

# تبیین اثر ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای (تحصیلات، سن، سابقه خدمت و تعداد اعضای خانواده) بر ابعاد ششگانه تفکر استراتژیک براساس مدل تارنکبوتی

مصطفی جعفری<sup>۱</sup>، معصومه رحیمی<sup>۲\*</sup>، پریسا فرخی<sup>۳</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان، زنجان، ایران
۳. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات زنجان، زنجان، ایران

پذیرش: ۱۳۹۴/۰۲/۱۶

دریافت: ۱۳۹۳/۰۴/۱۶

## چکیده

تفکر استراتژیک شش بُعدی که شاه‌کلید پیروزی رقابت دائم‌التزاید است، چگونه از ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای (تحصیلات، سن، سابقه خدمت و تعداد اعضای خانواده) تأثیر می‌پذیرد؟ هدف این تحقیق تبیین پاسخ این سؤال است. این تحقیق از نظر هدف توصیفی-تبیینی، از نظر روش انجام پیمایشی، و از نظر نتیجه کاربردی است. جامعه هدف تحقیق، ۳۸۴ نفر از کارکنان شهرداری مناطق سه‌گانه قزوین هستند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته است و اعتبار روایی آن کاملاً تأیید شده است. داده‌ها از طریق نرم‌افزار SPSS و با استفاده از آزمون مقایسه میانگین‌ها و آزمون t استیودنت تجزیه و تحلیل شده‌اند. هندسه تفکر استراتژیک افراد براساس مدل تارنکبوتی که تعادل و توازن میان ابعاد تفکر را می‌سنجد، تحلیل و مقایسه شده است. نتایج نشان می‌دهد که میان یکایک ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای و مدل تفکر استراتژیک افراد ارتباط معنادار وجود دارد و با تغییر هر یک از ویژگی‌های گفته شده، تغییر معناداری در مدل تفکر استراتژیک افراد رخ می‌دهد. لذا سازمان‌ها را می‌توان مجموعه‌ای از مدل‌های تفکر نامید که دائماً در حال تغییرند، لذا به مدیران و راهبران سازمان‌ها پیشنهاد می‌گردد که کمیت و کیفیت این



فرآیند دائم‌التغییر تفکر استراتژیک را از طریق مکانیزم‌های نظارتی بطور منظم پایش و هدایت کنند تا زمینه تحقق هدف‌های استراتژیک سازمان‌شان را فراهم آورند.

**کلیدواژه‌ها:** تفکر استراتژیک، مدل تار عنکبوتی، ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای.

## ۱- مقدمه

انسانها در ابعاد مختلف، دارای تفاوت‌هایی هستند. توجه به این تفاوت‌ها، باعث می‌شود که افراد در مسیر تحصیلی و شغلی مناسبی هدایت شوند. شاید مهمترین مسأله‌ای که باید نسبت به آن آگاه و هوشیار بود، وجود مدل‌های تفکر افراد است.

تفکر استراتژیک به عنوان یکی از دو قابلیت اصلی رهبران دارای عملکرد برجسته برشمرده شده است [۱]. از دیدگاه مینتزربرگ<sup>۱</sup>، تقویت تفکر استراتژیک، به تدوین استراتژی-های بهتر برای اداره زندگی منجر می‌شود. این‌گونه نیست که زندگی خوب فرصتی برای تعادل میان انواع مدل‌های تفکر ایجاد می‌کند بلکه این تعادل در مدل‌های تفکر است که فرصتی برای خوب زندگی کردن ایجاد می‌کند. ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که دچار تغییر و تحول است و برای زندگی در این دنیا نیازمند تفکر خلاق، قابل انعطاف و دقیقی هستیم که علاوه بر مواجه شدن با مسائل، قادر به یافتن راه حل‌هایی برای آن نیز باشیم. این مهارت باعث افزایش کیفیت زندگی شده و در حل مسائل به ما کمک می‌کند [۲]. مدل تفکر، پویا و جاری است، نه ایستا و راکد، و می‌تواند به طور منظم و مستمر بازنگری شده و بهبود یابد. اما معمولاً در برابر تغییر مقاومت می‌کند. اگر چه مدل تفکر انسان قابل تغییر است اما تغییر آن به تلاش بسیار و زمانی طولانی نیاز دارد. سازمانی که خود را با امواج تغییر همراه نسازد، محکوم به فناست. در طوفان تغییر، استراتژی مناسب آن است که بقای سازمان را تضمین کند. استراتژی بگفته مینتزربرگ شامل برنامه‌ریزی، اقدام، الگو، موقعیت و چشم‌انداز است [۳]. نحوه طبقه‌بندی آدمها براساس مدل تفکر آنها روی شیوه رفتار ما نسبت به آنها بسیار تأثیر می‌گذارد و تا اندازه زیادی مشخص می‌کند که چه رفتاری از آنها انتظار داریم. اما آیا به واقع ارتباطی میان مدل تفکر انسانها و ویژگی‌هایی زندگی‌نامه‌ای وجود دارد؟ اگر بله، این ارتباط چگونه است، آیا می‌توان در جهت بهبود این ارتباط گام برداشت؟

از آنجا که مدل تفکر اعضای جامعه مورد بررسی (کارکنان شهرداری و شهروندان شهری قزوین)، تا بحال تحلیل و تبیین نشده است و همچنین ارتباط میان مدل و شیوه تفکر با ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای آنان معلوم نیست، با انجام این پژوهش سعی داریم تا به بررسی ارتباط بین مدل تفکر و ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای (تحصیلات، سن، سابقه خدمت و تعداد اعضای خانواده) بپردازیم.

## ۲- پیشینه پژوهش

### ۲-۱- ماهیت تفکر استراتژیک

آبراهام<sup>۲</sup> تفکر استراتژیک را شناسایی استراتژی‌های قابل اطمینان مدل‌های کسب و کاری می‌داند که به خلق ارزش برای مشتری منجر شوند. او معتقد است جستجو برای یافتن گزینه‌های استراتژیک مناسب که معمولاً به عنوان بخشی از فرآیند مدیریت استراتژیک انجام می‌گیرد، در واقع نتیجه عملی تفکر استراتژیک است [۴]. پورتر (۱۹۹۰) بر این باور است که استراتژی یک روند فکری مبتنی بر منطق، تحلیل و تفکر همگرا است، بنابراین استراتژی باید به عنوان علم تلقی شود [۵]. تفکر استراتژیک، فرآیندی خلاقانه و واگرا است [۶]، و با چشم‌انداز و دورنمای طراحی شده توسط رهبران سازمان مرتبط است. این امر مستلزم فراتر رفتن اندیشه مدیران از عملیات روزمره با هدف تمرکز بر قصد و نیت استراتژیک بلندمدت مورد نظر برای کسب و کار است [۷]؛ به نقل از ایرلی].

هنری مینتزبرگ تفکر استراتژیک را یک نمای یکپارچه از کسب و کار در ذهن می‌داند، گری هامل<sup>۳</sup> آن را معماری هنرمندانه استراتژی برمبنای خلاقیت و فهم کسب و کار توصیف می‌کند. رالف استیسی<sup>۴</sup> آن را طرح‌ریزی برمبنای یادگیری می‌شناسد. هریک از این تعابیر نمایی از این رویکرد را ارائه می‌کنند، بدون آنکه هیچ یک مدعی بیان تمامی این رویکرد باشند [۸]. از دیدگاه کلی، تفکر استراتژیک یک «بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره‌برداری از فرصت‌ها است». 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 ارزش‌آفرینی خلق شود [۹، ص ۱۳۲]. برخی از نویسندگان مفهوم تفکر استراتژیک را برای مفاهیمی دیگری چون برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک به کار برده‌اند. به عنوان مثال ویلسون بیان می‌دارد "تلاش برای بهبود،



نهاد برنامه‌ریزی استراتژیک را آنچنان تغییر داده است که شایسته است تا به آن مدیریت استراتژیک یا تفکر استراتژیک اطلاق شود" [۱۰].

## ۲-۲- کارکرد تفکر استراتژیک

کارکرد اصلی تفکر اندیشه‌گرایی استراتژیک، خلق چشم‌انداز است. چشم‌انداز، سمت و سوی مطلوب برای حرکت سازمان را مشخص می‌کند. استراتژی در راستای چشم‌انداز شکل می‌گیرد و سازمان را به سوی آن به حرکت درمی‌آورد. چشم‌انداز از تعامل عوامل مؤثر در کسب و کار و چگونگی پاسخگویی به آنها شکل می‌گیرد و همچنین به صورت یک آرمان مشترک، سازمان را یکپارچه و هم‌انگیزه می‌سازد. حاصل کار، خلق بالاترین ارزش برای مشتری، مزیت رقابتی برای سازمان و تمایز از رقباست [۱۱].

تفکر استراتژیک برای سازمان و ذینفعان آن انگیزه و تعهد ایجاد می‌کند. به قول آنتونی سن اکسوپری<sup>۶</sup> «اگر می‌خواهید کشتی بسازید لازم نیست مردم را فراخوانید و برای هرکس وظیفه‌ای مشخص سازید، بلکه کافی است به آنان عظمت بی‌پایان دریا را نشان دهید» [۸، ص ۳۵]. از دیدگاه مینتزبرگ، تقویت تفکر استراتژیک، به تدوین استراتژی‌های بهتر منجر می‌شود. او معتقد است مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند قادرند سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند. آنها سازمان را آنگونه که باید باشد می‌بینند نه آنگونه که هست. به این ترتیب می‌توان تفکر استراتژیک را پیش‌درآمدی بر طراحی آینده سازمان دانست [۱۲].

تفکر استراتژیک در قالب قواعد ساده و عمیق ظاهر می‌شود. این قواعد مدل ذهنی خاصی را ایجاد کرده و مبنای تصمیم‌گیری‌های روزانه تا جهت‌گیری کلی سازمان خواهد بود. شرکت اسباب‌بازی لگو<sup>۱</sup> این استراتژی را در مفهوم «هر محصول تولیدی حتماً باید برای کودک یادگیری داشته باشد» و شرکت بین<sup>۷</sup> آن را در «تعهد به نتیجه برای مشتری» فرموله کرده‌اند. این عبارات ساده ولی عمیق، جهت‌گیری اساسی این شرکت‌ها را مشخص کرده و مبنای خلق ارزش برای مشتری و مزیت رقابتی برای سازمان را به روشنی بیان می‌کنند [۸، ص ۳۵].

تفکر استراتژیک مدیران را در تدوین استراتژی مناسب جهت بقا و کسب موفقیت یاری می‌دهد. تصمیم‌گیری با رویکرد کارآفرینانه و آماده‌سازی محیط نیاز به نوعی انعطاف‌پذیری

ذهنی دارد. استراتژیست‌هایی که از تفکر استراتژیک برخوردارند با ویژگی‌هایی همچون؛ تشخیص رهبری، خلاقیت، نگرش هلیکوپتری (سیستمی)، دید بلندمدت، فرصت‌طلبی و بسیاری قابلیت‌های ذهنی و شخصیتی دیگر می‌توانند موفقیت و اثربخشی سازمان را تضمین کند [۱۳]؛ به نقل از گلدمن].

### ۲-۳- ویژگی‌های تفکر استراتژیک

از دیدگاه وایتمن تفکر استراتژیک ترکیبی از فعالیت‌های نیمکره راست و چپ مغز است. آلن گلدمن معتقد است که همه ویژگی‌های متفکر استراتژیک بودن در نتیجه آموزش و کسب تجربه به وجود می‌آید و به صورت اکتسابی است و ارثی نیست [۱۴]. ویژگی‌های تفکر استراتژیک مدل مینتزبرگ عبارتند از: تفکر جانبی، تفکر استقرایی، شهود و خلاقیت. مهمترین ویژگی مدل مینتزبرگ، بحث شهود است که اشاره به شناخت اساسی دارد. او اولین کسی بود که شهود را به عنوان پیش نیاز تفکر استراتژیک دانست [۱۵]. گرتس معتقد است که عناصر تفکر از جمله خلاقیت، جستجوگری و کارآفرینی، اجزاء طراحی استراتژی و یا به عبارتی تفکر استراتژیک، در سمت راست مغز هستند [۱۶]. از دیدگاه هندفورد<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) هفت ویژگی تفکر استراتژیک عبارتند از: بلندمدت بودن، مفهومی بودن، یادگیرنده/انعکاسی بودن، شناسایی فرصت‌ها و مسائل استراتژیک، حرکت به سمت زمینه‌های جدید، اثربخشی و دیدگاه هلیکوپتری یا سیستمی [۱۷]. استراتژیست‌های اثربخش دارای تفکر استراتژیک قوی بوده و وضعیت موجود را در بستر مقاصد موردنظر نگاه می‌کنند. نشان دادن واکنش‌های مثبت و سازنده در برابر مشکلات، الهام‌بخش بودن و ایجاد انگیزه در افراد و مهارت در برقراری ارتباط از جمله ویژگی‌های تفکر استراتژیک است [۱۸]. در سال ۱۹۹۸ خانم لیدکا<sup>۲</sup>، پنج رکن اصلی را برای تفکر استراتژیک پیشنهاد می‌کند: نگرش سیستمی، تمرکز بر اهداف، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر در زمان و پیشروی با فرضیه‌ها. لیدکا تفکر استراتژیک را به عنوان یک عامل حیاتی برای بقاء سازمان‌ها و مکمل (نه جایگزین) برنامه‌ریزی استراتژیک می‌داند. هرچند نحوه این ارتباط می‌بایستی به درستی درک و در عمل معماری شود [۱۹].



## ۲-۴- پیشینه تجربی

یافته‌های تحقیقاتی در مورد سن از اهمیت قابل توجهی برخوردارند. کارکنان مسن‌تر بیشتر در معرض کلیشه‌سازی از لحاظ انعطاف‌پذیری و عدم مطلوبیت قرار می‌گیرند. اساسی‌ترین خصلت پیری، کاهش توانایی سازگاری با شرایط محیط است. همچنین با وجود باور عمومی درباره کاهش بازدهی با بالا رفتن سن، یک تحقیق جامع کتابخانه‌ای که به تازگی در رابطه با سن افراد و عملکرد آنها انجام شد، نتوانست چنین مطلبی را تأیید کند [۲۰، ج ۱، ص ۱۲۵]. براساس نظریه تنزل در پیری<sup>۱</sup>، عملکرد عمومی با افزایش سن کاهش می‌یابد و شواهد قاطعی وجود دارد که توانایی‌هایی چون تردستی، سرعت واکنش، چالاکي، شنوایی و بینایی در واقع کاهش می‌یابد. یافته‌های اخیر ممکن است بطور غیرمستقیم از نظریه تنزل در پیری حمایت کند، مبنی بر اینکه عملکرد شغلی بطور واقعی تا سن خاصی افزایش یافته و بعد از آن کاهش می‌یابد [۲۱؛ به نقل از لاوسون و شن].

درخصوص ارتباط میان سن افراد و متغیرهایی نظیر ترک شغل و غیبت، نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که هر قدر سن کارمند بالاتر رود احتمال کمتری هست که او شغل یا کار خود را ترک کند، اما رابطه سن و غیبت کارکنان بستگی به این موضوع دارد که غیبت از کار، امری اجتناب‌پذیر یا اجتناب‌ناپذیر است. بطور کلی کارمندان مسن‌تر در مقایسه با افراد جوان‌تر، غیبت‌های قابل اجتناب کمتری دارند ولی غیبت‌های غیرقابل اجتناب آنها بیشتر است. شاید این موضوع مربوط به برخوردار نبودن از سلامت کامل (بخاطر سن بالاتر و در صورت بیماری و گذراندن دوره نقاهت طولانی‌تر) باشد [۲۰، ج ۱، ص ۱۲۵]. جهان‌شاهی و ابراهیمی قوام (۱۳۸۵) در تحقیقی با عنوان «بررسی تطبیقی رابطه بین سبک تفکر با سن، جنسیت، رشته تحصیلی و میزان تحصیلات در معلمان مقاطع سه‌گانه ابتدائی، راهنمایی و متوسطه» به بررسی رابطه بین سبک‌های تفکر معلمان (قانونگذار، اجرایی، قضایی، کلی‌نگر، جزئی‌نگر، آزاداندیش و محافظه‌کار) با متغیرهای جمعیت‌شناختی، بین ۲۰۰ نفر (۷۵ مرد، ۱۲۵ زن) از معلمان زن و مرد مقاطع سه‌گانه تحصیلی شهرستان بم پرداخته‌اند. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری نسبی تصادفی استفاده شده و ابزار مورد استفاده در این تحقیق، پرسشنامه سبک‌های تفکر استرنبرگ و واگنر (۱۹۹۲) بوده است. تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون t، تحلیل واریانس یک‌طرفه و رگرسیون چندمتغیره انجام شده است. نتایج بدست آمده نشان داد که بین سن و سبک‌های تفکر

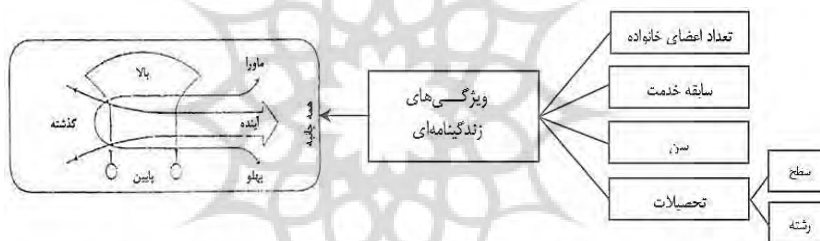
قانونگذار، اجرایی، کلی‌نگر، آزاداندیش و محافظه‌کارانه رابطه معنی‌دار وجود دارد. همچنین بین سطح تحصیلات و سبک تفکر قانونگذار رابطه معنی‌دار وجود دارد [۲۲]. جمشیدیان و خمیجانی (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «رابطه جنسیت، سن و زبان مادری با سطح تفکر انتقادی» به بررسی رابطه زبان مادری، سن و جنسیت، با سطح تفکر انتقادی دانشجویان انگلیسی زبان که در دوره کارشناسی ارشد رشته‌های علوم اسلامی کالج لندن مشغول به تحصیل‌اند، پرداخته‌اند. ابزار مورد استفاده در این تحقیق آزمون مهارت‌های تفکر انتقادی کالیفرنیا، فرم ب بوده است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که رابطه معنی‌داری بین سن و جنسیت از یکسو و سطح تفکر انتقادی از سوی دیگر وجود ندارد [۲۳]. رضوی و علی‌شیری (۱۳۸۴) در تحقیقی با عنوان «بررسی تطبیقی رابطه بین سبک‌های تفکر دختران و پسران دبیرستانی با پیشرفت تحصیلی آنان» به بررسی سبک‌های تفکر دانش‌آموزان و ارتباط آن با پیشرفت تحصیلی، جنسیت و سن آنان میان ۶۰۲ نفر دانش‌آموز (۲۸۶ دختر، ۳۱۶ پسر) سال دوم و سوم دبیرستانی شهرهای استان فارس با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای-خوشه‌ای چندمرحله‌ای پرداخته‌اند. داده‌های پژوهش با بهره‌گیری از آزمون t، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیری مدل مرحله‌ای مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان داده است که ۱. ارتباط سبک تفکر کلی دانش‌آموزان با پیشرفت تحصیلی و سن، معنادار نبوده است اما با جنسیت رابطه‌ای معنادار داشته است. ۲. در مجموع دانش‌آموزان دارای گرایش آزادیخواهانه، پیشرفت تحصیلی بیشتری داشته‌اند. ۳. سبک تفکر کلی و ابعاد آن، با پیشرفت تحصیلی دختران همبستگی معنادار نداشته است. قویترین تبیین‌کننده پیشرفت تحصیلی دختران، سن آنان به گونه منفی بوده است. ۴. دانش‌آموزانی که سن بیشتری داشته‌اند، افت تحصیلی آنها بیشتر بوده است. همچنین با افزایش سن، بر روحیه و تفکر اجرایی (اطاعت‌پذیری) و گرایش به محافظه‌کاری آنها افزوده شده است. نکته قابل توجه اینکه در بعد عمل، با افزایش سن، پسران تحلیل‌گرتر (قضایی‌تر) اما دختران اجرایی‌تر (مطیع‌تر) بوده‌اند. ۶. عوامل سن، تفکر آزادیخواهانه و جنسیت به ترتیب در پیش‌بینی وضعیت تحصیلی کل دانش‌آموزان تأثیر اساسی داشته است. بدین ترتیب دانش‌آموزانی که جوانتر و در سن آموزشی بوده‌اند، گرایشی آزادیخواهانه‌تر داشته و دختر بوده‌اند، پیشرفت تحصیلی بیشتری داشته‌اند. ۷. در پیش‌بینی پیشرفت تحصیلی پسران، سبک تفکر آزادیخواهانه و سن، به ترتیب



تأثیر اساسی داشته است [۲۴]. منوریان و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان «سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران» به سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران به کمک مدل جین لیدکا پرداخته‌اند. تحلیل نتایج به کمک آزمون فریدمن و t زوجی حاکی از آن می‌باشد که با وجود اقدامات مهم مانند تدوین اسناد راهبردی در شهرداری تهران، فاصله معنی‌داری بین اهمیت عوامل شاخص و وضع موجود آنها در سازمان وجود دارد [۹].

### ۲-۵- مدل مفهومی

مدل استفاده شده در این تحقیق، مدل تفکر استراتژیک مینتزبرگ می‌باشد که شامل هفت بُعد است. لازم بذکر است بُعد هفتم، نگاه همه جانبه، ترکیب ابعاد ششگانه می‌باشد لذا کسی که هر شش بُعد تفکر را داشته باشد، بُعد هفتم را نیز خواهد داشت.



شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق

### ۳- روش شناسی پژوهش

هدف این تحقیق تبیین اثر ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای بر مدل شش‌بُعدی تفکر استراتژیک است. این تحقیق پاسخ این چهار سؤال را تبیین می‌کند: با تغییر (افزایش) سطح تحصیلات، چه اندازه و در کدام ابعاد تفکر استراتژیک کارکنان تغییر مشاهده می‌شود؟ با تغییرات سن افراد (یعنی تغییر مراحل زندگی افراد) چه تغییری و در کدام ابعاد تفکر استراتژیک آنها روی می‌دهد؟ با تغییر (افزایش) سابقه خدمت در ابعاد تفکر استراتژیک کارکنان سازمان چه تغییراتی ایجاد می‌شود؟ وقتی تعداد اعضای خانواده تغییر می‌کند در کدام ابعاد تفکر استراتژیک اعضای خانواده تغییر حاصل می‌شود؟



### ۳-۱- متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش

متغیرهای مستقل این تحقیق، چهار ویژگی زندگینامه‌ای شامل؛ تحصیلات و سن، سابقه خدمت و تعداد اعضای خانواده می‌باشد. متغیر وابسته نیز مدل هفت‌بُعدی تفکر استراتژیک مینتزربرگ است.

• ویژگی‌های زندگینامه‌ای: اجزاء ویژگی‌های زندگینامه‌ای عبارت است از: سن، جنسیت (زن، مرد)، وضعیت تأهل (مجرد، متأهل)، تحصیلات (سطح تحصیلی)، سابقه خدمت و تعداد اعضای خانواده [۲۰، ج ۱، ص ۱۳۲].

• مدل تفکر استراتژیک مینتزربرگ: مینتزربرگ (۱۹۹۸) به روشنی درک خود را از تفکر استراتژیک به عنوان حامی پیوستار براساس نیمکره راست و چپ مغز بیان می‌دارد. تفکر استراتژیک: در مورد ساخت و تلفیق است. که شامل ادراک و خلاقیت می‌شود. نتیجه تفکر استراتژیک چشم انداز تلفیقی و یکپارچه عمل کردن است. نه یک دیدگاه دقیق طبقه بندی شده نسبت به مسیر. استراتژی‌ها باید این آزادی را داشته باشند تا در هر زمان و مکانی در سازمان بروز پیدا کنند، علی‌الخصوص از طریق روندهای آشفته آموزش غیررسمی که باید لزوماً توسط افرادی در سطوح مختلف که عمیقاً درگیر کارهای در دستشان هستند، انجام شود [۲۵]. مدل تفکر استراتژیک مینتزربرگ شامل ابعاد زیر می‌باشد: نگاه به آینده<sup>۱</sup>، نگاه به گذشته<sup>۲</sup>، نگاه از بالا<sup>۳</sup>، نگاه از پایین<sup>۴</sup>، نگاه از پهلو<sup>۵</sup>، نگاه از ماورا<sup>۶</sup> و نگاه همه جانبه<sup>۷</sup>.

### ۳-۲- جامعه هدف و جامعه نمونه

جمعیت مورد مطالعه، کارکنان شهرداری‌های مناطق سه‌گانه شهر قزوین و شهروندان شهر قزوین با حداقل مدرک کاردانی هستند که حجم آنها برابر  $N=۵۶۶۷۳$  تعیین شده است. حجم نمونه براساس فرمول کوکران برابر ۳۸۴ نفر برآورد گردید. اعضای جامعه نمونه به روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای انتخاب شدند.

### ۳-۳- ابزار گردآوری داده‌ها و روایی و پایایی

ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه می‌باشد. پرسشنامه محقق ساخته بوده و شامل ۲۳ سؤال



می‌باشد که توسط محقق و همکاران وی در جامعه هدف توزیع و پس از تکمیل جمع‌آوری گردید. از آنجا که پرسشنامه براساس طیف لیکرت ۵ درجه‌ای (کاملاً موافق، موافق، بدون نظر، مخالف، کاملاً مخالف) طراحی شده است، در بررسی نرم‌افزاری به هر یک از گزینه‌ها امتیازاتی در جهت فرض مسأله داده شد، یعنی پاسخ‌ها هرچه از فرض دورتر می‌شوند امتیاز کمتری دریافت می‌کنند به این صورت: کاملاً موافق (۵ امتیاز)، موافق (۴ امتیاز)، بدون نظر (۳ امتیاز)، مخالف (۲ امتیاز) و کاملاً مخالف (۱ امتیاز). به این ترتیب می‌توان با استفاده از آزمون مقایسه میانگین‌ها این مسأله را سنجید که آیا میانگین جامعه برابر با عدد ۳ می‌باشد یا خیر. اگر مشاهده شود میانگین بیش‌تر از ۳ است، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه تحقیق درست بوده و فرضیه تأیید می‌گردد.

روایی این پرسشنامه به روش محتوایی (آیا ابزار به قدر کفایت مفهوم را اندازه‌گیری می‌کند؟ [۲۶]). از طریق دقت در طراحی تعداد سؤالات متناسب با هر یک از ابعاد ششگانه تفکر استراتژیک محقق شد. روایی ظاهری یا صوری، با تأیید متخصصین از جمله استاد راهنمای تحقیق که طراح پرسشنامه نیز بودند، به دست آمد. اعتبار سازه، که توانایی پرسشنامه را در در برگرفتن نظریه‌های مرتبط با مفهوم می‌سنجد [۲۶]، از طریق انطباق دادن سؤالات با نظریه‌های مرتبط با تفکر استراتژیک حاصل آمد.

همچنین در این پژوهش از دو روش بازآزمون و روش آلفای کرونباخ برای سنجش قابلیت اعتماد پرسشنامه استفاده شده است. دامنه آلفا میان ۰ تا ۱ است و هرچه ضریب آلفای کرونباخ بیشتر باشد، پایایی مقیاس بیشتر است، این ضریب حداقل باید ۰/۷۰ باشد تا بتوان مقیاس را دارای پایایی دانست.

بنابراین، در ابتدا تعداد ۵۰ پرسشنامه توزیع و پایایی آن بررسی شد. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه این تحقیق با استفاده از نرم‌افزار SPSS.18 سنجیده شده است. مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده برای ابعاد ششگانه به ترتیب عبارت است از: بُعد نگاه به آینده با ۴ سؤال ۰/۸۱۹، بُعد نگاه به گذشته با ۳ سؤال ۰/۸۹۵، بُعد نگاه از بالا با ۵ سؤال ۰/۷۹۶، بُعد نگاه از پایین با ۳ سؤال ۰/۸۸۸، بُعد نگاه از پهلو با ۵ سؤال ۰/۸۶۱ و در نهایت بُعد نگاه از ماوراء با ۳ سؤال ۰/۸۱۶ که مقدار ضرایب به دست آمده، بیانگر پایایی ابزار پژوهش می‌باشد.

#### ۴- تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها

از آنجا که این تحقیق در پی تبیین ارتباط میان ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای (تحصیلات، سن، سابقه خدمت و تعداد اعضای خانواده) با مدل تفکر استراتژیک است، ابتدا این ویژگی‌ها تحلیل می‌شوند.

از کل اعضای جامعه هدف، ۲۸۸ نفر (۷۵ درصد) مرد و ۹۶ نفر (۲۵ درصد) زن بوده‌اند. ۱۳۶ نفر (۳۵ درصد) دارای مدرک فوق‌دیپلم، ۱۷۱ نفر (۴۵ درصد) لیسانس، ۶۱ نفر (۱۶ درصد) فوق‌لیسانس و ۱۶ نفر (۴ درصد) دارای مدرک دکترا بوده‌اند که از این تعداد، ۶۹ نفر (۱۸ درصد) دارای سابقه کار زیر ۱۰ سال، ۲۰۰ نفر (۵۲ درصد) دارای سابقه ۱۱ تا ۲۰ سال، و ۱۱۵ نفر (۳۰ درصد) دارای سابقه ۲۱ تا ۳۰ سال بوده‌اند.

از لحاظ وضعیت سنی: ۸۲ نفر (۲۱ درصد) بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۱۶۲ نفر (۴۲ درصد) بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۱۱۵ نفر (۳۰ درصد) بین ۴۱ تا ۵۰ سال، و ۲۵ نفر (۷ درصد) بالای ۵۱ سال بوده‌اند. تعداد اعضای خانواده پاسخ‌دهندگان به ۵ طبقه تقسیم گردید. ۱۸ نفر (۵ درصد) تک نفره، ۷۴ نفر (۱۹ درصد) ۲ نفره، ۱۲۴ نفر (۳۲ درصد) ۳ نفره، ۷۰ نفر (۱۸ درصد) ۴ نفره، ۹۸ نفر (۲۶ درصد) ۵ نفر و بیشتر بوده‌اند. داده‌های گردآوری شده در این تحقیق از طریق نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

#### ۴-۱- آزمون فرضیه‌ها

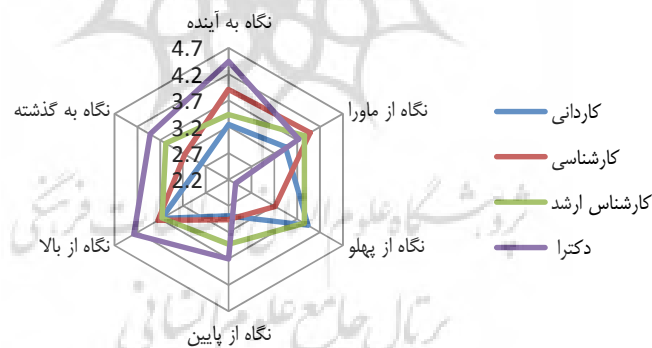
فرضیه‌های این تحقیق با دو آزمون مقایسه میانگین‌ها و  $t$  استیودنت ارزیابی و آزمون شدند.

فرضیه اول: میان سطح تحصیلات و ابعاد ششگانه تفکر استراتژیک ارتباط وجود دارد. جدول (۱) و مدل (۱) ابعاد این ارتباط را نشان می‌دهد.



جدول ۱ ارتباط میان سطح تحصیلات و ابعاد تفکر استراتژیک

ارتباط تحصیلات با تفکر استراتژیک	نتیجه گیری	دکتر	کارشنا س ارشد	کارشنا س	کاردا ن	ابعاد تفکر استراتژیک
تحصیلات و بُعد اول تفکر رابطه دارند	در دارندگان درجه دکترا حداکثر است	۴/۴۴	۳/۴۳	۳/۹۱	۳/۲۴	نگاه به آینده
تحصیلات و بُعد دوم تفکر رابطه دارند	در دارندگان درجه دکترا حداکثر است	۳/۹۲	۳/۵۸	۳/۸۶	۲/۸	نگاه به گذشته
تحصیلات و بُعد سوم تفکر رابطه دارند	در دارندگان درجه دکترا حداکثر است	۴/۲۸	۳/۶۶	۳/۷۵	۳/۱۷	نگاه از بالا
تحصیلات و بُعد چهارم تفکر رابطه دارند	در دارندگان درجه دکترا حداکثر است	۳/۷۱	۳/۴۳	۲/۹۶	۲/۸۹	نگاه از پایین
تحصیلات و بُعد پنجم تفکر رابطه دارند	در دارندگان درجه کاردانی حداکثر است	۲/۳۵	۳/۸۶	۳/۲۲	۳/۹۴	نگاه از پهلو
تحصیلات و بُعد ششم تفکر رابطه دارند	در دارندگان درجه کارشناسی حداکثر است	۳/۷۳	۳/۸۶	۳/۹۸	۳/۴۴	نگاه از ماوراء

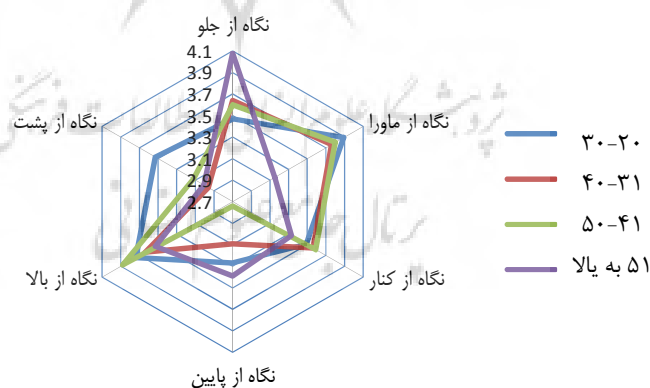


مدل ۱ مدل تار عنکبوتی ارتباط میان سطح تحصیلات و ابعاد تفکر استراتژیک

فرضیه دوم: میان سن و ابعاد ششگانه تفکر استراتژیک ارتباط وجود دارد. جدول (۲) و مدل (۲) ابعاد این ارتباط را نشان می‌دهد.

جدول ۲ ارتباط میان سن و ابعاد تفکر استراتژیک

ارتباط سن با تفکر استراتژیک	نتیجه گیری	ابعاد تفکر استراتژیک			
		۵۱ به بالا	۴۰-۴۱	۳۰-۳۱	۲۰-۳۰
سن و بعد اول تفکر استراتژیک رابطه معنادار دارند	در ۵۱ سال به بالا(حداکثر)	۴/۰۸	۳/۶	۳/۶۴	۳/۴۷
سن و بعد دوم تفکر استراتژیک رابطه معنادار دارند	در ۲۰-۳۰ سال(حداکثر)	۳/۰۱	۳/۱۲	۲/۹۶	۳/۵۳
سن و بعد سوم تفکر استراتژیک رابطه معنادار دارند	در ۴۱-۵۰ سال(حداکثر)	۳/۵۳	۳/۸۸	۳/۱۲	۳/۷۴
سن و بعد چهارم تفکر استراتژیک رابطه معنادار دارند	در ۵۱ سال به بالا(حداکثر)	۳/۳۹	۲/۷۴	۳/۰۹	۳/۲۷
سن و بعد پنجم تفکر استراتژیک رابطه معنادار دارند	در ۴۱-۵۰ سال(حداکثر)	۳/۳۲	۳/۵۹	۳/۵۶	۳/۴۹
سن و بعد ششم تفکر استراتژیک رابطه معنادار دارند	در ۲۰-۳۰ سال(حداکثر)	۳/۱۵	۳/۸	۳/۷۶	۳/۸۹



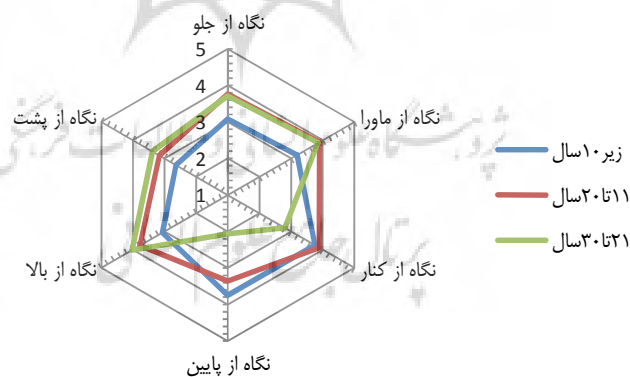
مدل ۲ مدل تار عنکبوتی، ارتباط میان سن و ابعاد تفکر استراتژیک



فرضیه سوم: میان سابقه خدمت و ابعاد ششگانه تفکر استراتژیک ارتباط وجود دارد. جدول (۳) و مدل (۳) ابعاد این ارتباط را نشان می‌دهد.

جدول ۳ ارتباط میان سابقه خدمت و ابعاد تفکر استراتژیک

ابعاد تفکر استراتژیک	زیر ۱۰ سال	۱۱-۲۰ سال	۲۱-۳۰ سال	نتیجه گیری	ارتباط سابقه خدمت با تفکر
نگاه به آینده	۳/۰۸	۳/۷۶	۳/۷۱	با سابقه ۱۱-۲۰ سال حد اکثر است	سابقه خدمت و بعد اول تفکر استراتژیک رابطه معنادار دارند
نگاه به گذشته	۲/۶۴	۳/۱۶	۳/۳۸	با سابقه ۲۱-۳۰ سال حد اکثر است	سابقه خدمت و بعد دوم تفکر استراتژیک رابطه معنادار دارند
نگاه از بالا	۳/۰۷	۳/۷۸	۴/۰۳	با سابقه ۲۱-۳۰ سال حد اکثر است	سابقه خدمت و بعد سوم تفکر استراتژیک رابطه معنادار دارند
نگاه از پایین	۳/۷۵	۳/۳۶	۲/۰۷	با سابقه زیر ۱۰ سال حد اکثر است	سابقه خدمت و بعد چهارم تفکر استراتژیک رابطه معنادار دارند
نگاه از پهلو	۳/۷۵	۳/۸۹	۲/۸	با سابقه ۱۱-۲۰ سال حد اکثر است	سابقه خدمت و بعد پنجم تفکر استراتژیک رابطه معنادار دارند
نگاه از ماورا	۳/۱۹	۳/۹	۳/۸۵	با سابقه ۱۱-۲۰ سال حد اکثر است	سابقه خدمت و بعد ششم تفکر استراتژیک رابطه معنادار دارند



مدل ۳ مدل تار عنکبوتی ارتباط میان سابقه خدمت و ابعاد تفکر استراتژیک

فرضیه چهارم: میان تعداد اعضای خانواده و ابعاد ششگانه تفکر استراتژیک ارتباط وجود دارد. جدول (۴) و مدل (۴) ابعاد این ارتباط را نشان می‌دهد.

جدول ۴ ارتباط میان تعداد اعضای خانواده و ابعاد تفکر استراتژیک

ابعاد تفکر استراتژیک	۱ نفره	۲ نفره	۳ نفره	۴ نفره	۵ نفره	نتیجه گیری	ارتباط تعداد اعضای خانواده با تفکر
نگاه به آینده	۲/۲۴	۳/۱۵	۳/۵۳	۳/۷۹	۴/۲۲	در ۵ نفره به بالا حداکثر در ۱ نفره حداقل	تعداد اعضا و بُعد اول تفکر استراتژیک رابطه معنادار دارند
نگاه به گذشته	۳/۲	۳/۳۳	۳/۱۵	۳/۲۸	۲/۸۴	در ۲ نفره حداکثر در ۵ نفره به بالا حداقل	تعداد اعضا و بُعد دوم تفکر استراتژیک رابطه معنادار دارند
نگاه از بالا	۳/۴۳	۳/۳۷	۳/۷۷	۳/۶۳	۴/۰۷	در ۵ نفره به بالا حداکثر در ۲ نفره حداقل	تعداد اعضا و بُعد سوم تفکر استراتژیک رابطه معنادار دارند
نگاه از پایین	۳/۳۳	۲/۵۳	۲/۴۹	۲/۳۱	۳/۸۸	در ۵ نفره به بالا حداکثر در ۳ نفره حداقل	تعداد اعضا و بُعد چهارم تفکر استراتژیک رابطه معنادار دارند
نگاه از پهلو	۲/۲۱	۲/۲	۳/۸۲	۳/۱۵	۳/۷۷	در ۳ نفره حداکثر در ۲ نفره حداقل	تعداد اعضا و بُعد پنجم تفکر استراتژیک رابطه معنادار دارند
نگاه از ماورا	۳/۴	۳/۴۳	۴/۲۷	۳/۴۶	۳/۶۴	در ۳ نفره حداکثر در ۱ نفره حداقل	تعداد اعضا و بُعد ششم تفکر استراتژیک رابطه معنادار دارند



مدل ۴ مدل تار عنکبوتی، ارتباط میان تعداد اعضای خانواده و ابعاد تفکر



## ۵- نتایج پژوهش

نتایج حاصل از تحلیل متغیرها و آزمون فرضیه‌های این تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

۱. ابعاد اول، دوم، سوم و چهارم تفکر استراتژیک یعنی «نگاه به آینده»، «نگاه به گذشته»، «نگاه از بالا» و «نگاه از پایین» در دارندگان مدرک دکترا قوی‌تر است. یعنی در این ابعاد تفکر، دارندگان مدرک دکترا متفکرترند.
۲. بُعد پنجم تفکر استراتژیک یعنی «نگاه از پهلو» در دارندگان مدرک کاردانی قوی‌تر است. یعنی در این ابعاد تفکر، دارندگان مدرک کاردانی متفکرترند.
۳. بُعد ششم تفکر استراتژیک یعنی «نگاه از ماورا» در دارندگان مدرک کارشناسی قوی‌تر است. یعنی در این ابعاد تفکر، دارندگان مدرک کارشناسی متفکرترند.
۴. دارندگان مدرک کاردانی در دو بعد از ابعاد تفکر استراتژیک یعنی «نگاه به گذشته» و «نگاه از پایین» بسیار ضعیف هستند.
۵. دارندگان مدرک کارشناسی در بُعد چهارم تفکر استراتژیک یعنی «نگاه از پایین» بسیار ضعیف می‌باشند.
۶. دارندگان مدرک دکترا در بُعد پنجم تفکر استراتژیک یعنی «نگاه از پهلو» بسیار ضعیف می‌باشد.
۷. دارندگان مدرک کارشناسی ارشد در همه ابعاد تفکر استراتژیک از تعادل برخوردارند.
۸. ابعاد دوم و ششم تفکر استراتژیک یعنی «نگاه به گذشته» و «نگاه از ماورا» در گروه ۲۰-۳۰ سال قوی‌تر است. یعنی در این ابعاد گروه سنی ۲۰-۳۰ سال متفکرترند.
۹. ابعاد اول و چهارم تفکر استراتژیک یعنی «نگاه به آینده» و «نگاه از پایین» در گروه ۵۱ سال به بالا قوی‌تر است. یعنی در این ابعاد سنین ۵۱ به بالا متفکرترند.
۱۰. ابعاد سوم و پنجم تفکر استراتژیک یعنی «نگاه از بالا» و «نگاه از پهلو» در گروه ۴۱-۵۰ سال قوی‌تر است. یعنی در این ابعاد گروه سنی ۴۱-۵۰ سال متفکرترند.
۱۱. گروه سنی ۳۰-۴۰ سال در بُعد دوم تفکر استراتژیک یعنی «نگاه به گذشته» بسیار ضعیف می‌باشند.
۱۲. ابعاد اول، پنجم و ششم تفکر استراتژیک یعنی «نگاه به آینده»، «نگاه از پهلو» و «نگاه از ماورا» در گروه دارای سابقه‌کاری ۱۱-۲۰ سال قوی‌تر است. یعنی در این ابعاد تفکر، گروه با



سابقه‌کاری ۱۱-۲۰ سال متفکرترند.

۱۳. ابعاد دوم و سوم تفکر استراتژیک یعنی «نگاه به گذشته» و «نگاه از بالا»، در گروه با سابقه‌کاری ۲۱-۳۰ سال قوی‌تر است یعنی در این ابعاد تفکر، گروه با سابقه‌کاری ۲۱-۳۰ سال متفکرترند.

۱۴. بُعد چهارم تفکر استراتژیک یعنی «نگاه از پایین» در گروه با سابقه‌کاری زیر ۱۰ سال قوی‌تر است یعنی در این ابعاد تفکر، گروه با سابقه‌کاری زیر ۱۰ سال متفکرترند.  
۱۵. گروه با سابقه‌کاری زیر ۱۰ سال در بُعد دوم تفکر استراتژیک یعنی «نگاه به گذشته» بسیار ضعیف است.

۱۶. گروه با سابقه‌کاری ۲۱-۳۰ سال در ابعاد چهارم و پنجم تفکر استراتژیک یعنی «نگاه از پایین» و «نگاه از پهلو» بسیار ضعیف است.

۱۷. ابعاد اول، سوم و چهارم تفکر استراتژیک یعنی «نگاه به آینده»، «نگاه از بالا» و «نگاه از پایین» در خانواده‌های ۵ نفره به بالا قوی‌تر است. یعنی در این ابعاد تفکر، خانواده‌های ۵ نفره به بالا متفکرترند.

۱۸. ابعاد پنجم و ششم تفکر استراتژیک یعنی «نگاه از پهلو» و «نگاه از ماورا» در خانواده‌های ۳ نفره قوی‌تر است. یعنی در این ابعاد تفکر، خانواده‌های ۳ نفره متفکرترند.  
۱۹. بُعد دوم تفکر استراتژیک یعنی «نگاه به گذشته» در خانواده‌های ۲ نفره قوی‌تر است. یعنی در این بُعد تفکر، خانواده‌های ۲ نفره متفکرترند.

۲۰. در خانواده‌های تک نفره بُعد اول تفکر استراتژیک یعنی «نگاه به آینده» بسیار ضعیف می‌باشد.

۲۱. در خانواده‌های ۲ نفره بُعد چهارم تفکر استراتژیک یعنی «نگاه از پایین» بسیار ضعیف می‌باشد.

۲۲. در خانواده‌های ۳ نفره بُعد اول تفکر استراتژیک یعنی «نگاه به آینده» بسیار ضعیف می‌باشد.

۲۳. در خانواده‌های ۵ نفره بُعد دوم تفکر استراتژیک یعنی «نگاه به گذشته» بسیار ضعیف می‌باشد.

۲۴. خانواده‌های ۴ نفره در همه ابعاد تفکر استراتژیک از تعادل برخوردارند.



## ۶- یافته‌ها و پیشنهادات پژوهش

یافته‌ها معنای نتایج تحقیق‌اند. نتایج این تحقیق مبین و مؤید آن است که بین هر چهار ویژگی زندگی‌نامه‌ای و ابعاد تفکر استراتژیک ارتباط معناداری وجود دارد. این امر بدان معنی است که با تغییر هر یک از ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای، تغییر معناداری در مدل تفکر استراتژیک فرد رخ می‌دهد. از آنجا که چهار ویژگی زندگی‌نامه‌ای مورد بررسی در این تحقیق (سن، سطح تحصیلات، تعداد اعضای خانواده و سابقه خدمت) مداوماً و حتی روزانه در سازمان تغییر می‌یابند، لذا سازمان‌ها را می‌توان مجموعه سیالی از مدل‌های تفکر دائم‌التغییر نامید. نتایج تحقیق حاکی از آن است که هر چه سطح تحصیلات افزایش می‌یابد بُعد پنجم تفکر ضعیف‌تر و ابعاد اول، دوم، سوم و چهارم تفکر قوی‌تر می‌شود. همچنین هر چه سن افراد بالاتر می‌رود ابعاد دوم و ششم تفکر ضعیف‌تر و ابعاد اول و چهارم تفکر قوی‌تر می‌شود. نتایج بیان می‌دارد با افزایش سابقه خدمت ابعاد چهارم و پنجم تفکر ضعیف‌تر و ابعاد دوم و سوم قوی‌تر می‌گردد. نتایج نشان می‌دهد هر چه تعداد اعضای خانواده بیشتر می‌شود ابعاد اول، سوم و چهارم تفکر تقویت شده و بُعد دوم تفکر تضعیف می‌گردد.

براساس تئوری استعاره سازمان‌های مورگان (۱۹۹۸) سازمان‌ها از منظر تفکر استراتژیک جریان سیالی از افکارند که دم به دم شکل می‌گیرند و لحظه به لحظه اعمال و تصمیمات کارکنان و مدیران را شکل می‌دهند و از این طریق خروجی و محصول سازمان را تولید می‌نمایند [۲۷]. از این رو براساس این اصل که افکار به ویژه تفکر استراتژیک افراد سازنده و شکل‌دهنده اعمال و تصمیمات افراد است و نتیجه‌ها و یافته‌های این تحقیق تأیید می‌کنند که خود این تفکر به دلیل تغییر مؤلفه‌های سن، سابقه خدمت، تحصیلات و تعداد وابستگان اعضای سازمان مستمراً در حال شکل‌گیری و باز شکل‌گیری است، پیشنهاد می‌نماید که مدیران و راهبران سازمان‌ها کمیت و کیفیت این فرآیند دائم‌التغییر تفکر استراتژیک را از طریق مکانیزم‌های نظارتی بطور منظم پایش، و با برگزاری کارگاه‌های آموزشی تبیین و هدایت کنند تا زمینه تحقق هدف‌های استراتژیک سازمان‌شان را فراهم آورند.

## ۷- پی‌نوشت‌ها

1. Mintzberg
2. Abraham
3. G.Hamel
4. R.Stacey
5. A.S.Exupery
6. LEGO
7. BAIN
8. Handford
9. Liedtka
10. Decremental theory of aging
11. See ahead
12. See behind
13. See above
14. See below
15. See beside
16. See beyond
17. See through

## ۸- منابع

- [1] Collins, D. B., Lowe, J. S., Arnett, C. R.; (2000), "High-performance leadership at the organization level"; *The Journal of Advances in Developing Human Resources*, Vol. 2, No. 18, pp. 19-46.
- [2] Mintzberg, H.; (1994), "The fall and rise of strategic planning"; *Harvard Business Review*, January February, pp. 107-114.
- [3] Mingers, J., White, L.; (2010), "A review of the recent contribution of systems thinking to operational research and management science"; *European Journal of Operational Research*, Vol. 207, pp. 1147-1161.
- [4] Abraham, S.; "Stretching strategic thinking"; (2005), *The Journal of Strategy and Leadership*, Vol. 33, No. 5, pp. 5-12.
- [5] Porter, M. E.; (1990), *The Competitive Advantage of Nations*; London: Macmillan.
- [6] Heracleous, L.; (1998), "Strategic thinking or strategic planning?"; *Long Range*



- Planning*, Vol. 31, No. 3, pp. 481-487.
- [7] Moshbeki, A., (2008), Khazaie, A.; "Modeling elements of strategic thinking in Iranian organizations"; *The Journal of Iranian Business Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 105-118.
- [8] Ghaffarian, V., Ali Ahmadi, A. R.; (2003), "Strategic thinking"; *Tadbir Monthly*, Vol. 137, pp. 33-38.
- [9] Monavvarian, A., Aghazadeh, H., Shahamat-nejad, M.; (2012), "Measuring the strategic thinking of the managers of tehran's municipality"; *Quarterly Journal of Business Management*, Vol. 4, No. 12, pp. 129-146.
- [10] Wilson, I.; (1994), "Strategic planning is not dead; it changed"; *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 4, pp. 12-24.
- [11] Poursadegh, N., Yazdani, B.; (2011), "The impact of the strategic thinking of senior managers on the small and medium firms' success"; *The Journal of Strategic Management Studies*, Vol. 7, pp. 143-163.
- [12] Nasehi-far, V., Pour-hosseini, S. J.; (2008), "Comparative research on mission statement's formulation components of inland and abroad it companies"; *The Journal of Management Knowledge*, Vol. 21, No. 80, pp. 123-142.
- [13] Nazemi, S., Mortazavi, S., Jafari, H.; (2010), " An investigating of the relationship between strategic thinking and performance (ROA)"; *Journal of Business Management Perspective (Management Perspective)*, Vol. 9, No. 2(35), pp. 69-87.
- [14] Stacey R.; (2010), *Strategic Thinking and Management of Change*; Translated by Mostafa Jafari and Mahzyar Kazemi Movahed, (3rd Edition), Tehran: Rasa Cultural Services Institution.
- [15] Farrokhi, P.; (2013), *Examining the relationship between demographic characteristics and strategic thinking based on Spider web model*; *Master's Thesis*, Zanjan Science and Research Branch, Islamic Azad University.
- [16] Graetz, F.; (2002), "Strategic Thinking versus strategic planning: Towards

- understanding the complementarities"; *Management Decision*, Vol. 40, No. 5/6, pp. 456-462.
- [17] Handford, P.; (1995), Developing Director and Executive Competencies in Strategic Thinking: In B. Garratt (Ed.), *Developing Strategic Thought: Reinventing the Art of Direction-Giving*, McGraw-Hill, London.
- [18] Bruce, A., Langdon, K.; (2005), *Strategic Thinking*; Translated by Saeed Ali Mirzaei, Tehran: Prominent Managers Publication.
- [19] Ghafarian, V., Ali Ahmadi, A. R.; (2002), "Modern strategy approaches"; *Tadbir Monthly*, Vol. 130, pp. 28-31.
- [20] Robbins, S. P.; (1998), *Organizational Behavior: Concepts, Theory and Applications*; Translated by Ali Parsa'eyan and Mohammad A'rabi, Tehran: Cultural Research Bureau.
- [21] Moghimi, M.; (2007), Effect of personality and biographical staff education on the extent of their participation in the Razavi Khorasan suggestions; *Master's Thesis*, Ferdowsi University of Mashhad.
- [22] Jahan-shahi, N., Ebrahimi ghavam, S.; (2006), "A Comparative study on the relation between thinking styles with age, gender, degree, and education in school teachers"; *The Journal of Psychology and Educational Sciences*, Vol. 1, No. 5, pp. 37-58.
- [23] Jamshidian Ghale Sefidi, T., Khamijani Farahani, A.A.; (2009), "The relationship between native language, age and level of critical thinking"; *The Journal of Foreign Languages*, Vol. 55, pp. 71-86.
- [24] Razavi, A., Shiri, A.A.; (2005), "Comparative study on the thinking styles of high school boys and girls of and their academic achievements"; *The Journal of Innovation in Education*, Vol. 12, No. 4, pp. 86-108.
- [25] Mintzberg, H.; (1998), *Organizing Five Effective Models*, Translated by Abolhasan Faghihi and Hosein Vaziri Sabegh, (7th edition), Tehran: Center for Public Management Publications.

- [26] Sekaran, O.; (2011), Research Methods in Management, Translated by Mohammad Saebi and Mahmood Shirazi, Tehran: State Management Training Center.
- [27] Morgan, G.; Images of Organization; the Executive Edition, Better-Koehler Publishers and SAGE Publications, 1998.

