

## تعیین عناصر تشکیل‌دهنده‌ی سازه‌ی "تفکر استراتژیک"

تاریخ دریافت: ۹۲/۲/۲

تاریخ پذیرش: ۹۲/۶/۶

سیمینه آقاجانیان\*

مرضیه رستمی\*\*

### چکیده

رویکردهای نوین استراتژی تفکر استراتژیک را به جای برنامه‌ریزی استراتژیک خالق استراتژی می‌دانند و این ایده‌ی اولیه در حوزه‌ی مدیریت استراتژیک شکل گرفته که مدیران موفق مدیرانی هستند که از تفکر استراتژیک بهره می‌گیرند. از سوی دیگر ادبیات این حوزه بر اکتسابی بودن و امکان آموزش این شیوه از تفکر به مدیران ارشد سازمان‌ها تأکید دارد. با این وجود هیچ مدل جامعی از عناصر تفکر استراتژیک که بتواند مبنای سنجش مدیران و سطح تفکر استراتژیک در آن‌ها، و آموزش بر مبنای نتایج حاصل از آن قرار گیرد وجود ندارد. لذا در این پژوهش با مرور ادبیات حوزه‌ی تفکر استراتژیک و استخراج مولفه‌های مرتبط، مدل جامعی از عناصر تفکر استراتژیک ارائه شده است که می‌تواند مبنایی برای طراحی یک معیار سنجش جامع برای مدیران و برنامه‌ریزی برای آموزش آنان باشد. به علاوه مدل توسعه‌یافته در این پژوهش می‌تواند پایه و نقطه‌ی شروعی برای مطالعات بعدی در حوزه‌ی تفکر استراتژیک و ارتباط آن با اشکال دیگر تفکر مانند تفکر سیستمی و تفکر کارآفرینانه باشد.

واژه‌های کلیدی: تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، تفکر سیستمی، چشم‌انداز، خلاقیت

Sanjesh3

\* دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف

\*\* فارغ التحصیل MBA، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف

## مقدمه

طی چند دهه‌ی گذشته که بحث برنامه‌ریزی استراتژیک مطرح بوده، تحولات زیادی در محیط کسب‌وکار و قوانین رقابت ایجاد شده است. تغییر و تحول بخش اجتناب‌ناپذیر محیط رقابتی امروز است. پاسخگویی به موقع و مناسب به این تحولات نیازمند رویکردی پویاتر به تدوین استراتژی است. از این رو نظریه‌پردازان حوزه‌ی استراتژی رویکردهای کلاسیک را مورد سوال قرار داده و به تدریج نظریه‌های کاملاً متفاوتی را ارائه کرده‌اند. مینتزرگ که از تاثیرگذارترین افراد در ظهور رویکردهای نوین استراتژی است، برنامه‌ریزی را یک فرایند تحلیلی می‌داند و معتقد است که استراتژی اثربخش حاصل ترکیب<sup>۱</sup> ذهنی است و نه فرایندهای تحلیلی (موریسون، ۱۹۹۴). در چارچوب او استراتژی یک پدیده‌ی خلاقانه است که انسان‌ها سازنده‌ی آن هستند و نه فرایندهای برنامه‌ریزی و برای تحقق آن باید به جای برنامه‌ریزی استراتژیک باید از تفکر استراتژیک کمک گرفته شود. همل و پراهالاد نیز زیربنای استراتژی موفق را خلق پارادایم جدید دانسته‌اند و بحث استراتژیک کردن سازمان را مطرح کرده‌اند که در عمل و انطباق با شرایط کسب‌وکار بسیار اثربخش بوده است (غفریان و علی احمدی، ۱۳۸۱) به این ترتیب، تمرکز رویکردهای نوین استراتژی بر این مسئله است که استراتژی نمی‌تواند حاصل یک فرایند برنامه‌ریزی باشد و لذا به جای برنامه‌ریزی بر تفکر استراتژیک تاکید دارند. در این رویکردها استراتژی نه براساس پیش‌بینی آینده بلکه با توانایی خلق آینده محقق می‌شود. به این ترتیب درک فرصت‌ها و کشف راهکارهای جدید توسط مدیران موجب شکل‌گیری چشم‌انداز جدیدی برای سازمان می‌شود. در این رویکردها نقش ابزار و روش‌شناسی کمرنگ و انسان به عنوان استراتژیست نقش اصلی را به عهده می‌گیرد (موریسون، ۱۹۹۴). از اینرو اهمیت توجه به مقوله‌ی تفکر استراتژیک در سطح فردی (مدیریت ارشد سازمان) روشن می‌شود. در مطالعات اخیر تفکر استراتژیک به عنوان یک مبحث مهم برای پژوهش در حوزه‌ی مدیریت و یکی از توانمندی‌های اصلی مدیران و رهبران دارای عملکرد مطلوب مطرح شده است (زهرا و اونیل، ۱۹۹۸؛ کالینز، لو و آرنست، ۲۰۰۰؛ واکاباشی، کندو و زیگوانگ، ۲۰۰۱). گلدمن نیز با اشاره به مطالعات قبلی این حوزه خاطرنشان می‌کند که توانایی تفکر به صورت استراتژیک مدت‌هاست به عنوان یکی از نیازمندی‌های مدیریت ارشد شناخته شده است. ضمن این‌که با افزایش پیچیدگی محیط اجتماعی، این توانایی در سطوح پایین‌تر سازمانی نیز مورد نیاز خواهد بود (گلدمن، ۲۰۰۸). از طرف دیگر در پژوهش بون فقدان تفکر استراتژیک مشکل اصلی سازمان‌ها معرفی شده است (بون، ۲۰۰۱). با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک برای موفقیت سازمان‌ها در بلندمدت و رابطه‌ی بین تفکر استراتژیک با برنامه‌ریزی استراتژیک، این ایده‌ی اولیه وجود دارد که مدیران موفق - مدیرانی که موجب موفقیت سازمان‌های خود شده‌اند - دارای تفکر استراتژیک هستند.

از سوی دیگر نخستین گام برای پژوهش در حوزه‌ی تفکر استراتژیک، تعریف این سازه به صورت دقیق و قابل سنجش و مشخص کردن زیرسازه‌های تشکیل‌دهنده‌ی آن است. با نگاهی به ادبیات موجود در می‌یابیم که از تفکر استراتژیک تعاریف متنوع و متفاوتی وجود دارد که شاید یکی از دلایل آن وابستگی نحوه‌ی تعریف تفکر استراتژیک به شرایط و زمینه‌ی مطالعه باشد. هیچ تعریف مورد توافق و قطعی از تفکر استراتژیک وجود ندارد و مطالعات تجربی قابل اتکا نیز در این حوزه به نسبت محدود است (اورگان، هاجس، کالینز و تاکر، ۲۰۱۰) به این ترتیب، به نظر می‌رسد که نخستین قدم تعریف مفاهیم سازه‌ها و کدهای اصلی است که می‌بایست در طراحی سوالات مصاحبه پژوهش‌های کیفی یا سوالات پرسشنامه در پژوهش‌های کمی برای بررسی وجود/عدم وجود و سطح تفکر استراتژیک به کار گرفته شوند. به علاوه تعریف دقیق عناصر تشکیل‌دهنده‌ی این سازه به برنامه‌ریزان آموزش سازمان‌ها نیز کمک خواهد کرد؛ چرا که از این طریق مشخص می‌شود که به عنوان مثال کادر مدیریت ارشد یک سازمان خاص در کدام جنبه از تفکر استراتژیک ضعف بیشتری دارند و برنامه‌های آموزشی نیز متناسب با همان جنبه‌ها طراحی خواهد شد. لذا هدف از این پژوهش، بررسی عمیق مفهوم تفکر استراتژیک و استخراج عناصر تشکیل‌دهنده‌ی آن در سطح فردی و با تمرکز بر مدیریت ارشد سازمان است.

## تفکر استراتژیک در ادبیات موجود

برای درک مفهوم تفکر استراتژیک نخست باید دید هدف از این نوع تفکر چیست. هراکلیوس هدف از تفکر استراتژیک را کشف استراتژی‌های بدیعی که بتوانند قوانین بازی رقابتی را بازنویسی کنند، و تصور آینده به شکلی کاملاً متفاوت از حال می‌داند (هراکلیوس، ۱۹۹۸). به این ترتیب تفکر استراتژیک ترکیبی از مفهوم توانمندی تدوین استراتژی و رویکرد خلاق و پیش‌نگر است. در ادبیات حوزه تفکر استراتژیک تعاریف ارائه شده عمدتاً تعاریف مفهومی هستند که با هدف درک ماهیت این گونه از تفکر و مزایای آن ارائه شده‌اند و به ندرت مطالعه‌ای در راستای تعریف دقیق سازه با هدف ارائه راهکار سنجش و اندازه‌گیری پیشنهاد شده است. به عنوان نمونه پالماتیر (۲۰۰۸) تفکر استراتژیک را این گونه تعریف می‌کند: تفکر استراتژیک یک فرایند تحلیل، ارزیابی، و بازتاب طبیعت کسب‌وکار، درک موقعیت فعلی و وضعیت‌های ممکن آینده، خلق چشم‌انداز از آینده‌ی سازمان، توسعه‌ی ابزارها و روش‌های ممکن برای دستیابی به این چشم‌انداز، وزن دادن به انتخاب‌ها و تصمیم‌گیری در مورد نحوه‌ی عمل است. در واقع با وجود این که ادبیات موجود از زوایای مختلفی به مسئله‌ی تفکر استراتژیک پرداخته است ولی پژوهش‌هایی که به طور مشخص عناصر تفکر استراتژیک را مشخص کرده باشند معدودند. به عنوان مثال گلدمن در مجموعه مقالات خود به شناسایی تجاری پرداخته که در توسعه‌ی تفکر استراتژیک موثرند و نه اندازه‌گیری سطوح کارکردهای شناختی. در واقع در این پژوهش‌ها به این که المان‌های تشکیل‌دهنده‌ی تفکر استراتژیک کدامند اشاره‌ای نشده است. بلکه چنین ادعا شده که در غیاب یک ابزار اندازه‌گیری تأیید شده برای شناسایی مهارت در تفکر استراتژیک، برچسب‌زنی اجتماعی<sup>۲</sup> عملی‌ترین روش است و لذا پس از ارائه‌ی تعریفی از متفکر استراتژیک به متخصصین و مشاوران حوزه‌ی استراتژی، از روش ارجاعی استفاده شده و سپس بررسی شده که هر یک از افراد معرفی شده برای توسعه‌ی مهارت تفکر استراتژیک از چه تجاربی بهره برده‌اند. حاصل این پژوهش‌ها مشخص کردن ده تجربه در چهار سطح تعامل فردی، بین فردی، سازمانی، و خارجی است. در کنار این تجارب مشخصه‌های فردی و محیط کاری حمایتگر نیز موثر شناخته شده‌اند. از نتایج حاصل از این پژوهش می‌توان برای طراحی برنامه‌های توسعه استفاده کرد. با این حال چنانچه ذکر شد معیاری برای سنجش سطح تفکر استراتژیک معرفی نشده است (گلدمن، ۲۰۰۶ و ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸). گلدمن (۲۰۱۰) و دراگونی، اوه، وانکاتویک و تسلوک (۲۰۱۱) نیز رویکرد مشابهی دارند. تنها در معدودی از پژوهش‌های اخیر، در بررسی عوامل موثر بر تفکر استراتژیک - شامل فرهنگ و ساختار سازمان و منابع و توانمندی‌های آن و همچنین تلاطم<sup>۳</sup> بازار و تکنولوژی - به عناصر این گونه از تفکر نیز اشاره شده است (مون، ۲۰۱۳). در برخی موارد نیز اشارات مبهمی به مفهوم تفکر استراتژیک وجود دارد. به عنوان مثال کوستاگومز، ایربیری و کرافورد (۲۰۰۹) در مقاله خود ادعا کرده‌اند که مدل‌های اصلی تفکر استراتژیک را با هم مقایسه کرده‌اند. با این حال کار آن‌ها بیشتر مبتنی بر نظریه‌ی بازی‌هاست. در میان مقالاتی که بر وجود مفهوم تفکر استراتژیک تمرکز بیشتری داشته‌اند نیز چند رویکرد وجود دارد. دسته‌ی اول مقالاتی هستند که به عناصر تفکر استراتژیک به صورت موردی اشاره کرده و سعی می‌کنند تفکر استراتژیک را با برنامه‌ریزی استراتژیک مقایسه کرده و ارتباطی بین آن‌ها ایجاد کنند. به عنوان مثال مدل ارائه شده توسط هراکلیوس (۱۹۹۸) که با ارائه‌ی تعاریفی از برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک این دو را دو وجه مدیریت استراتژیک دانسته و چنین ادعا کرده که برنامه‌ریزی استراتژیک تحلیلی، همگرا و متعارف و در مقابل تفکر استراتژیک ترکیبی<sup>۳</sup>، واگرا و خلاق است. برخی پژوهشگران دیگر نیز در مورد رابطه‌ی متقابل برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک رویکردهای مشابهی دارند (به عنوان نمونه لارنس، ۲۰۰۹؛ اوشاناسی، ۲۰۰۳). به عقیده‌ی گرائز (۲۰۰۲) برنامه‌ریزی استراتژیک منطقی، سیستماتیک، متعارف، تجویزی و همگراست. در مقابل تفکر استراتژیک ترکیبی، واگرا، خلاق، شهودی و ابتکاری است. اوشاناسی (۲۰۰۳) نیز در فرایندی که تحت عنوان تفکر/برنامه‌ریزی معرفی می‌کند این عناصر را برای تفکر استراتژیک بر می‌شمرد: عزم استراتژیک، تفکر در طول زمان، حل مسئله، و مشارکت ذی‌نفعان داخلی و خارجی.

دسته‌ی دوم مقالاتی هستند که یا به ابزارها و تکنیک‌های تفکر استراتژیک می‌پردازند مانند شومیکر (۱۹۹۵) که به برنامه‌ریزی سناریو به عنوان ابزاری برای تفکر استراتژیک پرداخته و این مراحل را برای فرایند توسعه‌ی سناریوها بر می‌شمرد:

تعریف قلمرو، شناسایی ذی‌نفعان اصلی، شناسایی روندهای پایه‌ای، شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی، ساخت تم‌های سناریوی اولیه، چک کردن سازگاری و معقولیت، توسعه‌ی سناریوهای یادگیری، شناسایی نیازهای تحقیق، توسعه‌ی مدل‌های کمی و توسعه به سمت سناریوهای تصمیم (شومیکر، ۱۹۹۵).

یا تفکر استراتژیک را در قالب یک فرایند معرفی می‌کنند، مانند هارپر (۱۹۹۱) که فرایند تفکر استراتژیک را به این صورت معرفی می‌کند (هارپر، ۱۹۹۱):

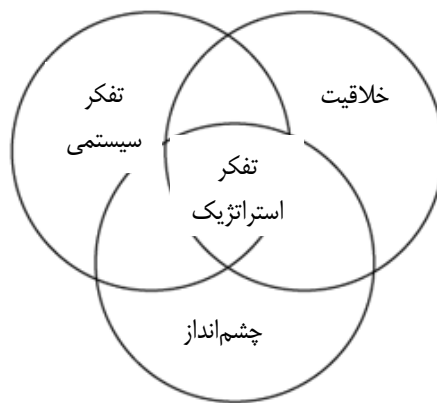
۱. پذیرش نیاز به تفکر استراتژیک
۲. تعهد بررسی استراتژیک
۳. توسعه سناریوهای اقتضایی
۴. کسب بینش استراتژیک
۵. روشن کردن فرصت‌ها و تهدیدهای استراتژیک
۶. شناسایی جایگاه‌های استراتژیک ممکن
۷. خلق یک چشم‌انداز بنگاه واحد
۸. انتخاب جایگاه استراتژیک هدف
۹. شناسایی ابتکارات استراتژیک

و یا زند (۲۰۱۰) که فرایند تفکر استراتژیک را در قالب سه تکنیک شرح می‌دهد.

دسته‌ی سوم نیز مقالاتی هستند که به شکل صریح‌تری به مشخصه‌های یک متفکر استراتژیک می‌پردازند و مدل‌هایی ارائه می‌کنند.

یکی از مدل‌های اصلی در این حوزه مدل لیدکا (۱۹۹۸) است که در ادبیات ارجاعات فراوانی به آن وجود دارد. او در این پژوهش پنج عنصر اصلی را برای تفکر استراتژیک معرفی می‌کند که عبارتند از: تمرکز بر هدف، تفکر در طول زمان، فرضیه‌محور بودن، فرصت‌طلبی هوشمندانه و تفکر سیستمی. (لیدکا، ۱۹۹۸) او در پژوهش دیگر خود پنج مرحله‌ی بهبود تفکر استراتژیک را معرفی کرده که عبارتند از: تعریف معیار، حفظ تمرکز، به کارگیری منابع چندگانه برای بینش و تحلیل، ایجاد تعادل میان رویکردهای تحلیلی و شهود، و تست تحلیل (لیدکا، ۲۰۰۵).

در چارچوب نظری ارائه شده توسط بون (۲۰۰۱ و ۲۰۰۵) نیز عناصر تفکر استراتژیک در سطح فردی به سه دسته تقسیم می‌شوند: تفکر سیستمی (درک کل‌نگر از سازمان و محیط آن)، خلاقیت، و چشم‌اندازی از آینده‌ی سازمان (شکل ۱)



شکل ۱. تفکر استراتژیک (بون، ۲۰۰۵)

در مطالعه‌ی توکلی و لاوتون (۲۰۰۵) چنین گفته شده که لیدکا با تاکید بر مشخصه‌هایی که بعداً توسط بون نیز شناسایی شده به این موارد در رابطه با تفکر استراتژیک اشاره می‌کند:

- تمرکز بر هدف که لزوماً به دنبال جفت کردن منابع و فرصت‌ها نیست.
- تفکر در طول زمان و توجه به آینده و لزوم توجه به گذشته و حال به شکل متصل با هم.
- فرضیه‌محور بودن از طریق طرح پرسش خلاقانه‌ی "چه می‌شد اگر...؟" و به دنبال آن "اگر... آن‌گاه...؟". تفکر استراتژیک بین دوگانه‌ی تحلیل-شهود ارتباط ایجاد می‌کند. متفکرین استراتژیک آزمایشی هستند و قادرند چند گزینه را به طور هم‌زمان در نظر گرفته و تحلیل کنند، و پس از آن به شکل خلاقانه عمل کنند.

در ادامه نیز گفته شده که افراد خلاق متفکران استراتژیک بهتری هستند.

به این ترتیب با توجه به ادبیات موجود برای استخراج عناصر تشکیل‌دهنده‌ی سازه‌ی تفکر استراتژیک می‌بایست علاوه بر پژوهش‌هایی که مستقیماً عناصر تفکر استراتژیک را معرفی می‌کنند از پژوهش‌های فرایندمحور و تعاریف مفهومی نیز استفاده کرد و از دل آن‌ها نیز عناصر را استخراج نمود.

### استخراج عناصر تشکیل‌دهنده‌ی سازه‌ی "تفکر استراتژیک"

جدول ۱ خلاصه‌ای از عناصر تشریح شده توسط پژوهشگران مختلف حوزه‌ی تفکر استراتژیک را نشان می‌دهد که از تعاریف و مدل‌های ارائه شده توسط آن‌ها استخراج شده است.

جدول ۱. عناصر تفکر استراتژیک از دید پژوهشگران مختلف

نویسنده(گان)	عناصر تشکیل دهنده تفکر استراتژیک
اومی (۱۹۷۸)	ابتکار
هارپر (۱۹۹۱)	چشم انداز
تاکور و کالینگو (۱۹۹۳)	خلق ارزش
مینتزبرگ (۱۹۹۴)	ترکیب، شهود، خلاقیت، چشم انداز منسجم
پراهالاد و همل (۱۹۹۴)	خلاقیت، اکتشاف، درک ناپیوستگی ها
گارات (۱۹۹۵)	چشم انداز، توجه به محیط
موریسی (۱۹۹۶)	خلاقیت، چشم انداز
هراکلیوس (۱۹۹۸)	ترکیبی، واگرا، خلاق، یادگیری دوحلقه ای
لارنس (۱۹۹۹)	خلق آینده مطلوب
برون و اولسون (۱۹۹۹)	جمع آوری اطلاعات بر مبنای تحقیق در مورد محیط و ذی نفعان، برنامه ریزی ارتباطات، مشارکت با دیگر مدیران ارشد
گرائتز (۲۰۰۲)	ترکیبی، واگرا، خلاق، شهودی، مبتکرانه، تصویر آینده
کافمن، اوکلی براون، واتکینز و لی (۲۰۰۳)	چشم انداز، دید کل نگر
اوشاناسی (۲۰۰۳)	مولد، خلاق، ترکیبی، واگرا، چشم انداز، حل مسئله، عزم استراتژیک، تفکر در طول زمان، مشارکت ذی نفعان داخلی و خارجی
لیدکا (۱۹۹۸ و ۲۰۰۵)	تمرکز بر هدف، چشم انداز سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه، فرضیه محور بودن، تفکر در طول زمان، شهود
بون (۲۰۰۱ و ۲۰۰۵)	خلاق، واگرا، عمل گرا، تفکر سیستمی، چشم انداز، دیالوگ، ارتباطات
توکی و لاوتون (۲۰۰۵)	خلاقیت، ساختار شکنی
آمیتا و ساهای (۲۰۰۸)	رهبری خوب، تصویر سناریوهای آینده بلندمدت، توجه به استراتژی های نوظهور، جستجوی اشارات محیطی، شهود، خلق آینده
پالماتیر (۲۰۰۸)	خلق چشم انداز
کوچرا و رایان (۲۰۰۹)	شهود
گلدمن و کیسی (۲۰۱۰)	اسکن، پرسش، مفهوم سازی، تست
زند (۲۰۱۰)	طرح سوالات نافذ برای خلق گزینه های خلاق، چارچوب دهی مجدد و ساده سازی برای امکان پذیر کردن مرور و تعدیل، در نظر گرفتن فرضیات جایگزین و بررسی پیشنهادات <sup>۴</sup>
زهرا و نامبیسان (۲۰۱۲)	خلاقیت، بینش <sup>۵</sup> ، بصیرت <sup>۶</sup>
کلارک (۲۰۱۲)	فرایند جمع آوری، تفسیر، تولید و ارزیابی اطلاعات و ایده ها
مون (۲۰۱۳)	سیستماتیک، خلاق، چشم انداز محور، بازار گرا

با توجه به ادبیات شرح داده شده، عناصر کلیدی سازه‌ی تفکر استراتژیک که در ادبیات بیشتر مورد تاکید قرار گرفته‌اند عبارتند از:

- تمرکز بر هدف و داشتن چشم‌انداز
- ابتکار و خلاقیت
- شهود
- تفکر سیستمی
- دید کل‌نگر
- تفکر در طول زمان
- توجه به محیط
- توجه به ذی‌نفعان
- توجه به دیالوگ و ارتباطات
- فرصت‌طلبی هوشمندانه
- فرضیه‌محور بودن
- حل مسئله
- پیش‌فعال بودن و خلق محیط

یکی از مشخصه‌هایی که به کرات به آن اشاره شده شهود است (زاوالا وینسز، ۲۰۰۷؛ گرائتز، ۲۰۰۲؛ لیدکا، ۱۹۹۸ و ۲۰۰۵) در مطالعه‌ای که در حوزه‌ی یادگیری سازمانی انجام داده دو نوع شهود را از هم متمایز می‌کند. شهود متخصص که نشان‌دهنده‌ی توانایی شناسایی الگوهای قدیمی بر اساس تجربه است، و شهود کارآفرینانه که به مفهوم توانایی تصور اتفاقات آتی با استفاده از مشاهده‌ی اتفاقات موازی فعلی است (کراسان و بردرو، ۲۰۰۳). در ادبیات تفکر استراتژیک به نظر می‌رسد منظور از شهود، بیشتر نوع کارآفرینانه‌ی آن باشد.

مورد دیگری که در مقالات به آن اشاره شده عنصر "تفکر سیستمی" به عنوان یکی از عناصر تفکر استراتژیک است. در رابطه با عناصر تشکیل‌دهنده‌ی تفکر سیستمی پژوهش‌های متعددی وجود دارد ولی در بسیاری از مطالعات مدل ارائه شده توسط ریچموند در رابطه با دسته‌بندی مهارت‌های تفکر سیستمی در قالب هفت مهارت به عنوان مرجع در پژوهش‌های مرتبط با تفکر سیستمی و دینامیک سیستم مورد استفاده قرار می‌گیرد. این هفت مهارت عبارتند از:

۱. تفکر پویا یا توجه به رفتار در طول زمان
۲. تفکر حلقه‌بسته
۳. تفکر جنگل<sup>۶</sup> یا توجه به تصویر کلی<sup>۷</sup>
۴. تفکر ساختاری یا تفکر سیستم (ساختار) به عنوان علت
۵. تفکر عملیاتی یا شناسایی روابط علی
۶. تفکر پیوسته
۷. تفکر علمی (ریچموند، ۱۹۹۳)

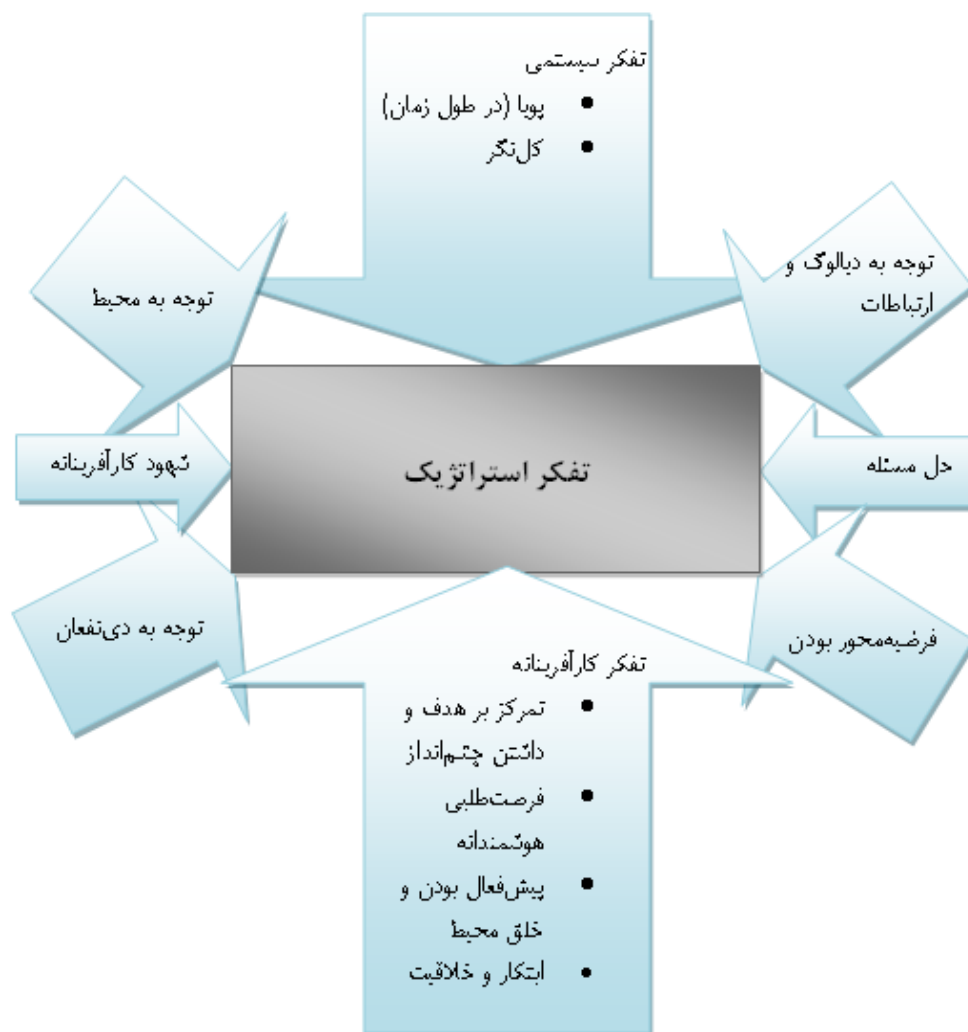
به این ترتیب عناصر تفکر در طول زمان و دید کل‌نگر نیز در قالب تفکر سیستمی قرار می‌گیرند.

از طرفی با مرور ادبیات تفکر کارآفرینانه در می‌یابیم که برخی از عناصر تفکر کارآفرینانه با تفکر استراتژیک در مدل فوق مشترکند. این عناصر عبارتند از ابتکار و خلاقیت، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تمرکز بر هدف و داشتن چشم‌انداز، و پیش‌فعال بودن و خلق محیط (ساته، ۲۰۰۳؛ آنتونیک، ۲۰۰۳؛ هیت، آیرلند، کمپ و سکستون، ۲۰۰۲). زهرا و نامیسان (۲۰۱۲) نیز به ارتباط پویای میان کارآفرینی و تفکر استراتژیک اشاره کرده‌اند.

به این ترتیب، مدل جامع عناصر تشکیل‌دهنده تفکر استراتژیک به صورت شکل ۲ قابل ارائه خواهد بود.

مدل ارائه شده می‌تواند به عنوان یک مدل جامع برای سنجش وجود و عدم وجود و درجه‌ی تفکر استراتژیک در سازمان‌ها به کار گرفته شود. برای به‌کارگیری مدل فوق در سنجش میزان تفکر استراتژیک پس از طراحی ابزار سنجش باید اطمینان حاصل شود که سوالات مرتبط با هر عنصر هم‌پوشانی نداشته باشند. استفاده از مفاهیم و ادبیات تفکر سیستمی در کنار تفکر استراتژیک می‌تواند به طراحی ابزار سنجش کمک شایان‌ذکری نماید.





شکل ۲: عناصر اصلی تفکر استراتژیک

## ۱. پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

در رابطه با چگونگی تاثیرگذاری این عناصر بر موفقیت مدیر یا سازمان تئوری و چارچوب اولیه‌ای وجود ندارد. هرچند در رابطه با عناصر به طور جداگانه ادعاهای پراکنده‌ای وجود دارد. به عنوان مثال موکلر چنین ادعا کرده که مدیران/رهبران موفق تلاش می‌کنند بین رویکردها و تفکر ساختاریافته و بدون ساختار تعادل ایجاد کنند و همچنین شکست در ایجاد این تعادل در بسیاری موارد منجر به مشکلات مالی جدی شده است (موکلر، ۲۰۰۴). اشمینکه هم در مقاله‌ی خود هرچند به ظاهر به تفکر استراتژیک اشاره کرده ولی بیشتر به اصول برنامه‌ریزی پرداخته ضمن این‌که مبنای تئوریک برای وجود رابطه بین تفکر استراتژیک و موفقیت ارائه نشده است (اشمینکه، ۱۹۹۰). به این ترتیب فاز بعدی این پژوهش طراحی ابزار سنجش در قالب پرسش‌نامه یا سوالات مصاحبه و انجام یک پژوهش عملی برای سنجش سطح تفکر استراتژیک مدیران ارشد سازمان‌ها خواهد

بود. نتایج این پژوهش و بررسی ارتباط سطح تفکر استراتژیک مدیران با میزان موفقیت سازمان آن‌ها می‌تواند مبنایی برای اجرای برنامه‌های آموزشی در راستای ارتقای سطح تفکر استراتژیک به شمار آید.

نکته قابل توجه دیگر اینکه گرائتز (۲۰۰۲) در مقاله‌ی خود به این مسئله اشاره کرده که رهبران موفق دارای درجه‌ی بالایی از هوش هیجانی هستند. گلن (۱۹۹۸) به عناصر هوش هیجانی اشاره کرده که در میان آن‌ها داشتن چشم‌انداز و توجه به ارتباطات در مدل بالا دیده می‌شود. به این ترتیب شاید هوش هیجانی یکی از بخش‌های تشکیل‌دهنده‌ی تفکر استراتژیک باشد که جای بررسی بیشتر دارد.

## ۲. پی‌نوشت

۱. Synthesis
۲. Social Labeling
۳. Turbulence
۴. Synthetic
۵. Probe implications
۶. Insight
۷. Foresight
۸. Forest Thinking
۹. Big Picture

## ۳. مراجع

- [۱] غفاریان، وفا و علی احمدی، علیرضا. (۱۳۸۱). رویکردهای نوین استراتژی. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۰.
- [۲] Amitabh, M. & Sahay A. (۲۰۰۸). Strategic thinking: Is leadership the missing link. Presented at the ۱۱th Annual Convention of the Strategic Management Forum, Kanpur, India.
- [۳] Antonic, B. & Hisrich, R. D. (۲۰۰۳). Clarifying the intrapreneurship concept. Journal of Small Business and Enterprise Development, ۱۰(۱), ۷-۲۴.
- [۴] Bonn, I. (۲۰۰۱). Developing Strategic Thinking as A Core Competency. Management Decision, ۳۹(۱), ۶۳-۷۱.
- [۵] Bonn, I. (۲۰۰۵). Improving strategic thinking: a multilevel approach. Leadership & Organization Development Journal, ۲۶(۵), ۳۳۶-۳۵۴.
- [۶] Brønn, P. S. & Olson E. L. (۱۹۹۹). Mapping the Strategic Thinking of Public Relations Managers in a Crisis Situation: An Illustrative Example Using Conjoint Analysis. PRR, ۲۵(۳), ۳۵۱-۳۶۸.
- [۷] Clark, W. (۲۰۱۲). Introducing Strategic Thinking into a Non-profit Organization to Develop Alternative Income Streams. Journal of Practical Consulting, ۴ (۱), ۳۲-۴۲.
- [۸] Collins, D. B., Lowe, J. S., & Arnett, C. R. (۲۰۰۰). High Performance Leadership at the Organization Level. Advances in Developing Human Resources, ۲(۱۸), ۱۹-۴۶.

- [٩] Costa-Gomes, M. A., Iriberry, N., & Crawford V. P. (٢٠٠٩). Comparing Models of Strategic Thinking in Van Huyck, Battalio, and Beil's Coordination Games. *Journal of the European Economic Association*, ٧(٢/٣), ٣٦٥-٣٧٦.
- [١٠] Crossan, M. M. & Berdrow I. (٢٠٠٣). Organizational Learning and Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, ٢٤, ١٠٨٧-١١٠٥.
- [١١] Dragoni, I., Oh, I., Vankatwyk, P., & Tesluk. P. E. (٢٠١١). Developing Executive Leaders: The Relative Contribution of Cognitive Ability, Personality, and The Accumulation of Work Experience in Predicting Strategic Thinking Competency. *Personnel Psychology*, ٦٤, ٨٢٩-٨٦٤.
- [١٢] Goldman, E. F. (٢٠٠٦). Strategic Thinking at the Top: What Matters in Developing Expertise. Academy of Management Best Conference Paper MED: F١.
- [١٣] Goldman, E. F. (٢٠٠٧). Strategic Thinking At the Top. *MIT Sloan Management Review*, ٤٨(٤), ٧٥-٨١.
- [١٤] Goldman, E. F. (٢٠٠٨). The Power of Work Experiences: Characteristics Critical to Developing Expertise in Strategic Thinking. *Human Resource Development Quarterly*, ١٩(٣), ٢١٧-٢٣٩.
- [١٥] Goldman, E. F. & Casey, A. (٢٠١٠). Building a Culture That Encourages Strategic Thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, ١٧(٢), ١١٩-١٢٨.
- [١٦] Goleman, D. (١٩٩٨). What makes a leader?. *Harvard Business Review*, November/December, ٩٣-١٠٢.
- [١٧] Graetz, F. (٢٠٠٢). Strategic Thinking versus Strategic Planning: Towards Understanding the Complementarities. *management decision*, ٤٠(٥), ٤٥٦-٤٦٢.
- [١٨] Harper, S. C. (١٩٩١). Strategic Thinking: Backwards From the Future. *American Business Review*, ٩(٢), ١-٩.
- [١٩] Heracleous, L. (١٩٩٨). Strategic Thinking or Strategic Planning. *Long Range Planning*, ٣١(٣), ٤٨١-٤٨٧.
- [٢٠] Hitt, M. A, Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (٢٠٠٢). *Strategic Entrepreneurship: Creating a new mindset*. ١st Ed. Oxford: Blackwell.
- [٢١] Kaufman, R., Oakley-Browne, H., Watkins, R., & Leigh, D. (٢٠٠٣). *Strategic Planning for Success*. San Francisco, CA, Jossey-Bass/Pfeiffer, ٣٩-٥٦.
- [٢٢] Kutschera, I. & Ryan, M. H. (٢٠٠٩). Implications of Intuition for Strategic Thinking: Practical Recommendations for Gut Thinkers. *SAM Advanced Management Journal*, ٧٤ (٣), ١٢-٢٠.
- [٢٣] Lawrence, E. (٢٠٠٩). *Strategic Thinking: A discussion paper*. Ottawa: Research Directorate, Public Service Commission of Canada.
- [٢٤] Liedtka, J. M. (١٩٩٨). Strategic Thinking: Can It Be Taught?. *Long Range Planning*, ٣١(١), ١٢٠-١٢٩.

- [۲۵] Leidtka, J. M. (۲۰۰۵). Strategy formulation: The roles of conversation and design. in M. A. Hitt. R. E. Freeman, & J.S. Harrison. The Blackwell handbook of strategic management, Oxford, UK: Blackwell Publishing. Ltd., ۷۰-۹۳.
- [۲۶] Mockler, R. J. (۲۰۰۴). Integratively balancing structured and unstructured thinking: A prescription for success in both doing and teaching management. *Management Decision*, ۴۲(۳/۴), ۴۰۶-۴۱۷.
- [۲۷] Moon, B. (۲۰۱۳). Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, ۶۶, ۱۶۹۸-۱۷۰۸.
- [۲۸] Morrison, J. L. (۱۹۹۴). From strategic planning to strategic thinking. *On the Horizon*, ۲(۳), ۳-۴.
- [۲۹] Palmatier, G. (۲۰۰۸). Strategic Planning: An Executive's Aid for Strategic Thinking, Development and Deployment. *Outsourced Logistics*, ۱(۵), ۳۰-۳۳.
- [۳۰] Ohmae, K. (۱۹۷۸). *The Mind of the Strategist*. New York, NY, McGraw-Hill.
- [۳۱] O'Shannassy, T. (۲۰۰۳). Modern Strategic Management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning for Internal and External Stakeholders. *Singapore Management Review*, ۲۵(۱), ۵۳-۶۷.
- [۳۲] Richmond, B. (۱۹۹۳). Systems thinking: critical thinking skills for the ۱۹۹۰s and beyond. *System Dynamics Review*, ۹(۲), ۱۱۳-۱۳۳.
- [۳۳] Sathe, V. (۲۰۰۳). *Corporate Entrepreneurship: Top managers and new business creation*. ۱st Ed. Cambridge: Cambridge University.
- [۳۴] Schmincke, D. R. (۱۹۹۰). Strategic Thinking: A Perspective For Success. *Management Review*, ۷۹(۸), ۱۶-۱۹.
- [۳۵] Schoemaker, P. J. H. (۱۹۹۵). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*, ۳۶(۲), ۲۵-۴۰.
- [۳۶] Tavakoli, I. & Lawton J. (۲۰۰۵). Strategic Thinking and Knowledge Management. *handbook of business strategy*, ۶(۱), ۱۵۵-۱۶۰.
- [۳۷] Wakabayashi, M., Kondo, M., & Ziguang, C. (۲۰۰۱). Cross cultural managerial skill practices: Filipino and Chinese manager unde Japanese style management. *Global Business Review*, ۲(۱), ۱۵-۳۵.
- [۳۸] Zahra S. A. & Nambisan S. (۲۰۱۲). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business Horizons*, ۵۵, ۲۱۹-۲۲۹.
- [۳۹] Zahra, S. A. & O'Neill, H. M. (۱۹۹۸). Charting the landscape of global competition: reflections on emerging organizational challenges and their implications for senior executives. *Academy of Management Executive*, ۱۲, ۱۳-۲۱.

[۴۰] Zand, D. E. (۲۰۱۰). Drucker's strategic thinking process: three key techniques. STRATEGY & LEADERSHIP, ۳۸ (۳), ۲۳-۲۸.

[۴۱] Zavala-Vinces, J. J. (۲۰۰۷). Individual Strategic Thinking as Facilitator of Organizational Absorptive Capacity: An Examination of New Product Development Projects. Doctoral Dissertation, ESADE Business School.