همراه است، و همزمان با پرخطر و نامطمئن شدن محیط کسب و کار، تصمیم‌گیری‌های به موقع مدیران اهمیت، بیشتری دارد. (کرافورد و کاستا ۲۰۱۳) در این شرایط، گاهی مدیران، به جای ارزیابی منطقی و دقیق اطلاعات جدید، تنها بر اساس ادراک یا یافته‌های گذشته خود تصمیم می‌گیرند و این امر آنها را در دام خطاهای شناختی قرار می‌دهد (هادکینسون، ۲۰۰۱). و این مسئله باعث شده است که بسیاری از محققین به موضوعی به نام « تفکر استراتژیک به عنوان یکی از الزامات احراز شغل مدیریتی » پردازند. تفکر استراتژیک یک فرآیند مداوم است که هدف آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به یک محیط پیچیده است (حسن، وفا، و نور، ۲۰۱۶).

از این رو بررسی و ارزیابی تفکر استراتژیک نیازمند توجه بیشتری است. با توجه به این نکته که تفکر استراتژیک به عنوان شایستگی، در برخی از مشاغل مدیریتی نسبت به سایر مشاغل مربوط به حوزه مدیریت، اهمیت، میزان و پیچیدگی بالاتری دارد، علی‌رغم اهمیت شایستگی تفکر استراتژیک برای تمامی مشاغل مدیریتی، لازم است که عوامل شایستگی تفکر استراتژیک شناسایی شوند تا در گام بعدی از طریق جدیدترین و کارآمدترین روش ارزیابی، به سنجش این امر مهم در آنها پرداخته شود.

اساساً فضای کسب و کار گذشته فضایی قابل پیش‌بینی و کم‌تغییر بوده است از این رو اغلب مدل‌های تحلیل استراتژیک و قابلیت‌های سازمانی، توجه ویژه‌ای به قابلیت انعطاف‌پذیری سازمانی نداشته‌اند. از سوی دیگر در مدل‌های تحلیلی سنتی، قدرت‌تأثیر‌گذاری سازمان بر محیط عملاً صفر یا بسیار ناچیز برآورد می‌شده است و از این نظر نیز انعطاف‌پذیری سازمانی برای تأثیر‌گذاری بر محیط هم مطرح نبوده است. اما در فضای بسیار رقابتی و متلاطم جدید سازمان‌ها باید از قابلیت تطبیق خود با تغییرات محیط برخوردار باشند و در عین حال بکوشند تا در جهت دستیابی به استراتژی‌های خود بر محیط کسب و کار نیز موثر واقع گردند این الزامات موجب شده است در سال‌های اخیر مقوله انعطاف‌پذیری سازمانی نیز بسیار مورد توجه قرار گیرد.

باتوجه به اهمیت تفکر استراتژیک در شرایط رقابتی امروز، و همچنین ارزیابی شایستگی تفکر استراتژیک و توسعه سیاسی انعطاف‌پذیری در سازمان‌های متلاطم امروزی، هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه مدلی جهت ارزیابی شایستگی مورد استفاده سازمان‌ها و توانایی تفکر استراتژیک رهبران، مدیران، کارشناسان و دیگر کارکنان باتوجه به رویکرد توسعه سیاسی انعطاف‌پذیری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران و اهداف فرعی آن شناسایی ابعاد، شرایط علی، عوامل مداخله‌گر (پیش‌برنده و بازدارنده)، شناسایی

پیامدهای اثرگذار شایستگی تفکر استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران و شناسایی مهم ترین مولفه های مورد نظر در مقوله مرکزی که همان ارزیابی شایستگی تفکر استراتژیک است، می باشد .

اکثر مرورهای صورت گرفته راجع به تفکر استراتژیک یا روی نقش های تفکر استراتژیک در مدیریت استراتژیک تمرکز کرده یا ابعاد مختلفی از تعاریف را پیشنهاد می دهند. (پلین، ۲۰۱۳)

مطالعه ی براون (۲۰۰۵) راجع به شایستگی های مدیریتی نشان می دهد که مشارکت سطوح مختلف از مدیران در فرمول بندی استراتژی سازمان، پتانسیل توسعه ی مدیریت استراتژیک را افزایش می دهد. مطالعه ی تجربی صورت گرفته توسط اوانز و همکاران (۲۰۰۹) بر اهمیت تفکر استراتژیک در ارزیابی و اهرم سازی فناوری های جدید تاکید داشته است.

با توجه به مطالب ذکر شده در شیوه های فعلی سازمانی جهت توسعه تفکر استراتژیک نقصان های فراوانی از جمله : اهداف نامشخص، مشارکت محدود، طیف وسیعی از رویکردها و ارزیابی محدود وجود دارد. (گلدمن و اسکات، ۲۰۱۶)

در این تحقیق نیز سعی بر آن است که با تکیه بر نتایج بدست آمده از مطالعات صورت گرفته در این زمینه مدلی جهت ارزیابی شایستگی تفکر استراتژیک ارائه گردد که بتوان با استفاده از آن کاستی های موجود جهت اطمینان به استقرار و پیاده سازی تفکر استراتژیک را برطرف نمود.

این تحقیق به دنبال این است که ادراکات جدیدی را نسبت به ارزیابی در حوزه شایستگی تفکر استراتژیک حاصل نماید. بدین منظور در پایان تحقیق مدلی جهت ارزیابی شایستگی تفکر استراتژیک ارائه خواهد شد.

باتوجه به موارد مطروحه در فوق و مطالعات انجام شده (چالش های عدم موفقیت تفکر استراتژیک) برای جلوگیری از عدم موفقیت پیاده سازی یا بکارگیری تفکر استراتژیک در سازمان مساله اصلی این است که شرکت ملی گاز از چه طریقی می تواند اطمینان یابد که سازمان و کارکنان از قابلیت لازم برای استقرار و توسعه تفکر استراتژیک برخوردارند .

تعریف اصطلاحات پژوهش

ارزیابی

ارزیابی معادل "بررسی کردن ارزش چیزی" تعریف شده است (فرهنگ معین) لرد کلونین فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت ارزیابی و اندازه گیری می گوید: " هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید". (رحیمی، ۱۳۸۵)

شایستگی

شایستگی ها می توانند به عنوان زبانی مشترک برای کارکردهای مختلف منابع انسانی مطرح باشند (فریدبنرگ ولوی، ۲۰۰۴^۳)

تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک مدیران را به سوی یادگیری سریع از محیط کسب و کار و به کارگیری خلاقیت برای خلق ارزش های جدید فرامی خواند. این شیوه تفکر، چشم اندازهایی متمایز از رقبا رابه همراه دارد. چشمان دازهایی که می تواند استراتژی های نوآورانه و مزیت بخشی را سبب شود (سعادت و همکاران، ۱۳۹۹).

^۳ Freydenberg & Veloy

بنا بر تعریف جانسون و شولز استراتژی یعنی دامنه‌ی فعالیت و مسیر حرکت سازمان در درازمدت که با خلق مزیت‌ها، منابع لازم را برای تامین نیازهای بازار و انتظارات ذینفعان در محیطی چالش‌برانگیز به دست می‌آورد (لابواما^۴، ۲۰۲۰).

انعطاف‌پذیری سازمانی

انعطاف‌پذیری سازمانی به توانایی بهبود بعد از یک شوک و بازگشت به حالت نرمال اشاره دارد. به عبارتی، انعطاف‌پذیری سازمانی به ظرفیت یک سازمان جهت کاهش اثرات منفی یک بحران و ادامه دادن به عملکرد عادی بعد از وقوع رویداد، اشاره می‌کند (محمودی و همکاران، ۱۳۹۶).

فرضیات پژوهش

فرضیه اصلی:

به نظر می‌رسد، تفکر استراتژیک سازمان بر انعطاف‌پذیری سازمانی تأثیرگذار می‌باشد.

فرضیه‌های فرعی:

- به نظر می‌رسد، بعد فرصت طلبی هوشمندانه متغیر تفکر استراتژیک سازمان بر انعطاف‌پذیری سازمانی تأثیرگذار می‌باشد.
- به نظر می‌رسد، بعد عزم استراتژیک متغیر تفکر استراتژیک سازمان بر انعطاف‌پذیری سازمانی تأثیرگذار می‌باشد.
- به نظر می‌رسد، بعد نوآوری و خلاقیت متغیر تفکر استراتژیک سازمان بر انعطاف‌پذیری سازمانی تأثیرگذار می‌باشد.
- به نظر می‌رسد، بعد آینده‌نگری متغیر تفکر استراتژیک سازمان بر انعطاف‌پذیری سازمانی تأثیرگذار می‌باشد.
- به نظر می‌رسد، بعد نگرش سیستمی متغیر تفکر استراتژیک سازمان بر انعطاف‌پذیری سازمانی تأثیرگذار می‌باشد.
- به نظر می‌رسد، بعد پیش‌روی با فرضیه متغیر تفکر استراتژیک سازمان بر انعطاف‌پذیری سازمانی تأثیرگذار می‌باشد.

اهمیت و ضرورت پژوهش

با افزایش مشکلات و پیچیده شدن سازمان‌ها، نیاز به ارائه راه‌حل‌های بهتر و استفاده از ابزارهای قدرتمندتر از برنامه‌ریزی استراتژیک، خودنمایی می‌کند چراکه مدیران با تفکر استراتژیک بافهم و درک بهتر از برنامه استراتژیک، عملکرد مؤثرتری خواهند داشت. می‌توان گفت تفکر استراتژیک به‌عنوان مکملی برای برنامه‌ریزی استراتژیک، رویکرد مناسب «راهبری» سازمان شمرده می‌شود و می‌تواند در جهت مقابله سیستماتیک با معضلات، درک فرصت‌ها، تخصیص بهینه منابع کمیاب و دستیابی به نتایج موردنظر کمک نماید.

تفکر استراتژیک در مقایسه با سایر موضوعات و حوزه‌های مربوط به استراتژی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. معمولاً با شنیدن نام استراتژی، مباحثی مانند برنامه ریزی استراتژیک یا اجرا و پیاده‌سازی استراتژی و یا حتی کنترل استراتژیک در ذهن ما تداعی می‌شود؛ اما تفکر استراتژیک در این میان سهم کمتری را به خود اختصاص می‌دهد. حتی بسیاری از کتاب‌هایی که رسماً با عنوان تفکر استراتژیک عرضه شده‌اند، در نهایت به تکرار جزئیات برنامه ریزی استراتژیک پرداخته‌اند. هدف از تفکر استراتژیک، آموزش نحوه فکر کردن و اندیشیدن بر پایه‌ی اصول استراتژی است و همچنان‌که از نامش پیداست، قرار است شیوه‌ای بهتر برای فکر کردن را به ما بیاموزد (العماری^۵، ۲۰۲۰).

^۴ Lubwama

^۵ Alomari

تا اواخر دهه ۱۹۵۰ صنعت، سازمان‌ها و مدیران روزهای آرام و باثباتی را پشت سر گذاشته بودند. تولید انبوه بود و دغدغه‌ای برای فروش وجود نداشت. اساساً تا آن زمان تغییر و تحولات محیطی قابل توجه نبود. نیروهای موجود در محیط و تاثیرگذار بر سازمان بسیار اندک بودند و نرخ و سرعت تغییرات نیز زیاد نبود و این به نوبه خود پیچیدگی محیطی را کاهش می‌داد. تا اینکه رفته رفته ماهیت فعالیت‌ها تغییر کرد و به قول الوین تافلر غروب تمدن صنعتی فرا رسید و تمدن نوینی با ویژگی‌های بسیار متفاوت یعنی جامعه فراصنعتی ظهور کرد. سازمان‌ها با بازارهای جدید روبه‌رو شدند و اهمیت محیط بیرون را بیش از پیش احساس کردند. همزمان با تحولات دنیای تجربی، مفاهیم نوینی در عرصه مدیریت مطرح شد که یکی از ناب‌ترین آنها که به سرعت به درون سازمان‌ها راه یافت و تا اندازه‌ای به آنها در رویارویی با تحولات محیطی کمک کرد، استراتژی بود. مینتزبرگ^۶ بیان می‌کند: «وقتی مفهوم استراتژی در اواسط دهه ۱۹۶۰ به ادبیات مدیریت راه یافت، مدیران و رهبران سازمان‌ها آن را به‌عنوان بهترین راه کسب مزیت رقابتی با آغوش باز پذیرا شدند.» تا اواخر سال ۱۹۹۰ برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک به‌عنوان یگانه منجی سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شد، ولی دیری نپایید که شهرت این علم غروب کرد و در اواخر قرن بیستم شاهد وقایع باورنکردنی شدیم. بسیاری از سازمان‌های بزرگ و برخوردار از استراتژی در اواخر همین قرن با شکست مواجه شدند. در تحقیقی در آمریکا مشخص شد که میانگین زمان حیات ۵۰۰ شرکت بزرگ این کشور بین ۴۰ تا ۵۰ سال بوده است (یاسینی، عبدی و تابان، ۱۳۹۶).

تحقیق دیگری در استرالیا نشان داد تنها ۴۹ شرکت از صد شرکت بزرگ استرالیایی در سال ۱۹۸۲، ۱۰ سال بعد یعنی در سال ۱۹۹۳ در بین صد شرکت برتر این کشور قرار داشتند. به این ترتیب، مبانی و پیش‌فرض‌های برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک زیر سوال رفت (منوریان و دیگران، ۱۳۹۱). در این دورانی که کاربرد برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک مورد شک و تردید قرار گرفته بود، مفهومی جذاب و مبهم تحت عنوان تفکر استراتژیک مطرح شد که تا به امروز توانسته به‌عنوان یک نگرش در ادبیات استراتژی قوام و دوام داشته باشد (محمدیانی، اسماعیلی، و وحدتی، ۱۳۹۷). تعاریف مختلفی از تفکر استراتژی بیان شده است که در زیر به دیدگاه آقای مینتزبرگ اکتفا شده است. تفاوت بین برنامه و تفکر استراتژیک این‌گونه است که: برنامه‌ریزی استراتژیک نوعی تنظیم برنامه به شیوه سیستماتیک بر اساس راهبردهای از پیش تعیین شده است اما از سوی دیگر، تفکر استراتژیک ترکیبی از دو فرآیند «به‌کارگیری بصیرت» و «نوآوری» است که حاصل آن در نهایت به چشم‌انداز کلان شرکت منتهی می‌شود. وی معتقد است رویکردهای متعارف در برنامه‌ریزی استراتژیک، معمولاً تفکر استراتژیک را نادیده می‌گیرند و در کل برنامه‌ریزی استراتژیک را به مجموعه‌ای از مراحل و گام‌های متوالی و از پیش تعیین شده فرو می‌کاهند (دین، ۲۰۲۰، ۷).

با توجه به اهمیت موضوع تفکر استراتژیک می‌توان بیان داشت باتوجه به اینکه اکثر مطالعات انجام شده به بررسی نقش و اهمیت تفکر استراتژیک بر توسعه اهداف استراتژیک متمرکز بوده اند، تحقیق پیش رو با درنظر گرفتن چالش‌های عدم موفقیت تفکر استراتژیک به دنبال طراحی مدلی است که بتوان از طریق آن اطمینان حاصل کرد که سازمان و کارکنان و مدیران از قابلیت لازم برای استقرار و توسعه تفکر استراتژیک برخوردارند.

قطعاً صنعت عظیم و استراتژیک گاز ایران که یکی از نبض‌های اقتصادی کشور را در دست دارد جهت تحقق این چشم‌انداز نیازمند تقویت بنیه علمی، مدیریتی و پرورش مهارت‌های تفکر استراتژیک و خلاق نیروی انسانی فعال در واحدهای ستادی و شرکت‌های تابعه خود است. از این رو تفکر استراتژیک و خلاق به‌عنوان یکی از دو قابلیت اصلی رهبران دارای عملکرد برجسته برشمرده شده است (درتاج و همکاران، ۱۳۹۷).

^۶ Mintzberg

^۷ Din

در دنیای امروزی دنیای تحولات و تغییرات مداوم و عصر بی‌ثباتی‌هاست که بر سازمان‌ها تأثیر عمیقی دارند. از این رو، ضرورت دارد سازمان به صورت مستقیم یا غیرمستقیم، برای حفظ حیات خود، با تغییراتی که سازمان را با تهدید مواجه می‌کند تطبیق یابد. در بازارهای رقابتی، نیاز مبرمی به توسعه و بهبود انعطاف‌پذیری و نیز پاسخگویی سازمان وجود دارد (دهیر، دهیر و سامنتا، ۲۰۱۸^۱). با توجه به اهمیت پرورش تفکر استراتژیک و خلاق در سطح جهانی، ملی و صنعت گاز مطالعه حاضر از چند جهت حائز اهمیت است. نخست این‌که مطالعه منسجمی از تفکر راهبردی و خلاقیت به عنوان زیربنایی‌ترین وجه قابل بررسی در پرورش تفکر استراتژیک وجود ندارد، اغلب مطالعات معنادار و با استفاده از روش‌های کیفی یا صرفاً کمی به روابط علی بین مؤلفه‌ها توجه داشته‌اند. حال آن‌که این تحقیق در بخش کیفی به بررسی ابعاد گوناگون این پدیده از دیدگاه‌های مختلف در منابع علمی و دیدگاه خبرگان صنعت گاز و اساتید حوزه‌ی استراتژی و انعطاف‌پذیری سازمانی بر توسعه و طراحی مدل بومی ارزیابی شایستگی تفکر استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران متمرکز است.

دلایل ذکر شده، مشوق محقق شد تا به طراحی مدل بومی ارزیابی شایستگی تفکر استراتژیک با رویکرد توسعه انعطاف‌پذیری سازمانی در شرکت ملی گاز ایران طراحی نماید. نتایج تحقیق حاضر می‌تواند در اختیار محققین حوزه تفکر استراتژیک، تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران حوزه شرکت ملی گاز ایران جهت شناخت ابعاد و شاخص‌های مدل بومی ارزیابی تفکر استراتژیک قرار بگیرد.

روش تحقیق

وقتی از روش پژوهش علمی در حیطه‌ی به‌خصوصی از دانش بشری سخن به میان می‌آید، ذهن هر پژوهشگری در ابتدا متوجه اندیشیدن به شیوه‌ی علمی می‌شود. روش پژوهش شیوه‌ی پیش رفتن به‌سوی اهداف تحقیق را نشان می‌دهد. دستیابی به هدف‌های علمی یا شناخت علمی میسر نخواهد بود مگر زمانی که با روش‌شناسی درست صورت پذیرد. هدف تمام علوم، شناخت و درک دنیای پیرامون‌ها است. به‌منظور آگاهی از مسائل و مشکلات دنیای اجتماعی، روش‌های علمی، تغییرات قابل ملاحظه‌ای پیدا کرده‌اند. این روندها و حرکات‌ها سبب شده است که برای بررسی رشته‌های مختلف بشری، از روش علمی استفاده شود (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۸، ۹).

باوجود اینکه هر پژوهشی دارای ویژگی‌های منحصر به فردی است اما تمامی پژوهش‌ها بدون توجه به پدیده موضوع بررسی، دارای مراحل هستند که جهت حصول نتایج بایستی این مراحل به‌طور منظم و به‌هم‌پیوسته دنبال گردند.

در این پژوهش، استفاده تنها از روش‌های کیفی برای دستیابی به فهمی عمیق از پدیده مورد مطالعه می‌توانست کافی باشد؛ اما در این صورت تعمیم‌پذیری یافته‌ها کاهش می‌یافت. از این رو از روش پژوهش آمیخته استفاده خواهد شد. روش‌های تحقیق آمیخته نسبت به زمانی که از پژوهش کمی یا کیفی به‌تنهایی استفاده می‌شود اسناد قابل قبول‌تری برای مطالعه مسئله تحقیق ارائه می‌دهد. بنابراین، انجام این پژوهش به روش کمی نیست و نیازمند استفاده از هر دو روش کیفی و کمی است. بنابراین برای انجام این طرح، در مرحله اول برای شناخت مدل ارزیابی تفکر استراتژیک از روش دلفی استفاده خواهد شد.

مدل ویژگی‌ها و استراتژیک‌های تفکر

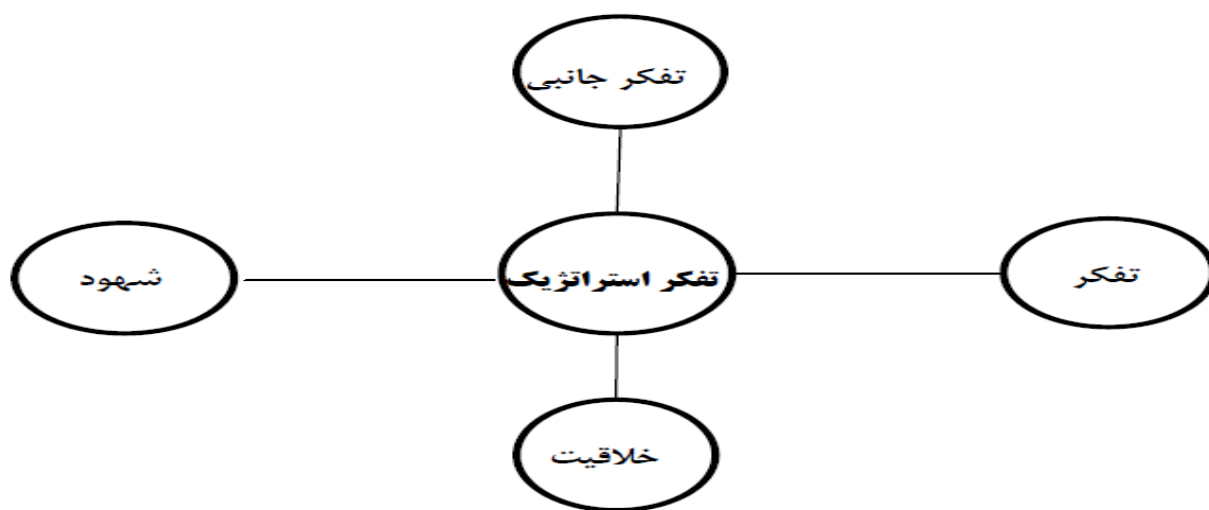
به‌طور کلی ویژگی‌های تفکر استراتژیک را می‌توان چنین برشمرد:

- دیدگاه سیستمی، این دیدگاه، وسعت دید را جامع‌نگرانه می‌کند

^۱ Dehir, Dehir & Samantha

- افق و ارتقای فکری بالایی دارد، این افق تعیین‌کننده میزان دوربرد دیدن چیزهاست، در حالی که ارتفاع فکری، سطح فکر و ظرفیت تفکر را نشان می‌دهد
- دارای فرصت‌گرایی هوشمندانه است، اینکه چه چیزهایی وجود دارند و چه چیزهایی یافت می‌شوند ۴. با تأکید بر نیت و قصد، چشم‌انداز و توانمندی‌ها را مد نظر قرار می‌دهد، ۵. سیر تفکر را در زمان گذشته، حال و آینده مورد توجه قرار می‌دهد ۶. توانایی راهبری فرضیه‌های مختلف را دارد، چراکه می‌تواند به هدایت این مطلب بپردازد که اگر A رخ دهد، آنگاه B دچار چه تغییری می‌شود و چه پیامدی به بار می‌آورد (کوک، ۲۰۰۶؛ حمیدی زاده، ۱۳۸۸: ۷۹). مدل مینتزبرگ

مینتزبرگ تفکر استراتژیک را نوعی تفکر معرفی می‌کند که از سایر انواع تفکر جانبی و تفکر استقرایی و شهود و خلاقیت پیش‌نیاز آن هستند (مینتزبرگ، ۱۹۹۵: ۱۰۷-۱۱۴).



عناصر تفکر استراتژیک از دیدگاه مینتزبرگ (۱۹۹۵)

مدل لیدکا

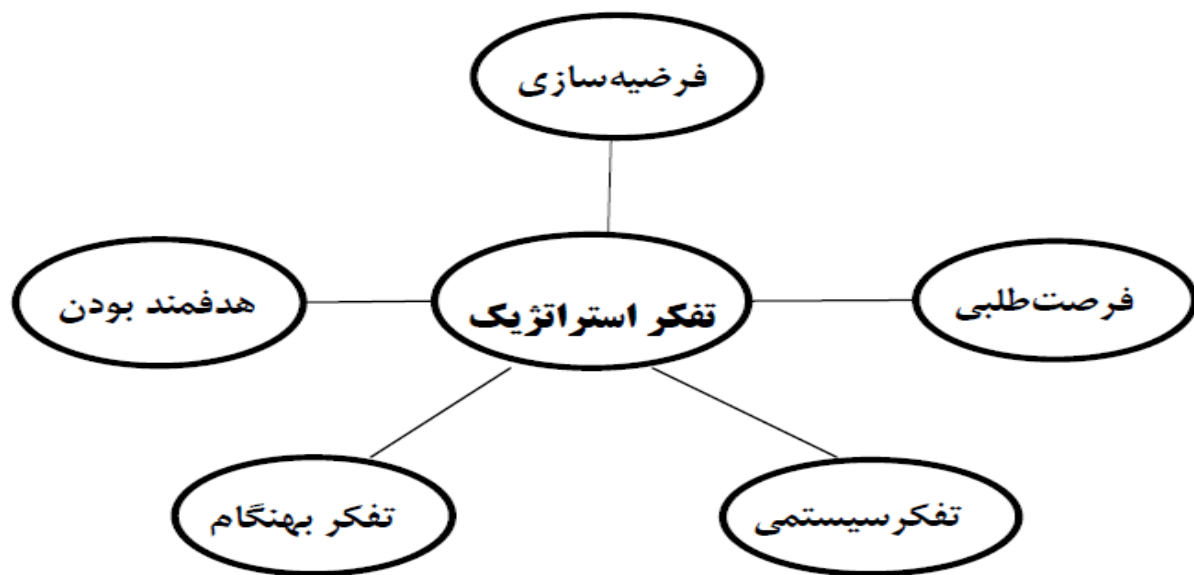
لیدکا (۱۹۹۸) پنج عنصر دیدگاه سیستمی، هدفمند بودن، فرصت‌گرایی هوشمندانه، تفکر به هنگام تولید و آزمون فرضیه را که در تعامل با یکدیگر تفکر استراتژیک را به وجود می‌آورند، معرفی می‌کند.

-نگرش سیستمی: متفکر استراتژیک تفکری چندگانه دارد؛ می‌تواند عوامل مختلف را به طور همزمان ارزیابی کند و ارتباط بین آنها را تشخیص دهد. جهت‌گیری او کل‌نگر است، به طوری که ابتدا کل و سپس جزء را می‌بیند. افرادی که در این نوع تفکر مهارت دارند می‌توانند نتایج تصمیمات و اقدامات را به طور مؤثری پیش‌بینی کنند (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۴: ۷۴).

-تمرکز بر هدف: تفکر استراتژیک جهت حرکت را مشخص می‌کند و آن را در کانون توجه قرار می‌دهد، تمرکز بر هدف این امکان را می‌دهد تا انرژی خود را به طور مؤثر و نافذ هدایت کند، در برابر پراکندگی و آشفتگی پایداری کند و این وضعیت را تا زمان رسیدن به هدف نهایی حفظ نماید.

-فرصت جویی هوشمندانه: کشف فرصت‌ها و بهره‌گیری از آن با استفاده از تجارب و درک شرایط مناسب یک اصل مهم در تفکر استراتژیک است. متفکران استراتژیک برای آنکه در زمان مناسب در بهترین مکان باشند، دارای هوشیاری بالایی هستند. آنها برای رسیدن به مقصود مورد نظر، از فرصت‌های به دست آمده نهایت استفاده را می‌کنند و در تصمیم‌گیری‌ها انتخاب مناسبی را صورت می‌دهند. در تفکر استراتژیک باید همیشه به دنبال فرصت‌ها بود. فرصت عبارت است از: منطقی که عناصر تحقیق آن به صورت ناقص فراهم شده باشد. فرصت به صورت بالقوه برای همه وجود دارد، اما زمانی به فعل درم‌آید که عنصر یا عناصر پنهان به عناصر موجود اضافه شوند. درک فرصت‌ها از پی‌بردن به منافع نهفته در آنها آغاز می‌شود و سپس با تشخیص قواعد حاکم بر آن تکامل می‌یابد. استفادۀ از فرصت‌های مناسب به شناخت محیط و توانایی در پیش‌بینی آینده بستگی دارد. بنابراین بخش مهمی از تفکر استراتژیک مشاهده و گف‌توگویی دائم برای کسب اطلاعات و تحلیل آنهاست. این کار در نهایت منجر به درک فرصت‌ها می‌شود. اما منافع نهفته در این فرصت‌ها بالقوه هستند. برای به فعل درآوردن آنها لازم است اقداماتی انجام شود و راهکارهایی اتخاذ گردد.

-تفکر در زمان: تفکر استراتژیک تفکری در طول زمان است که گذشته، حال و آینده را به هم پیوند می‌دهد. فرضیه‌سازی و آزمون: فعالیت محوری در تفکر استراتژیک فرضیه‌سازی و آزمون آن است، در فرضیه‌سازی یک سؤال خلاق مطرح می‌شود: چه می‌شود اگر...؟ و پس آزمون فرضیه با طرح یک سؤال انتقادی به دنبال می‌آید ترکیب سؤال و آزمون (اگر... پس...) و تکرار چنین فرایندی قابلیت کشف ایده‌ها و ارائه راهکارهای بدیع را ممکن ساخته و در پی آن فرضیه‌های گوناگون شکل می‌گیرد. خلق راهکارهای بدیع مستلزم شیوه تفکر واگرا و برنامه‌ریزی برای اجرای یک راهکار مستلزم تفکر همگرا است. بنابراین تفکر استراتژیک هم خلاق است و هم از ابزار تحلیل بهره می‌برد. تفکر استراتژیک در پایین‌ترین سطح خود پیرو تغییرات محیط و در بالاترین سطح خود خلاق است و پدیدآورنده و ارزش‌های جدید در محیط است.



ویژگی‌های تفکر استراتژیک از نگاه لیدکا (۱۹۹۸)

گری حامل یکی از سرشناس ترین نظریه پردازان رویکردهای نوین استراتژی است، وی الگویی را برای تفکر استراتژیک ارائه داده است که درو نمایه اصلی آن نوآوری است. حامل نوآوری استراتژی را با دو مشخصه "خلق ارزش های جدید" برای مشتریان و "خلق ثروت جدید" برای سهامداران تعریف می کند و آن را شرط بقا و رشد نگاها در محیط پرتحول و ناپیوسته امروز می داند. حامل تأکید می کند که این رویکرد به مفهوم راهکارهای پیچیده نیست و برعکس در محیط های پیچیده نظم از قواعد ساده ولی عمیق برم یخیزد. در این نگرش به جای این سؤال که چگونه می توان احتمال پدیدار شدن استراتژیهای نوآورانه را افزایش داد و چگونه می توان این پدیده ها را محقق ساخت، باید:

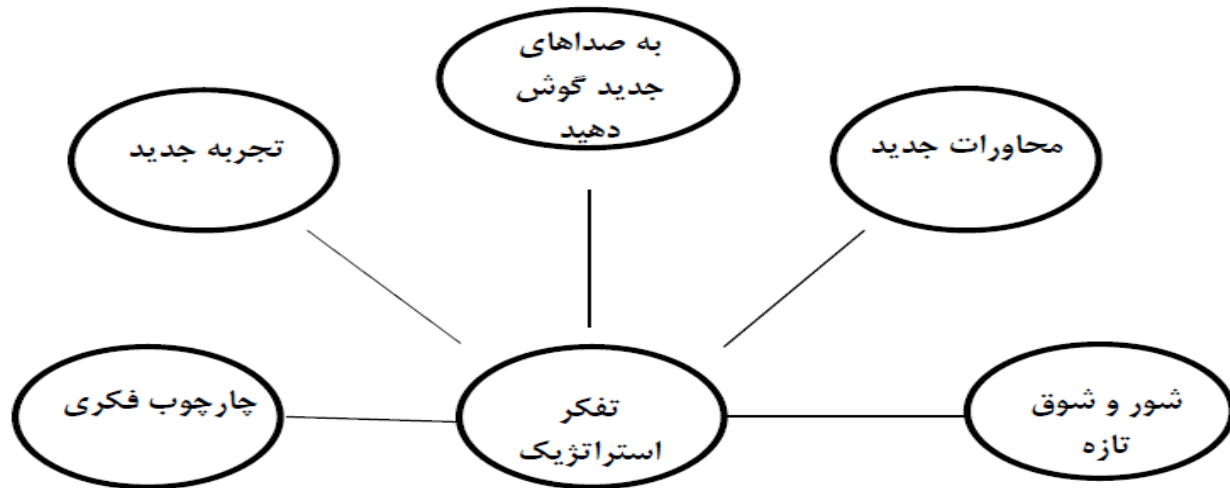
۱. به صداهای جدید گوش دهید: سازمان ها تدریجاً در تعاملات داخلی و خارجی خود به مجموعه ای از هنجارهای فکری متعارف دست می یابند. این هنجارها هرچند در روان سازی و هماهنگی سازمان اثرات مثبتی دارد، راه غیرمتعارف اندیشیدن را بر روی سازمان مسدود می سازد، حال آنکه استراتژی های نوآورانه در اندیشه های متمایز نهفته است. صداهای جدید مواد اولیه شکل گیری های نوآورانه است، یک سازمان با ایجاد سازوکارهای لازم برای دریافت و پرورش ایده های جدید و متفاوت احتمال بروز یک استراتژی نوآورانه را افزایش می دهد.

۲. محاورات جدید را برقرار سازید: با گذشت زمان محاورات سازمانی تکراری و بی خاصیت می شود. هیأت مدیره، مدیران اجرایی مدیران ستادی، مشتریان و تأمین کنندگان تعاملاتی تکراری را با هم برقرار می کنند که در این شرایط چیزی برای یادگیری وجود ندارد. برای خروج از این وضعیت باید تعادل و پایداری فعلی را بر هم زد و مفاهیم و ایده های تازه ای را مورد توجه قرار داد. حامل برای رهایی از این محدوده تعامل با فضای خارج از مرزهای معمول صنعت را توصیه می کند، از قواعد صنعت هوانوردی م بتوان ایده های جدیدی را برای توزیع مواد غذایی به رعایت گرفت.

۳. شور و شوق تازه در سازمان ایجاد کنید: کارکنان سازمان دارای انگیزه های مختلفی هستند که آنان را در جهات مختلف به حرکت در می آورد. یکی از عوامل انگیزه بخشند انسان ها، احساس رضایت حاصل از کشف است. آیا نمی توان این انرژی درونی را متوجه کشف فرصت های جدید استراتژی های جدید و ارزش های جدید کرد؟

۴. از تجربه ای جدید استقبال کنید: یک سازمان با انگیزه پیشتازی همواره باید پذیرای ایده های جدید باشد. تجربه یک ابزار مؤثر برای پی بردن و شناسایی عوامل مؤثر در خلق ارزش برای مشتری است. ابزاری که جایگزینی برای آن متصور نیست.

۵. چارچوب فکری جدید را برای سازمان ترسیم کنید: چارچوب فکری جدید از یادگیری جدید حاصل می شود و لازمه آن آمادگی سازمان برای دل کندن از باورهای قدیم است. حامل خلاقیت، اکتشاف و درک ناپیوستگی ها را اساس تفکر استراتژیک می داند و آنها را عوامل اصلی در دستیابی به مزی تهای رقابتی پایدار برای سازمان به شمار می آورد.



ویژگی های تفکر استراتژیک از دیدگاه گری هامل (۱۹۹۰)

مدل پیتر ویلیامسون

پیتر ویلیامسون، صاح بنظر برجسته در زمینه خلاقیت استراتژیک است، ولی برای تفکر استراتژیک الگوی گزین ههای آینده را ارائه کرده است.

۱. محدودیت های پنهان را آشکار سازید سازمان ها برای پاسخگویی به شرایط جدید بازار با دو محدودیت مواجهند: محدودیت ادراکی نسبت به نیازهای جدید بازار و محدودیت قابلیت پاسخگویی به این نیازها. تحولات محیطی چنانچه در محدوده دانش و قابلیت سازمان باشد (نقطه A در نمودار) سازمان به خوبی قادر است به آن پاسخ داده و از فرصت های مربوطه بهره گیری نماید. هنگامی که تغییر شرایط بازار با محدودیت ادراکی سازمان نسبت به نیازهای جدید مشتری (نقطه B) و یا محدودیت قابلیت آن پاسخگویی به این نیاز (نقطه C) همراه باشد، سازمان قادر به پاسخگویی به شرایط جدید و بهره گیری از فرصت های (یا اجتناب از تهدیدات) آن نخواهد بود. توسعه این مرزها نیاز به سرمایه گذاری دارد و در غیر این صورت سازمان در گذشته خود زندانی خواهد شد. برای اجتناب از زندانی شدن در محدودیت های پنهان، یک سازمان باید نسبت به رفتارهای بالقوه بازار و مشتری دانش و قابلیت های جدید کسب کند و برای این کار به دو مجموعه فرایند اساسی نیاز دارد:

- فرایندهایی که دانش سازمان را نسبت به بازار و رفتار جدید آن توسعه می دهند.

- فرایندهایی که قابلیت های سازمان را توسعه می دهند (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۵: ۸۸).

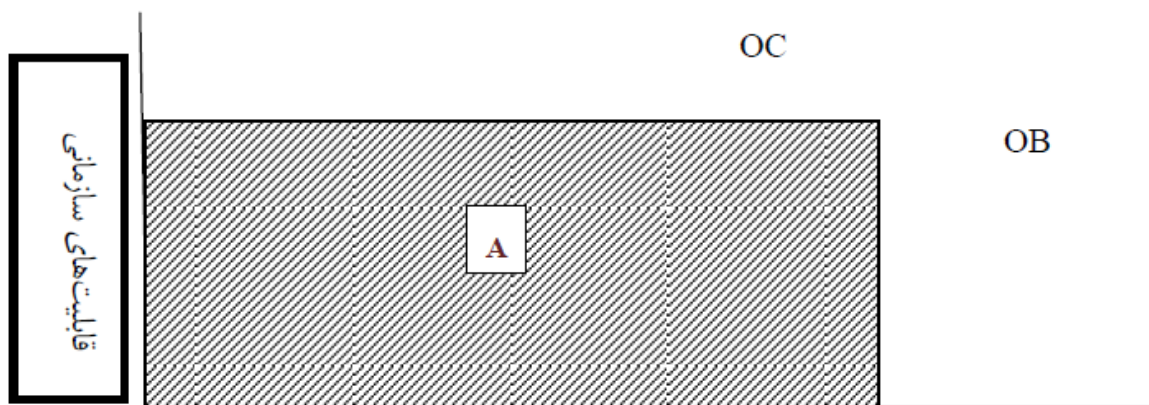
۲. فرایندهای لازم را ایجاد کنید: ایجاد دانش و قابلیت نسبت به بازارهای بالقوه برای شرایط متحول و پدیده های غیرمنتظره "گزینه" خلق می کند. این امر (توسعه دانش و قابلیت) به فرایندهای خاص خود نیاز دارد. کسب دانش در مورد ویژگی های با لقهو بازار می تواند پرریسک و پرهزینه باشد، توسعه قابلیت و توانمندی های سازمانی نیز این گونه است، فرایند "گزینه سازی" برای آینده نه تنها باید اثربخش ترین دانش و قابلیت را برای سازمان بیافریند، بلکه از سوی دیگر باید هزینه های این کار را نیز به

حداقل ممکن کاهش دهد. برای توسعه دانش در مورد رفتار مشتریان و بازارهای بالقوه باید زنجیره ارزش از تأمین کنندگان تا خریداران مورد ملاحظه قرار گیرد.

۳. سبد گزینه‌ها را بهینه کنید: در توسعه دانش و قابلیت‌های سازمان یک دغدغه اساسی این است که گزینه‌های ایجاد شده، سبد مناسبی برای تحولات آینده بازار باشد چگونه می‌توان از این امر اطمینان حاصل کرد. برای این کار باید به دو سؤال اساسی پاسخ گفت: ۱. چه بازارهای بالقوه‌ای (جغرافیای جدید، مشتریان جدید و رفتارهای جدید) برای آینده محتمل است و باید در مورد آن دانش به دست آوریم؟ ۲. چه قابلیت‌هایی می‌تواند نیازهای احتمالی مشتری را پاسخ دهد؟

یک رویکرد مؤثر برای پاسخ مؤثر به این سؤال‌ها، سناریوسازی خلاقانه است. برای این کار باید دیوارهای بین تخیل و تفکر را برداشت و آینده‌ای محتمل را در خیال خود ساخت. برای هر سناریوی فرضی (ناشی از قوه خلاقیت ذهنی) باید گزینه‌های اثربخش را طراحی کرد و هزینه و منافع هر گزینه را مشخص ساخت. باید احتمال وقوع هر سناریو را برآورد و نقش سازمان برای تحقق واقعی سناریوها را ارزیابی کرد. چنانچه نقش استراتژی خلق سبد از گزینه‌ها برای شرایط غیر قابل پی‌شبینی آینده دانسته شود، دیگر موفقیت استراتژیک سازمان‌ها مستلزم توانمندی در پی‌شبینی دقیق شرایط آینده نخواهد بود. استراتژی به عنوان گزینه‌های آینده برای هر شرایط خاصی گزینه‌ای مناسب ارائه می‌کند و هزینه ایجاد سایر گزینه‌های استفاده نشده نیز به عنوان هزینه بیمه سازمان در مقابل شرایط غیرقابل پیش‌بینی توجیه پذیر خواهد بود (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۵: ۹۱).

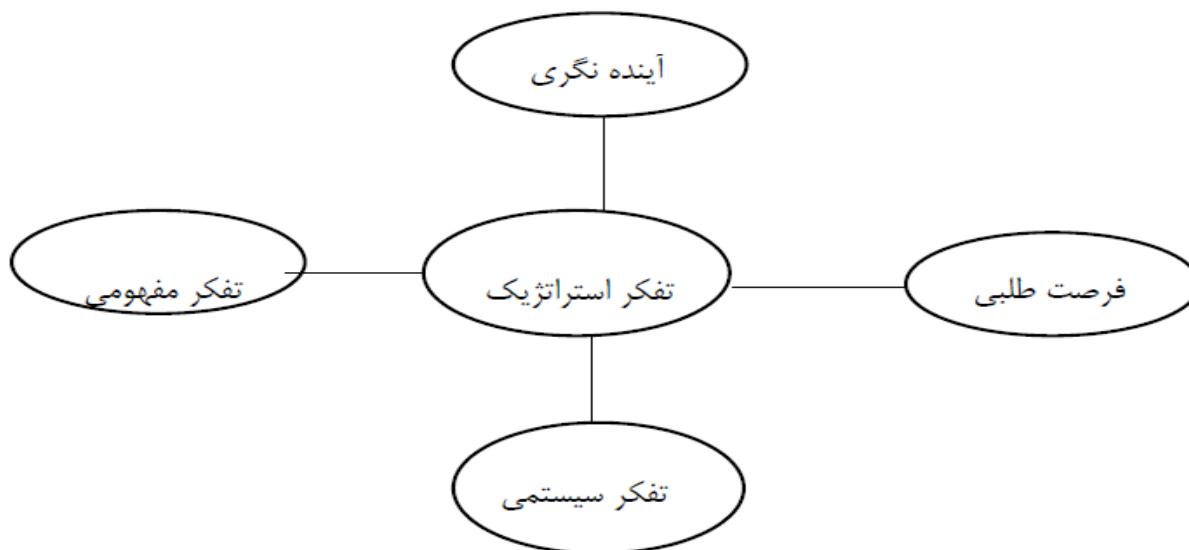
۴. برنامه ریزی و فرصت جویی را تلفیق کنید: برنامه ریزی جهت ایجاد گزینه‌های آینده، قدرت مانور سازمان را افزایش داده و آن را از بن بست شرایط دشوار، غیرقابل پی‌شبینی رهایی می‌بخشد، ولی این تنها فایده این رویکرد نیست. قابلیت‌های توسعه یافته سازمان می‌تواند در یک فرصت ویژه به نحو مؤثری علیه رقیب اصلی به کار گرفته شود. این قابلیت سازمان را در موقعیت کنشی قرار می‌دهد و در صورت عدم آمادگی رقیب برای واکنش مناسب او را در وضعیت دشوار رقابتی قرار خواهد داد. این الگو علی‌رغم تفاوت در زاویه نگرش به مسأله استراتژی و تفکر استراتژیک، همه بر "یادگیری" به عنوان روش مؤثر توسعه فهم و بصیرت نسبت به مشتری و بازار تأکید دارند.



دانش سازمان نسبت به بازارهای جدید بالقوه، پیترو ویلیامسون

مدل گلدمن

گلدمن با عنوان "متفکر استراتژیست شدن" آخرین مطالعه در این زمینه را انجام داده است (گلدمن، ۲۰۰۵). این مدل ادغامی است از همه مطالعات و مدل‌هایی که تاکنون معرفی شده‌اند. آینده‌نگری واژه جدیدی به نظر می‌رسد، اما مفهومی قدیمی است که با عناوینی چون هدفمندبودن (لیدکا) و تفکر بلندمدت (هندفورد) به آنها اشاره شده بود.



ویژگی‌های تفکر استراتژیک از نگاه گلدمن (گلدمن، ۲۰۰۵)

مدل‌های رایج ارزیابی

الگوها و مدل‌های ارزیابی عملکرد را می‌توان به دو بخش مدل‌های سنتی و مدل‌های جامع (نوین) قسمت نمود. برخی از مدل‌های سنتی ارزیابی عملکرد عبارتند از: سنجش بر مبنای معیارهای مالی (انواری رستمی، ۱۳۸۷)، سنجش بر مبنای کار آیی، ارزیابی بر مبنای اثربخشی (مالینا و سلطو، ۲۰۰۴) و سنجش بر مبنای بهره‌وری (صالح اولیاء، ۱۳۸۷). این الگوها که تنها از یک بعد، و به ندرت از چند بعد محدود، عملکرد سازمانی را مورد ارزیابی قرار می‌دهند، هنوز در برخی سازمانها کاربرد دارند. مدل‌های جامع سنجش عملکرد، برای اندازه‌گیری دست‌آوردهای همه‌جانبه‌ی سازمانی به کار گرفته شده‌اند که مدل‌های EFQM، دمینگ، کارت امتیازی متوازن و مالکوم بالدريج به عنوان نمونه‌های بارز و پرتعداد در این زمینه مطرح می‌باشند (سدرا و همکاران، ۲۰۰۱). اگرچه مدل‌های دمینگ، بالدريج و EFQM معروف‌ترین مدل‌های سرآمدی عملکرد هستند؛ ولی کشورهای دیگری وجود دارند که مدل‌های خاصی را برای خود توسعه داده‌اند. به طوری که امروزه بیش از ۹۰ مدل سنجش عملکرد در قالب جوایز ملی تعالی کسب و کار در بیش از ۷۵ کشور جهان به وجود آمده‌اند. البته مدل‌های توسعه داده شده، غالباً از مدل‌های معروف یادشده الهام گرفته‌اند (www.nipc.net).

منابع

نیما رحمانی، میرزا حسن حسینی، محمد محمودی میمند، محمد تقی امینی (۱۳۹۷)، طراحی و تبیین مدل یکپارچه تفکر استراتژیک به عنوان شایستگی سازمانی، فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، سال بیست و نهم، شماره ۱۱۵، زمستان ۹۷،

صص ۳۰-۱۵

- لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۰)، فرامین و فنون تفکر استراتژیک، تهران، انتشارات نص، چاپ اول.
- رحمان سرشت، حسین؛ کفچه، پرویز (۱۳۸۷)، «مدل سازمانی برای تفکر راهبردی»، پیام مدیریت، شماره ۲۸.
- رحیمی، غفور (۱۳۸۵) "ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان"، مجله تدبیر، شماره ۱۷۳.
- حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۸۸)، برنامه ریزی استراتژیک و بلند مدت، تهران، انتشارات سمت، چاپ پنجم.
- غفاریان، وفا؛ کیانی، غلامرضا (۱۳۸۹)، پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، چاپ چهارم، تهران، نشر فرا.
- غفاریان، وفا؛ علی احمدی، علیرضا (۱۳۸۲)، «تفکر استراتژیک»، مجله تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۳۷.
- ایرانزاده، سلیمان؛ صباحی، عیسی و عماری، حسین (۱۳۸۷)، تفکر استراتژیک، تبریز، انتشارات فروزش، چاپ اول.
- مشبکی، اصغر، خزاعی، آناهیتا، ۱۳۸۷، طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان های ایرانی، نشریه مدیریت بازرگانی، پاییز و زمستان، صص ۱۱۸-۱۰۵.
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۵)، تفکر استراتژیک مدیران زیربنای تحول و تعالی سازمان ها، دومین همایش مدیریت استراتژیک در سازمان های استراتژی محور، تهران.
- آقاجانیان، سیمینه؛ رستمی، مرضیه (۱۳۹۲). تعیین عناصر تشکیل دهنده ی سازه ی تفکر استراتژیک، فصلنامه علوم و مدیریت ایران، ۸(۲۹)، ۵۹-۷۲.
- قاسمی، حمیدرضا (۱۳۹۳). مدیریت سازمان های پیچیده دیدگاه استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اراک.
- منوریان، عباس؛ آقازاده، هاشم و شهامت نژاد، مینا (۱۳۹۱). "سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران". مدیریت بازرگانی. دوره ۴، شماره ۱۲، تابستان، صص: ۱۴۶-۱۲۹.
- انواری رستمی، علی اصغر (۱۳۸۷). بررسی مدل های مؤثر در ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، همایش ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور، صص ۵۹-۵۷.
- صالح اولیاء، محمد (۱۳۸۷). ارزیابی عملکرد بهره وری در مؤسسات دولتی، یک مطالعه موردی، مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، صص ۱۳۵-۱۲۵.
- منابع انگلیسی

Ibdah, K. (2018). The effect of strategic thinking patterns on the efficiency of decision making process in Jordanian companies of insurance.

Archives of Business Research, 6(1), 67-93.

Maher Alatailat, Hamzah Elrehail, Okechukwu Lawrence Emeagwali, (2018) "High performance work practices, organizational performance and strategic thinking: A moderation perspective", International Journal of Organizational Analysis, <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2017-1260>

Crawford, V. P., Costa-Gomes, M. A., & Iriberry, N. (2013). Structural models of no equilibrium strategic thinking: Theory, evidence, and applications. Journal of Economic Literature, 51(1), 5-62.

Malina, M. A., Selto, F. H., (2004), Choice and Change of Measures in Performance Measurement Models, *Management Accounting Research*, Vol. 15, pp 441–469.

Sedera, D., Rosemann, M., Gable, G., (2001), Using Performance Measurement Models for Benefit Realization with Enterprise Systems – The Queensland Government Approach [Case study], *The 9th European Conference on Information Systems Bled, Slovenia*, pp 837- 845, June ٢٧-٢٩.

Hodgkinson, G. P. (2001). Cognitive processes in strategic management: some emerging trends and future directions. In Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H. k., & Viswesvaran, C. (eds). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology.vol2.sage publication*. Pp 416-440

Hassan, R. A., Wafa, S. A., & Noor, S. H. M. (2016). A Comparative Study on the Level of Strategic Thinking among Ethnic Entrepreneurs in Sabah. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(2), 1.

Ellen Goldman and Andrea Richards Scott (2016). Competency Models For Assessing Strategic Thinking. *Journal Of Strategy And Management*, Vol 9. No 3. pp 258-280.

Calabrese, A., & Costa, R. (2015). Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders' strategizing. *Journal of Engineering and Technology Management*, ٣٨, ٢٤-٣٦.

Polboon Nuntamanop Ilkka Kauranen Barbara Igel, (2013), "A new model of strategic thinking competency", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 Iss 3 pp. 242 – 264

Kerssens-van Drongelen, I.C., Bilderbeek, J., (1999), R&D Performance Measurement: More than Choosing a Set of Metrics, *R&D Management*, Vol. 29, No. 1, pp 35–46.

Brown, P. (2005), "The evolving role of strategic management development", *Journal of Management Development*, Vol. 11 No. 3, pp. 209-222.

Evans, N., Ralston, B. and Broderic, A. (2009), "Strategic thinking about disruptive technology", *Strategy & Leadership*, Vol. 37 No. 1, pp. 23-30.

Cooke, R. A. (2006). Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations. in: *Handbook of Organizational Culture & Climate* by: Neal M. Ashkansy; Celeste Pmwilderon & Mark F. Peterson. Sage publications Inc.

Goldman, E. F. (2005). Strategic Thinking At the Top. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 75-81

Liedtka, J. M.(1998), Strategic Thinking: Can It Be Taught?, Long Range Planning, Vol 31. No 1. pp ۱۲۰-۱۲۹.

Stacey, R. D. (2005) Strategic Thinking and the Management of Change: International Perspectives on Organisational Dynamics, (M. Ja'fary, & M. Kazemi Movahed, Trans.) Tehran, Iran: Rasa (In Persian.)

Stacey, R. (1996) Strategic Management and Organizational Dynamics. 2nd Ed, London, Pitman.

Bonn, I. And Christodolou, C. (1996), "From strategic planning to strategic management", Long Range Planning, Vol. 29, No. 4, pp. 543551.

Hamel, G. (1998). "Strategy Innovation and the Quest For Value", Sloan Management Review; Vol 39, Issue 4.

Bonn, I. (2001), Developing Strategic Thing as a Core Competency, Management Decision, Vol. 39, No 1. pp 63-70

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

Tavakoli, I., Lawton. J.(2005), Strategic Thinking and Knowledge Management, Handbook of Business Strategy, Vol. 6 Iss: 1 pp. 155 – 160.

Ohmae, K. (1982), The Mind of the Strategist, McGraw-Hill, New York.

Amitabh, M., & Sahay, A. (2008) Strategic Thinking : Is Leadership the missing link; An Exploratory Study.

Hong, J. C., & Liu, M. C. (2003). A study on thinking strategy between experts and novices of computer games. Computers in Human Behavior, 19(2), 245-258.

Amoozad Khalili, H., Maleki, A., Ramezani, H., & SedighiGariz, S. (2010)« Developing Strategic Thinking Based on Multi Layer Methodology» 4th International Conference on Strategic Management, Tehran: CIVILICA (http://www.civilica.com/Paper-ICSM04ICSM04_040.html) (In Persian.)

Ghorbanpur, A., Mirzaei Chaboki, M., & Nejadsani, B. (2010)«Identify and Prioritize the Factors Affecting the Strategic Thinking Baced on Fuzzy Network Analysis Process Approach», Fourth

Pisapia, J., Pang, N. S.-K., Hee, T. F., Lin, Y., & Morris, J. D. (2008)« 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», CCEAM 2008 Conference, ICC Durban, South Africa.

Mintzberg, H. (1994)«The fall and rise of strategic planning», Harvard Business Review, 72(1), ۱۰۷-۱۱۴.

Mintzberg, H. (1995). "The Fall and Rise of Strategic Planning", Harvard Business Review, January February.

Porter, M. E. (1987)«The state of strategic thinking», The Economist, 21-28.

Goldman EF, Casey A. Building a culture that encourages strategic thinking. Journal of Leadership & Organizational Studies. 2010;17(2):119-28.

Manu Amitabh. (2004). Fellow Scholar, M.D.I Gurgaon Arun Sahayn Professor and Area Chairman, Strategy Management, M.D.I Gurgaon 1Crainer, S. & Dearlove D. (Eds.). Financial Times Handbook of Management, 3rd edition. Delhi: Pearson Power, p 39.

www.iitk.ac.in/infocell/.../Strategy-01-Manu%20Amitabh%20final.pdf

Sackett, A. L., Karrasch, A. I., Weyhrauch, 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.

سایت های اینترنتی

<http://www.nipc.net/efqm/history.doc>