



سال دهم / زمستان ۱۴۰۰

## بررسی روابط علی عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ تفکر

### استراتژیک در سازمان تأمین اجتماعی

• سارا جامی فر<sup>۱</sup>، لطف‌الله فروزنده دهکردی<sup>۲</sup>، علی ربیعی<sup>۳</sup>، محمد تقی امینی<sup>۴</sup>

DOR: 20.1001.1.38552322.1400.10.41.13.8

#### چکیده

هدف از این مقاله، بررسی روابط علی عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ تفکر استراتژیک در سازمان تأمین اجتماعی است. روش تحقیق این پژوهش کاربردی و برحسب نوع داده آمیخته<sup>۵</sup> (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی است. از نظر زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب روش گردآوری داده‌ها یا ماهیت و روش پژوهش، پیمایشی است. جامعه آماری بخش کیفی شامل خبرگان و افراد آگاه در زمینه تفکر استراتژیک (اساتید دانشگاه و مدیران سطوح عالی و میانی تأمین اجتماعی) و جامعه آماری بخش کمی شامل تمام مدیران و کارکنان ستاد مرکزی تأمین اجتماعی تهران بود. مرحله کمی پژوهش شامل پرسشنامه‌ای متشکل از دو بخش اطلاعات جمعیت‌شناختی و پرسشنامه محقق ساخته تفکر استراتژیک مدیران است. پرسشنامه شامل ۷۲ گویه با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت است که با مرور مبانی نظری و نیز نتایج مصاحبه‌های اکتشافی (کدگذاری باز و محوری متون مصاحبه اکتشافی)، تدوین شده است. در بخش استنباطی برای پاسخ به سؤالات پژوهش از آزمون‌هایی نظیر همبستگی پیرسون، آزمون تی تکمون‌های، مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۶</sup> (تحلیل عاملی تأییدی) و تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS-v21، Smart PLS-v3 و Lisrel-v8.8 نیز بهره گرفته شد. با توجه به نتایج، از میان عوامل اثرگذار بر فرهنگ تفکر استراتژیک (نگرش فلسفی، تفکر سیستمی و مفهومی، دوراندیشی و آینده‌نگری، ویژگی‌های رفتاری، عوامل انگیزشی، عوامل ساختاری، محیط پیرامونی، محیط سازمان، تعارض سازمانی، تصمیم‌گیری هوشمندانه، اصلاح ساختارهای سازمانی و استعدادیابی و شایسته‌پرووری)، نگرش فلسفی و محیط سازمان در وضعیت متوسط و سایر مؤلفه‌ها در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

**واژگان کلیدی:** تفکر استراتژیک، سازمان تأمین اجتماعی، معادلات ساختاری

۱ دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
Jamifar\_sara@yahoo.com

۲ دانشیار، گروه مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران؛ forouzandehdehkordi@gmail.com

۳ دانشیار، گروه جامعه‌شناسی، مرکز تحصیلات تکمیلی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران؛ alirabee@pnu.ac.ir

۴ استاد، گروه مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران؛ m\_amini@pnu.ac.ir

5 Mixed

6 Structural Equation Modeling (SEM)

## مقدمه و بیان مسئله 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، با فهم و درک بهتر از برنامه‌ریزی استراتژیک، عملکرد مؤثرتری خواهند داشت و می‌توان گفت فرهنگ تفکر استراتژیک به‌عنوان زیربنای برنامه‌ریزی استراتژیک شمرده می‌شود و می‌تواند در جهت مقابله سیستماتیک با معضلات، درک فرصت‌ها، تخصیص بهینه منابع کمیاب و دستیابی به نتایج موردنظر کمک کند. عدم شکل‌گیری فرهنگ مناسب تفکر استراتژیک، سازمان را از بهره‌برداری از فرصت‌های جدید محروم می‌کند. به‌رغم برخوردار بودن سازمان تامین اجتماعی از سند برنامه استراتژیک، مشاهدات محقق نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک در این سازمان به‌خوبی نهادینه نشده است. این امر می‌تواند ناشی از نقص تفکر استراتژیک، آموزش ناکافی جهت اشراف مدیران و کارکنان سطوح میانی و عملیاتی بر مفاهیم تفکر استراتژیک، ضعف فرهنگ تفکر سیستمی و کار گروهی در امر تدوین و اجرای استراتژی‌ها، نگاه برتری‌جویانه معاونت‌های تخصصی و اولویت دادن به اهداف خود، تفکر جزیره‌ای و ... باشد که منجر به مسائل و مشکلات عدیده شده و این سازمان را در شرایط بحران قرار داده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد فقدان تفکر استراتژیک به‌عنوان یک کمبود اصلی در عملکرد سازمان‌ها خودنمایی می‌کند و این نوع تفکر بر موفقیت سازمان تأثیر زیادی دارد (کیسی و گلدمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، ۱۶۷).

برای اجرای موفق استراتژی‌ها، لازم است فرهنگ سازمانی با نوع استراتژی‌های سازمان متناسب‌سازی شود. مدیران توانمند می‌توانند با برنامه‌ریزی صحیح مرزهای فرهنگی سازمان را از جامعه جدا کرده و فرهنگ سازمانی را به‌دلخواه و متناسب با استراتژی‌های سازمان شکل دهند (رسولی، صالحی، ۱۳۷۷).

فرهنگ سازمانی قوی، کارایی فعالیت‌های سازمان را به میزان قابل‌توجهی افزایش می‌دهد. ضعف در فرهنگ سازمانی با کاهش همکاری و تعهد اعضا، دشوار کردن تصمیم‌گیری و کنترل و همچنین اختلال در ارتباطات، کارایی فعالیت‌های سازمان را کاهش می‌دهد (پیرس و رابینسون، ۱۳۷۷).

امروزه نه‌تنها محیط جهانی در حال تحول و تغییرات سریع است، بلکه اقتصاد، بازارها و نهادهای گوناگون در داخل کشور نیز در حالت تغییر و گذار قرار دارد. در این شرایط، بسیاری

از فرصت‌های گذشته از بین می‌رود و فرصت‌های تازه ایجاد می‌شود. فقدان فرهنگ تقویت‌کننده تفکر استراتژیک در مدیران ارشد بنگاه‌ها و سازمان‌های حکومتی اثرگذار، ما را از بهره‌برداری از فرصت‌های جدید محروم می‌کند. سازمان تامین اجتماعی به‌عنوان بزرگ‌ترین سازمان اجتماعی برای مواجهه با تلاطمات محیطی، بدون تردید نیازمند فرهنگ رشددهنده تفکر استراتژیک است، لذا مجهز شدن مدیران ارشد این نهاد عمومی به رویکردی استراتژیک، ضروری و بلکه حیاتی به نظر می‌رسد. محیط کسب‌وکار امروز با ویژگی‌هایی همچون تغییرات پیچیده و غیرخطی، تحولات ناپیوسته و جهشی، تغییرات پیوسته در زوایای فکری و رقابت بدون حیطه‌بندی، قابل‌تعریف است و این خصوصیات، صحت پیش‌بینی برای محیط آینده را به‌شدت تضعیف می‌کنند. مبنای برنامه‌ریزی استراتژیک، پیش‌بینی محیط (فرصت‌ها و تهدیدات) آینده است (معین، ۱۳۹۸).

تفکر استراتژیک<sup>۱</sup> یک بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره‌برداری از فرصت‌ها است. این بصیرت کمک می‌کند تا واقعیت‌های بازار و قواعد آن به‌درستی و به‌موقع شناخته شود. می‌توان بیان داشت که فلسفه تفکر استراتژیک، توسعه و ترویج روحیه فرصت‌یابی است و در دنیای امروز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا بدون این تفکر، تلاش‌های سیستم برای دستیابی به استراتژی‌های تدوین‌شده اثربخش نخواهد بود. آنچه می‌خواهیم به آن پردازیم در حقیقت بیان یک سری قوانین و متغیرهایی است که در موقع تفکر از یک الگوی تفکری به آن اهمیت بیشتری می‌دهیم و آن را مدنظر می‌گیریم به‌گونه‌ای که می‌گویند این تفکر یک نوع تفکر استراتژیک است و از رنگ و بوی استراتژی مدارانه برخوردار است. معنای تفکر استراتژیک در خود کلمه تفکر و استراتژیک نهفته است و مبنای این مفهوم نیز در بطن کلمه استراتژیک است (عالمی، ۱۳۹۵، ۲۹). منابع انسانی مهم‌ترین منبع راهبردی سازمان‌هاست و برنامه‌ریزی راهبردی در جهت جذب و نگهداری کارکنانی توانمند و متخصص از اولویت خاصی در سازمان‌ها برخوردار است (ابوه و اجیبو لاد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷، ۱۲۰). امروزه نقش مدیریت استراتژیک<sup>۳</sup> در سازمان‌ها به‌ویژه در بخش مدیریت آن‌ها بسیار پررنگ است و سازمان‌ها و مؤسسات ادعا می‌کنند که بیش از هر زمان دیگر جوهی را صرف کارکنان و بهبود آنان می‌کنند (لون، ایوانز و کریدج<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵، ۲۲۹). نیروی انسانی در هر سازمان کلید اصلی دستیابی به اهداف سازمان تلقی می‌شود و ایده‌های

1 Strategic Thinking

2 Oboh & Ajibolade

3 Strategic management thinking

4 Loon, Evans & Kerridge

جدید را برای نوآوری و شکوفایی در تولیدات فراهم می‌کند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد و ضمن ایجاد مزیت رقابتی مستمر، در افزایش بهره‌وری نیز نقش اساسی دارد. زمانی که منابع انسانی مهم‌ترین منبع راهبردی سازمان‌ها به شمار می‌آیند و در شرایطی که سایر منابع سازمان و حتی فناوری پیشرفته بدون حضور منابع انسانی فرهیخته ناتوان تلقی می‌شود، سازمان‌ها در جذب و نگهداری کارکنانی با قابلیت‌ها و تخصص‌های مختلف با چالش‌های فراوانی مواجه هستند (غلامی، ۱۳۹۶، ۲۶). با توجه به اینکه مهم‌ترین دغدغه اکثر سازمان‌ها تدوین و پیاده‌سازی راهبردهایی است که موفقیت و بقای سازمان را در شرایط متحول و پیچیده تضمین نماید، لذا لزوم توجه به مدیریت استراتژیک مشخص می‌شود (الیوی، ال ساید، اکبار، هادی و الراشد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷، ۴۱). تفکر استراتژیک موضوعی است که در بیش از یک دهه گذشته در حوزه مدیریت استراتژیک مورد توجه بوده و یکی از قابلیت‌های اصلی مدیران دارای عملکرد برجسته است (پانتلیس و کندی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷، ۹۲). استراتژی شامل برنامه‌ریزی، اجرا، الگو، موقعیت و چشم‌انداز است و تفکر استراتژیک مدیران را در تدوین استراتژی مناسب جهت بقا و کسب موفقیت یاری می‌دهد (بنیتو - استولازا و سانچیز لیو پیز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴، ۷۸۶). تفکر استراتژیک یک فرایند مداوم است که هدف آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به یک محیط پیچیده است. این فرایند، تجزیه و تحلیل موقعیت و همچنین ترکیب خلاقانه نتایج تحلیل در قالب یک برنامه استراتژیک موفقیت‌آمیز را در برمی‌گیرد (سیموث<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵، ۷۰۵).

سازمان تأمین اجتماعی یک سازمان بیمه‌گر اجتماعی است که مأموریت اصلی آن پوشش کارگران مزد و حقوق‌بگیر (به صورت اجباری) و صاحبان حرف و مشاغل آزاد (به صورت اختیاری) است. اصول و مبانی بیمه‌گری این سازمان به نحوی تنظیم شده که بین عملکرد آن با اهداف و تغییرات کلان نظام اقتصادی کشور همبستگی کامل وجود دارد. از یک سو رونق فعالیت‌های تولیدی و صنعتی موجب افزایش جمعیت تحت پوشش بیمه و تقویت منابع مالی این سازمان می‌شود و از سوی دیگر پوشش بیمه‌ای کارگران به افزایش اطمینان خاطر، ایجاد امنیت روحی و سلامت جسمی در دوران اشتغال و بازنشستگی و در نهایت ارتقاء بهره‌وری نیروی کار منجر می‌گردد. همچنین همه عواملی که فعالیت‌های اقتصادی، صنعتی و حتی سیاسی را تحت تأثیر قرار دهد، بر منابع و مصارف سازمان تأمین اجتماعی اثرگذار است.

1 Aliewi, El-Sayed, Akbar, Hadi & Al-Rashed

2 Pantelis & Kennedy

3 Benito-Ostolaza & Sanchis-Liopis

4 Simuth

از جمله این عوامل می‌توان به بحران بیکاری، افزایش نرخ سالمندی، بی‌ثباتی در فعالیت‌های اقتصادی، افزایش حوادث و سوانح در کشور و رشد روزافزون هزینه‌های درمان، تصمیمات و سیاست‌گذاری‌های بدون مطالعه و آینده‌نگری و بعضاً توده‌ستایانه اشاره کرد. سازمان تأمین اجتماعی نهادی عمومی و غیردولتی با حجم انبوهی از فعالیت‌ها و خیل عظیمی از مراجعین، نیازمند اصلاح و بهبود فرآیندهای کاری است. این پژوهش با این ادراک که موفقیت‌ها و حتی بقاء سازمان تأمین اجتماعی منوط به داشتن فرهنگ پویا و منعطف برای عملکرد استراتژیک در فضای پرتلاطم محیطی است، تفکر استراتژیک مدیران و کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهد. در این پژوهش تلاش می‌شود براساس پیشینه، مؤلفه‌های مؤثر در تفکر استراتژیک به‌صورت منسجم شناسایی و رتبه‌بندی شوند. با توجه به آنچه گفته شد، سؤال اصلی در پژوهش حاضر این است که روابط علی عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ تفکر استراتژیک در سازمان تأمین اجتماعی به چه صورت است؟

### ادبیات و پیشینه پژوهش

تفکر استراتژیک یک فرآیند مداوم است که هدف آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به محیطی پیچیده است. این فرآیند، تجزیه و تحلیل موقعیت و همچنین ترکیب خلاقانه نتایج تحلیل در قالب یک برنامه استراتژیک موفقیت‌آمیز را در برمی‌گیرد (بن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، ۳۳۶). به‌طور کلی تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره‌برداری از فرصت-هاست و این بصیرت کمک می‌کند تا واقعیت‌های بازار و قواعد آن به درستی و به موقع شناخته شود و برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزشمندی خلق شود. همچنین تفکر استراتژیک یک مهارت حیاتی مدیریت در هزاره جدید است، مهارتی که لازمه توانمندسازی سازمان برای بقا و رشد در محیط به شدت رقابتی است (عثمان و کاسیم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵، ۹۳۷). تفکر استراتژیک به‌عنوان یک عنصر بسیار مهم و ارزشمند در مدیریت‌های کلان در سازمان‌ها و سیستم‌های کسب‌وکار مطرح است و برای بقا و رشد سازمان در محیط پرقابته امروز امری اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. برای رهبرانی که می‌خواهند آینده خود و محیطشان را تغییر دهند، تسلط بر تفکر استراتژیک بسیار مهم است. برای یک مدیر، هیچ ادراکی مهم‌تر از فهم کسب‌وکار نیست. فکر استراتژیک رویکردی است که زمینه شکل‌گیری و توسعه این ادراک را

1 Bonn

2- Osman & Kassim

فراهم می‌سازد و مدیران را به‌سوی یادگیری سریع از محیط کسب‌وکار و به‌کارگیری آن فرامی‌خواند (کارآموزیان و همکاران، ۱۳۹۵). مؤلفه‌های تفکر استراتژیک که در پژوهش حاضر به بررسی روابط علی آن‌ها می‌پردازیم عبارت‌اند از:

ویژگی‌های رفتاری: رفتار یعنی مشاهده، مطالعه و ثبت پاسخ‌های یک ارگانیسم در شرایط مشخص به یک محرک بیرونی. در واقع ویژگی‌های رفتاری، واکنشی است که در برابر یک عمل یا کنش بیرونی از موجود زنده سر می‌زند. این رفتار در انسان پیچیده‌تر از سایر موجودات است. دلیل این پیچیدگی، فرایندهای ذهنی گسترده و درهم‌فرورفته انسان است که روی هم‌رفته موضوع دانش روانشناسی را تشکیل می‌دهد. انسان می‌تواند بدون به کار بردن هیچ کلامی و صرفاً با زبان بدن مفهومی را منتقل کند و این مسئله از فرایندهای طی شده در ذهن او نشأت می‌گیرد (براهنی و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۳۱).

عوامل انگیزشی: انگیزش علت رفتار است. انگیزش به عوامل موجود در یک فرد اشاره دارد که رفتار را در جهت یک هدف فعال می‌سازند (الوانی، ۱۳۸۹، ۵۲).

عوامل ساختاری: عواملی از سازمان که تحت تأثیر اهداف، استراتژی، محیط سازمان، فن‌آوری و اندازه سازمان قرار می‌گیرد. ساختار سازمانی، چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمان آن را ایجاد می‌کنند. ساختار سازمانی سازمان‌های مختلف با هم متفاوت‌اند زیرا شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند، با هم تفاوت دارند. ساختار سازمانی الگوهای تعیین‌شده برای روابط میان اعضای یک سازمان است و نظامی رسمی بوده زیرا مدیران ارشد به‌طور رسمی آن را پدید می‌آورند (قاسمی و فیضی، ۱۳۹۴، ۱۴۱).

پژوهش‌های نسبتاً زیادی به بررسی تفکر استراتژیک پرداختند که به مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود. ابراهیم و الوماه<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) ضمن بررسی تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی گزارش کردند که بین تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی شرکت‌های نیجریه رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. در پژوهشی دیگر مون<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) ضمن بررسی عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در سطح سازمانی به این نتیجه رسید که بین تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. پانگ و پیسایپا<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) ضمن پژوهشی گزارش کردند که تفکر استراتژیک مدیران

1 Ibrahim & Elumah

2 Moon

3 Pang & Pisapia

مدارس هنگ‌کنگ پیرامون تفکر سیستمی شکل گرفته و قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده اثربخشی مدیران است. درینی (۱۳۹۵) ضمن بررسی تفکر استراتژیک و عملکرد مدیران به این نتیجه رسید که ۹۷ درصد عملکرد مدیران توسط مؤلفه‌های تفکر استراتژیک تبیین شد.

امانیان و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی تحت عنوان طراحی مدل کیفی آینده‌پژوهی با رویکرد تفکر استراتژیک در دانشگاه فرهنگیان دریافتند که ابعاد و مؤلفه‌ها با ضریب توافق کندال (برابر با ۰/۷۲۸) به اجماع خبرگان رسید، که نشان‌دهنده درصد توافق بالای خبرگان این پژوهش است. براساس نتایج اجرای تکنیک دلفی، برای متغیر آینده‌پژوهی ۶ بعد (آینده‌نگری، هوشیاری محیطی، خلاقیت و نوآوری، محدودکننده‌ها، تنظیم‌شونده‌ها، رهبری) و ۳۱ مؤلفه و برای متغیر تفکر استراتژیک ۵ بعد (فردی، گروهی، سازمانی، شهودی و سیستمی) و ۱۷ مؤلفه شناسایی شد. نتایج پژوهش نشان داد مدل پژوهش اعتبار قابل قبولی دارد و نتایج با پیشینه پژوهش سازگاری داشت. قهرمان نوهسی (۱۳۹۹)، در پژوهشی با نام «رابطه بین هوش سازمانی با تفکر استراتژیک مدیران شرکت سیستم اندیشان فاخر آرمان» دریافت که هوش سازمانی روی همه مؤلفه‌های تفکر استراتژیک نقش دارد ولی نقش آن در مؤلفه‌های پیشروی با فرضیه و تمرکز بر هدف بیشتر و اثربخش‌تر از مؤلفه‌های تفکر در زمان، فرصت‌جویی هوشمندانه و نگرش سیستمی است. سعادت و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی تحت عنوان تأثیر تفکر استراتژیک مدیران بر کیفیت خدمات در باشگاه‌های ورزشی شهر کرج دریافتند که تفکر استراتژیک بر کیفیت خدمات تأثیر مثبت و معناداری دارد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان بیان نمود که مدیران باشگاه‌های ورزشی با بالا بردن سطوح تفکر استراتژیک در مدیریت خود می‌توانند ادراک مشتریان از کیفیت خدمات ارائه‌شده را در باشگاه‌های ورزشی تحت مدیریت خود بهبود بخشند. بیاضی طهرابند و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی تحت عنوان طراحی مدل یکپارچه تفکر استراتژیک: پیشران‌ها، عناصر و پیامدها دریافتند که ضمن تبیین تفکر استراتژیک در قالب ویژگی‌های «دوراندیشی چشم‌انداز محور»، «دینفع‌محوری»، «تحول‌گرایی خلاقانه»، «راه‌حل‌جویی نظام‌مند»، «الگویابی» و «تصمیم‌گیری هوشمندانه»؛ پیشران‌های این نوع از تفکر را در سه گروه عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل محیطی فرموله نموده و نشان می‌دهد حاکمیت تفکر استراتژیک در سازمان‌ها منجر به «توسعه ظرفیت‌های سازمان»، «کسب نتایج مالی پایدار» و «بهبود جایگاه سازمان در محیط» خواهد شد. همچنین به منظور تعیین اعتبار نتایج و ارزیابی مدل از منظر «قابل‌فهم بودن»، «جامع

بودن»، «کاربردی بودن» و «نوآوری»؛ در مرحله مجزایی به نظرسنجی از خبرگان پرداخته شد که نتایج آن نشان از اعتبار نتایج و مناسب ارزیابی شدن مدل با توجه به چهار معیار مذکور دارد. ابویی اردکان و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی مدل‌های ذهنی مدیران در فرایند تفکر استراتژیک دریافتند که مدیران یک شرکت از مدل ذهنی مشتری در فرایند تفکر استراتژیک استفاده می‌کنند که این شباهت می‌تواند به دلیل ارتباطات و تجربه کاری مشترک آن‌ها باشد. به‌علاوه با مقایسه مدل ذهنی مشترک در دو شرکت، شباهت معناداری در فرایند تفکر آنان پیدا نشد، اما میان ساختارهای ذهنی مدیران دو شرکت شباهت‌هایی وجود دارد. بانی هانی<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، در پژوهشی تحت عنوان تأثیر تعدیل‌کنندگی تفکر استراتژیک مدیران بر تأثیر مدیریت استعداد بر صلاحیت اصلی سازمان دریافت که افزایش تفکر استراتژیک مدیران می‌تواند منجر به افزایش فرصت بیمارستان‌ها برای دستیابی به صلاحیت‌های اصلی با استفاده از شیوه‌های مدیریت استعداد شود. در نتیجه، رابطه بین مدیریت استعداد و صلاحیت اصلی و همچنین رابطه بین تفکر استراتژیک و صلاحیت اصلی، مثبت بود. با توجه به این روابط، می‌توان نتیجه گرفت که تفکر استراتژیک (به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده) می‌تواند تأثیر مثبتی بر رابطه بین مدیریت استعداد و شایستگی اصلی داشته باشد. ابراهیم و مصطفی<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، در پژوهشی تحت‌عنوان نقش تفکر استراتژیک در بهبود کارایی بهره‌وری ادراک رهبران اداری در شرکت نفت میسان دریافتند بین تفکر استراتژیک و بهبود بهره‌وری تولید از دیدگاه رهبران اداری در شرکت نفت میسان رابطه مثبت وجود دارد. عادلکان<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)، در پژوهش «تأثیر رهبری استراتژیک و تفکر استراتژیک بر مزیت رقابتی شرکت‌ها» دریافتند که رهبری استراتژیک و تفکر استراتژیک هر دو تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مزیت رقابتی کالاهای مصرفی سریع در نیجریه دارند. تأثیر ترکیبی رهبری استراتژیک و تفکر استراتژیک بر مزیت رقابتی کالاهای مصرفی سریع، به‌طور مساوی اثر ترکیبی مثبت و معناداری را نشان داد. این مطالعه همچنین نشان داد که رهبری استراتژیک و تفکر استراتژیک دارای یک ضریب تعیین ترکیبی تنظیم‌شده (R2 تنظیم‌شده) ۰,۴۷۹ هستند که نشان می‌دهد تنوع ۴۷,۹٪ در مزیت رقابتی کالاهای مصرفی سریع، توسط رهبری استراتژیک و تفکر استراتژیک محاسبه می‌شود. یافته‌های تجربی این مطالعه نشان می‌دهد که رهبری استراتژیک و تفکر

1 Bani-Hani

2 Abraheem & Mustafa

3 Adelekan



استراتژیک می‌توانند مزیت رقابتی کالاهای مصرفی را که سریع حرکت می‌کنند، افزایش دهند. شیرزاد<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی به بررسی عصب‌شناختی مغز رهبران سازمانی در فعالیت تفکر استراتژیک: چگونه می‌توان وظایف شناختی را برای یک روش مبتنی بر الکتروانسفالوگرافی کمی طراحی کرد؟ پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که تغییرات در شدت امواج آلفا در مقایسه با تغییرات در سایر موج‌های مغزی قابل توجه بود. در طول روز که بیدار هستیم، تصویربرداری مغز توسط الکتروانسفالوگرافی انواع مختلف امواج الکتریکی مغز را همزمان نشان می‌دهد. این امواج از کمترین فرکانس (بالاترین طول موج) تا بالاترین فرکانس (کوتاه‌ترین طول موج) به ترتیب به دلتا، تتا، آلفا، بتا و گاما طبقه‌بندی می‌شوند. امواج آلفا در محدوده ۸ تا ۱۳ هرتز هستند و همچنین تغییرات شدت امواج آلفا (۱۲ هرتز) در سه تکلیف شناختی PT (تصاویر مرتبط با تفکر استراتژیک)، TT (تفکر درباره یک پرسش مرتبط با تفکر استراتژیک)، ST (بیان نتیجه تفکر درباره پرسش مرتبط با تفکر استراتژیک)، مقایسه شد. نتایج نشان می‌دهد که تکلیف شناختی PT برای مطالعه تفکر استراتژیک مناسب نیست. این‌طور به نظر می‌رسد که تکلیف شناختی TT برای مطالعه تفکر استراتژیک در زمینه EEG مناسب‌تر باشد، زیرا تغییرات شدت امواج آلفا حین انجام این تکلیف شناختی در مقایسه با دو تکلیف شناختی دیگر، افزایش بیشتری را نشان می‌داد. زرلو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، در پژوهشی تحت عنوان تفکر استراتژیک و ابعاد رهبری مؤثر، دریافت که تفکر استراتژیک جرئت مدیران را برای تصمیم‌گیری صحیح، سهولت کسب مهارت‌های حل مسئله و توانایی دیدن تصویر کلان و شناسایی تهدیدها، فراهم می‌کند. در این مطالعه، هدف آن است که رابطه بین تفکر استراتژیک و رهبری را بررسی کند و مناطق تعامل را با توجه به ابعاد اساسی هر دو مفهوم آشکار کند. این قابل درک است که ابعاد فرعی متغیرهای تفکر استراتژیک و رهبری به‌طور متقابل مکمل یکدیگر هستند و ظرفیت تفکر استراتژیک سازمان را می‌توان از طریق تعامل دو متغیر در چارچوب یافته‌ها و ارزیابی‌های نشان داده‌شده در مطالعه هدایت کرد.

---

1 Shirzad

2 Zorlu

جدول ۱-۱ مرور پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه تفکر استراتژیک

ردیف	سال	پژوهشگر	نتیجه پژوهش
۱	۲۰۲۱	بانی-هانی	افزایش تفکر استراتژیک مدیران می‌تواند منجر به افزایش فرصت بیمارستان‌ها برای دستیابی به صلاحیت‌های اصلی از طریق استفاده از شیوه‌های مدیریت استعداد شود.
۲	۲۰۲۰	ابراهیم و مصطفی	بین تفکر استراتژیک و بهبود بهره‌وری تولید از دیدگاه رهبران اداری در شرکت نفت میسان رابطه مثبت وجود دارد.
۳	۲۰۲۰	عادلکان	رهبری استراتژیک و تفکر استراتژیک هر دو تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مزیت رقابتی کالاهای مصرفی سریع دارند.
۴	۲۰۱۹	شیرزاد و همکاران	تغییرات شدت امواج آلفا در سه تکلیف شناختی PT (تصاویر مرتبط با تفکر استراتژیک)، TT (تفکر درباره یک پرسش مرتبط با تفکر استراتژیک)، ST (بیان نتیجه تفکر درباره پرسش مرتبط با تفکر استراتژیک)، مقایسه شد. نتایج نشان می‌دهد که تکلیف شناختی PT برای مطالعه تفکر استراتژیک مناسب نیست. این‌طور به نظر می‌رسد که تکلیف شناختی TT برای مطالعه تفکر استراتژیک در زمینه EEG مناسب‌تر باشد، زیرا تغییرات شدت امواج آلفا حین انجام این تکلیف شناختی در مقایسه با دو تکلیف شناختی دیگر، افزایش بیشتری را نشان می‌داد.
۵	۲۰۱۸	زرلو	تفکر استراتژیک جرئت مدیران را برای تصمیم‌گیری صحیح، سهولت کسب مهارت‌های حل مسئله و توانایی دیدن تصویر کلان و شناسایی تهدیدها، فراهم می‌کند.
۶	۲۰۱۶	ابراهیم و الوماه	بین تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی شرکت‌های نیجریه رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
۷	۲۰۱۵	عثمان و کاسیم	تفکر استراتژیک یک مهارت حیاتی مدیریت در هزاره جدید است، مهارتی که لازمه توانمندسازی سازمان برای بقا و رشد در محیط به شدت رقابتی است.
۸	۲۰۱۳	مون	بین تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
۹	۲۰۱۲	پانگ و پیسایپا	تفکر استراتژیک مدیران مدارس هنگ‌کنگ پیرامون تفکر سیستمی شکل گرفته و قوی‌ترین پیش‌بینیکننده اثربخشی مدیران است.
۱۰	۱۳۹۹	قهرمان نوه سی	هوش سازمانی روی همه مؤلفه‌های تفکر استراتژیک نقش دارد ولی نقش آن در مؤلفه‌های پیشروی با فرضیه و تمرکز بر هدف بیشتر و اثربخش‌تر از مؤلفه‌های تفکر در زمان، فرصت‌جویی هوشمندانه و نگرش سیستمی است.
۱۱	۱۳۹۹	سعادت و همکاران	تفکر استراتژیک بر کیفیت خدمات تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۱۲	۱۳۹۹	بیاضی طهراوند و همکاران	حاکمیت تفکر استراتژیک در سازمان‌ها منجر به «توسعه ظرفیت‌های سازمان»، «کسب نتایج مالی پایدار» و «بهبود جایگاه سازمان در محیط» خواهد شد.

ردیف	سال	پژوهشگر	نتیجه پژوهش
۱۳	۱۳۹۷	ابویی اردکان و همکاران	مدیران یک شرکت از مدل ذهنی مشترکی در فرایند تفکر استراتژیک استفاده می‌کنند که این شباهت می‌تواند به دلیل ارتباطات و تجربه کاری مشترک آن‌ها باشد.
۱۴	۱۳۹۵	درینی	۹۷ درصد عملکرد مدیران توسط مؤلفه‌های تفکر استراتژیک تبیین می‌شود.
۱۵	۱۳۹۵	کارآموزیان و همکاران	فکر استراتژیک رویکردی است که مدیران را به سوی یادگیری سریع از محیط کسب‌وکار و به‌کارگیری آن فرامی‌خواند.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی برحسب نوع داده، آمیخته<sup>۱</sup> (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی؛ برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، پیمایشی است. جامعه و نمونه آماری این پژوهش در دو بخش کیفی و کمی در ادامه تشریح می‌شود:

جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان و افراد آگاه در زمینه تفکر استراتژیک؛ اساتید دانشگاه پیام نور، تربیت مدرس و تهران و مدیران سطوح عالی و میانی تأمین اجتماعی؛ بود. برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین گروه خبرگان از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند<sup>۲</sup> استفاده و تعداد ۲۰ نفر به‌عنوان مصاحبه‌شونده با توجه به اصل اشباع در نظر گرفته شد. جامعه آماری بخش کمی، شامل تمام مدیران و کارکنان ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی به تعداد ۱۳۰۰ نفر بود. با توجه به ماهیت متفاوت بخش‌های سازمان تأمین اجتماعی، با استفاده از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰)، در ابتدا با نمونه‌گیری طبقه‌ای، ۲۹۶ نفر به‌عنوان آزمودنی انتخاب شدند. لازم به ذکر است که به‌منظور تعمیم‌پذیری بیشتر و جلوگیری از ریزش حجم نمونه ۳۲۰ پرسشنامه در میان آزمودنی‌ها توزیع و از این میان ۲۵ پرسشنامه بدلیل ناقص بودن کنار گذاشته شد و عملیات آماری بر روی ۲۹۵ آزمودنی صورت گرفت. به‌طورکلی روش نمونه‌گیری در این پژوهش، تصادفی طبقه‌ای (برحسب بخش‌های سازمان، مدیران و کارکنان) برای تعیین حجم نمونه بود.

برای جمع‌آوری اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در بخش کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده و در مصاحبه‌های انفرادی با

1 Mixed

2 Goal oriented

مصاحبه‌شوندگان، جهت بررسی مقدماتی، هفت سؤال مطرح شد. پژوهشگر پس از هماهنگی‌های لازم در محل کار مصاحبه‌شونده حضور یافته و با استفاده از ضبط‌صوت و با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده مکالمات مصاحبه را به‌منظور استخراج کدها، ضبط کرد. این عمل بعد از هر بار مصاحبه صورت گرفته و پژوهشگر در مصاحبه ۱۵ و ۱۶ دریافت که کد جدیدی به کدهای قبلی اضافه نشده و بنابراین فرایند مصاحبه را با مصاحبه‌شوندگان بعدی ادامه نداد. به‌غیراز پژوهشگر یک متخصص آمار و یکی از اساتید دانشگاه درباره کدها نظر دادند. در حین مصاحبه نظرات در مورد شاخص‌های مناسب تفکر استراتژیک مدیران، جمع‌آوری و عوامل اصلی و فرعی موردنظر، بررسی و نهایی شد. مدت‌زمان انجام هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۹۰ دقیقه بود.

برای حصول اطمینان از روایی ابزار در بخش کیفی پژوهش و به‌منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان دانشگاهی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. همچنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

در پژوهش کنونی از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام‌گرفته استفاده شد.

روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام‌گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی و بدین ترتیب بوده است:

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعدادتوافقات} (۲)}{\text{تعداد کل کدها}} \times ۱۰۰$$

در این پژوهش ضریب پایایی بین کدگذاری‌های انجام‌شده ۷۹ درصد به دست آمد که بیانگر قابل‌قبول بودن آن است.

محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی با استفاده از فرمول زیر محاسبه‌شده است:

$$\text{درصدتوافق درونی} = \frac{\text{تعدادتوافقات} (۲)}{\text{تعداد کل کدها}} \times ۱۰۰$$

به‌این‌ترتیب پایایی حاصل از دو کدگذار با توجه به محاسبات زیر ۷۵,۷۵ درصد به دست آمد:

$$\text{درصد توافق درونی} = \frac{2(75)}{198} \times 100 = 75.75$$

مرحله کمی پژوهش شامل پرسشنامه‌ای متشکل از دو بخش اطلاعات جمعیت شناختی و پرسشنامه محقق ساخته تفکر استراتژیک مدیران است. پرسشنامه شامل ۷۲ گویه با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت است که با مرور مبانی نظری و نیز نتایج مصاحبه‌های اکتشافی (کدگذاری باز و محوری متون مصاحبه اکتشافی)، تدوین شده است. برای توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی از نرم‌افزار Spss-21 استفاده شد. در بخش استنباطی برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش از آزمون‌هایی نظیر همبستگی پیرسون، آزمون تی تک نمونه‌ای، مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> (تحلیل عاملی تأییدی) و تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS-v21، Smart PLS-v3 و Lisrel-v8.8 نیز بهره گرفته شد.

به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری<sup>۲</sup>، محتوایی<sup>۳</sup> و سازه<sup>۴</sup> استفاده شد. در روایی ظاهری پرسشنامه‌ها قبل از توزیع توسط پژوهشگر، چند نفر از اعضاء نمونه و برخی خبرگان دانشگاهی مورد بررسی قرار گرفت. در روایی محتوایی در قالب روش دلفی و با کمک فرم‌های CVR و CVI و به کمک ده نفر از خبرگان شامل اعضاء مصاحبه‌شونده، خبرگان دانشگاهی، چند نفر از آزمودنی‌ها و... محتوای پرسشنامه از نظر سؤالات اضافی و یا اصلاح سؤالات مورد بررسی قرار گرفت. فرم CVI نشان داد که سؤالات تفکر استراتژیک از نقطه‌نظر ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن، از وضعیت مناسبی برخوردارند (میزان این ضریب برای هر یک از سؤالات بالاتر از ۰,۷۹ بود)؛ همچنین با توجه به اینکه مقدار CVR برای همه سؤالات بالای ۰,۶۲ بود هیچ سؤالی نیاز به حذف شدن نداشت. در مورد روایی سازه نیز از دو نوع روایی همگرا و واگرا با کمک نرم‌افزار Smart-PLS 2 استفاده شد. در بررسی روایی همگرا یافته‌ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۲,۵۸ بود (آماره تی) یعنی تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود؛ مقادیر تمام بارهای عاملی نیز بالای ۰,۵ بود (رابطه متغیر آشکار و پنهان)؛ میانگین واریانس استخراج شده<sup>۵</sup> (AVE) همه مؤلفه‌ها بالای ۰,۵ بود و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از میانگین واریانس

1 Structural Equation Modeling (SEM)

2 Faced Validity

3 Content Validity

4 Construct Validity

5 Average Variance Extracted

استخراج شده آن بود؛ لذا می توان گفت که روایی همگرایی سازه های مدل تأیید می شوند. در بررسی روایی واگرا نیز از آزمون فورنل و لارکر (این آزمون روایی واگرا (تشخیصی) را در سطح متغیرهای پنهان با استفاده از مازولی که در نرم افزار Smart-Pls 2 تعریف شده می سنجد) و آزمون بار عرضی<sup>۱</sup> (این آزمون روایی واگرا را در سطح متغیرهای مشاهده پذیر توسط مازولی که در نرم افزار Smart- Pls2 تعریف شده می سنجد) استفاده شد. در آزمون فورنل و لارکر یافته ها نشان داد، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان مدل بود؛ همچنین نتایج آزمون بار عرضی نشان داد، بارهای عاملی هر کدام از متغیرهای پژوهش بیشتر از بارهای عاملی مشاهده پذیرهای دیگر مدل های اندازه گیری موجود در مدل بود و از طرف دیگر بار عاملی هر متغیر مشاهده پذیر بر روی متغیر پنهان متناظرش حداقل ۰,۱ بیشتر از بارهای عاملی همان متغیر مشاهده پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر بود؛ بنابراین نتایج این دو آزمون بیانگر روایی واگرا بود.

در این پژوهش پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> محاسبه می شود. مقادیر این دو ضریب برای همه متغیرهای پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان دهنده پایا بودن ابزار اندازه گیری بود.

جدول ۱-۲- اطلاعات پرسشنامه و محاسبه روایی و پایایی ابزار

متغیرها	آلفای کرونباخ	ضریب پایایی مرکب (CR)	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
مقوله اصلی	نگرش فلسفی	۰,۸۴۰	۰,۵۹۶
	نگرش سیستمی و مفهومی	۰,۸۴۱	۰,۵۷۴
	دوراندیشی و آینده نگری	۰,۷۷۶	۰,۶۵۱
شرایط علی	ویژگی های رفتاری	۰,۸۶۷	۰,۶۸۷
	عوامل انگیزشی	۰,۹۰۸	۰,۶۵۲

1 Cross Loadings

2 Composite Reliability (CR)

متغیرها	آلفای کرونباخ	ضریب پایایی مرکب (CR)	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
عوامل ساختاری	عوامل ساختاری	۰,۸۳۰	۰,۵۶۲
	محیط پیرامونی	۰,۷۶۲	۰,۵۳۱
	محیط سازمان	۰,۷۸۷	۰,۶۸۵
	تعارض سازمانی	۰,۸۳۲	۰,۶۳
	تصمیم‌گیری هوشمندانه	۰,۹۰۲	۰,۵۰۷
	اصلاح ساختارهای سازمانی	۰,۸۷۶	۰,۵۹۳
	استعدادیابی و شایسته‌پروری	۰,۸۶۰	۰,۶۳۲
پیامدها	طراحی استراتژی‌های خلاقانه	۰,۸۴۹	۰,۶۷۱
	پرورش مدیران استراتژیست	۰,۷۰۹	۰,۵۹۶
	یادگیری سازمانی	۰,۷۴۹	۰,۶۸۰
	ایجاد مزیت رقابتی	۰,۸۹۶	۰,۵۰۳
	متناسب سازی تکنولوژی‌ها	۰,۸۰۲	۰,۶۸۷

با توجه به جدول فوق میتوان گفت: پایایی ابعاد مورد تأیید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰,۷ است و همچنین  $AVE > 0.5$  است. روایی همگرا مورد تأیید

است، زیرا  $CR > 0.7$ ؛  $CR > AVE$ ؛  $AVE > 0.5$  و همینطور روایی و اگر نیز مورد تأیید است زیرا  $MSV < AVE$  و  $ASV < AVE$ .

### یافته‌های تحقیق

#### تحلیل داده‌ها در بخش کیفی

در بخش کیفی پژوهش از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه‌شوندگان برای بررسی مقدماتی هفت سؤال استفاده شد که این سؤال‌ها برگرفته از موضوع، مدل و اهداف پژوهش بود. برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون<sup>۳</sup> استفاده شده است.

جدول ۱-۳ - کدگذاری و دسته‌بندی محوری کلیه مفاهیم استخراج شده از تکنیک مصاحبه‌های

#### نیمه ساختاریافته

کد	شاخص	کدگذاری محوری
S1	شکاکیت فلسفی	نگرش فلسفی
S1	اندیشه زایی	
S2	تغییر نگرش مدیران به سازمان به‌عنوان مجموعه‌ای از اجزاء مرتبط جهت دستیابی به هدفی ویژه	نگرش سیستمی و مفهومی
S2	باور به پویایی و متغیر بودن محیط	
S2	در جایگاه سازمان در فضای رقابتی	
S2	هماهنگی اجزای سازمان برای کسب ارزش	
S2	توجه به روابط بین واحدهای درون سازمان در مسیری مشخص	دوراندیشی و آینده‌نگری
S3	رشد ذهنیت فلسفی در مدیران جهت ایجاد دیدگاهی وسیع‌تر به آینده	
S3	تجسم آینده روشن و واضح	
S3	در نظر گرفتن منابع بلندمدت	
S3	درک جایگاه فعالی	
S3	تجزیه و تحلیل ارزش‌های داخلی و خارجی سازمان	ویژگی‌های رفتاری
S4	کارکنانی جاه‌طلب و بلندپرواز	
S4	رفتارهای انعطاف‌پذیر در کارکنان	
S4	رفتار درست در مواجهه با مشکلات	
S4	ریسک‌پذیری	

1 Maximum Shared Squared Variance (MSV)

2 Average Shared Squared Variance (ASV)

3 Thematic Analysis



کد	شاخص	کدگذاری محوری
S4	هدفمند و دارای دید بلندمدت	
S5	سیستم‌های جبران خدمات و انگیزشی	عوامل انگیزشی
S5	احترام به کارکنان	
S5	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	
S6	آموزش نظام‌مند مباحث استراتژیک	عوامل ساختاری
S6	استراتژیک بودن جو سازمان	
S7	پویایی محیطی	محیط پیرامونی
S7	رقابتی بودن محیط	
S8	حاکمیت فرهنگ مشارکتی	محیط سازمان
S9	حمایت مدیریت ارشد از اهداف و نگرش‌ها	اصلاح ساختارهای سازمانی
S9	تخصیص منابع مالی	
S10	استعدادسنجی	استعدادیابی و شایسته‌پروری
S10	تسهیل فرایند جذب استعدادها	
S11	ابداع روش‌های جدید و یا استفاده از روش‌های قدیمی به شیوه‌های جدید	طراحی استراتژی‌های خلاقانه
S11	ارائه ایده و کارهای جدید در مشکلات	
S11	درک واضح از تفکر خلاق و اجرای آن‌ها	
S12	استفاده بهینه از منابع مالی	پرورش مدیران استراتژیست
S12	استفاده حداکثری از ظرفیت بالقوه سازمان	
S12	تأکید مدیران بر تفکر و اعمال استراتژیک	
S13	توسعه و توانمندسازی منابع انسانی	یادگیری سازمانی
S13	افزایش میزان دانش در دسترس کارکنان	
S13	پرهیز از کاستی‌ها و نارسایی‌ها به صورت آگاهانه	
S14	بهبود جایگاه استراتژیک سازمان	ایجاد مزیت رقابتی
S14	افزایش سطح رقابت‌پذیری	
S14	تحقق اهداف مالی سازمانی	
S14	همسویی سازمان با محیط	
S15	توسعه در تکنولوژی‌های مورد استفاده	متناسب‌سازی تکنولوژی‌ها
S15	همگامی با تغییرات تکنولوژی	
S15	نوسازی تکنولوژی‌ها	

نتایج حاصل از بخش کیفی نشان می‌دهد که از میان ۷۲ شاخص (گویه) موجود، ۱۷ مؤلفه اصلی قابل‌شناسایی است. براساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود، این مؤلفه‌ها و ابعاد در جدول زیر نام‌گذاری شده‌اند.

جدول ۲-۳- مؤلفه‌ها و شاخص‌های نهایی تحقیق

شاخص	بعد	سازه
وجود تفکر قیاسی	نگرش فلسفی	مقوله اصلی
توانایی پرسشگری		
شکاکیت فلسفی		
اندیشه زایی		
تفکر انتقادی		
تغییر نگرش مدیران به سازمان به‌عنوان مجموعه‌ای از اجزاء مرتبط جهت دستیابی به هدفی ویژه	نگرش سیستمی و مفهومی	
باور به پویایی و متغیر بودن محیط		
در جایگاه سازمان در فضای رقابتی		
هماهنگی اجزای سازمان برای کسب ارزش		
توجه به روابط بین واحدهای درون سازمان در مسیری مشخص	دوراندیشی و آینده‌نگری	
رشد ذهنیت فلسفی در مدیران جهت ایجاد دیدگاهی وسیع‌تر به آینده		
تجسم آینده روشن و واضح		
در نظر گرفتن منابع بلندمدت		
درک جایگاه فعالی		
تجزیه و تحلیل ارزش‌های داخلی و خارجی سازمان	ویژگی‌های رفتاری	شرایط علی
کارکنانی جاه‌طلب و بلندپرواز		
رفتارهای انعطاف‌پذیر در کارکنان		
رفتار درست در مواجهه با مشکلات		
ریسک‌پذیری		
هدفمند و دارای دید بلندمدت		
یادگیرنده و یاددهنده مستمر		
ساختار شکنی		
سیستم‌های جبران خدمات و انگیزشی	عوامل انگیزشی	
تنظیم و تعیین اهداف مشخص و قابل دسترس		
احترام به کارکنان		
مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها		
آموزش نظام‌مند مباحث استراتژیک		
ارگانیک بودن ساختار سازمانی		
استراتژیک بودن جو سازمان		

شاخص	بعد	سازه
جبران مؤثر خدمات استراتژیک	عوامل ساختاری	پیامدها
طراحی فرآیندها و مکانیزم‌های مشوق تغییر و بهبود		
پویایی محیطی	محیط پیرامونی	
رقابتی بودن محیط		
عدم تطابق برنامه‌ها با نگرش جامعه		
مقررات و قوانین دولتی	محیط سازمان	
عدم وجود امکانات آموزشی و آماده‌سازی افراد		
مدیریت متضاد با تفکر استراتژیک		
فرهنگ منع‌کننده در سازمان		
حاکمیت فرهنگ مشارکتی	تعارض سازمانی	
ابراز اختلاف نظر در خصوص محتوا و اهداف وظایف شغلی		
وجود عدم انطباق و مشاجرات فردی میان اعضاء گروه		
دارا بودن تجربیات، مهارت‌ها و دیدگاه‌های مختلف در ارتباط با فعالیت شناختی شغل		
منبع محوری	تصمیم‌گیری هوشمندانه	
نگرش چندبعدی		
تصمیم‌گیری داده بنیان		
پوششگری محیطی	اصلاح ساختارهای سازمانی	
قوانین و مقررات نظام‌های استاندارد		
حمایت مدیریت ارشد از اهداف و نگرش‌ها		
تخصیص منابع مالی	استعدادیابی و شایسته‌پروری	
استعدادسنجی		
تسهیل فرایند جذب استعدادها		
استفاده از شیوه‌های نوین جذب	طراحی استراتژی‌های خلاقانه	
ابداع روش‌های جدید و یا استفاده از روش‌های قدیمی به شیوه‌های جدید		
ارائه ایده و کارهای جدید در مشکلات		
درک واضح از تفکر خلاق و اجرای آن‌ها		
استفاده بهینه از منابع مالی	پرورش مدیران استراتژیست	
استفاده حداکثری از ظرفیت بالقوه سازمان		
تأکید مدیران بر تفکر و اعمال استراتژیک		

شاخص	بعد	سازه
سرمایه‌گذاری در توسعه زیرساخت‌ها		
حمایت از ایده‌های خلاق		
توسعه و توانمندسازی منابع انسانی	یادگیری سازمانی	
افزایش میزان دانش در دسترس کارکنان		
پرهیز از کاستی‌ها و نارسایی‌ها به‌صورت آگاهانه		
انجام کارها به‌صورت تیمی		
بهبود جایگاه استراتژیک سازمان		
افزایش سطح رقابت‌پذیری	ایجاد مزیت رقابتی	
تحقق اهداف مالی سازمانی		
همسویی سازمان با محیط		
تداوم بقا در محیط رقابتی		
توسعه در تکنولوژی‌های مورد استفاده		
همگامی با تغییرات تکنولوژی	متناسب‌سازی تکنولوژی‌ها	
نوسازی تکنولوژی‌ها		

### تحلیل داده‌ها در بخش کمی

در راستای توصیف متغیرهای تحقیق، از شاخص‌هایی همچون میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی بهره گرفته شده است که نتایج به شرح جدول زیر است. براساس یافته‌های جدول (۱) می‌توان نتیجه گرفت که میزان چولگی و کشیدگی برای تمامی متغیرها در بازه ۲ و ۲- قرار دارد که نشان‌دهنده این است که داده‌ها از توزیع نرمالی پیروی می‌کنند.

جدول ۳-۳- آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

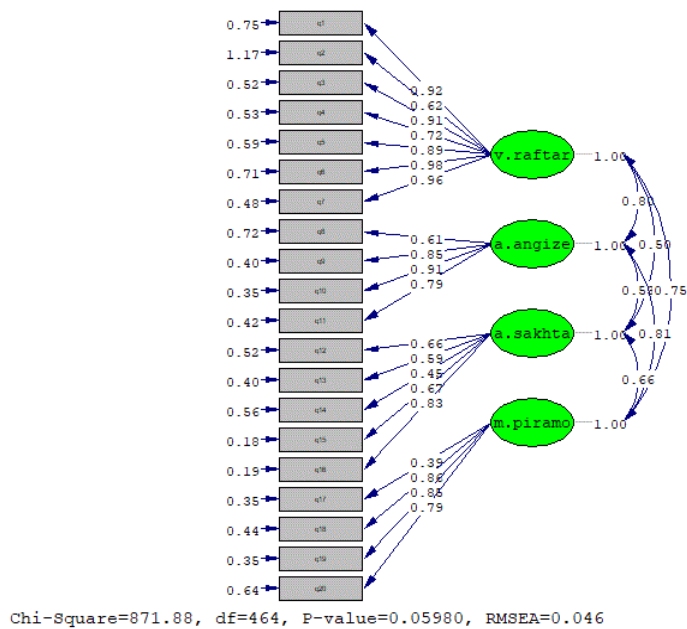
متغیر	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
مقوله اصلی	۳,۱۸۵	۰,۷۳۶	۰,۵۴۲	۰,۵۸۶	-۰,۴۰۱
نگرش فلسفی	۲,۸۳۲	۰,۹۲۰	۰,۸۴۷	۰,۴۰۴	-۰,۳۱۱
نگرش سیستمی و مفهومی	۳,۱۶۸	۰,۸۹۰	۰,۷۹۳	۰,۲۵۹	-۰,۶۴۵
دوراندیشی و آینده‌نگری	۳,۵۵۵	۰,۶۵۳	۰,۴۲۷	۰,۱۶۳	-۰,۱۵۵
شرایط علی	۳,۲۴۵	۰,۷۸۰	۰,۶۰۸	۰,۵۶۶	-۰,۴۱۱
ویژگی‌های رفتاری	۳,۴۸۵	۰,۷۳۲	۰,۵۳۶	۰,۴۰۸	-۰,۴۳۳
عوامل انگیزشی	۳,۰۴۷	۰,۹۹۵	۰,۹۹۰	۰,۳۷۶	-۰,۴۸۴

متغیر	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
عوامل ساختاری	۳,۳۴۵	۰,۹۳۰	۰,۸۶۵	۰,۰۴۵	-۰,۱۹۷
محیط پیرامونی	۳,۰۴۰	۱,۰۰۲	۱,۰۰۴	۰,۳۵۹	-۰,۴۸۵
محیط سازمان	۲,۹۸۹	۰,۹۷۰	۰,۹۴۲	۰,۳۱۶	-۰,۵۲۱
تعارض سازمانی	۳,۲۶۳	۰,۹۴۴	۰,۸۹۲	۰,۰۸۷	-۰,۸۴۳
تصمیم‌گیری هوشمندانه	۳,۱۶۷	۰,۸۳۵	۰,۶۹۸	۰,۳۴۱	-۰,۳۹۱
اصلاح ساختارهای سازمانی	۳,۷۱۹	۰,۶۵۱	۰,۴۲۴	-۰,۱۸۷	۰,۳۲۱
استعدادیابی و شایسته‌پروری	۳,۰۰۷	۰,۸۱۴	۰,۶۶۲	۰,۶۲۹	-۰,۱۳۴
پیامدها	۳,۳۱۳	۰,۷۶۱	۰,۵۷۹	۰,۵۲۹	-۰,۵۰۸
طراحی استراتژی‌های خلاقانه	۳,۲۶۳	۰,۹۴۴	۰,۸۹۲	۰,۰۸۷	-۰,۸۴۳
پرورش مدیران استراتژیست	۳,۲۷۱	۰,۷۶۱	۰,۵۸۰	۰,۴۴۳	-۰,۲۹۰
یادگیری سازمانی	۳,۵۰۰	۰,۷۴۵	۰,۵۵۶	۰,۲۶۲	-۰,۵۳۸
ایجاد مزیت رقابتی	۳,۳۱۸	۰,۹۴۲	۰,۸۸۸	۰,۰۱۸	-۰,۲۹۶
متناسب‌سازی تکنولوژی‌ها	۳,۱۲۵	۰,۹۷۰	۰,۹۴۰	۰,۲۴۰	-۰,۴۷۷

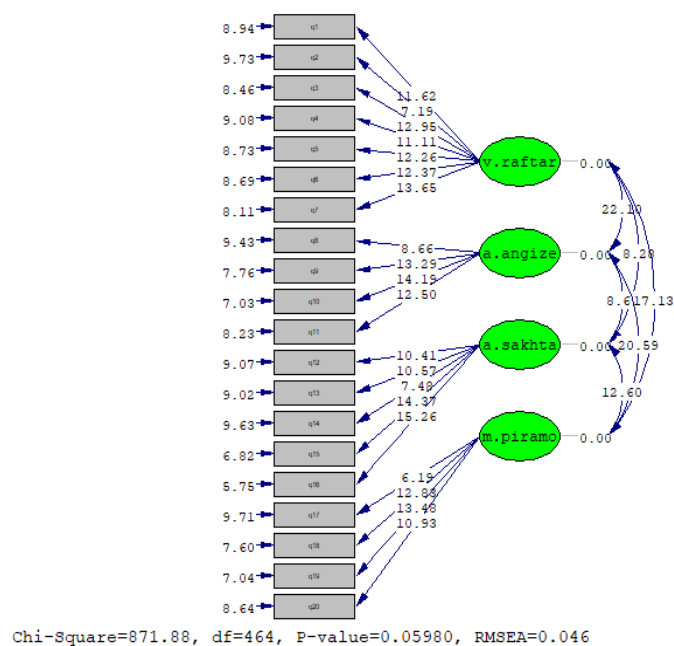
علاوه بر چولگی و کشیدگی، در این تحقیق از آزمون کلموگروف اسمیرنوف نیز برای سنجش نرمال بودن داده‌ها استفاده شده است. با توجه به اینکه میزان آماره آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای تمامی متغیرها بالای ۰,۰۵ محاسبه شده است، در نتیجه می‌توان گفت داده‌ها نرمال هستند و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده کرد. میزان شدت رابطه میان گویه‌ها با متغیر با استفاده از بار عاملی سنجیده می‌شود که این مقدار باید بیشتر از ۰/۳ باشد تا شدت رابطه معقول ارزیابی شود در غیر اینصورت از گویه مورد نظر صرف‌نظر می‌شود.

همچنین معناداری روابط با t-value محاسبه می‌شود که این عدد باید خارج از بازه ۱/۹۶ و ۱/۹۶- باشد تا بتوان رابطه را معنادار اعلام کرد.

نتایج تحلیل عاملی تاییدی برای شرایط علی به شرح شکل‌های (۱) تا (۴) است.



شکل ۱-۳ میزان بار عاملی شرایط علی (۱)



شکل ۲-۳ میزان معناداری شرایط علی (۱)

جدول ۴-۳- شاخص های نیکویی برازش شرایط علی (۱)

شاخص های برازندگی	بازه قابل قبول	مقدار محاسبه شده
(RMSEA)	کمتر از ۰/۵	۰/۴۶
(X2/df)	بین ۱ و ۳	۱/۸۷
(GFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۱
(AGFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۱
(NFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۴
(IFI)	بین ۰ و ۱	۰/۹۶

شاخص RMSEA<sup>۱</sup>: شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد است. این شاخص باید عددی کمتر از ۰/۱ باشد تا بتوان به برازش مدل اعتماد کرد.

شاخص خی-دو بهنجار (نسبی): این شاخص از تقسیم خی-دو بر درجه آزادی مدل محاسبه می شود. بیشتر تحقیقات بازه نرمال این عدد را بین ۱ و ۳ در نظر گرفته اند.

شاخص GFI<sup>۲</sup>: به طور سنتی از شاخص نیکویی برازش GFI برای ارزیابی برازش مدل استفاده می شده است. مقدار GFI باید برابر یا بزرگتر از ۰/۹ باشد.

شاخص AGFI<sup>۳</sup>: شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته یا AGFI نام دارد. مقدار قابل قبول این شاخص باید برابر یا بزرگتر از ۰/۹ باشد.

شاخص NFI<sup>۴</sup>: مقداری بالای ۰/۹ برای این شاخص نشان دهنده برازش مدل است.

شاخص IFI<sup>۵</sup>: این شاخص، شاخص برازش افزایشی نام دارد که باید مقداری بالاتر از ۰/۹ داشته باشد تا بتوان بر برازش مدل اعتماد کرد.

---

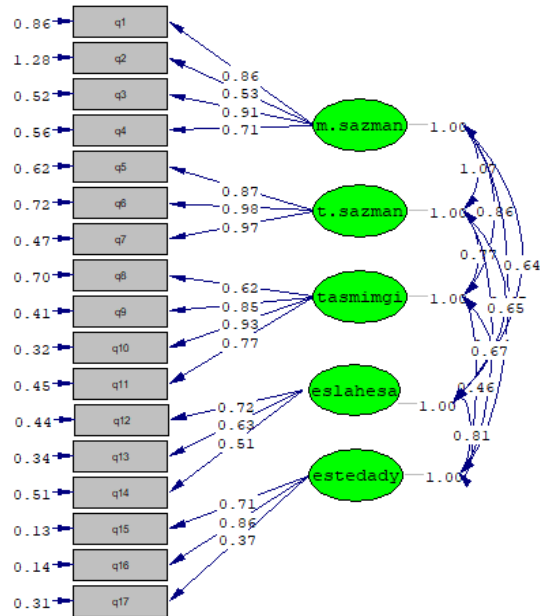
1 Root Mean Square Error of Approximation

2 Goodness of fit index

3 Adjusted goodness of fit index

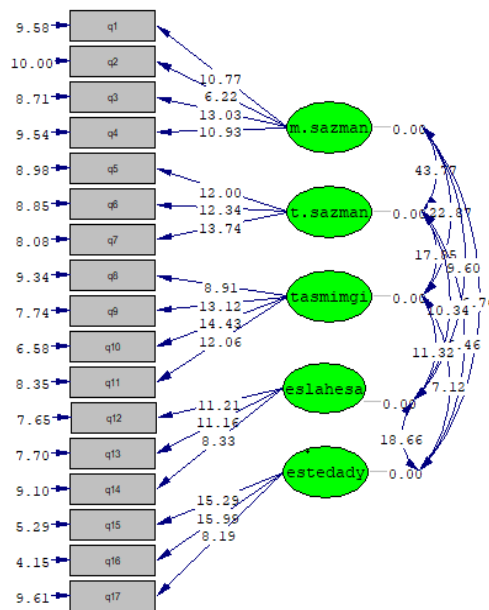
4 Normed Fit Index

5 Incremental Fit Index



Chi-Square=553.06, df=309, P-value=0.05412, RMSEA=0.032

شکل ۳-۳- میزان بار عاملی شرایط علی (۲)



Chi-Square=553.06, df=309, P-value=0.05412, RMSEA=0.032

شکل ۳-۴- میزان معناداری شرایط علی (۲)



جدول ۵-۳- شاخص‌های نیکویی برازش شرایط علی (۲)

مقدار محاسبه شده	بازه قابل قبول	شاخص‌های برازندگی
۰/۰۳۲	کمتر از ۰/۵	(RMSEA)
۱/۷۸	بین ۱ و ۳	(X2/df)
۰/۹۲	بیشتر از ۰/۹	(GFI)
۰/۹۹	بیشتر از ۰/۹	(AGFI)
۰/۹۴	بیشتر از ۰/۹	(NFI)
۰/۹۷	بین ۱ و ۰	(IFI)

### بحث و نتیجه گیری

تحولات گسترده کمی و کیفی جمعیتی به همراه افزایش وظایف دولت‌ها برای ایجاد رفاه اجتماعی از یک سو و از سوی دیگر کمبود منابع و ضرورت سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی استراتژیک برای استفاده بهینه از منابع مادی و غیرمادی برای پاسخگویی به نیازهای نسل‌های امروز و فردا، توسعه فرهنگ برای افزایش کارآمدی و اثربخشی بیشتر سازمان‌های رفاهی را اجتناب‌ناپذیر کرده است. بر این اساس، توجه به فرهنگ سازمانی و ذینفعان در اصلی‌ترین سازمان حمایت اجتماعی، الزامی است. ایجاد و تقویت فرهنگ رفتار استراتژیک، نیازمند تمرکز بر تفکر استراتژیک و عوامل اثرگذار بر آن است.

در نتیجه این تحقیق، عوامل اثرگذار بر تفکر استراتژیک عبارت‌اند از: ویژگی‌های رفتاری، عوامل انگیزشی، عوامل ساختاری، محیط پیرامونی، محیط سازمان، تعارض سازمانی، تصمیم‌گیری هوشمندانه، اصلاح ساختارهای سازمانی و استعدادیابی و شایسته‌پروری که بررسی‌ها نشان می‌دهد از میان این مؤلفه‌ها، نگرش فلسفی و محیط سازمان در وضعیت متوسط و سایر مؤلفه‌ها در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

این امر نشان می‌دهد که سازمان تأمین اجتماعی نیازمند وجود نگرش فلسفی و محیط سازمانی استراتژیک محور است. با وجود اینکه این عوامل در سازمان در حد متوسط قرار دارد، اما دیده شده که این سازمان پتانسیل و توانایی بالقوه جهت تقویت این عوامل را دارد. در نتیجه با تکیه بر ابعادی همچون وجود تفکر قیاسی، توانایی پرسشگری، شکاکیت فلسفی، اندیشه زایی و تفکر انتقادی و همچنین وجود امکانات آموزش و آماده‌سازی افراد، مدیریت موافق با تفکر استراتژیک، فرهنگ حمایت‌کننده در سازمان و حاکمیت فرهنگ مشارکتی می‌توان به این عوامل در سطح مطلوبی دست یافت.

برای اینکه مدیران نهادهای اجتماعی بتوانند استراتژی مناسب را طراحی و اجرا نمایند، می‌بایست از فرهنگی مبتنی بر تفکر استراتژیک برخوردار باشند. این مطالعه نشان می‌دهد که مدیران با تفکر استراتژیک نیازمند ویژگی‌های رفتاری خاصی هستند:

این افراد باید از فرهنگ جاه‌طلبی و بلندپروازی برخوردار باشند تا بتوانند در راستای دستیابی به اهداف خود قدم‌های بلند و محکم بردارند.

مدیران با تفکر استراتژیک دارای فرهنگی با رفتارهای انعطاف‌پذیر با کارکنان و سایر افراد هستند. لازمه تطابق با تغییرات، داشتن روحیه انعطاف‌پذیری است. در غیر این صورت افراد و سازمان‌ها در محیط‌های پرتلاطم امروزی محکوم به نابودی هستند. این افراد باید رفتار درست در مواجهه با مشکلات داشته باشند تا بتوانند تصمیم‌گیری درست و صحیح داشته باشند.

داشتن روحیه ریسک‌پذیری یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیران استراتژیک است که بتوانند در شرایط سخت، دست به انتخاب‌های مهم بزنند.

مدیران همچنین باید هدفمند بوده و از فرهنگ بلندمدت‌نگری برخوردار باشند تا بتوانند براساس نگرش آینده‌نگر خود برنامه‌ریزی کنند.

یکی از مهم‌ترین عوامل داشتن فرهنگ آموزش‌پذیری و ارتقا طلبی است. مدیران باید آموزش را در اولویت کاری خود قرار داده و مدام به یادگیری و آموزش بپردازند.

درنهایت مدیران باید روحیه شالوده‌شکنی داشته باشند و براساس تغییرات صورت گرفته به اصلاح و تغییر ساختارها جهت مطابقت با شرایط بپردازند. کمری و همکاران (۱۳۹۷) نیز در پژوهش خود بر این ابعاد تأکید کرده‌اند.

از دیگر عوامل اثرگذار بر تفکر استراتژیک عوامل انگیزشی هستند که بیان می‌کنند: عواملی همچون وجود سیستم‌های جبران خدمات و انگیزشی می‌تواند نقش مهمی در ایجاد تغییرات مثبت داشته باشند.

مدیران باید همچنین اهداف مشخص و قابل‌دسترس را تنظیم و تعیین کنند. باید به فرهنگ احترام به کارکنان پایبند باشند و با فرهنگ مشارکت‌جویانه، کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهند تا در آن‌ها ایجاد انگیزه کنند.

همچنین ساختار متناسب سازمانی در این راستا عاملی مهم است.

مباحث استراتژیک باید به صورت نظام‌مند در سازمان‌ها آموزش داده شوند.

ساختار سازمانی باید ارگانیک باشد و جو سازمان کاملاً استراتژیک محور.

جهت ایجاد تغییرات، لازم است تا ساختار سازمان به نحوی اصلاح شود.

در راستای عوامل محیطی:

پویایی محیطی منجر به ایجاد رقابتی بودن محیط می‌شود زیرا تنها سازمان‌هایی موفق هستند که بتوانند با تغییرات، تغییر کنند.

در برنامه‌ریزی استراتژیک علاوه بر توجه به فرهنگ سازمانی، توجه و مطابقت با نگرش ذینفعان در جامعه، ضروری است لذا برنامه‌هایی که سازمان طراحی می‌کند باید با نگرش جامعه مطابقت داشته باشد.

مقررات و قوانین دولتی می‌تواند در این راستا نقش حمایت‌کننده داشته باشد. امانیان و همکاران (۱۴۰۰) نیز در تحقیق خود بر ابعاد محیطی اشاره کرده‌اند.

در محیط داخلی سازمان:

امکانات آموزشی جهت آماده‌سازی افراد برای ایجاد نظام راهبردی نقش مهمی دارد. فرهنگ‌سازی مدیران در تمامی سطوح سازمانی در جهت حمایت از تفکر استراتژیک، الزامی است.

فرهنگ سازمان باید حامی ایجاد تفکر استراتژیک باشد و فرهنگ مشارکتی در سازمان حاکم شود.

همچنین سازمان باید با تعارضات موجود مقابله کند.

لازمه تصمیم‌گیری هوشمندانه، وجود فرهنگ داده محور و بررسی‌های فناورانه است. سازمان‌ها باید با استفاده از شایسته پروری و مدیریت استعدادها، از افراد توانمند و خیره استفاده کنند. وشنی و همکاران (۱۳۹۹) و بیاضی طهرابند و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیق خود، تصمیم‌گیری و تفکر هوشمندانه را به‌عنوان عاملی مهم در تفکر استراتژیک مدیران معرفی کردند. کاشانی و شکاری (۱۳۹۶) و درتاج و همکاران (۱۳۹۷) بر خلاقیت و محیط تکنولوژی و هوشمند و همچنین محیط سازمان به‌عنوان عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک تأکید کردند.

جهت ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک، پیشنهاد می‌شود پویای تفکر استراتژیک در سازمان تأمین اجتماعی ایجاد شود. در این پویای باید مدیرانی از رشته‌ها و سطوح مختلف سازمان حضورداشته باشند و در یک دوره زمانی به‌صورت مکرر مورد ارزیابی قرار بگیرند. در این راستا افرادی که انتخاب می‌شوند باید آینده‌نگر باشند و بتوانند فرایندهای سازمان را تحلیل و چشم‌انداز آتی سازمان را طراحی کنند.

از آنجاکه الگوی ارائه شده در این تحقیق، در سازمان تأمین اجتماعی، بومی سازی شده است، موارد زیر جهت تحقیقات آتی پیشنهاد می شود:

توسعه مدل تفکر استراتژیک در سایر سازمان ها (انتفاعی و غیرانتفاعی)

سنجش میزان تحقق تفکر استراتژیک در سازمان های انتفاعی و غیرانتفاعی

تبیین و بررسی اثرات متغیرهای مداخله گر بر ابعاد محتوایی و راهبردی تفکر استراتژیک در سازمان های انتفاعی و غیرانتفاعی

### منابع

- ابوبی اردکان، محمد؛ ندافی، طاهره؛ قلیپور، ارین. (۱۳۹۷). بررسی مدل های ذهنی مدیران در فرایند تفکر استراتژیک. مدیریت بازرگانی، تابستان ۱۳۹۷، دوره دهم - شماره ۲، ص ۴۶۱ تا ۴۸۶.
- امانیان، اسدالله؛ فریبرزی، الهام؛ ارمز، احسان؛ ناصری، نازیا سادات. (۱۴۰۰). طراحی مدل کیفی آینده پژوهی با رویکرد تفکر استراتژیک در دانشگاه فرهنگیان. مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، بهار ۱۴۰۰، سال دهم - شماره ۱، صص ۷ تا ۳۲.
- بیاضی طهرابند، علی؛ خداد حسین، دکتر سید حمید؛ دانایی فرد، دکتر حسن؛ کردنائیج، دکتر اسدالله. (۱۳۹۹). طراحی مدل یکپارچه تفکر استراتژیک: پیشران ها، عناصر و پیامدها. پژوهش های مدیریت عمومی، پاییز ۱۳۹۹ - شماره ۴۹، صص ۱۱۴ تا ۱۳۴.
- پیرس و رابینسون، (۱۳۷۷)، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، ناشر: یادواره کتاب، چاپ اول.
- رسولی، رضا؛ صالحی، علی، ۱۳۹۱، مدیریت استراتژیک پیشرفته، ناشر: دانشگاه پیام نور، ص ۳۱۷.
- سعادت، محمدصادق، مرادی، محمدرضا، امیدی، علیرضا. (۱۳۹۹). تأثیر تفکر استراتژیک مدیران بر کیفیت خدمات در باشگاه های ورزشی شهر کرج. پژوهش های حامی گری، مدیریت و بازاریابی ورزشی، ۱ (۱)، صص ۶۴-۸۵.
- سلیمانی، سامان؛ عدلی، تهمینه؛ مهران، علی. (۱۳۹۷). بررسی مؤلفه های تفکر استراتژیک در مدیران شرکت گاز استان خوزستان به وسیله مدل جین لیدکا. دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، سال سوم، شماره دو (پیاپی ده)، صص ۷۷-۹۶.
- غلامی، بهمن. (۱۳۹۶). بررسی نقش ابزارهای مدیریت استراتژیک در برنامه ریزی منابع انسانی راهبردی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۹ (۲)، ۱۴۱-۱۱۹.

- قاسمی، حمیدرضا؛ فیضی، معصومه. (۱۳۹۴). نقش تفکر استراتژیک بر پیچیدگی ساختاری سازمان (مورد مطالعه: شرکت هیپکو). پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیست و یکم، شماره ۵۹، زمستان ۱۳۹۴، صص ۱۴۱-۱۷۰.
- قهرمان نوهسی، فاطمه؛ (۱۳۹۹). رابطه بین هوش سازمانی با تفکر استراتژیک مدیران شرکت سیستم اندیشان فاخر آرمان. مطالعات مدیریت و کار آفرینی، زمستان ۱۳۹۹ - شماره ۳۴، صص ۴۲ تا ۵۵.
- معین، محمدرضا. (۱۳۹۸) فلسفه اخلاق: پژوهش در بنیان‌های زبانی، فطری، نظری و دینی اخلاق. ناشر: صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران (سروش).
- Abraham S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategy and Leadership*, 33:5-12
- Abraham, Stan. (2005). "Stretching Strategic Thinking". *Strategy and Leadership*. Vol 33. No 5. pp 5-12.
- Abraheem, M. K., & Mustafa, A. A. (2020). The Role of Strategic Thinking in Improving Productivity Efficiency from the Administrative leaders perceptive in Misan Oil Company. *Kut University College Journal for Humanitarian Science*, 1(2).
- Adelekan, S. A. (2020). Effect of Strategic Leadership and Strategic Thinking on Firms' Competitive Advantage: Evidence from Fast Moving Consumer Goods Sub-Sector. *European Journal of Applied Business and Management*, 6(3).
- Aliewi, A., El-Sayed, E., Akbar, A., Hadi, Kh, & Al-Rashed, M. (2017). Evaluation of desalination and other strategic management options using multi-criteria decision analysis in Kuwait. *Desalination*, 413, 40-51.
- Bani-Hani, J. (2021). The moderating influence of manager's strategic thinking on the effect of talent management on organization core competency. *Management Science Letters*, 11(1), 213-222.
- Benito-Ostolaza, J. M., & Sanchis-Liopis, J. A. (2014). Training strategic thinking: Experimental evidence. *Journal of Business Research*, 67(5), 785-789.
- Bonn Ingrid, (2005), improving strategic thinking: a multilevel approach, *Leadership & Organization Development Journal*, Emerald, Vol. 26 No. 5
- Casey, A. J., & Goldman, E. F. (2010). Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*, 41(2), 167-185.
- Loon, M., Evans, J., & Kerridge, C. (2015). Learning with a strategic management simulation game: A case study. *The International Journal of Management Education*, 13(3), 227-236.
- Oboh, C. S., & Ajibolade, S. O. (2017). Strategic management accounting and decision making: A survey of the Nigerian Banks. *Future Business Journal*, 3(2), 119-137.

- Pantelis, P. C., & Kennedy, D. P. (2017). Autism does not limit strategic thinking in the “beauty contest” game. *Cognition*, 160, 91-97.
- Shirzad, M., Abooyee Ardakan, M., Nazari, M. A., & Gholipour, A. (2019). Cognitive Neurological Investigation of Organizational Leaders’ Brain in the Strategic Thinking Activity: How to Design Cognitive Tasks for a Quantitative Electroencephalography (QEEG) Based Approach?. *Journal of Business Management*, 11(1), 63-86.
- Simuth, J. (2015). E-learning tool for improving managerial strategic thinking skills. *Social and Behavioral Sciences*, 197, 703-706.
- Zorlu, K. (2018). Strategic Thinking and Dimensions of Effective Leadership. In *Strategic Design and Innovative Thinking in Business Operations* (pp. 173-188). Springer, Cham.