

طراحی مدل تفکر استراتژیک مدیران دانشگاه جامع علمی کاربردی^۱

حبیب کمری^۲ محمد نوریان^۴ نادر سلیمانی^۵ و عصمت مسعودی ندوشن^۶

چکیده:

امروزه نبود تفکر استراتژیک یکی از کمبودهای اساسی در سازمان‌ها به شمار می‌رود که امکان شناسایی فرصت‌های جدید را تضعیف می‌کند. پژوهش حاضر با روش ترکیبی (کیفی و کمی) به منظور طراحی الگوی تفکر استراتژیک مدیران دانشگاه جامع علمی کاربردی کشور انجام شده و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۰ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران آموزش‌های مهارتی و علمی کاربردی شاغل در دانشگاه و حوزه‌های صنعت بوده، از تکنیک دلفی (لیکرت ۷ درجه) استفاده شده و منابع گردآوری اطلاعات شامل تجربه، مصاحبه با صاحب‌نظران و مرور پژوهش‌هایی است که در سنوات اخیر در موضوع تفکر استراتژیک در داخل و خارج از ایران انجام شده است. بر این اساس تعداد ۸۲ مفهوم تفکر استراتژیک شناسایی شد که در نهایت پس از طی ۴ مرحله تکنیک دلفی تعداد مفاهیم نهایی به ۶۱ مفهوم رسید. حاصل تحلیل‌ها و استفاده از نرم‌افزار spss برای تحلیل داده‌ها، استخراج یک الگوی مفهومی در حوزه مطالعات تفکر استراتژیک مدیران حول ۴ بعد، فردی، سازمانی، شهودی و دید سیستمی، ۱۱ مؤلفه و ۶۱ مفهوم است. پیشنهاد می‌شود که الگوی مفهومی معرفی شده در این پژوهش در مراحل بعدی از طریق معادلات ساختاری اعتباربخشی شود.

واژه‌های کلیدی: استراتژی، مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، تفکر استراتژیک و دانشگاه

جامع علمی کاربردی

۱. مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی تحت عنوان "طراحی و اعتباربخشی الگوی تفکر استراتژیک مدیران" است که در اسفند ماه ۹۶ در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب به اتمام می‌رسد.

۲ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب.
Kamari@uast.ac.ir

۴ دانشیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب. (استاد راهنما) نویسنده مسئول M_Norian@azad.ac.ir

۵ دانشیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار. (استاد مشاور) drmasoleimani@yahoo.com

۶ استادیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب. (استاد مشاور) smetmasoudi104@yahoo.com

مقدمه:

دنیای امروزه، دنیای تغییرات، پیچیدگی‌ها و تلاطمات غیرقابل پیش‌بینی محیطی است و سرعت روزافزون هزاره سوم و تغییرات شدید اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی دنیای امروز، مستلزم نوع جدیدی از تفکر به نام تفکر استراتژیک است.

این چالش‌ها سازمان‌ها را مجبور می‌کند که با دورنمای شفاف به این چالش‌ها پاسخ داده و به آن‌ها این امکان را می‌دهد که با برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک به آینده بنگرند تا فرصت‌ها و تکیه‌گاه‌ها را شناسایی و درک کرده و از تهدیدها و خطرات اجتناب کنند (الزوی، ۱، ۲۰۱۶، ص ۳۵). البته این به معنای خط بطلان کشیدن بر روی برنامه‌ریزی استراتژیک نیست، بلکه اجازه ظهور به روش‌های نوین تفکر است.

از جمله مباحثی که این روزها مطرح بوده و کاربرد آن در تمامی زمینه‌ها رو به گسترش است، نظریه آشوب یا نظم در بی‌نظمی است (حاجی کریمی، ۱۳۸۹، ص ۳۱) و نیاز به دگرگونی و حرکت به سمت سازمان‌های خلاق و یادگیرنده در محیط‌های پیچیده و آشوب گونه یکی از چالش‌های اساسی رهبران است (هادی زاده و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۳۴).

در سایه این تغییرات مباحث مربوط به عرضه و تقاضای بازار کار در حوزه آموزش عالی تحت تأثیر قرار گرفته است. امروزه صرفاً دانشگاه‌هایی می‌توانند داعیه موفقیت داشته باشند که ضمن بهره‌گیری از آخرین یافته‌های دانش مدیریت به استقبال خطر رفته و متناسب با شرایط موجود خود را با روندهای ملی و بین‌المللی همراه سازند. تحقق این موضوع نیاز به عزم جدی داشته و مدیران آموزش عالی دیگر قادر نیستند با پیروی از شیوه‌های سنتی به حل مشکلات بپردازند و نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک دارند. از سویی لازمه برنامه‌ریزی استراتژیک تفکر استراتژیک است و داشتن تفکر استراتژیک مدیران را قادر می‌سازد که بر چالش‌های دانشگاه فائق آمده و در جهت غلبه بر مسئله اشتغال فارغ‌التحصیلان به راه‌های منطقی و درست دست پیدا کنند. در بین مؤسسات آموزش عالی، دانشگاه جامع علمی کاربردی از معدود دانشگاه‌هایی است که با رویکردی متمایز از سایر مؤسسات آموزش عالی در حال فعالیت بوده و با دارا بودن شاخصه‌هایی از قبیل: کاربردی بودن آموزش‌ها، در جستجوی شناخت نیازهای پنهان، تلفیق تئوری و عمل، ارتباط تنگاتنگ با صنعت، تقاضامحور بودن و.. که این دانشگاه را در زمره دانشگاه‌های نسل سوم یا کارآفرین قرار داده است نیاز بیشتری به برخورداری از تفکر استراتژیک دارد.

بر این اساس وجود مدیرانی با تفکر استراتژیک که بر اساس تجزیه و تحلیل به تصمیمات درست برسند، امری ضروری است (آرایش و همکاران، ۲۰۱۷، ص ۲۶۳) و مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه جامع علمی کاربردی نیز نمی‌توانند مستثنی از این موضوع باشند. تحقیق حاضر به دنبال این است که از طریق مطالعه

کتابخانه‌ای و استفاده از نظرت صاحب‌نظران و مدیران خبره دانشگاه و صنعت ، الگوی تفکر استراتژیک مدیران دانشگاه را طراحی نماید.

پیشینه تحقیق:

تفکر استراتژیک روشی برای حل مسائل استراتژیک است که با رویکردهای عقلایی ادغام و با توسعه فرآیندهای خلاقانه و اندیشه‌های گوناگون همگرایی پیدا می‌کند (بون، ۲۰۰۵، ص ۲۶). دارا بودن این نوع از تفکر مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر مؤثر است و چگونه این عوامل مؤثر برای مشتری ارزش می‌آفریند (آکور و انگلیست ۲۰۰۶، ص ۶۹).

مشبکی و خزاعی (۱۳۸۷) بیان نمودند که برنامه‌ریزی استراتژیک، مجموعه‌ای از تئوری‌ها و چهارچوب‌هایی است که به همراه ابزارها و تکنیک‌های تکمیلی برای کمک به مدیران برای تفکر، برنامه‌ریزی و اقدام استراتژیک طراحی شده‌اند. استراتژی‌های خلاقانه و منحصر به فرد باید از طریق تفکر همگرا و تحلیل یا به عبارت دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک عملیاتی شود. هایکوک (۲۰۱۲، ص ۴) ، معتقد است که برنامه‌ریزی استراتژیک عملکردی تثبیت شده از تصمیم‌گیری در سازمان می‌باشد ، درحالی‌که اندیشه و طرز فکر استراتژیک نیازمند تحلیل بیشتر نقش‌های نوآورانه و خلاقانه هنگام ایجاد یک دیدگاه می‌باشد که متفاوت با دیدگاهی است که در حال حاضر وجود دارد. فعالیت‌هایی که منتهی به طرز فکر استراتژیکی می‌شوند، نامحدود ، فاقد شیوه و شرایط خاص بوده و روی موضوعات در حال پیدایش ، دیدگاه‌های متفاوت و همگرایی که در حالت تعلیق مانده اند ، تمرکز دارد.

آمیئا و ساهای (۲۰۰۸) بیان می‌دارند که تفکر استراتژیکی مکمل برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک است، ولی امکان واکنش خلاقانه و سریع‌تر را برای تغییر فراهم می‌کند، چون برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس اندیشه و فکر منطقی و خطی می‌باشد که برای تسهیل پیشرفت‌ها تنها در موقعیت استراتژیک قابل قبول ، به کار گرفته می‌شود(راشان کروز، ۴، ۲۰۱۶، ص ۲۶). به اعتقاد گراتز (۲۰۰۲)، برنامه‌ریزی استراتژیک منطقی، سیستماتیک، متعارف ، تجویزی و همگراست، اما در مقابل تفکر استراتژیک ترکیبی، واگرا، خلاق، شهودی و ابتکاری است (آقاجانیان و رستمی، ۱۳۹۲، ص ۶۳).

پیساپیا^۶ و همکاران (۲۰۰۹، ص ۴۶)، در مطالعه‌ای که با موضوع مهارت‌های تفکر استراتژیک مدیران در چند کشور انجام دادند مطرح کردند که توانایی تفسیر رخدادها و وقایع غیر مرتبط و برنامه‌ریزی نشده ،

1 Bonn
2 Acur & Englyst
3 Haycock
4 Raushan Gross
5 Graetz
6 Pisapia

بزرگ‌ترین نشانه موفقیت مدیران موفق سازمان‌های کنونی بوده و این توانایی‌ها در واقع همان تفکر استراتژیک در یک سازمان می‌باشد که خود نشان‌دهنده یک کمبود اساسی برای رساندن یک سازمان به تعالی و توانمندسازی می‌باشد.

ذبیح نیا و امامقلی زاده ۱ (۲۰۱۵، ص ۱۴۶) معتقدند که توانایی تفکر استراتژیک می‌تواند به مدیران کمک نماید تا بتوانند وقایع آینده را درک، تشخیص، پیش‌بینی و کنترل نمایند و به‌جای آنکه تحت تأثیر تغییرات قرار بگیرند، تغییرات آتی را تحت تأثیر خود قرار دهند. ایشان تفکر استراتژیک را به‌عنوان ابزاری جهت معرفی مفاهیم و رویکردها در نظر گرفتند

کیسی و گلدمن ۲ (۲۰۱۰، ص ۱۶۷)، در مدلی که ارائه نمودند بیان کردند که تفکر استراتژیک جهت‌گیری مناسب سازمان را مشخص و برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان را در جهت مشخص شده به‌پیش می‌برد. ایشان معتقدند که ابعاد تحلیلی و عقلایی استراتژی با ابعاد خلاقانه و هنری آن پیوند خورده و یک رویکرد قوی مدیریتی حاصل می‌شود.

ذبیحی و یعقوبی اول (۱۳۹۳، ص ۱۳۸)، بر این اعتقادند که تفکر استراتژیک سطوح مختلف مدیریت سازمان را در تعیین اهداف هدایت، موج تغییرات را شناسایی، فرصت‌های جدید و تهدیدات پیش رو را پیش‌بینی و تحمل، منطق مدیریت را در ارزیابی نیاز به سرمایه و نیروی کار تقویت و مدیران را قادر به تصمیم‌گیری

ساکت و همکاران ۳ (۲۰۱۶، ص ۱)، طی مطالعه‌ای به این موضوع اشاره نمودند که موسسه تحقیقاتی ارتش آمریکا به‌تازگی برای علوم رفتاری و اجتماعی یکی از خطوط برنامه‌های تحقیقاتی خود را جهت ارتقای تفکر استراتژیک ارتش این کشور اختصاص داده است.

پور صادق و یزدانی (۱۳۹۰، ص ۱۴۶)، کارکرد اصلی تفکر اندیشه‌گرایی استراتژیک را خلق چشم‌انداز معرفی نمودند. به عقیده ایشان، چشم‌انداز، سمت‌وسوی مطلوب برای حرکت سازمان را مشخص و آنگاه استراتژی در راستای چشم‌انداز شکل می‌گیرد و سازمان را به‌سوی آن به حرکت درمی‌آورد. چشم‌انداز از تعامل عوامل مؤثر در کسب‌وکار و چگونگی پاسخگویی به آن‌ها شکل گرفته و به‌صورت یک آرمان مشترک، سازمان را یکپارچه و هم‌انگیزه می‌سازد. حاصل کار، خلق بالاترین ارزش برای مشتری، مزیت رقابتی برای سازمان و تمایز از رقبا است.

هدف تحقیق حاضر پاسخگویی به سؤالات زیر است:

مؤلفه‌های اصلی تفکر استراتژیک مدی‌ران در بعد «فردی» کدامند؟

1 Zabihnia emran & Emamgholizadeh

2 Casey & Goldman

3 Sackett, Karrasch, Weyhrauch, & Goldman

مؤلفه‌های اصلی تفکر استراتژیک مدیران در بعد «سازمانی» مورد کدام‌اند؟
مؤلفه‌های اصلی تفکر استراتژیک مدیران در بعد «شهودی» کدام‌اند؟
مؤلفه‌های اصلی تفکر استراتژیک مدیران در بعد «دید سیستمی» کدام‌اند؟

روش‌شناسی تحقیق :

پژوهش حاضر از نوع هدف کاربردی ۱ و از جهت رویکرد، ترکیبی (کیفی و کمی) است. حوزه اجرا، ستاد، واحدهای استانی و مراکز آموزش علمی و کاربردی دانشگاه جامع علمی کاربردی سراسر کشور، ابزار تحقیق، تکنیک دلفی و زمان انجام تحقیق از بهمن‌ماه سال ۱۳۹۵ لغایت بهمن‌ماه سال ۱۳۹۶ می‌باشد. با توجه به تخصصی بودن موضوع، قبل از انجام هر کاری ویژگی‌ها و شاخص‌های تعیین اعضای پانل خبرگان (دارا بودن دانش و تجربه در موضوع، میزان تمایل به حضور در جلسات، داشتن وقت کافی جهت اختصاص به موضوع و مهارت‌های ارتباطی مؤثر) احصاء و اعضای پانل طی مراحل ذیل انتخاب شدند:
الف: شناخت از موضوع، سازمان‌های مرتبط با موضوع و مهارت‌های موردنیاز.
ب: لیست نمودن اعضای پانل.

ج: برقراری ارتباط با متخصصین شناسایی شده و تقاضای معرفی متخصصین دیگر.

د: رتبه‌بندی متخصصین و تعیین تعداد ۲۰ نفر به‌عنوان اعضای پانل با توجه به شاخص‌های تعیین شده

ه: از متخصصین منتخب جهت مشارکت در انجام پژوهش (در حد امکان به‌صورت حضوری) دعوت و اعضای که خارج از شهرهای تهران و کرج بودند به‌صورت تلفنی دعوت به شرکت در گروه دلفی شدند. با تک‌تک نامزدها به‌صورت تلفنی تماس حاصل و قرار ملاقات‌های جداگانه‌ای تنظیم شد. هدف در این ملاقاتها تعریف مسئله تحقیق بوده است و همچنین تلاش گردید تا با انجام صحبت‌هایی دیدگاه پژوهشگر و نامزد درباره تفکر استراتژیک به همدیگر نزدیک شود. سپس چگونگی انجام کار به آگاهی ایشان رسید و از آن‌ها دعوت شد که در پانل دلفی مشارکت کنند. سپس فرم طراحی و ویرایش شده در اختیار آن‌ها قرار گرفت که شامل موضوع پژوهش، هدف‌های آن، تعریف‌ها، تعداد تقریبی دورها، زمان لازم برای مشارکت در هر دور، طول تقریبی کار، و مشخصات افراد بود. در این فرم به‌صورت رسمی از آنان خواسته شد که تمایل و موافقت خود را با مشارکت در این پانل اعلام کنند.

ترکیب و ویژگی‌های تعداد ۲۰ نفر از اعضای نمونه به شرح ذیل بوده اند:

۱۱ نفر دارای تحصیلات دکترا که دارای تجربه مدیریتی موفق در سطوح سازمانی دانشگاه جامع علمی کاربردی بوده و با مباحث آموزش علمی کاربردی آشنایی کامل داشتند.
۸ نفر دانشجوی دکترا در گرایش‌های مختلف مدیریت، که علاوه بر تجربه ارتباط با صنعت، تجربه کار در

محیط های آموزشی و مدیریت در دانشگاه جامع علمی کاربردی را نیز در رزوه کاری خود دارند. ۱ نفر کارشناسی ارشد با تحصیلات رشته مدیریت استراتژیک ، سوابق مدیریتی موفق و تجربه کاری در بخش صنعت و آموزش علمی کاربردی .

راند اول دلفی:

در راند اول دلفی ، در جهت توسعه ماهیم شناسایی شده حاصل از تجربیات و مرور ادبیات نظری تحقیقات صورت گرفته و به منظور استفاده از استراتژی زایش ایده ها، سؤالات باز و ساختاریافته ای طراحی و در اختیار اعضای پانل قرار گرفت. در این مرحله تا حد امکان پاسخ های مرتبط جمع آوری شد، چراکه بقیه مراحل بر اساس راند اول صورت می گیرد. لذا پس از جمع آوری پرسشنامه های برگشتی ، پاسخ ها ساماندهی، نظرات مشابه ترکیب ، گروه بندی موضوعات تکراری و حاشیه ای حذف و تا حد امکان پاسخ ها کوتاه گردید. در این مرحله پس از تجزیه و تحلیل سؤالات ، ابعاد، مؤلفه ها و مفاهیم شناسایی و بر این اساس پرسشنامه ساختار بندی طراحی شد که به عنوان ابزار راند دوم مورد استفاده قرار می گیرد. این پرسشنامه شامل ۸۲ مفهوم، ۱۱ مؤلفه و ۴ بعد بود.

راند دوم دلفی :

در این راند از پرسشنامه ساختاریافته و از مقیاس لیکرت ۷ درجه (کاملاً با اهمیت، خیلی با اهمیت، با اهمیت، متوسط، بی اهمیت، خیلی بی اهمیت و کاملاً بی اهمیت) برای کمیت پذیری استفاده شد. پرسشنامه راند دوم دلفی که از ۸۲ سوال در ۴ بعد تشکیل شده بود، به صورت حضوری و پست الکترونیکی برای ۲۰ نفر اعضای پنل ارسال شد. پاسخگو باید نظر خود را با انتخاب یکی از گزینه های موجود در مقابل آن ها درباره عناصر مؤثر بر تفکر استراتژیک که از تجربیات، پژوهش های پیشین و مصاحبه های انجام شده استخراج شده بود اعلام می کرد. پس از حدود ۲ هفته پیگیری های مستمر، پرسشنامه ها تکمیل و به صورت کامل عودت داده شد.

بر اساس پیشینه تحقیق و از مجموع ۸۲ مفهوم در نظر گرفته شده، ۱۹ مفهوم مربوط به مؤلفه های بعد فردی ، ۲۰ مفهوم مربوط به مؤلفه های بعد سازمانی ، ۲۵ مفهوم مربوط به مؤلفه های بعد شهودی و ۱۸ مفهوم مربوط به مؤلفه های بعد دید سیستمی بوده اند. نتایج تحلیل نظرات گروه صاحب نظران بر اساس محاسبه ضریب کندال یا ضریب توافق بر اساس جدول شماره ۱ است.

جدول شماره (۱) - میانگین و انحراف معیار متغیرهای اصلی تحقیق در دور دوم دلفی

ابعاد	تعداد نمونه	تعداد مفاهیم	میانگین	انحراف معیار
فردی	20	۱۹	5/83	0/47
سازمانی	20	۲۰	5/93	0/54
شهودی	20	۲۵	5/29	0/57

Test Statistics	
20	N
0/406	Kendall's Wa
24/36	Chi-Square
3	df
0	Asymp. Sig.
Kendall's Coefficient of Concordance	

دید سیستمی	20	۱۸	5/32	0/50
------------	----	----	------	------

جدول شماره (۲) - ضریب توافق متغیرهای اصلی در دور دوم دلفی

با توجه به نتایج جداول شماره ۱ و ۲، میانگین امتیازات ابعاد تفکر استراتژیک بالاتر از ۵ بوده است. همچنین ضریب کندال محاسبه شده 0/406 بوده است. در این تحلیل، مفاهیمی که دارای امتیاز کمتر از ۵ بوده از تحلیل حذف شدند.

رانده سوم دلفی :

پرسشنامه دور سوم به صورت حضوری و پست الکترونیکی برای همه اعضای پنل (۲۰ نفر) که در دور دوم پرسشنامه را تکمیل نموده بودند ارسال شد. پرسشنامه دور سوم شامل سؤالات و مفاهیمی بود که در دور دوم به تایید اعضای پنل رسیده بودند که در این بخش هم بایستی اعضا با انتخاب یکی از گزینه‌های طیف لیکرت ۷ درجه به سؤالات پاسخ می‌دادند. پس از طی حدود ۱۲ روز اعضاء به سؤالات پاسخ داده و پرسشنامه را عودت دادند. از مجموع ۸۲ مفهوم دور دوم، ۱۵ مفهوم به علت پایین بودن مقدار میانگین حذف و در نهایت ۶۷ مفهوم در پرسشنامه دور سوم قرار گرفتند.

نتایج تحلیل نظرات گروه صاحب نظران بر اساس محاسبه ضریب کندال یا ضریب توافق بر اساس جدول شماره ۳ است.

جدول شماره (۳)- میانگین و انحراف معیار متغیرهای اصلی تحقیق در دور سوم دلفی

ابعاد	تعداد نمونه	تعداد مفاهیم	میانگین	انحراف معیار
فردی	20	۱۸	6/08	0/38
سازمانی	20	۱۸	5/90	0/38
شهودی	20	۱۶	5/96	0/49
دید سیستمی	20	۱۵	5/53	0/51

جدول شماره (۴)- ضریب توافق متغیرهای اصلی در دور سوم دلفی

Test Statistics	
20	N
0/501	Kendall's Wa
30/07	Chi-Square
3	df
0.000	Asymp. Sig.
Kendall's Coefficient of Concordance	

با توجه به نتایج جداول شماره ۳ و ۴، میانگین امتیازات ابعاد تفکر استراتژیک بالاتر از ۵ بوده است. همچنین ضریب کندال محاسبه شده 0/501 بوده است.

راند چهارم دلفی:

پرسشنامه‌های دور چهارم که مشابه پرسشنامه‌های قبلی به صورت حضوری و پست الکترونیک برای همه اعضای پنل که تماما در مراحل اول، دوم و سوم به پرسشنامه پاسخ داده بودند ارسال گردید و پس از حدود ۲ هفته پیگیری پرسشنامه‌ها عودت داده شد. از مجموع ۶۷ مفهوم دور سوم، ۶ مفهوم به علت پایین بودن مقدار میانگین حذف شدند و در نهایت ۶۱ مفهوم در پرسشنامه دور چهارم قرار گرفتند. نتایج تحلیل نظرات گروه صاحب نظران بر اساس محاسبه ضریب کندال یا ضریب توافق بر اساس جدول

جدول شماره (۵) - میانگین و انحراف معیار متغیرهای اصلی تحقیق در دور چهارم دلفی

ابعاد	تعداد نمونه	تعداد مفاهیم	میانگین	انحراف معیار
فردی	20	۱۸	5/77	0/36
سازمانی	20	۱۶	5/36	0/32
شهودی	20	۱۶	5/97	0/48
دید سیستمی	20	۱۱	5/90	0/30

جدول شماره (۶) - ضریب توافق متغیرهای اصلی در دور چهارم دلفی

Test Statistics	
20	N
0/751	Kendall's Wa
45/060	Chi-Square
3	df
0.000	Asymp. Sig.
Kendall's Coefficient of concordance	

با توجه به نتایج جداول شماره ۵ و ۶، میانگین امتیازات ابعاد تفکر استراتژیک بالاتر از ۵ بوده است. همچنین ضریب کندال محاسبه شده ۰/۷۵۱ بوده است.

روند افزایش تدریجی ضریب توافق، کاهش مرحله به مرحله انحراف معیار و همچنین رسیدن درجه توافق به سطح مطلوب، به منزله رسیدن به درجه اشباع تلقی شده، لذا از ادامه روند دلفی صرف نظر شد.

یافته‌های تحقیق:

پاسخ سوال اول: مفاهیم و مؤلفه‌های اصلی تفکر استراتژیک مدیران در بعد «فردی» کدامند؟ مفاهیم مربوط به بعد فردی استخراج شده در مرحله اول دلفی، ۱۹ مفهوم بود که با اجرای مراحل دلفی، در مرحله دوم ۱ مفهوم حذف و در مراحل سوم و چهارم دلفی، هیچ مؤلفه یا مفهومی حذف نشده و نهایتاً تعداد ۱۸ مفهوم تایید شد.

جدول (۷): مفاهیم و مؤلفه‌های نهایی بعد فردی تفکر استراتژیک مدیران

ردیف	مفاهیم	مؤلفه	بعد
۱	توجه به ذینفعان	هوشیاری محیطی	بعد فردی
۲	درک محیط داخل و خارجی سازمان		
۳	تفسیر و سازش با ابهامات		
۴	توجه به فرصت های خارجی		
۵	ارزیابی محیط داخلی و خارجی		
۶	هوشیار بودن نسبت به محیط		
۷	فرصت طلبی		
۸	مشاهده		
۹	بینش و دوراندیشی	افق زمانی تصمیمات	
۱۰	دور نمای ذهنی		
۱۱	شناخت رقبا		
۱۲	پیشروی بر اساس رویکرد علمی		
۱۳	پاسخگویی		
۱۴	عینی بودن		
۱۵	توانایی یادگیری	آموزش	
۱۶	آموزش راهبردها		
۱۷	آشنایی با دانش روز		
۱۸	تجربه و مهارت در ارتباط با شغل		

در پاسخ به سؤال اول، با استناد به اطلاعات مندرج در جدول شماره ۷ می‌توان گفت که بعد فردی از ۳ مؤلفه و ۱۸ مفهوم تشکیل شده که این مفاهیم و مؤلفه‌ها همگی در بعد فردی تفکر استراتژیک نقش داشته و فقدان هر یک از آن‌ها نوعی کاستی در این سطح محسوب می‌شود.

بن (۲۰۰۱، ۲۰۰۲، ۲۰۰۵) ، گرتس (۲۰۰۲)، کالینز و همکاران (۲۰۰۰)، ناپیر و آلبرت (۱۹۹۰) آکور و انگلیست (۲۰۰۵)، انگلیست (۲۰۰۶) ، لیدکا (۱۹۹۸، ۲۰۰۲)، پاسالار، شاهیندرزاده (۱۳۹۳) و آقاجانیان و رستمی (۱۳۹۲) چشم‌انداز ، فرصت‌طلبی هوشمندانه ، افق زمانی ، خلاقیت ، تفکر سیستمی و هوشیاری محیطی را مؤثر بر تفکر استراتژیک و در سطح فردی جای داده‌اند. بون (۲۰۰۱؛ ص ۳۹) در تحقیق خود با

عنوان ارتقاء تفکر استراتژیک، به بررسی تفکر استراتژیک در دو سطح فردی و سازمانی پرداخته اند، که تحقیق حاضر نیز این دو گروه را در نظر گرفته است.
پاسخ سوال دوم: مؤلفه‌های اصلی تفکر استراتژیک مدیران در بعد «سازمانی» کدامند؟

مفاهیم بعد سازمانی استخراج شده در مرحله اول دلفی، ۲۰ مفهوم بود که با اجرای مراحل دلفی، در مرحله دوم ۲ مفهوم و در مرحله سوم ۲ مفهوم حذف و در مرحله چهارم دلفی، هیچ مولفه یا مفهومی حذف نشده و نهایتاً تعداد ۱۶ مفهوم تایید شد.

جدول (۸): مفاهیم و مؤلفه‌های نهایی بعد سازمانی تفکر استراتژیک مدیران

ردیف	مفاهیم	مولفه	بعد
۱	طراحی فرایندهای تغییر و بهبود	ساختار سازمانی منعطف	بعد سازمانی
۲	تعیین افراد با تفکر استراتژیک		
۳	مشوق تغییر و بهبود		
۴	تنوع مرتبط با شغل		
۵	ساختار سازمانی پویا و انعطاف پذیر		
۶	توجه به استراتژی‌های نو ظهور		
۷	مشارکت مدیریت میانی	فرهنگ سازمانی	
۸	فضای کاری آکنده از روحیه مثبت اندیشی و صداقت		
۹	تعارض رابطه‌ای		
۱۰	تعارض مرتبط با وظیفه		
۱۱	فرهنگ حاکم بر سازمان		
۱۲	تمرکز بر هدف		
۱۳	رهبری خوب		
۱۴	سیستم‌های جبران خدمت و پاداش	فرایندها و سیستم‌ها	
۱۵	روابط و فرایندها		
۱۶	حل مسئله		

در پاسخ به سؤال دوم، با استناد به اطلاعات مندرج در جدول شماره ۸ می‌توان گفت که بعد سازمانی تفکر استراتژیک از ۱۶ مفهوم و ۳ مؤلفه تشکیل شده و این مفاهیم و مؤلفه‌ها هرکدام به‌نوبه خود در بعد سازمانی تفکر استراتژیک نقش داشته و فقدان هر یک از آن‌ها نوعی کاستی در این بعد محسوب می‌شود. قربان پور و همکاران (۲۰۱۰)، نوران و همکاران (۲۰۱۳)، مشبکی و خزایی (۲۰۰۸)، طلیل حنا، ابراهیم (۲۰۱۱)، مسگریان (۲۰۱۰)، کالینز و همکاران (۲۰۰۰)، ریچموند (۱۹۹۳) و آبراهام استن (۲۰۰۵) ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرایندها و سیستم‌ها را مؤثر بر تفکر استراتژیک و در سطح سازمانی جای داده‌اند. پاسخ سوال سوم: مؤلفه‌های اصلی تفکر استراتژیک مدیران در بعد «شهودی» کدامند؟

مفاهیم بعد شهودی استخراج شده در مرحله اول دلفی، ۲۵ مفهوم بود که با اجرای مراحل دلفی، در مرحله دوم ۹ مفهوم حذف و در مراحل سوم و چهارم هیچ مؤلفه یا مفهومی حذف نشده و نهایتاً تعداد ۱۶ مفهوم تایید شد.

جدول (۹): مفاهیم و مؤلفه‌های نهایی بعد شهودی تفکر استراتژیک مدیران

ردیف	مفاهیم	مؤلفه	بعد
۱	تفکر انتزاعی	خلاقیت	بعد شهودی
۲	یافتن راه حل های جایگزین برای حل یک مسئله		
۳	توانایی ترکیب سازی		
۴	خلاق بودن		
۵	ساختار شکنی		
۶	توجه به نتایج بلند مدت	خلق چشم انداز	
۷	کشف حوزه های رقابتی		
۸	شناخت قوت ها و فرصت های سازمان		
۹	تعیین وضعیت آتی فرایندهای سازمان		
۱۰	توانایی ایجاد چشم انداز		
۱۱	تمرکز بر عزم استراتژیک		
۱۲	شیوه آینده نگرانه		
۱۳	ایجاد فرهنگ همسو با خلاقیت و تغییر	درک اولویت های استراتژیک	
۱۴	شناخت موضوعات استراتژیک		
۱۵	اولویت بندی راهبردها		
۱۶	مدیریت تعارض		

در پاسخ به سؤال سوم، با استناد به اطلاعات مندرج در جدول شماره ۹ می‌توان گفت که بعد شهودی تفکر استراتژیک از ۱۶ مفهوم و ۳ مؤلفه تشکیل شده و این مفاهیم و مؤلفه‌ها هرکدام به‌نوبه خود در بعد شهودی تفکر استراتژیک نقش داشته و فقدان هر یک از آن‌ها نوعی کاستی در این بعد محسوب می‌شود. پاسخ سوال چهارم: مؤلفه‌های اصلی تفکر استراتژیک مدیران در بعد «دید سیستمی» کدامند؟ مفاهیم بعد دید سیستمی استخراج شده در مرحله اول دلفی، ۱۸ مفهوم بود که با اجرای مراحل دلفی، در مرحله دوم ۳ مفهوم و در مرحله سوم ۴ مفهوم حذف و در مرحله چهارم هیچ مؤلفه یا مفهومی حذف نشده و نهایتاً تعداد ۱۱ مفهوم تأیید شد.

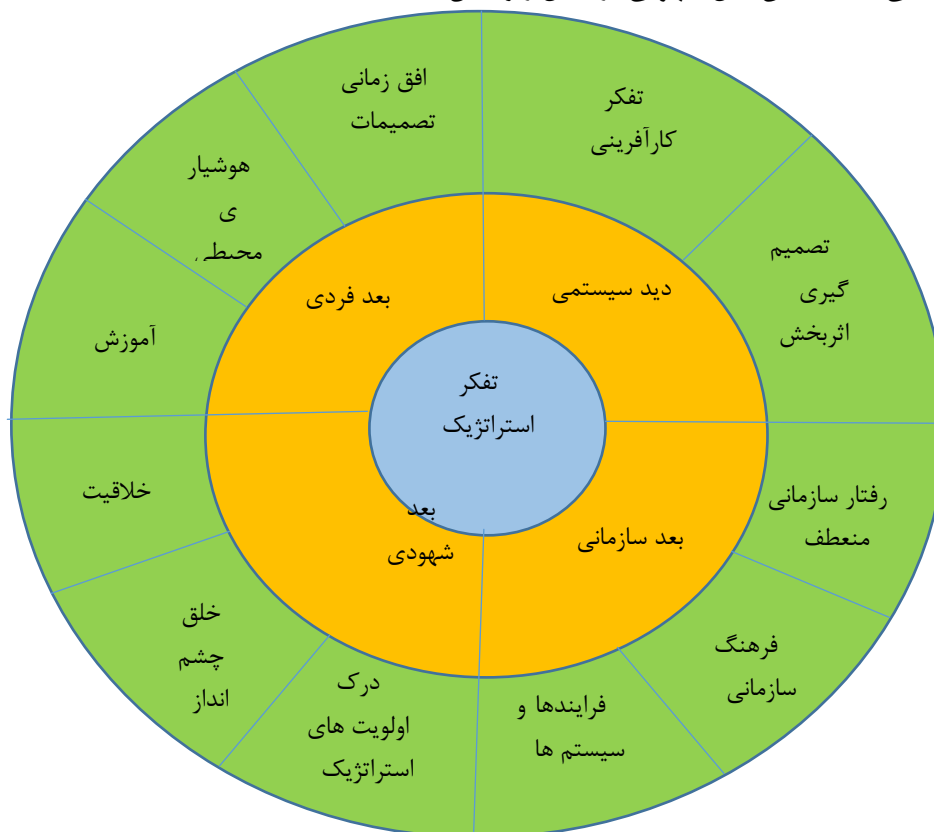
جدول (۱۰): مؤلفه‌ها و مفاهیم نهایی بعد دید سیستمی تفکر استراتژیک مدیران

ردیف	مفاهیم	مؤلفه	بعد
۱	توانایی تحلیلی	تصمیم‌گیری اثربخش	بعد دید سیستمی
۲	توجه به زنجیره ارزش		
۳	شناسایی نقش افراد		
۴	نگاه به سازمان به عنوان اجزای مرتبط به هم		
۵	تصمیم‌گیری موثر		
۶	تفکر عملیاتی یا شناسایی روابط علی		
۷	شناخت تفکر فرضیه محور	تفکر کارآفرینانه	
۸	الگوهای ذهنی متنوع		
۹	توانایی تفکر مفهومی		
۱۰	تفکر پویا با توجه به رفتار در طول زمان		
۱۱	توانایی تفکر ابداعی		

در پاسخ به سؤال چهارم، با استناد به اطلاعات مندرج در جدول شماره ۱۰ می‌توان گفت که بعد سیستمی تفکر استراتژیک از ۱۱ مفهوم و ۲ مؤلفه تشکیل شده و این مفاهیم و مؤلفه‌ها هرکدام به‌نوبه خود در بعد سیستمی تفکر استراتژیک نقش داشته و فقدان هر یک از آن‌ها نوعی کاستی در این بعد محسوب می‌شود. پس از بررسی ادبیات نظری پژوهش در حوزه تفکر استراتژیک، انجام مصاحبه، برگزاری نشست‌های پنل خبرگان و اجرای تکنیک دلفی در چهار مرحله، در حوزه تفکر استراتژیک به الگوی مفهومی جدیدی برای مدیران دانشگاه جامع علمی کاربردی دست‌یافتیم که دربرگیرنده چهار بعد فردی، سازمانی، شهودی و دید سیستمی است که این الگوی مفهومی در شکل زیر نشان داده شده است.

پس از بررسی ادبیات نظری پژوهش در حوزه تفکر استراتژیک، انجام مصاحبه، برگزاری نشست‌های پنل خبرگان و اجرای تکنیک دلفی در چهار مرحله، در حوزه تفکر استراتژیک به مدل مفهومی جدیدی برای

مدیران دانشگاه جامع علمی کاربردی دست‌یافتیم که دربرگیرنده چهار بعد فردی، سازمانی، شهودی و دید سیستمی است که این مدل مفهومی در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل (۱) - الگوی مفهومی تفکر استراتژیک

بحث و نتیجه‌گیری:

با توجه به تغییرات روز افزون جوامع بشری و تغییر انتظارات ذی‌نفعان سازمان‌ها، به نظر می‌رسد که ارائه یک نسخه واحد از الگوی تفکر استراتژیک نمی‌تواند برای تمامی سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی و علی‌الخصوص کشورها پاسخگو باشد و در این میان بهره‌گیری از یک الگوی بومی می‌تواند تا حد زیادی خلاءهای موجود را پر کند. الگوی استخراجی در این مقاله دربرگیرنده چهار بعد تفکر استراتژیک مدیران شامل بعد فردی، سازمانی، شهودی و دید سیستمی است که در شکل شماره ۱ نشان داده شده و می‌تواند

الگوی نسبتاً جامعی برای مدیران دانشگاه جامع علمی کاربردی باشد. الگوی ارائه شده در این مقاله قادر است که زمینه را جهت توسعه تفکر استراتژیک مدیران دانشگاه فراهم نموده و آن‌ها را قادر سازد تا ضمن آسیب‌شناسی جامع سیستم مدیریتی حاکم، طرح‌ها و اقدامات توسعه‌ای را به عمل آورده و موقعیت خود را در فرایند تغییرات محیطی مورد ارزیابی و قرار دهد. این الگو ضمن برخورداری از انسجام و دارا بودن پشتوانه نظری مناسب از نظر خبرگان نیز مورد پالایش قرار گرفته است. در مرحله دوم دلفی ۱۵ مفهوم تفکر استراتژیک در ۴ بعد اشاره شده حذف، در مرحله سوم ۶ مفهوم حذف و در مرحله چهارم هیچ کدام از مفاهیم حذف نشده و روند افزایش تدریجی ضریب توافق، کاهش مرحله به مرحله انحراف معیار و همچنین رسیدن درجه توافق به سطح مطلوب، به منزله رسیدن به درجه اشباع تلقی شده است، لذا از ادامه روند دلفی صرف نظر نهایتاً الگوی نهایی تفکر استراتژیک مدیران دانشگاه در چهار بعد، ۱۱ مؤلفه و ۶۱ مفهوم مورد تایید قرار گرفت. الگوی مذکور می‌تواند عملکرد مدیران دانشگاه را ارتقاء داده و قدرت انعطاف‌پذیری آنان در مقابل محیط سراسر تغییر و پیچیده را بالا ببرد.

هرچند می‌توان بعد شهودی و دید سیستمی را زیرگروه بعد فردی قرارداد، اما اندک تفاوت‌های موجود مانع از این دسته‌بندی شد. در جهت اثربخش‌تر کردن تفکر استراتژیک مدیران، لازم است که خصوصیات فردی کارکنان و اعضای سازمان‌ها، مؤسسات، دانشگاه‌ها و کسانی که در فرایند مدیریت نقش دارند مورد توجه قرار گیرد. در نتیجه مدیران بر اساس شایستگی و صلاحیت حرفه‌ای انتخاب می‌شوند نه بر اساس روابط شخصی و گروهی.

از سوی دیگر درک تفکر استراتژیک در یک محیط سازمانی مستلزم آن است که بتوانیم غیر از افراد، موارد دیگری را نیز در نظر بگیریم و با دقت زمینه گروه و تأثیر آن را بر توانایی فردی تفکر استراتژیک بررسی کنیم. بنابراین تقویت متغیرهایی چون تعارض وظیفه‌ای، تعارض رابطه‌ای، تنوع شغلی و... در مدیران سازمان با افزایش تغییر سازمانی همراه خواهد بود.

همچنین به منظور ارائه چارچوبی برای تفکر استراتژیک، باید تمرکز محدود و خرد بر افراد و گروه‌ها را با تمرکز کلان بر سازمان و زمینه‌اش ترکیب نماییم. به عبارت دیگر باید تأثیر ویژگی‌ها و اعمال فردی را بر زمینه‌سازمانی و تأثیر زمینه‌سازمانی بر تفکر و رفتار فردی را در نظر گرفت. واضح است که ویژگی‌های متفکران استراتژیک تنها زمانی ارزش محسوب می‌شود که ساختارها و فرایندهای حمایت‌کننده در دو سطح گروه و سازمان باهم همکاری کنند. به‌طور مشابه فرایندها و شکل‌های ساختار در سطوح گروه و سازمان باعث تقویت ویژگی‌های مناسب فردی با تفکر استراتژیک می‌شود (عموزاد خلیلی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۵). در تحقیقی که توسط فرهنگی و نیری (۱۳۸۹) تحت عنوان عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک انجام شد، از تفکر شهودی و دید سیستمی به‌عنوان ابعاد اصلی تفکر استراتژیک یاد شده است. تقویت هوش هیجانی به فرد این امکان را می‌دهد که با شناخت ادراک و تنظیم و کنترل هیجانها، پردازش‌های شناختی خود را که

شامل قضاوت‌ها و تصمیم‌گیری‌های اوست مدیریت و بهبود ببخشد. (تابش، زارع، ۱۳۹۱، ص ۳۲۵). از آنجاکه تحقیقات کمی در مورد اثربخشی تفکر شهودی بر شیوه‌های تصمیم‌گیری صورت گرفته، لذا این پژوهش تاکید ویژه ای بر بعد شهودی به‌عنوان عامل مؤثر بر تصمیم‌گیری مؤثر داشته است. امروز دانش بشر به طور عمده بر مبنای عقل جزءنگر شکل گرفته است و همین مسئله قدرت درک بسیاری از مسائل را از او سلب کرده است. همچنین این موضوع «مفاهمه» را نیز مشکل کرده است، به دلیل اینکه با عقل جزءنگر، نمی‌توان ابزار مفاهمه تولید کرد (ابن خلدون، عبدالرحمن (۱۳۶۴)). در این شرایط است که تفکر سیستمی می‌تواند راه جدیدی پیش روی ما بگشاید. تفکر سیستمی، فرآیند شناخت مبتنی بر تحلیل (تجزیه) و ترکیب در جهت دستیابی به درک کامل و جامع یک موضوع در محیط پیرامون خویش است. این نوع تفکر درصدد فهم کل (سیستم) و اجزای آن، روابط بین اجزاء و کل و روابط بین کل با محیط آن (فراسیستم) است. الگوی ارائه‌شده در تحقیق حاضر پاسخی در جهت حل مشکل فقدان تفکر استراتژیک مدیران است و می‌تواند بینش و آگاهی لازم برای بهره‌گیری از تفکر استراتژیک در مدیران را فراهم ساخته، عملکرد واحدهای سازمانی را ارزیابی و در رویکرد تصمیم‌گیری مدیران تغییر ایجاد کند. مدیران می‌توانند با پیروی از الگوی ارائه‌شده در محیط پیچیده و سراسر تغییر موجود به وضعیتی بهتر دست‌یافته، رقابت‌پذیری را تسهیل و به نیازهای پنهان مشتریان جواب دهند. الگوی ارائه‌شده یقیناً بی‌نقص و عاری از خطا نیست و از سوی نمی‌توان استفاده از یک الگوی واحد تفکر استراتژیک در همه شرایط و زمان‌ها را موفق دانست، اما می‌توان الگوی ارائه‌شده را به‌عنوان یک چارچوب مفهومی برای راهنمایی مطالعات بعدی و نیز الگویی برای سازمان‌ها در جهت مدیریت تغییرات و افزایش توان مزیت رقابت‌پذیری مورد استفاده قرارداد.

پیشنهادات :

محققین از توجه به این نکته که یک الگوی طراحی شده نمی‌تواند در تمامی حوزه‌ها، بخش‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات آموزش عالی پاسخگو باشد، غافل نشده و الگوهای موجود را متناسب با شرایط سازمان‌ها بومی‌سازی نمایند.

در طراحی الگوهای مربوط به تفکر استراتژیک، ابعاد شهودی و سیستمی، اهمیت به تصمیمات ذهنی بنه جای تصمیمات ساختاریافته و عقلانی و حرکت از سمت جزءنگری به کل‌نگری که موجبات توسعه سازمان‌ها را به همراه دارد را سرلوحه تحقیقات آتی خود قرار دهند.

مدل مفهومی ارائه‌شده در این تحقیق بایستی در تحقیقات آتی از طریق کمی و تحلیل معادلات ساختاری اعتباربخشی شود. و درنهایت فراموش نکنیم که هدایت استراتژیک سازمان‌ها که لازمه آن داشتن تفکر استراتژیک مناسب است به مراتب بااهمیت‌تر از برنامه‌ریزی استراتژیک است.

منابع:

۱. ابن خلدون، عبدالرحمن(۱۳۶۴). "مقدمه ابن خلدون"، ترجمه: گنابادی، م. پ، تهران: بنگاه ترجمه و نشر کتاب.
۲. احمدی، فضل الله، و همکاران (۱۳۸۷)، تکنیک دلفی: ابزاری در تحقیق، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، دوره ۸، شماره ۱
۳. آقاجانیان، سیمینه؛ رستمی، مرضیه (۱۳۹۲). تعیین عناصر تشکیل دهنده‌ی سازه‌ی تفکر استراتژیک. فصلنامه علوم و مدیریت ایران، ۸ (۲۹)، ۷۲-۵۹.
۴. پاسالار، اسکندر؛ شاهبندرزاده، حمید(۱۳۹۳). بررسی عناصر مؤثر بر تفکر استراتژیک، همایش بین‌المللی مدیریت، تهران.
۵. پور صادق، ناصر؛ یزدانی، بهرنگ (۱۳۹۰) ، تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط ، مطالعات مدیریت راهبردی،(۹)، ۱۵۹-۱۴۳
۶. پور صادق، ناصر؛ یزدانی، بهرنگ (۱۳۹۰). تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط ، مطالعات راهبردی، (۷) ، ۱۴۳-۱۵۹ .
۷. حاجی کریمی، بابک . (۱۳۸۹). نظریه آشوب و کاربرد آن در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، علوم رفتاری، دوره ۲، شماره ۳ ؛ ۴۶-۳۱
۸. ذیحی، محمدرضا ؛ یعقوبی اول، محمود (۱۳۹۳)، بررسی تبیینی تفکر استراتژیک با تأکید بر نقش و ارتباط آن با برنامه‌ریزی استراتژیک، همایش بین‌المللی مدیریت، تهران.
۹. فرهنگی، علی‌اکبر و دهقان نیری، محمود (۱۳۸۹)، عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک، مجله مدیریت و بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقت، شماره ۹
۱۰. فهیمه، تابش ،حسین، زارع . مجله علوم رفتاری ، دوره ۶ شماره ۴، زمستان ۱۳۹۱.
۱۱. مشبکی، اصغر ؛ خزاعی، آناهیتا (۱۳۸۷)، طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، مدیریت بازرگانی، ۱ (۱)، ۱۱۸-۱۰۵
۱۲. هادی زاده، اکرم و همکاران. (۱۳۸۹). نقش تئوری پیچیدگی در تحول سازمان‌ها، نشریه تدبیر، شماره

۲۱۶

- Abrahiem, Talil Hanna, (2013), Training on Succession Planning and Policy Decisions: Enhancing Organizational Productivity, Business & Management Review . Vol 2 Issue 11, p13-23. 11p
- Acur, N., & Englyst, L. (2006). Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome. *International journal of operations & production management*, 26(1), 69-91.

- Al-Zu'bi, H. A. (2016). Strategic Thinking Competencies and their Impact on Strategic Flexibility. *Journal of Current Research in Science*, 4(1), 35.
- Amitabh, M., & Sahay, A. (2008, May). Strategic Thinking: Is Leadership the missing link: an Exploratory Study. In 11th Annual Conversation of the Strategic Management Forum, Kanpur, India.
- Arayesh, M. B., Golmohammadi, E., Nekooeezadeh, M., & Mansouri, A. (2017). The effects of organizational culture on the development of strategic thinking at the organizational level. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(2), 261.
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63-71.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.
- Casey, A. J., & Goldman, E. F. (2010). Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*, 41(2), 167-185.
- Collins, D. B., Lowe, J. S., & Arnett, C. R. (2000). High-performance leadership at the organization level. *Advances in Developing Human Resources*, 2(2), 18-46.
- Collins, D. B., Lowe, J. S., & Arnett, C. R. (2000). High-performance leadership at the organization level. *Advances in Developing Human Resources*, 2(2), 18-46.
- Dalkey N and O Helmer (1963) An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science* 9(3), 458-467
- Ghorbanpur, A., Mirzaei Chaboki, M., & Nejadani, B. (2010) «Identify and Prioritize the actors Affecting the Strategic Thinking Baced on Fuzzy Network Analysis Process Approach», Fourth International Conference on Strategic Management, Tehran: CIVILICA (http://www.civilica.com/Paper-ICSM04-ICSM04_043.html) (In Persian).
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management decision*, 40(5), 456-462.
- Haycock, K. (2012). Strategic Thinking and Leadership. *Library leadership & management*, 26(3/4), 1-23
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught? Long range planning, 31(1), 120-129.
- Mesgarian, H. (2010). Strategic thinking, performances and challenges. Ninth International Conference on Strategic Management.
- Pisapia, John, et al. "A comparison of the use of strategic thinking skills of aspiring school leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An exploratory study." *International Education Studies* 2.2 (2009): 46.
- Richmond, B. (1993). Systems thinking: critical thinking skills for the 1990s and beyond. *System dynamics review*, 9(2), 113-133.
- Sackett, A. L., Karrasch, A. I., Weyhrauch, W., & Goldman, E. F. (2016). Enhancing the Strategic Capability of the Army: An Investigation of

طراحی مدل تفکر استراتژیک مدیران دانشگاه جامع علمی کاربردی □ ۵۹

Strategic Thinking Tasks, Skills, and Development. Army Research Inst for the Behavioral and Social Sciences Fort Belvoir United States.

- Zabihnia emran, Feyzollah; Emamgholizadeh, Saeid (2015), Strategic Thinking and Its Approaches, Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, 5(11S)145-150

