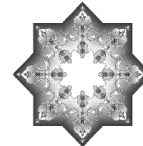


شناسایی و تحلیل عوامل کلیدی مؤثر بر تفکر استراتژیک به عنوان یک شایستگی محوری در سازمان



رکسانا کاشانی^۱
غلامعباس شکاری^۲

صفحات ۷۷ تا ۱۰۱
دریافت: ۹۵/۱۲/۰۵
پذیرش: ۹۶/۰۲/۰۳

چکیده

تفکر استراتژیک در استمرار بقا و پیشرفت در محیط متغیر و پویای امروزی نقش بسیار مهمی را بازی می‌نماید همچنین تفکر استراتژیک ابزاری است که به مدیران کمک می‌کند تا فرصت‌های جدید را خلق نمایند. نقش مدیران در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و اتخاذ تصمیمات، وابسته به نحوه تفکرشان می‌باشد و چارچوب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک تنها فراهم‌کننده سوالاتی است که پاسخش مبتنی بر روش‌شناسی مدیران و تفکر ایشان در تصمیم‌گیری است. هدف پژوهش حاضر شناسایی و تحلیل عوامل کلیدی مؤثر بر تفکر استراتژیک به عنوان یک شایستگی محوری در سازمان می‌باشد. در این تحقیق ابتدا با مرور ادبیات تحقیق تعداد ۲۳ عامل کلیدی (شایستگی‌های) تفکر استراتژیک استخراج گردیده و سپس با توزیع پرسشنامه‌ای بین اساتید و خبرگان مرتبط با موضوع، نظرات آنها مبنی بر انتخاب عوامل کلیدی مهم‌تر و یا اضافه‌نمودن عوامل دیگر، مورد پرسش قرار گرفته است که در نهایت ۸ عامل کلیدی شناسایی گردید. پس از شناسایی عوامل کلیدی نهایی، اثرگذاری و روابط متقابل بین این عوامل نیز از خبرگان و اساتید مرتبط با این حوزه مورد پرسش قرار گرفته و در انتها، با استفاده از رویکردی ترکیبی از دو روش تئوری سیستم خاکستری و روش دیمتل به تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق پرداخته شده است که نتایج نشان‌دهنده‌ی میزان تأثیرگذاری، تأثیرپذیری و تعامل عوامل و گروه‌بندی آنها به عوامل علی و معلولی می‌باشد.

واژگان کلیدی: تفکر استراتژیک، شایستگی استراتژیک، روش دیمتل، تئوری خاکستری.

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد (نویسنده مسئول)؛

Roxana.kashani@yahoo.com
Dr.shekary@yahoo.com

۲. استادیار مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد؛

مقدمه

امروزه سازمان‌ها همواره در معرض تغییرات سریع در محیط فعالیت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای مرتبط با سازمان‌ها بوده است (Khanjamali & Fattahi, 2016, 2). در حال حاضر جهان شاهد چالش‌های بزرگی برای سازمان‌ها است، از جمله تغییرات سریع در سیستم‌های اطلاعات و فناوری، ارتباطات، باز بودن بازارهای بین‌المللی، نقش رو به رشد اقتصاد دانشی، افزایش رقابت و سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین سازمان‌ها که ضرورت این چالش‌ها باعث می‌گردد سازمان‌هایی که بر اهمیت «تفکر استراتژیک»^۱ آگاهی داشته و متکی بر توانایی تصمیم‌گیرندگان سازمان برای تأثیر بر رویدادها هستند عموماً با یک دیدگاه و چشم‌انداز روشنی پاسخ‌گو باشند و آن‌ها را قادر می‌نماید تا به آینده با فکر و برنامه‌ریزی استراتژی نگاه کنند و به کشف فرصت‌ها، درک، دانستن و جلوگیری از تهدیدات و خطرات پردازند (Al-zubi, 2016, 35). آنچه که قابل توجه است کیفیت غیرقابل پیش‌بینی و تغییرات سریع شرایط محیطی است که اثرات مستقیمی را بر روی عملکرد داخلی سازمان اعمال می‌کند. تفکر استراتژیک، فرصت‌های بالقوه‌ای را نمایان نموده و زمینه‌های ارزش افزوده را با درک محرک‌های واقعی سازمان فراهم می‌نماید (Khanjamali & Fattahi, 2016, 2). «تفکر استراتژیک» برای توسعه استراتژی و مدیریت استراتژیک بسیار مهم بوده و منجر به بازدهی و سودآوری شرکت‌ها می‌گردد (Nuntamanop & et al, 2013, 242). یکی از مسائلی که توجه متخصصان را در طول سال‌های متمادی به خود جلب نموده، موضوع برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای آن است. اگر چه اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و دستیابی به نتایج مطلوب، آن‌ها را کاملاً متوجه به موضوع جدیدی به نام «تفکر استراتژیک» نموده است. در جهان رقابتی امروز، ما باید «بهترین بودن» را تجربه کنیم تا موفق باشیم، اما «متفاوت بودن»، با توجه به تفکر استراتژیک، به معنای شایستگی متمایز و یک مزیت رقابتی است که می‌تواند در سازمان‌ها اجرا گردد (Khanjamali & Fattahi, 2016, 3).

تفکر استراتژیک همان توسعه یک استراتژی کسب‌وکار، اجرای استراتژی، مدیریت استراتژیک، یا رهبری استراتژیک نیست، بلکه بررسی این مفاهیم مرتبط می‌تواند به ما کمک کند متفکران استراتژیک بهتری شویم (Evans, 2016, 203). ادبیات پژوهش در حداقل ۳۰ سال گذشته، رهبران و مدیران سازمانی را از فقدان تفکر استراتژیک آگاه ساخته و خواستار

توسعه آن به منظور بهبود عملکرد سازمان بوده است (Goldman & Scott, 2016, 258). اخیراً در مروری گسترده از ادبیات توسط استپتوی^۱ و همکاران (۲۰۱۱) نشان داده شد که شایستگی‌های استراتژیک برای مدیریت استراتژیک مهم هستند، اما هنوز در ادبیات هیچ توافقی مبنی بر این که آن شایستگی‌ها چیست وجود ندارد (Nuntamanop & et al, 2013, 243). براتیانو^۲ (۲۰۱۵، ۴۰۹) بیان می‌دارد که مدیریت استراتژیک را می‌توان به دست آورد اگر و تنها اگر مدیران توانسته باشند که یک تفکر استراتژیک کافی را توسعه داده باشند.

امروزه با توجه به چالش‌های موجود در محیط‌های سازمانی، انجام آموزش مدیریت استراتژیک در سازمان بیش از هر زمان دیگری ضروری به نظر می‌رسد و بدون توجه به آن، بقای یک سازمان مورد تهدید قرار می‌گیرد (Kiaie & et al, 2016, 1). چنین محیط‌های پویا، سیستم‌های انطباقی پیچیده‌ای را فراهم می‌کنند. تا حدی که، برای سازمانی که در این نوع محیط‌ها وجود داشته باشد، اجرای استراتژی جهت اطمینان از رفاه سازمانی به طور فزاینده‌ای تبدیل به کار دشوارتری می‌گردد و نیاز به سرمایه‌گذاری بیشتر در شایستگی‌های در حال توسعه‌ی تفکر استراتژیک در سراسر سازمان، به ویژه در میان رهبران آن است. به این ترتیب، تفکر استراتژیک به امری ضروری برای کسب و کار مدرن و یک تمرکز پژوهشی بسیار مهم تبدیل شده است (Weyhrauch, 2016, 2). برای توسعه فرصت‌های فراهم شده با به چالش کشیدن نیروهای خارجی و تغییرات، لازم است رهبران سازمانی به درک و تفسیر آینده با استفاده از یک رویکرد سیستماتیک و شناختی به تفکر استراتژیک، با تکیه کمتر بر دانش تجربی و حدس و گمان بصری بپردازند (Kazmi & Naaranoja, 2015, 43).

در ایران، مطالعات بسیار معدودی در این زمینه انجام شده است. با وجود گسترش رو به رشد سازمان‌های خصوصی، کارآفرینی و مجازی در کشور که نشانه‌ای از پیشرفت در محیط سازمان‌های جدید و حرکت به سوی جهانی شدن است، پژوهش در زمینه‌ی تفکر استراتژیک مورد غفلت محققان قرار گرفته است (Khanjamali & Fattahi, 2016, 2). از طرف دیگر پژوهشی در این زمینه به بررسی عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک با در نظر گرفتن روابط علی و معلولی آن‌ها و عدم قطعیت در سیستم تصمیم‌گیری انجام پذیرفته است که باعث گردیده این موضوع به عنوان یک شکاف پژوهشی به حساب آید. بنابراین، درک نیاز برای شناخت عوامل

1. Steptoe

2. Bratianu

مؤثر بر تفکر استراتژیک به عنوان یک شایستگی محوری در سازمان و نقش آن در پیشبرد امور یک سازمان موفق مدرن ما را متقاعد به انجام پژوهش در این زمینه نموده است. به همین منظور، در پژوهش حاضر به شناسایی و تحلیل عوامل کلیدی مؤثر بر تفکر استراتژیک به عنوان یک شایستگی محوری در سازمان با استفاده از روش ترکیبی دیماتل-خاکستری می‌پردازد که این روش نه تنها به تعریف رابطه علی و معلولی بین هر یک از عوامل کمک می‌کند، بلکه در تعریف اهمیت هر عامل با توجه به دیگر عوامل نیز ما را با در نظر گرفتن عدم قطعیت در سیستم تصمیم‌گیری (تئوری خاکستری) یاری خواهد نمود.

۱. مبانی نظری

۱-۱. تفکر استراتژیک

مفهوم «استراتژی»، با توجه به ریشه نظامی خود، همواره در مورد برنده شدن از طریق مزیت‌های رقابتی بوده است. در اواسط قرن بیستم، استراتژی منعکس‌کننده‌ی شیوه‌هایی برای اهرم نمودن محیط و هدایت آینده‌ی سازمان بوده است (Goldman & et al, 2015, 156). معنای یونانی اصطلاح «استراتژی» شامل یک نمایش کامل از میدان جنگ از دیدگاه فرمانده کل قوا می‌باشد (Bajcar & et al, 2015, 3670). «استراتژی» منعکس‌کننده الگوی انتخاب‌هایی است که یک سازمان انجام می‌دهد تا خود را در موقعیتی با عملکرد برتر در طول زمان نگه دارد. این امر شامل فرایندی است که از میان توده‌ای از اشیاء و روابط بتوان مهم‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین آن‌ها را از طریق قدرت تشخیص و قضاوت مشخص نمود (Evans, 2016, 203).

اصطلاح «تفکر استراتژیک» به معنای یک تفکر کل‌نگر است و درحالی‌که استراتژی برای مشخص کردن الگوی تفکر و ویژگی‌های خاص آن نمی‌باشد (Goldman & et al, 2015, 159). تفکر استراتژیک شیوه‌ای است برای ایجاد هویت جدید و معنای داخلی آن سازمان را به منظور توانایی بیشتر در به دست گرفتن و کنترل درگیری‌های جدید محیطی آماده می‌کند. تفکر استراتژیک یکی از شایستگی‌های اداری مهم است که می‌تواند از طریق برنامه‌ریزی فعال برای مدیریت موارد استراتژیک و بحرانی بسیار کلیدی باشد (Abbas & Khali, 2016, 196). بوهالی^۱ و همکارانش (۲۰۱۵، ۷۵) برای تعریف تفکر استراتژیک به «اداره مالیاتی ایالات متحده»^۲

1. Buhali

2. US Revenue Service

اشاره می‌کند که تفکر استراتژیک را توصیف استراتژیک فعال با در نظر گرفتن اثرات خارجی وارد بر سازمان از دیدگاه بین‌المللی و جهانی می‌خواند که به مطالعه مسائل سیاسی و برنامه‌ریزی استراتژیک از دیدگاه بلندمدت می‌پردازد و منجر به تعیین چشم‌انداز، تنظیم اهداف، تعیین اولویت‌ها و استفاده از نقاط قوت آن‌ها به صورت قانونی می‌گردد. تفکر استراتژیک وظیفه‌ای است که همه‌ی مشارکت‌کنندگان در استراتژی سازمان (عمودی، افقی، داخلی و خارجی، بسته به حالت استراتژی اتخاذ شده) مستلزم تکمیل آن، قبل از اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک هستند. تفکر استراتژیک یک عمل شناختی است و شامل دو بعد تحلیلی و خلاقانه بوده، که شامل دیدگاه‌هایی برای آگاهی از چگونگی آشکارسازی آینده است. این عملکرد شناختی لزوماً قبل از تدوین استراتژی است و هدف آن توسعه‌ی هدایت مفید سازمانی و اقدامات پیشنهادی بر اساس تمایل به دستیابی آینده‌ی (کوتاه، متوسط و یا بلندمدت) مانا و مطلوب است (Van der lann & Yap, 2016, 92). همچنین، تفکر استراتژیک را می‌توان به عنوان بیم‌ها یا قابلیت‌های موردنیازی دانست که قابل تعویض در هر سازمانی نیست. وقتی به دقت به آنچه که معنای واقعی تفکر استراتژیک است بنگریم، به طور بسیار سردرگم‌کننده‌ای، تفکر استراتژیک را یک مترادف برای تقریباً تمام مفاهیمی که عبارت «استراتژیک» به عنوان اولین کلمه (در زبان انگلیسی، معادل کلمه‌ی پسین در زبان فارسی) آن‌هاست، دانست (Jelenc & et al, 2016, 7). گولدمن^۱ و همکارانش (۱۵۸،۲۰۱۵) اظهار داشتند که تفکر استراتژیک به عنوان یک فعالیت فردی شناخته شده است که نوع مشخصی از پردازش ذهنی انتزاعی^۲ (مفهومی، سیستم‌گرا، هدایت‌گر و فرصت‌طلب) بوده و شامل مجموعه فعالیت‌های بازگشتی^۳ (مرور اجمالی، پرسشگری، مفهوم‌سازی و آزمون) برای شناسایی استراتژی سازمانی (برنامه‌ریزی شده) و یا ایجاد الگوهای منطقی برای استنتاج استراتژی سازمانی (ناگهانی) می‌باشد.

تفکر استراتژیک به طور طبیعی به وجود نمی‌آید، بلکه باید آن را با آموزش و تمرین کسب نمود (Kazmi & Naaranoja, 2015, 197). تفکر استراتژیک فرایند ثابت و مستمری است که مدیران سازمانی را به سمت یادگیری سریع از محیط و استفاده از خلاقیت، هدایت می‌کند. در واقع، تفکر استراتژیک کمک می‌کند تا مدیران بفهمند چه عواملی در دستیابی به

-
1. Goldman
 2. Abstract mental processing
 3. Recursive activities

اهداف در نظر گرفته شده و چه عواملی مؤثر هستند و یا چه عواملی مؤثر نیستند، و اینکه چرا و چگونه این عوامل می‌توانند برای سازمان ارزش‌آفرینی کنند (Khanjamali & Fattahi, 2016, 3). تفکر استراتژیک فرایندی است که از طریق آن یک مدیر می‌آموزد که چگونه با استفاده از کار گروهی، تفکر انتقادی و بهبود مستمر به تعریف دیدگاه کسب‌وکار خود پردازد (کیائی و همکاران، ۲۰۱۶: ۱). تفکر استراتژیک زمانی رخ می‌دهد که احزاب وابسته، بتوانند آنچه که خود آن‌ها و دیگران ممکن است انجام دهند و این که چگونه این انتخاب‌ها ممکن است بر نتایج خود و دیگران اثر بگذارد را در نظر بگیرند. این امر توسط فرایندهای روانی ابتدایی (به عنوان مثال، توجه یا طبقه‌بندی) شکل می‌گیرد و تصمیم‌گیری‌های مهمی را توسط افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و ملل شکل می‌دهد (Halevy, 2016, 55).

تفکر استراتژیک با فرصت‌ها و مسائل از یک نقطه‌نظر جامع برخورد نموده و عواقب بالقوه‌ی شما بر دیگران را در نظر می‌گیرد. متفکران استراتژیک به ترسیم تصویری از آینده، با استفاده از یک رویکرد عملگرایانه جهت چالش‌ها و مسائل روزمره می‌پردازند. آن‌ها این کار را در طول یک روند ثابت انجام داده و هرگز آن را تنها به چشم یک عمل نمی‌بینند (Khanjamali & Fattahi, 2016, 3). تفکر استراتژیک از عمق سازمان برای چندین سطح به منظور توانایی تفسیر اطلاعات و ایجاد حقایق خاص آغاز می‌شود (Shirvani & Shojaie, 2011, 2075). تفکر استراتژیک از دیدگاهی کل‌نگر، با تمرکز بر اهداف، درکی درست از وابستگی متقابل میان گذشته، حال و آینده، فرضیه محور، توانایی تفکر هوشمندانه، استفاده از فرصت‌های ظهور یافته و توانایی اصلاح، انشعاب، درک مستقیم، نوآوری و خلاقیت بهره می‌برد (Abbas & Khali, 2016, 196).

تفکر استراتژیک مزایای شخصی و حرفه‌ای ارزشمندی، از جمله اعتماد و احترام همکاران، مدیران و افراد تحت نظارت، را به ارمغان می‌آورد (Khanjamali & Fattahi, 2016, 4). متفکر استراتژیک باید خلاق باشد، دارای ظرفیت تغییر باشد، از همکاری و تداوم عمل و پذیرش ایده‌های جدید بهره‌بردار (Abbas & Khali, 2016, 196). او بایستی صبور بوده و در تصمیم‌گیری‌ها، به ویژه هنگامی که با کمبود اطلاعات به منظور پویایی در تفکر استراتژیک روبرو است، نباید شتاب‌زده عمل کند (Low & Ang, 2012, 503). با استفاده از تفکر استراتژیک، مدیران می‌توانند خود را از بحران‌های مدیریتی روزانه جدا نموده و

دیدگاه‌های مختلفی را نسبت به سازمان و محیط متغیر آن کسب کنند (Howrigan, 2013, 225). تفکر استراتژیک مهم‌ترین گام برای مدیران برای جلوگیری از کمبودها و بقا در میان رشد و تغییرات است (Hill & et al, 2014). همچنین، تفکر استراتژیک را می‌توان مهارتی لازم برای بهبود عملکرد مدیران دانست (Clark & et al, 2013, 211).

پیزاپیا و جلنک^۱ (۲۰۱۳،۳) تأیید نمودند که مهارت‌های تفکر استراتژیک شامل تفکر، اصلاح و تعمق در زمان مناسب است. پیزاپیا و جلنک (۲۰۱۳،۱۶۶) اضافه نمودند که پنج ویژگی مهم برای تفکر استراتژیک وجود دارد که شامل: تخیل، دید وسیع، تغییر، میل به پیروزی و کنترل پیروزی می‌باشند. عثمان و کاسیم^۲ (۲۰۱۵،۹۳۹) مهارت‌های تفکر استراتژیک که باعث افزایش یادگیری می‌گردد را در شش مهارت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، نظارت، حساسی، ارزیابی و بازیابی تعیین نمودند. باجکار^۳ و همکاران (۲۰۱۵،۳۶۷۰) نیز به سه بعد اشاره نمودند که عبارتند از: توانایی ایجاد یک ارزیابی سریع جهانی، شناخت دقیق با ارزیابی موردی که ممکن است مسئله‌ای برای حل شدن ایجاد کند، نوع خاصی از اثربخشی ذهنی که فاصله قرار دادن در ذهن مدیر تا تصمیم‌گیری بهنگام را مشخص می‌کند. همچنین، براتیانا^۴ (۲۰۱۵،۴۱۳) پایه‌های چارچوب نظری تفکر استراتژیک را محورها یا ابعاد ذیل دانسته است: زمان، پیچیدگی، عدم قطعیت و نوآوری.

از سوی دیگر، می‌توان گفت که هدف تفکر استراتژیک تقریباً همان هدف رهبری سازمانی است. درحالی‌که برنامه‌ریزی استراتژیک به سمت بالا متمرکز شده و به دنبال تضمین چگونگی پیوند تاکتیک‌ها با اهداف شرکت و استراتژی‌ها است، تفکر استراتژیک به سمت پایین متمرکز شده و به دنبال حصول اطمینان که معنا و هدف در سراسر سازمان منتشر شده، بطوری که اهداف و تاکتیک‌های مناسب می‌توانند برای رفع نیازهای واقعی سازمان توسعه یابند. برنامه‌ریزی استراتژیک در این معنا بیشتر به کار مدیریت کلاسیک مرتبط است، در حالی که تفکر استراتژیک بیشتر به کار رهبری مرتبط است (Bouhali & et al, 2015, 73). به طور خلاصه می‌توان تعاریف ارائه شده در ادبیات تحقیق برای تفکر استراتژیک را در

-
1. Pisapia and Jelenc
 2. Osman & Kassim
 3. Bajcar
 4. Bratianu

جدول ۱ نشان داد.

جدول ۱. خلاصه تعاریف تفکر استراتژیک در ادبیات تحقیق

سال	تعاریف	محققان
۲۰۱۶	شیوه‌ای است برای ایجاد هویت جدید و معنای داخلی آن سازمان را به منظور توانایی بیشتر در کنترل درگیری‌های جدید محیطی آماده می‌کند.	عباس و کالی
۲۰۱۶	یک عمل شناختی است و شامل دو بعد تحلیلی و خلاقانه بوده، که دربرگیرنده‌ی دیدگاه‌هایی برای آگاهی از چگونگی آشکارسازی آینده است.	ون در لان و یاپ
۲۰۱۶	بیم‌ها یا قابلیت‌های موردنیازی است که قابل تعویض در هر سازمانی نبوده و درکی درست از وابستگی متقابل میان گذشته، حال و آینده است.	جلنک و همکاران
۲۰۱۶	فرایند ثابت و مستمری است که مدیران سازمانی را به سمت یادگیری سریع از محیط و استفاده از خلاقیت، هدایت می‌کند.	خان جمالی و فتاحی
۲۰۱۶	فرایندی است که از طریق آن یک مدیر می‌آموزد که چگونه با استفاده از کار گروهی، تفکر انتقادی و بهبود مستمر به تعریف دیدگاه کسب‌وکار خود بپردازد.	کیانی و همکاران
۲۰۱۶	زمانی رخ می‌دهد که احزاب وابسته، بتوانند آنچه که خود آن‌ها و دیگران ممکن است انجام دهند و این که چگونه این انتخاب‌ها ممکن است بر نتایج خود و دیگران اثر بگذارد را در نظر بگیرند ().	هالوی
۲۰۱۶	تفکر استراتژیک همان توسعه یک استراتژی کسب‌وکار، اجرای استراتژی، مدیریت استراتژیک، یا رهبری استراتژیک نیست، بلکه بررسی این مفاهیم مرتبط می‌تواند به ما کمک کند متفکران استراتژیک بهتری شویم.	ایوانز
۲۰۱۵	توصیف استراتژیک فعال با در نظر گرفتن اثرات خارجی وارد بر سازمان از دیدگاه بین‌المللی و جهانی است که به مطالعه مسائل سیاسی و برنامه‌ریزی استراتژیک از دیدگاه بلندمدت می‌پردازد و منجر به تعیین چشم‌انداز، تنظیم اهداف، تعیین اولویت‌ها و استفاده از نقاط قوت آن‌ها به صورت قانونی می‌گردد.	بوهالی و همکاران
۲۰۱۵	فرایندی است که به طور طبیعی به وجود نمی‌آید، بلکه باید آن را با آموزش و تمرین کسب نمود.	کاظمی و نارنوجا
۲۰۱۵	تفکر استراتژیک شامل پنج ویژگی مهم: تخیل، دید وسیع، تغییر، میل به پیروزی و کنترل پیروزی می‌باشد.	پیزایا و جلنک
۲۰۱۵	تفکر استراتژیک شامل مهارت‌هایی است که باعث افزایش یادگیری می‌گردد که شامل: مهارت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، نظارت، حسابرسی، ارزیابی و بازیابی می‌باشد.	عثمان و قاسم
۲۰۱۵	پایه‌های چارچوب نظری تفکر استراتژیک شامل محورها یا ابعاد: زمان، پیچیدگی، عدم قطعیت و نوآوری می‌باشد.	براتیانو
۲۰۱۵	به معنای یک تفکر کل‌نگر است و فعالیتی است که نوع مشخصی از پردازش ذهنی انتزاعی بوده و شامل مجموعه فعالیت‌های بازگشتی برای شناسایی استراتژی سازمانی و یا ایجاد الگوهای منطقی برای استنتاج استراتژی سازمانی می‌باشد.	گلدمن و همکاران
۲۰۱۴	تفکر استراتژیک مهم‌ترین گام برای مدیران برای جلوگیری از کمبودها و بقا در میان رشد و تغییرات است.	هیل و همکاران
۲۰۱۳	تفکر استراتژیک را می‌توان مهارتی لازم برای بهبود عملکرد مدیران دانست.	کلارک و همکاران
۲۰۱۳	تفکر استراتژیک شامل مهارت‌های تفکر، اصلاح و تعمق در زمان مناسب است.	پیزایا و جلنک
۲۰۱۳	تفکر استراتژیک ابزار بسیار مهمی برای توسعه استراتژی و مدیریت استراتژیک بوده و منجر به بازدهی و سودآوری شرکت‌ها می‌گردد.	نانتامانوپ و همکاران
۲۰۱۱	تفکر استراتژیک از عمق سازمان برای چندین سطح به منظور توانایی تفسیر اطلاعات و ایجاد حقایق خاص آغاز می‌شود.	شبروانی و شجاعی

۱-۲. شایستگی‌های تفکر استراتژیک^۱

اصطلاح «شایستگی^۲» به طور گسترده‌ای مک کلند^۳ (۱۹۷۳، ۱۲) نسبت داده می‌شود که اذعان داشت ویژگی‌ها و شایستگی‌های فردی (توانایی‌های کاربرد مهارت و دانش در عمل) و نه فقط استعداد و آشنایی علمی، پیش‌بینی‌کننده‌ی عملکرد بالا هستند. به دنبال آن تعاریف متعددی از «شایستگی» بیان شده که شامل: دانش، مهارت، توانایی‌ها، ویژگی‌ها، انگیزه‌ها، خصایص، نگرش‌ها، ارزش‌ها، باورها، منافع، عادات کاری، و جنبه‌هایی از خویشتن‌شناسی یا نقش اجتماعی می‌باشند (Goldman & Scott, 2016, 259).

بان^۴ (۲۰۰۱، ۶۳) «تفکر استراتژیک» را به عنوان یک «شایستگی محوری» در یک سازمان دانسته است. دراگنی^۵ و همکارانش (۲۰۱۴، ۸۶۷) نیز نشان دادند که «شایستگی تفکر استراتژیک» اشاره به دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی دارد که رهبران برای تدوین اهداف و استراتژی‌های راهبردی ارزش‌آفرین^۶ نیاز دارند.

ویژگی‌های متداولی که برای تفکر استراتژیک در ادبیات تحقیق ذکر شده‌اند عبارتند از: دور اندیشی^۷، خلاقیت^۸ و همگذاری^۹. ویژگی‌های دیگری که در ادبیات برای آن ذکر شده نیز شامل مواردی همچون: تفکر تحلیلی، مفهومی، واگرا و سیستماتیک می‌باشد (Nuntamanop & et al, 2013, 245). راو^{۱۰} و همکارانش (۱۹۸۶، ۲۳) تفکر استراتژیک را به عنوان فرآیند فکر کردن در مورد یک سازمان و چگونگی توسعه یک استراتژی که شامل چشم‌انداز (دوراندیشی)، خلاقیت، انعطاف‌پذیری و کارآفرینی باشد، تعریف می‌کند. مینتزرگ^{۱۱} (۱۹۹۴، ۱۰۸) تفکر استراتژیک را به عنوان خلاق بودن، همگذاری و بصیرت در اندیشیدن توصیف می‌کند. به طور

-
1. Strategic Thinking Competencies
 2. Competency
 3. McClelland
 4. Bonn
 5. Dragoni
 6. Value-creating
 7. Visionary
 8. Creative
 9. Synthetic
 10. Row
 11. Mintzberg

مشابه هراکلیوس^۱ (۴۸۲،۱۹۹۸) تفکر استراتژیک را به عنوان تفکر همگذار، خلاق و واگرا توصیف می‌کند. لیتکا^۲ (۱۲۱۱،۱۹۹۸) نیز مفهوم تفکر استراتژیک را شامل پنج عنصر: دیدگاه سیستمی، متمرکز بر هدف^۳، تفکر به موقع، فرضیه-محور^۴ بودن و فرصت‌جویی هوشمندانه می‌داند. تامپسون و استریکلند^۵ (۲۳۲،۲۰۰۱) تفکر استراتژیک به عنوان تفکری تحلیلی، مفهومی و دور اندیشانه تبیین نمودند. آن‌ها همچنین اضافه نمودند که تفکر استراتژیک نیاز به دانش و مهارت‌های همگذاری دارد. همچنین، گراتز^۶ (۵۵۱،۲۰۰۱) ویژگی‌های تفکر استراتژیک پیشنهاد شده توسط مینتزبرگ^۷ (۱۹۹۴) و هراکلیوس (۱۹۹۸) را ترکیب نموده و «تفکر نوآورانه» را نیز به آن‌ها اضافه نمود. بون (۳۳۷،۲۰۰۵) «تفکر استراتژیک» را به عنوان راه حلی برای مشکلات استراتژیک، با ترکیب یک رویکرد استراتژیک منطقی و همگرا با یک فرایند تفکر خلاق و همگرا تعریف می‌کند و یک چارچوب مفهومی تفکر استراتژیک که متشکل از تفکر سیستمی، خلاقیت و دور اندیشی است را پیشنهاد می‌کند. اخیراً نیز، کارگین و اکتس^۸ (۱۲۸،۲۰۱۲) اظهار داشتند که شایستگی‌های تفکر استراتژیک به طور عمده از سه شایستگی: تفکر سیستماتیک سازمانی، انعکاس بینش و طرح مجدد تهیه پیش‌نویس، تشکیل شده است. ناتامانوپ^۹ و همکارانش (۲۶۰،۲۰۱۳) یک «مدل شایستگی تفکر استراتژیک» با لیستی از هفت ویژگی ارائه نموده است که شامل: توانایی تفکر مفهومی، تفکر دوراندیشانه، خلاقیت، توانایی تفکر تحلیلی، توانایی یادگیری، توانایی همگذاری و عینیت‌گرایی می‌باشند. مون^{۱۰} (۱۷۰۱،۲۰۱۳) چهار مورد از شایستگی‌های تفکر استراتژیک را شناسایی نمود که شامل تفکر سیستمی، تفکر خلاق، و دید تفکر گرا^{۱۱} و در نهایت تفکر مبتنی بر بازار^{۱۲} می‌باشند. در همین زمینه، الزوبی^{۱۳} (۳۷،۲۰۱۶) نیز

1. Heracleous
2. Liedtka
3. Intent-focussed
4. Hypothesis-driven
5. Thompson & Stricklan
6. Graetz
7. Mintzberg
8. Kargin & Aktas
9. Nuntamanop
10. Moon
11. Vision-driven thinking
12. Market-oriented thinking
13. Al-zubi

سه مورد از شایستگی‌های تفکر استراتژیک را شامل تفکر سیستمی، تفکر نوآورانه و دید تفکر گرا، شناسایی نموده است. با توجه به مرور ادبیات پژوهش عوامل کلیدی (شایستگی‌های) تفکر استراتژیک شناسایی شده توسط محققان مطابق جدول ۲ می‌باشند.

جدول ۲. شایستگی‌های تفکر استراتژیک شناسایی شده در ادبیات پژوهش

محققان	شایستگی‌های تفکر استراتژیک
راو و همکاران (۱۹۸۶)	چشم‌انداز (دور اندیشی)، خلاقیت، انعطاف‌پذیری و کارآفرینی
مینتزبرگ (۱۹۹۴)	خلاق بودن، همگذاری و بصیرت در اندیشیدن
هراکلیوس (۱۹۹۸)	تفکر همگذار، خلاق و واگرا
لیتکا (۱۹۹۸)	دید سیستمی، متمرکز بر هدف، تفکر به موقع، فرضیه-محور بودن و فرصت‌جویی هوشمندانه
تامپسون و استریکلند (۲۰۰۱)	تفکر تحلیلی، مفهومی، دور اندیشانه، مبتنی بر دانش و همگذاری
گراتز (۲۰۰۲)	تفکر همگذار، خلاقیت، تفکر واگرا، بصیرت در اندیشیدن و تفکر نوآورانه
بون (۲۰۰۵)	تفکر سیستمی، خلاقیت و دور اندیشی
براون ^۱ (۲۰۰۵)	توانایی یادگیری
کیم و ماوورن ^۲ (۲۰۰۵)	توانایی همگذاری دانش با توجه به منابع و فعالیت‌های سازمان، توانایی یافتن فرصت‌ها و مفهوم‌سازی بازارهای جدید
کارگین و اکتس (۲۰۱۲)	تفکر سیستماتیک سازمانی، انعکاس بینش و طرح مجدد تهیه پیش‌نویس
نانتامانوپ و همکاران (۲۰۱۳)	توانایی تفکر مفهومی، تفکر دوراندیشانه، خلاقیت، توانایی تفکر تحلیلی، توانایی یادگیری، توانایی همگذاری و عینیت‌گرایی
مون (۲۰۱۳)	تفکر سیستمی، تفکر خلاق، دید تفکر گرا و تفکر مبتنی بر بازار
الزویی (۲۰۱۶)	تفکر سیستمی، تفکر نوآورانه و دید تفکر گرا
خان جمالی و فتاحی (۲۰۱۶)	تفکر رو به جلو، فرصت طلبی، تفکر سیستمی و تفکر مفهومی

۲-۱. روش تحقیق

در این تحقیق ابتدا با مرور ادبیات پژوهش عوامل کلیدی (شایستگی‌های) تفکر استراتژیک استخراج گردیده (جدول ۲) و سپس با توزیع پرسشنامه‌ای بین اساتید و خبرگان مرتبط با موضوع نظرات آنها مبنی بر انتخاب عوامل کلیدی مهم تر مورد پرسش قرار می‌گیرد. پس از شناسایی عوامل کلیدی نهایی، اثرگذاری و روابط متقابل بین این عوامل نیز از خبرگان و اساتید مرتبط با این حوزه مورد پرسش قرار می‌گیرد. سپس، با استفاده از رویکردی ترکیبی از دو روش تئوری سیستم خاکستری و روش دیمتل به تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق پرداخته می‌شود. در این روش ترکیبی، ابتدا جهت در نظر گرفتن شرایط عدم قطعیت در سیستم تصمیم‌گیری (نظرات

1. Brown

2. Kim & Mauborgne

پرسش‌شوندگان) با استفاده از تئوری سیستم خاکستری، نظرات پاسخ‌دهندگان به صورت اعداد خاکستری درآمده و در نهایت به صورت اعداد قطعی و یک نظر واحد تبدیل می‌گردند. در مرحله بعدی، خروجی‌های تئوری خاکستری، به عنوان نظرات خبرگان در مورد تأثیر گذاری و روابط متقابل بین عوامل، وارد الگوریتم روش دیمتل می‌گردد.

۲-۲. شناسایی عوامل کلیدی (شایستگی‌های) تفکر استراتژیک

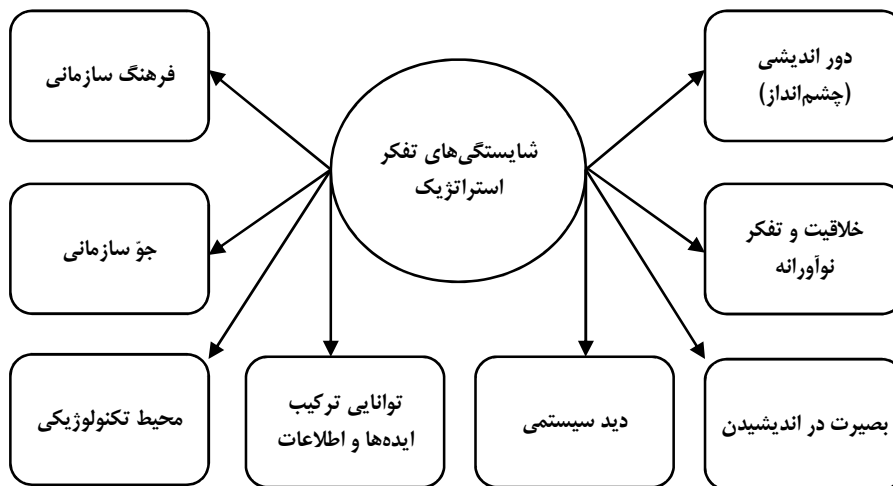
مطابق جدول ۲ حدود ۲۳ عامل کلیدی تفکر استراتژیک از ادبیات تحقیق استخراج گردیده است که با طراحی یک پرسشنامه از اساتید و خبرگان این حوزه میزان اهمیت هر یک از این عوامل را در قالب یک طیف پنج‌تایی (بسیار کم=۱، کم=۲، متوسط=۳، زیاد=۴، بسیار زیاد=۵) مورد پرسش قرار گرفته و در کنار آن درخواست شده است چنانچه عوامل مهم دیگری از نظر آنها وجود دارد که در این لیست وجود ندارد ذکر گردد که در انتها سه عامل «فرهنگ سازمانی، جو سازمانی و محیط تکنولوژیکی» نیز بر همین اساس به این عوامل اضافه گردید. در نهایت تعداد ۳۵ پرسشنامه تکمیل شده جمع‌آوری گردید که با محاسبه میانگین نظرات برای هر عامل، تعداد ۸ عامل با بیشترین امتیاز جهت بررسی انتخاب گردیده است. نتایج این نظرسنجی مطابق جدول ۳ می‌باشد.

جدول ۳. میانگین نظرات خبرگان برای عوامل کلیدی تفکر استراتژیک

رتبه	عامل	میانگین نظرات (۰-۵)
۱	دور اندیشی (چشم‌انداز)	4.51
۲	بصیرت در اندیشیدن	4.43
۳	دید سیستمی	4.34
۴	همگذاری (توانایی ترکیب ایده‌ها و اطلاعات)	4.31
۵	خلاقیت	4.17
۶	محیط تکنولوژیکی	4.17
۷	تفکر نوآورانه	4.06
۸	فرهنگ سازمانی	4.03
۹	جو سازمانی	4
۱۰	تفکر فرضیه-محور (فرضیه ساز)	3.26
۱۱	عینیت‌گرایی	3.26
۱۲	فرصت‌جویی هوشمندانه	3.26
۱۳	تفکر چشم‌انداز محور	3.23
۱۴	متمرکز بر هدف	3.2
۱۵	توانایی یادگیری	3.17

رتبه	عامل	میانگین نظرات (۵-۰)
۱۶	انعکاس بینش	3.14
۱۷	تفکر مفهومی	3.14
۱۸	تفکر مبتنی بر دانش	3.09
۱۹	طرح مجدد تهیه پیش‌نویس	3.06
۲۰	تفکر رو به جلو	3.03
۲۱	مفهوم‌سازی بازارهای جدید (ایجاد سطح جدیدی از تقاضا)	3
۲۲	کارآفرینی	3
۲۳	انعطاف‌پذیری	2.89
۲۴	تفکر مبتنی بر بازار	2.8
۲۵	تفکر تحلیلی	2.71
۲۶	تفکر به موقع	2.66

مطابق نتایج مشاهده شده در جدول ۳، عواملی که میانگین امتیازات آن‌ها بالاتر از ۴ می‌باشند به عنوان عوامل کلیدی مورد بررسی در این پژوهش انتخاب گردیده‌اند که با توجه به نزدیکی معنایی دو عامل «خلاقیت» و «تفکر نوآورانه»، این دو عامل به عنوان یک عامل «خلاقیت و تفکر نوآورانه» در نظر گرفته شده است؛ بنابراین در نهایت تعداد ۸ عامل کلیدی تفکر استراتژیک شناسایی گردیده است که در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی عوامل کلیدی (شایستگی‌های) تفکر استراتژیک در سازمان‌ها

۲-۳. تئوری خاکستری

تئوری سیستم‌های خاکستری^۱ به دنبال کشف الگوهای واقعی مدل‌سازی بر اساس اطلاعات ضعیف (ناچیز) موجود از طریق پوشش اطلاعات و تولید سری‌ها می‌باشد و می‌تواند تعداد زیادی از ابهامات ایجاد شده از طریق تصمیمات غیرقطعی انسانی را مدیریت نماید، بطوریکه در آن عدم قطعیت ساختار سیستم تصمیم‌گیری نیز در نظر گرفته می‌شود (Li & et al, 2007, 574). اگر اطلاعات واضح و شفاف یک سیستم را با رنگ سفید و اطلاعات کاملاً ناشناخته یک سیستم را با رنگ سیاه تجسم کنیم، در این صورت خواهیم دید که اطلاعات مربوط به بیشتر سیستم‌های موجود در طبیعت اطلاعات سفید (کاملاً شناخته‌شده) و یا سیاه (کاملاً ناشناخته) نیستند، بلکه ترکیبی از آن دو یعنی به رنگ خاکستری می‌باشند؛ بنابراین خاکستری بودن یک سیستم، امری مطلق و سیاه و سفید بودن آن، امری نسبی است. این گونه سیستم‌ها را سیستم خاکستری می‌نامند. از آنجایی که اصلی‌ترین مشخصه‌ی یک سیستم خاکستری، کامل نبودن اطلاعات مربوط به آن سیستم است، لذا این موضوع، نقطه اساسی برای شروع بررسی این گونه سیستم‌ها می‌باشد و هدف اصلی، بر کشف خصوصیات واقعی این سیستم‌ها در شرایط کمبود اطلاعات متمرکز شده است.

در این روش اگر فرض کنیم X یک مجموعه جهانی باشد، آنگاه مجموعه خاکستری G از مجموعه جهانی X با $\overline{\mu}_G(x)$ و $\underline{\mu}_G(x)$ به ترتیب به عنوان حد بالا و پایین از تابع عضویت G مانند رابطه (۱) تعریف می‌گردد (Asad & et al, 2016, 225):

$$\overline{\mu}_G(x) : X \rightarrow [0,1], \underline{\mu}_G(x) : X \rightarrow [0,1] \quad (1)$$

همچنین رابطه $\overline{\mu}_G(x) \geq \underline{\mu}_G(x)$ نیز واضح بوده و به صورت معادله‌ای از مجموعه خاکستری G به مجموعه فازی تبدیل خواهد شد که امر نشان دهنده‌ی این است که تئوری خاکستری شامل موارد فازی و انعطاف‌پذیری در هنگام مواجهه با مشکلات فازی نیز می‌باشد. در این تحقیق عدد خاکستری $\otimes X_{ij}^p$ برای P تصمیم‌گیرنده که اثرات معیار i بر روی j را ارزیابی خواهند کرد، در نظر گرفته می‌شود:

$$\otimes X_{ij}^p = \left[\underline{\otimes} X_{ij}^p, \overline{\otimes} X_{ij}^p \right] \quad (2)$$

قطعی کردن اعداد خاکستری برای معیارها به صورت سه گام زیر است:

۱. نرمال سازی:

$$\Delta_{Min}^{Max} = \max_j \bar{\otimes} X_{ij}^P - \min_j \underline{\otimes} X_{ij}^P \quad (۳)$$

$$\underline{\otimes} \tilde{X}_{ij}^P = (\underline{\otimes} X_{ij}^P - \min_j \underline{\otimes} X_{ij}^P) / \Delta_{Min}^{Max} \quad (۴)$$

$$\bar{\otimes} \tilde{X}_{ij}^P = (\bar{\otimes} X_{ij}^P - \min_j \underline{\otimes} X_{ij}^P) / \Delta_{Min}^{Max} \quad (۵)$$

۲. محاسبه عدد قطعی نرمال شده کل:

$$Y_{ij}^P = \frac{(\underline{\otimes} X_{ij}^P (1 - \underline{\otimes} X_{ij}^P) + (\bar{\otimes} X_{ij}^P \times \bar{\otimes} X_{ij}^P))}{1 - \underline{\otimes} X_{ij}^P + \bar{\otimes} X_{ij}^P} \quad (۶)$$

۳. محاسبه عدد قطعی:

$$Z_{ij}^P = \min_j \underline{\otimes} X_{ij}^P + Y_{ij}^P \Delta_{Min}^{Max} \quad (۷)$$

از رابطه (۸) نیز برای تبدیل نظرات به یک نظر واحد استفاده می گردد.

$$Z_{ij}^P = \frac{1}{p} (Z_{ij}^1 + Z_{ij}^2 + \dots + Z_{ij}^p) \quad (۸)$$

۲-۴. روش دیمتل

در روش آزمایشگاهی آزمایش و ارزیابی تصمیم گیری^۱ (دیمتل) یک سیستم دربرگیرنده‌ی مجموعه‌ای از معیارها بوده و مقایسات تک به تک روابط میان این معیارها می‌تواند توسط معادلات ریاضی مدل شوند (Büyüközkan & Çifçi, 2012, 3000). این روش می‌تواند روابط علی و معلولی پیچیده‌ی میان عوامل را با ترکیب ماتریس‌ها و گراف‌ها ساختاردهی و مدیریت نماید. هدف روش دیمتل را می‌توان حل مسئله‌های پیچیده با شناسایی مسئله‌های خاص، مجموعه مسئله‌های تودرتو، و شناسایی راه‌حل‌های عملی به کمک یک ساختار سلسله مراتبی دانست (Hsu & et al, 2013, 166). مهم‌ترین مزیت روش دیمتل، در مقایسه با روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره دیگر (به عنوان مثال روش AHP) که عوامل را مستقل فرض می‌کند، این است که این روش به کشف روابط متقابل میان عوامل به‌وسیله‌ی یک

1. Decision-making trial and evaluation laboratory (DEMATEL)

نمودار علی و معلولی با کمک یک روش مدل‌سازی ساختاری، می‌پردازد (Wu & et al, 2010, 5220).

در این روش ابتدا ماتریس روابط مستقیم بر اساس نظرات خبرگان و عوامل کلیدی تشکیل داده می‌شود. ماتریس حاصل به نام T ، یک ماتریس $n \times n$ که نشان‌دهنده اثرات متقابل معیارها می‌باشد. بطوریکه هر T_{ij} به درجه‌ای از تأثیر معیار i بر معیار j اشاره می‌کند: $T = [T_{ij}]_{n \times n}$. سپس ماتریس روابط مستقیم نرمال شده S را تشکیل می‌دهیم: $S = [S_{ij}]_{n \times n}$ ، که در آن $0 \leq S \leq 1$ می‌باشد. نحوه‌ی ایجاد ماتریس روابط مستقیم نرمال شده S با استفاده از رابطه‌های (۹) و (۱۰) به صورت زیر می‌باشد (Asad & et al, 2016, 215):

$$K = \frac{1}{\text{MAX}_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n a_{ij}} \quad (9)$$

$$S = K \times T \quad (10)$$

سپس ماتریس روابط کل را با استفاده از رابطه (۱۱) تشکیل می‌دهیم که در آن I به

عنوان ماتریس شناسایی نشان داده می‌شود:

$$M = S(I - S)^{-1} \quad (11)$$

سپس مجموع ردیف به عنوان R و مجموع ستون به عنوان D تعریف شده و از رابطه‌های (۱۲)، (۱۳) و (۱۴) محاسبه می‌گردد.

$$M = m_{ij}, \quad (i, j = 1, 2, \dots, n) \quad (12)$$

$$R = \left[\sum_{j=1}^n m_{ij} \right]_{n \times 1} \quad (13)$$

$$D = \left[\sum_{j=1}^n m_{ij} \right]_{1 \times n} \quad (14)$$

خروجی روش دیمتل شامل چهار معیار R ، D ، $R+D$ و $R-D$ می‌باشد. معیار (R) نشان‌دهنده تأثیر یک عامل بر عوامل دیگر بوده که به معنای میزان اثرگذاری متغیر است؛ معیار (D) برای هر عامل بیان‌کننده تأثیر عوامل دیگر بر آن بوده که به معنای میزان تأثیرپذیری متغیرهاست؛ بردار محور افقی ($R+D$) نشان‌دهنده میزان اهمیت متغیر بوده که به عنوان میزان نفوذ آن‌ها شناخته می‌شود؛ بردار محور عمودی ($R-D$) عوامل را در دو گروه علی و معلولی

طبقه‌بندی می‌کند، بطوریکه عواملی که مقدار مثبت داشته باشند به گروه عوامل علی اختصاص داده و عواملی که مقدار منفی داشته باشند به گروه عوامل معلولی اختصاص داده می‌شوند؛ همچنین اگر این مقدار برای عاملی صفر باشد، می‌توان آن را هم علی و هم معلولی دانست (Hung, 2011, 9056).

۲. یافته‌های تحقیق

در این تحقیق عوامل کلیدی مؤثر بر تفکر استراتژیک به عنوان یک شایستگی محوری در سازمان‌ها، مطابق با ادبیات و پیشینه تحقیق جمع‌آوری شده و نظرات اساتید و خبرگان، در نهایت ۸ عامل اصلی و مهم شناسایی گردید که عبارتند از: (۱) دور اندیشی (چشم‌انداز)، (۲) بصیرت در اندیشیدن، (۳) دید سیستمی، (۴) توانایی ترکیب ایده‌ها و اطلاعات، (۵) خلاقیت و تفکر نوآورانه، (۶) محیط تکنولوژیکی، (۷) فرهنگ سازمانی و (۸) جو سازمانی. سپس جهت ارزیابی روابط متقابل بین عوامل شناسایی شده، پرسشنامه‌ای با سوالات یک به یک طراحی گردیده است که در آن از اساتید و متخصصین پرسیده شده است که هر عامل چگونه بر عامل دیگر اثر می‌گذارد. نمونه پرسشنامه تحقیق مطابق جدول ۴ می‌باشد.

جدول ۴. جدول مقایسه یک به یک تأثیر هر عامل بر دیگر عوامل کلیدی مؤثر بر تفکر استراتژیک

جو سازمانی	سازمانی فرهنگ	تکنولوژیکی محیط	دید سیستمی	در اندیشیدن بصیرت	ایده‌ها و اطلاعات توانایی ترکیب	نوآورانه خلاقیت و تفکر	دور اندیشی
							دور اندیشی
							خلاقیت و تفکر نوآورانه
							توانایی ترکیب ایده‌ها و اطلاعات
							بصیرت در اندیشیدن
							دید سیستمی
							محیط تکنولوژیکی
							فرهنگ سازمانی
							جو سازمانی

در این پرسشنامه (جدول ۴) متخصصین و خبرگان به منظور نشان دادن میزان تأثیرگذاری هر عامل بر دیگر عوامل، در خانه‌ی مربوطه اعداد ۰-۴ را وارد می‌کند، بطوری که بدون تأثیر=۰، تأثیر خیلی کم=۱، تأثیر کم=۲، تأثیر زیاد=۳، تأثیر خیلی زیاد=۴ را نشان می‌دهند. در مرحله‌ی

بعدی این نظرات در سیستم خاکستری مطابق جدول ۵ به صورت بازه بیان می‌گردد.

جدول ۵. مقیاس متغیرهای زبانی اهمیت وزنی عوامل و مقادیر خاکستری آن‌ها

مقدار خاکستری	متغیر زبانی
[۰،۰]	بدون تأثیر
[۰،۰،۲۵]	تأثیر خیلی کم
[۰،۲۵،۰،۵]	تأثیر کم
[۰،۵،۰،۷۵]	تأثیر زیاد
[۰،۷۵،۱]	تأثیر خیلی زیاد

پس از توزیع پرسشنامه‌ها بین اساتید و خبرگان مرتبط با حوزه مدیریت (استراتژیک)، تعداد ۳۴ پرسشنامه تکمیل شده جهت تجزیه و تحلیل روابط متقابل میان عوامل کلیدی (شایستگی‌های) تفکر استراتژیک جمع‌آوری گردیده است. بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌های تکمیل شده، متغیرهای زبانی به مقادیر بازه خاکستری تبدیل گردیده است (جدول ۵)، سپس با توجه به روابط (۳) تا (۷) اعداد خاکستری به اعداد قطعی تبدیل شده و با رابطه (۸) کلیه نظرات به یک نظر واحد تبدیل شده است. در گام بعدی، اعداد قطعی با استفاده از روابط (۹) و (۱۰) در دیمتل نرمال‌سازی شده و ماتریس کل برای هر یک از عوامل با استفاده از رابطه (۱۱) محاسبه شده است. در انتها، مقادیر R ، D ، $R+D$ و $R-D$ محاسبه گردیده است که نتایج آن در جدول ۶ نشان داده شده است.

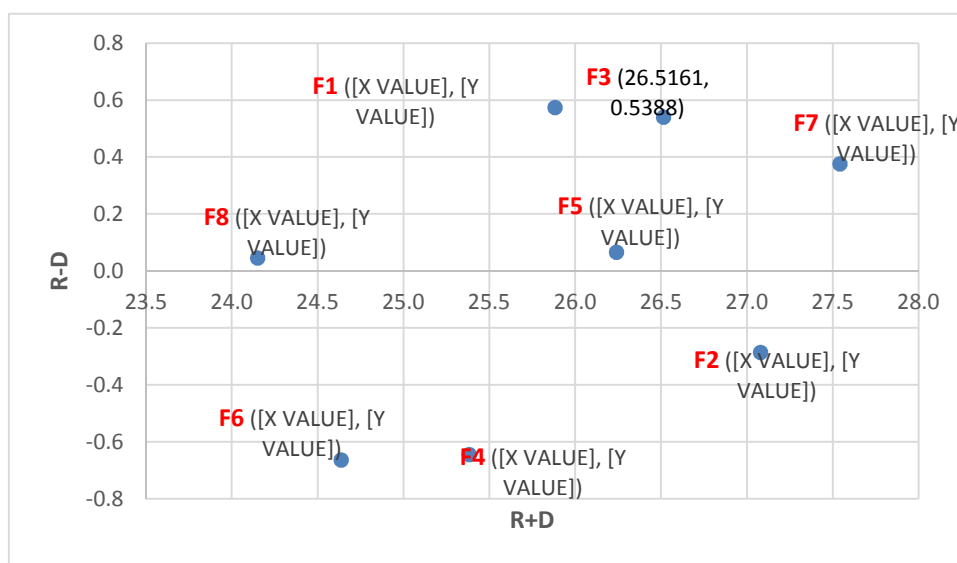
جدول ۶. نتایج تجزیه و تحلیل روش دیمتل

کد	عوامل کلیدی تفکر استراتژیک	R	رتبه	D	رتبه	R+D	رتبه	R-D	علی / معلولی
F1	محیط تکنولوژیکی	۱۳/۲۲۸۰	۴	۱۲/۶۵۴۵	۶	۲۵/۸۸۲۵	۶	-۰/۵۷۳۵	علی
F2	خلاقیت و تفکر نوآورانه	۱۳/۳۹۶۵	۳	۱۳/۶۸۳۳	۱	۲۷/۰۷۹۹	۱	-۰/۲۸۶۸	معلولی
F3	توانایی ترکیب ایده‌ها و اطلاعات	۱۳/۵۲۷۵	۲	۱۳/۹۸۸۶	۵	۲۶/۵۱۶۱	۵	-۰/۵۳۸۸	علی
F4	بصیرت در اندیشیدن	۱۳/۳۶۹۲	۶	۱۳/۰۱۵۰	۴	۲۵/۳۸۴۲	۴	-۰/۶۴۵۸	معلولی
F5	فرهنگ سازمانی	۱۳/۱۵۳۱	۵	۱۳/۰۸۸۴	۳	۲۶/۲۴۱۵	۳	-۰/۶۴۸	علی
F6	جو سازمانی	۱۱/۹۸۶۷	۸	۱۲/۶۵۱۲	۷	۲۴/۶۳۷۹	۷	-۰/۶۶۴۵	معلولی
F7	دور اندیشی (چشم‌انداز)	۱۳/۹۵۹۳	۱	۱۳/۵۸۴۰	۲	۲۷/۵۴۳۳	۲	-۰/۳۷۵۳	علی
F8	دید سیستمی	۱۲/۰۹۷۸	۷	۱۲/۰۵۳۱	۸	۲۴/۱۵۰۸	۸	-۰/۴۴۷	علی

در نهایت، نمودار علی برای هر یک از عوامل کلیدی، از طریق مجموعه داده‌های $(R+D, R-D)$ رسم شده است که در نمودار ۱ نشان داده شده است. این نمودار روابط علی و معلولی عوامل

کلیدی مؤثر بر تفکر استراتژیک می‌باشد که نشان‌دهنده توانایی شناسایی عوامل قابل توجه و مهم و همچنین تشخیص عواملی که نفوذ بیشتری بر سایر عوامل در سیستم دارند است (Govindan & et al,2016, 699). علاوه بر این، عواملی که بالای محور افقی هستند جزو عوامل «علی» و عواملی که زیر محور افقی هستند جزو عوامل «معلولی» به حساب می‌آیند.

نمودار ۱. روابط علی و معلولی عوامل کلیدی مؤثر بر تفکر استراتژیک



۳. بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که نتایج نشان می‌دهد عامل «دور اندیشی (چشم‌انداز)» مطابق با معیار R بیشترین تأثیرگذاری را بر دیگر عوامل داشته و پس از آن «توانایی ترکیب ایده‌ها و اطلاعات» بیشترین تأثیرگذاری را داشته است؛ همچنین بر اساس معیار D عامل «خلاقیت و تفکر نوآورانه» به عنوان تأثیرپذیرترین و پس از آن عامل «دور اندیشی (چشم‌انداز)» تأثیرپذیرترین عامل بوده است؛ همین عامل با توجه معیار R+D بیشترین تعامل (تأثیرگذاری+تأثیرپذیری) را با دیگر عوامل داشته است که نشان‌دهنده اهمیت بسیار بالای این عامل (دور اندیشی) است. از طرف دیگر، با توجه به معیار R-D عوامل «محیط تکنولوژیکی»، «توانایی ترکیب ایده‌ها و اطلاعات»، «فرهنگ سازمانی»، «دور اندیشی (چشم‌انداز)» و «دید سیستمی» به عنوان عوامل علی (مثبت) و عوامل

«خلاقیت و تفکر نوآورانه»، «بصیرت در اندیشیدن» و «جو سازمانی» به عنوان عوامل معلولی (منفی) شناخته شده‌اند.

در این مقاله به شناسایی و تحلیل عوامل کلیدی مؤثر بر تفکر استراتژیک به عنوان یک شایستگی محوری در سازمان‌ها پرداخته شد که با ارائه‌ی بینشی جدید در مورد ویژگی‌های تفکر استراتژیک که بر استراتژی و عملکرد سازمان تأثیر گذار می‌باشند، راه جدیدی را برای در نظر گرفتن تفکر استراتژیک به عنوان یک شایستگی محوری برای رهبران سازمانی نشان می‌دهد که در ادبیات موجود یافت نشده است. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند به عنوان چارچوبی برای توسعه تفکر استراتژیک افراد، از طریق خود توسعه‌دهی و یا برنامه‌های توسعه منابع انسانی، مورد استفاده سازمان‌ها قرار گیرد. متفکران استراتژیک می‌توانند برای پاسخگویی بهتر به چالش‌های محیط در حال تغییر کسب و کار به سازمان کمک نمایند (Tavakoli & Lawton, 2005, 158). پژوهش حاضر ممکن است بتواند موجب نقطه‌ی آغازی جهت مطالعات بیشتری در مورد استفاده از تفکر استراتژیک و یا در مورد دیگر شایستگی‌های رهبران کسب و کار که می‌توانند بر عملکرد کسب و کار تأثیر گذارند باشد.

علاوه بر این، در این تحقیق از روش ترکیبی دیمتل-خاکستری برای آنالیز روابط متقابل عوامل کلیدی مؤثر بر تفکر استراتژیک به عنوان یک شایستگی محوری در سازمان‌ها استفاده شده است که در آن در نظر گرفتن داده‌های ورودی به عنوان بازه‌ای از اعداد غیرقطعی (اعداد خاکستری)، به عنوان یک ویژگی خاص از بکارگیری تئوری خاکستری در این رویکرد ترکیبی می‌باشد. به عبارت دیگر، استفاده از سیستم تئوری خاکستری این امر را ممکن می‌سازد که عدم قطعیت ساختار سیستم تصمیم‌گیری را نیز بتوانیم در نظر بگیریم. علاوه بر این، به کارگیری روش دیمتل به تصمیم‌گیرنده کمک می‌کند تا عوامل علی و معلولی نسبی را در بین سایر عوامل شناسایی نماید. بنابراین، تحقیق حاضر، دیدگاه متفاوت دیگری را در مورد شایستگی‌های تفکر استراتژیک با این فرض که عوامل کلیدی آن متقابلاً مستقل نیستند، ارائه می‌نماید. به عبارت دیگر، هر عملی که روی عوامل اثرگذارنده اتفاق می‌افتد، تأثیر مستقیم/غیرمستقیمی بر عواملی که پذیرنده‌ی آن اثرات هستند نیز خواهد داشت. بنابراین، تصمیم‌گیرنده می‌تواند با اهمیت و اعتبار دادن بیشتر و همچنین تخصیص منابع بهتر به عوامل علی و تأثیرگذار در ایجاد مؤثر و کارآمد تفکر استراتژیک در سازمان‌ها موفق‌تر باشد.

منابع

1. Abbas, A. A. H, & Khali, H. H. (2016). Effect of the Empowerment Leadership's on Job Involvement Reinforcement through a Mediator Role for Strategic Thinking Skills. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(6), 189-220.
2. Al-Zu'bi, H. A. (2016). Strategic Thinking Competencies and their Impact on Strategic Flexibility. *Journal of Current Research in Science*, 4(1), 35.
3. Asad, M. M, Mohammadi, V, & Shirani, M. (2016). Modeling Flexibility Capabilities of IT-based Supply Chain, Using a Grey-based DEMATEL Method. *Procedia Economics and Finance*, 36, 220-231.
4. Asad, M. M, Mohajerani, N, & Nourseresh, M. (2016). Prioritizing Factors Affecting Customer Satisfaction in the Internet Banking System Based on Cause and Effect Relationships. *Procedia Economics and Finance*, 36, 210-219. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30032-6](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30032-6)
5. Bajcar, B, Babiak, J, & Nosal, C. S. (2015). When Leaders Become Strategists. A New Look at Determinants of Leadership Styles through their Relationship with Strategic Thinking. *Procedia Manufacturing*, 3, 3669-3676.
6. Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63-71.
7. Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.
8. Bouhali, R, Mekdad, Y, Lebsir, H, & Ferkha, L. (2015). Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 72-78.
9. Bratianu, C. (2015). Developing strategic thinking in business education. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3(3), 409.
10. Brown, P. (2005). The evolving role of strategic management development. *Journal of Management development*, 24(3), 209-222.

11. Büyüközkan, G, & Çifçi, G. (2012). A novel hybrid MCDM approach based on fuzzy DEMATEL, fuzzy ANP and fuzzy TOPSIS to evaluate green suppliers. *Expert Systems with Applications*, 39(3), 3000-3011.
12. Clark, J, Singer, S, Kane, N, & Valentine, M. (2013). From striving to thriving: systems thinking, strategy, and the performance of safety net hospitals. *Health care management review*, 38(3), 211-223.
13. Dragoni, L, Oh, I. S, Tesluk, P. E, Moore, O. A, VanKatwyk, P, & Hazucha, J. (2014). Developing leaders' strategic thinking through global work experience: The moderating role of cultural distance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 867-882.
14. Evans, C. J. (2016). Thinking Strategically. In J. A. Viera & R. Kramer (Eds.), *Management and Leadership Skills for Medical Faculty: A Practical Handbook* (pp. 201-211). Cham: Springer International Publishing.
15. Goldman, E, & Scott, A. R. (2016). Competency models for assessing strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 9(3), 258 – 280.
16. Goldman, E. F, Scott, A. R, & Follman, J. M. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 155-175.
17. Govindan, K, Khodaverdi, R, & Vafadarnikjoo, A. (2016). A grey DEMATEL approach to develop third-party logistics provider selection criteria. *Industrial Management & Data Systems*, 116(4), 690-722.
18. Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management Decision*, (38)9, 550-562.
19. Halevy, N. (2016). Chapter One - Strategic Thinking. In M. O. James & P. Z. Mark (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. Volume 54, pp. 1-66): Academic Press.
20. Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning?. *Long range planning*, 31(3), 481-487.
21. Hill, C. W, Jones, G. R, & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning.

22. Howrigan, R. (2013). Strategic planning: how medical practices can succeed in a post-healthcare-reform world. *The Journal of medical practice management: MPM*, 28(4), 225.
23. Hsu, C. W, Kuo, T. C, Chen, S. H, & Hu, A. H. (2013). Using DEMATEL to develop a carbon management model of supplier selection in green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 56, 164-172.
24. Hung, S. J. (2011). Activity-based divergent supply chain planning for competitive advantage in the risky global environment: A DEMATEL-ANP fuzzy goal programming approach. *Expert Systems with Applications*, 38(8), 9053-9062.
25. Jelenc, L, Pisapia, J, & Ivanušić, N. (2016). Demographic Variables Influencing Individual Entrepreneurial Orientation and Strategic Thinking Capability. *Journal of Economic and Social Development*, (3)1, 3-16.
26. Jelenc, L, & Pisapia, J. (2015). Individual Entrepreneurial Behavior in Croatian IT Firms: The Contribution of Strategic Thinking Skills. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 39(2), 163-182.
27. Karğın, S, & Aktaş, R. (2012). Strategic Thinking Skills of Accountants During Adoption of IFRS and the New Turkish Commercial Code: A Survey from Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 128-137.
28. Kazmi, S. A. Z, & Naaranoja, M. (2015). Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment! *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 43-52.
29. Khanjamali, M, & Fattahi, M. (2016). Assessment of Strategic Thinking among Iran Glass Industry Managers. 2nd International Conference on Management & Industrial Engineering, Istanbul-Turkey, (18 March 2016).
30. Kiaei, M. Z, Hatam, N, Moraveji, M, Moradi, R, Ahmadzadeh, M. S, & Ghanavati, S. (2016). The Relationship Between Strategic Thinking and Hospital Managers' Productivity in Teaching Hospitals of Shiraz. *Biotechnology and Health Sciences*, 3(1).

31. Kim, W. C, & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.
32. Li, G. D, Yamaguchi, D, & Nagai, M. (2007). A grey-based decision-making approach to the supplier selection problem. *Mathematical and computer modelling*, 46(3), 573-581.
33. Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught?. *Long range planning*, 31(1), 120-129.
34. Low, K. C, & Ang, S. L. (2012). The clarity of one's mind—creating the foundation for strategic thinking. *Educational Research*, 3(6), 502-508.
35. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1-14.
36. Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
37. Moon, B. J. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, 66(10), 1698-1708.
38. Nuntamanop, P, Kauranen, I, & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 242-264.
39. Osman, N, & Kassim, H. (2015). Exploring strategic thinking skills in process oriented task in ESL classroom. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 171, 937-944.
40. Pisapia, J, & Jelnec, L. (2013). Strategic Thinking and Individual Entrepreneurial Orientation: An Exploratory Study. *Entrepreneurial Orientation and Strategic Thinking Ability: A Working Paper*, 1-18. available at:
https://www.academia.edu/6412562/Entrapreneurial_Orientation_and_Strategic_Thinking_Ability_A_Working_Paper (accessed 28 July 2016)
41. Rowe, A. J. (1989). *Strategic management: A methodological approach*. Addison Wesley Publishing Company International, Boston, MA.

42. Shirvani, A, & Shojaie, S. (2011). A Review on Leader's Role in Creating A Culture that Encourages Strategic Thinking. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 2074-2078.
43. Steptoe-Warren, G, Howat, D, & Hume, I. (2011). Strategic thinking and decision making: literature review. *Journal of Strategy and Management*, 4(3), 238-250.
44. Tavakoli, I, & Lawton, J. (2005). Strategic thinking and knowledge management. *Handbook of business strategy*, 6(1), 155-160.
45. Thompson, A. A, & Strickland, A. J. (2001). *Strategic management: Concepts and cases*.
46. van der Laan, L, & Yap, J. (2016). *Foresight and Strategic Thinking Enabling Valuable Strategy Foresight & Strategy in the Asia Pacific Region: Practice and Theory to Build Enterprises of the Future* (pp. 91-107). Singapore: Springer Singapore.
47. Weyhrauch, W. S. (2016). *A mindset for strategic thinking: Developing a concept and measure* (Doctoral dissertation, Kansas State University).
48. Wu, H. H, Chen, H. K, & Shieh, J. I. (2010). Evaluating performance criteria of Employment Service Outreach Program personnel by DEMATEL method. *Expert Systems with Applications*, 37(7), 5219-5223.