



## Effective Experiences in Developing Managers' Strategic Thinking: A Phenomenological Approach

**Mohammad Abooyee Ardakan** 

Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: abooyee@ut.ac.ir

**Fereshteh Mohammadi** \* 

\*Corresponding Author, Ph.D. Candidate, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: f Mohammadi@ut.ac.ir

**Hamid Reza Yazdani** 

Associate Prof., Department of Public Administration, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: hryzdani@ut.ac.ir

**Ali Heidary** 

Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: aheidary@ut.ac.ir

### Abstract

#### Objective

Strategic thinking, long recognized as essential for organizational success, is increasingly vital across various levels of management. This cognitive skill enables organizations to adeptly navigate and manage changing environmental dynamics, thus sustaining competitive advantages. Traditionally viewed as a senior management prerequisite, the need for strategic thinking has expanded to lower organizational echelons in response to escalating environmental complexities. This capability equips managers with the foresight to comprehend, anticipate, and strategically respond to future events. Instead of merely reacting to changes, effective strategic thinking empowers managers to proactively shape and influence these dynamics. Research on the developmental trajectory of strategic thinking is notably limited. A comprehensive understanding of how managers evolve into skilled strategic thinkers is a multifaceted endeavor, warranting exploration from diverse viewpoints. This study is dedicated to examining the evolution of strategic thinking, particularly focusing on the experiential dimension. It seeks to identify and elucidate the specific experiences and their impactful attributes that contribute to the cultivation of strategic thinking among managers in Iran's burgeoning financial technology (Fintech) industry.

#### Methods

Adopting a qualitative methodology, this research is anchored in the descriptive phenomenological approach, with an emphasis on deeply understanding experiences as they

naturally occur. To uncover the nuances of how managers in the Fintech industry develop strategic thinking skills, the study utilized semi-structured interviews. These interviews were meticulously designed to align with the research objectives, offering participants the opportunity to richly reconstruct and reflect upon their relevant experiences. Participant selection employed non-probability and purposive sampling methods, complemented by snowball sampling to ensure a comprehensive representation. The study engaged 14 senior managers in the financial technology sector, delving into their personal and professional journeys. Data analysis was conducted using the Colaizzi method, which involves a thorough process of transcribing interviews, detailed reading and re-reading of the transcripts, extracting significant statements, and formulating meaningful interpretations for each statement. This process also entailed organizing these interpretations into coherent thematic clusters, integrating these themes into a holistic description of the phenomenon, and delineating the fundamental structure of the experience. Crucially, the research findings were presented back to the participants for validation, allowing for any necessary refinements to ensure accuracy and authenticity.

## Results

This research successfully identified seven distinct and impactful experiences contributing to the development of strategic thinking among managers in Iran's Fintech industry, alongside the defining characteristics of these experiences. These pivotal experiences encompassed a range of factors: openness to new experiences, mentorship support, leadership in critical and challenging situations, a strong emphasis on personal development, extensive networking and communication, encountering and overcoming critical challenges, and leveraging failure as a tool for growth and development.

## Conclusion

This study contributes to the existing body of research underscoring the significance of experiential learning. Conducted within the specific context of Iran's financial technology industry, the findings corroborate the instrumental role of experiential learning in the evolution of strategic thinking capabilities. The validity and reliability of the research outcomes were further reinforced through participant validation, ensuring the findings authentically represent the experiences and perceptions of those involved.

**Keywords:** Experiential learning, Human Resource development, Phenomenology, Strategic thinking.

**Citation:** Abooyee Ardakan, Mohammad; Mohammadi, Fereshteh; Yazdani, Hamid Reza & Heidary, Ali (2023). Effective Experiences in Developing Managers' Strategic Thinking: A Phenomenological Approach. *Journal of Public Administration*, 15(4), 666-695. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2023, Vol. 15, No.4, pp. 666-695

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2023.352535.3261>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: December 15, 2022

Received in revised form: February 05, 2023

Accepted: July 27, 2023

Published online: January 20, 2024



## تجربه‌های مؤثر در توسعه تفکر استراتژیک مدیران: رویکردی پدیدارشناسانه

محمد ابویی اردکان

دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
رایانامه: abooyee@ut.ac.ir

فرشته محمدی \*

\* نویسنده مسئول، دکتری، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: fmohammadi@ut.ac.ir

حمیدرضا یزدانی

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: hryazdani@ut.ac.ir

علی حیدری

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: aheidary@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** تفکر استراتژیک مدت‌هاست که نقطه کانونی موفقیت سازمان‌ها شناخته شده است و به‌عنوان یک قابلیت شناختی، می‌تواند با تضمین استمرار مزیت‌های رقابتی، سازمان‌ها را به سمت مدیریت مؤثرتر تغییرات محیطی هدایت کند. تفکر استراتژیک از دیرباز به‌عنوان یکی از الزامات مدیریت ارشد در نظر گرفته شده است. با افزایش پیچیدگی محیطی، این توانایی در سطوح پایین‌تر سازمان‌ها نیز لازم است. این قابلیت به مدیران کمک می‌کند تا ضمن درک وقایع آینده، آن‌ها را پیش‌بینی و کنترل کنند و به‌جای تأثیر گرفتن از تغییرات، آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهند. پژوهش در زمینه نحوه توسعه تفکر استراتژیک اندک است. از دیدگاه‌های مختلفی می‌توان بررسی کرد که تفکر استراتژیک چگونه توسعه می‌یابد و مدیران چگونه به متفکران استراتژیک ماهر تبدیل می‌شوند. پژوهش حاضر قصد دارد که توسعه تفکر استراتژیک را از منظر تجربه بررسی کند. هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین تجربه‌ها و ویژگی‌های مؤثر آن‌ها در توسعه تفکر استراتژیک مدیران صنعت فناوری‌های مالی (فین‌تک) در ایران است.

**روش:** پژوهش حاضر بر اساس روش پژوهش کیفی و رویکرد پدیدارشناسی توصیفی انجام شد. تمرکز اصلی تحلیل پدیدارشناختی، بررسی تجربه است و هدف آن، توصیف تجربه به همان صورتی است که در زندگی رخ داده است. برای شناسایی تجربه‌های مدیران در توسعه تفکر استراتژیک، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شد که با اهداف این مطالعه مطابقت داشت و به مشارکت‌کنندگان اجازه داد تا تجربه خود را از موضوع در دست مطالعه بازسازی کنند. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان، از روش‌های غیراحتمالی و هدفمند قضاوتی و گلوله برفی استفاده شد. ۱۴ مدیر ارشد حوزه فناوری مالی، به‌عنوان مشارکت‌کنندگان در پژوهش انتخاب شد. برای تحلیل داده‌ها روش کلایزی به کار گرفته شد که مراحل آن عبارت است از: پیاده‌سازی و مکتوب‌کردن مصاحبه‌ها و خواندن چندباره آن‌ها، استخراج گزاره‌های معنادار، صورت‌بندی معانی برای گزاره‌های معنادار، سازمان‌دهی معانی صورت‌بندی شده و ایجاد دسته‌ها، خوشه‌ها و تم‌ها، صورت‌بندی توصیف جامع در قالب گزاره‌هایی برای دستیابی به ساختار بنیادین پدیده و رجوع به مشارکت‌کنندگان و اعتبارسنجی یافته‌ها و در صورت نیاز، اصلاح آن‌ها.

**یافته‌ها:** این پژوهش به شناسایی هفت تجربه مؤثر در توسعه تفکر استراتژیک مدیران صنعت فناوری مالی در ایران و ویژگی‌های این تجربه‌ها منجر شد. این تجربه‌ها عبارت‌اند از: گشودگی در برابر تجربه، حمایت مربیان، راهبری موقعیت‌های خطیر، تمرکز بر توسعه فردی، شبکه‌سازی و ارتباطات گسترده، به چالش کشیده‌شدن توسط یک موقعیت بحرانی و شکست و ناکامی به‌مثابه ابزار توسعه. نتایج با استفاده از مراجعه مجدد به مشارکت‌کنندگان و تأیید آنان اعتبارسنجی شد.

**نتیجه‌گیری:** این پژوهش در امتداد پژوهش‌هایی قرار دارد که بر نقش تجربه در یادگیری تأکید کرده‌اند. پژوهش حاضر در حوزه صنعت فناوری مالی در ایران انجام شد و نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها و تأیید آن توسط مشارکت‌کنندگان، نقش تجربه در توسعه تفکر استراتژیک را تأیید کرد.

**کلیدواژه‌ها:** تفکر استراتژیک، یادگیری تجربی، توسعه منابع انسانی، پدیدارشناسی.

**استناد:** ابویی اردکان، محمد؛ محمدی، فرشته؛ یزدانی، حمیدرضا و حیدری، علی (۱۴۰۲). تجربه‌های مؤثر در توسعه تفکر استراتژیک مدیران: رویکردی پدیدارشناسانه. *مدیریت دولتی*، ۱۵(۴)، ۶۶۶-۶۹۵.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۲۴

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۱۱/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۰۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۳۰

doi: <https://doi.org/10.22059/JIPA.2023.352535.3261>

مدیریت دولتی، ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۴، صص. ۶۶۶-۶۹۵

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



## مقدمه

مدیریت فرایندهای پیچیده سازمانی و دیدگاه‌های متنوع مدیریتی، از طریق تفکر استراتژیک مدیران با تجربه‌ای که در پی ایجاد تعادل میان مطالبات درهم‌تنیده ذی‌نفعان هستند، میسر می‌شود (کرمی و گرزینسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). در واقع، جهان امروز بیش از هر زمان دیگری با تغییر مواجه است و رهبران سازمان‌ها با چالش‌های فزاینده‌ی باقی‌ماندن در عرصه رقابت، پیچیدگی و عدم اطمینان محیطی مواجهند (توستیگا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰) و به تفسیر اطلاعات پیچیده و توسعه استراتژی‌هایی نیازمندند که بتواند فرایندهای سازمانی را بهبود بخشد (گلدمن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). برای مواجهه با این پیچیدگی فزاینده، سازمان‌ها به رهبرانی نیاز دارند که بتوانند به‌طور مداوم اطلاعات برجسته را پالایش کنند و احتمالات آینده، اختلال‌های اضطرابی و درجات بالایی از عدم قطعیت را در نظر بگیرند (توستیگا، ۲۰۱۰). تفکر استراتژیک مدت‌هاست که به‌عنوان نقطه کانونی موفقیت سازمان‌ها شناسایی شده است (دهیر، دهیر و سامانتا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸) و به‌عنوان یک قابلیت شناختی، می‌تواند با تضمین استمرار مزیت‌های رقابتی، سازمان‌ها را به سمت مدیریت تغییرات محیطی هدایت کند و برای بهره‌مندی از نتایج جذابی مانند افزایش رشد یا توسعه دانش یا تخصص جدید، تغییرات در حال ظهور را سازمان‌دهی کند (ساندرس<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸). با وجود اهمیت و ضرورت بهره‌مندی مدیران از تفکر استراتژیک، در مطالعات ۲۵ سال گذشته، فقدان این قابلیت، به‌عنوان یکی از موانع اصلی عملکرد بالای سازمان‌ها شناسایی شده است (گلدمن، ۲۰۱۲) و رهبران سازمانی، اغلب از کمبود تفکر استراتژیک در تیم مدیریت عالی شکایت می‌کنند. مطالعات انجام شده در سطح صنایع مختلف در کشورهای صنعتی نیز، به‌طور مشخص، ضعف تفکر استراتژیک در مدیران را یکی از موانع اصلی ارتقای عملکرد اقتصادی، شناسایی کرده‌اند (گلدمن، ۲۰۰۸).

بر اساس نتایج پژوهشی که با هدف شناسایی مهارت‌های مدیریتی موردنیاز مدیران کشورهای آسیایی انجام شده است، تفکر استراتژیک از سوی تمامی پاسخ‌دهندگان، به‌عنوان نخستین یا دومین قابلیت موردنیاز برای بهبود عملکرد مدیران شناسایی شده است (واکابایاشی، کوندو و چن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱). از سوی دیگر، با ادامه روند تغییرات فزاینده جهانی، ساختار اقتصادی دنیای امروز نیز با گذشته به‌طور اساسی تفاوت دارد و توسعه اقتصادی دنیای امروز، بر پایه نوآوری و خلاقیت و علم استوار است. بخش مالی از مهم‌ترین ارکان زیربنایی در اقتصاد هر کشوری به شمار می‌رود، فناوری مالی (فین‌تک) به‌معنای بهره‌گیری از فناوری‌های نوین برای بهبود خدمات مالی، باعث تقویت این بخش راهبردی در جهت ارائه خدمات مالی، فناوری‌های نوین برای بهبود خدمات هوشمندتر، چابک‌تر و گسترده‌تر شده است و برخی کشورها توانسته‌اند با استفاده از ظرفیت‌های صنعت فناوری مالی، تغییرات و بهبودهای مهمی در خدمات مالی انجام دهند که می‌توان به بخش‌هایی، از جمله وام‌های خرد و نقره‌نفر، تأمین مالی جمعی، بهبود در سرمایه‌گذاری مولد و تأمین مالی

1. Karami & Gorzinski
2. Tovstiga
3. Goldman
4. Dhir, Dhir & Samanta
5. Sanders
6. Wakabayashi, Kondo & Chen

شرکت‌های کوچک و متوسط اشاره کرد. در کشور ما نیز، در اوایل دهه ۷۰، حرکت نظام‌مند بانک‌های بزرگ کشور با هدایت بانک مرکزی در راستای اجرای اتوماسیون بانکی آغاز شد. امروز شاهدیم استارت‌آپ‌های ایرانی، اغلب در حوزه فناوری اطلاعات، ارتباطات و تکنولوژی قرار دارند و توسعه این صنعت و بهبود این خدمات بسیار حائز اهمیت است. صنایع فناوری مالی (فین‌تک‌ها) با برخورداری از مهارت‌های تفکر استراتژیک، می‌توانند در مدیریت بحران‌های مختلفی که دولت‌ها با آن دست‌به‌گریبان هستند، به‌ویژه بحران اخیر همه‌گیری کرونا، به‌عنوان بازیگری تأثیرگذار به نقش‌آفرینی بپردازند و در تغییرات صنعت مالی کمک بزرگی کنند؛ در حالی که پژوهشگرانی مانند آلتایلات، الرحیل و امگوالی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، به فقدان یا در بهترین حالت، کمبود توانایی تفکر استراتژیک، به‌ویژه در صنعت بانکداری تأکید کرده‌اند. به اعتقاد این پژوهشگران تفکر استراتژیک باید از رویکرد «یکسان برای همه»<sup>۲</sup> فاصله گرفته و متناسب با افراد و بافتار سازمان‌ها طراحی شود تا فعالیت‌های کاری با عملکرد بالا را در پی داشته باشد. همچنین در پژوهشی که توسط روشنی، رحیمی نیک، ودادی و غلامزاده (۱۳۹۹) به‌منظور تدوین الگوی موفقیت استارت‌آپ‌های فناوری مالی ایران انجام شده، نیز تفکر استراتژیک به‌عنوان یکی از عوامل حیاتی موفقیت سازمان‌های فعال در صنعت فناوری مالی و در عین حال نیازمند بهبود، ارتقا و توسعه شناسایی شده است. پژوهشگران دیگری مانند گلدمن (۲۰۰۹) و توستیگا (۲۰۱۰) هم تفکر استراتژیک را یکی از قابلیت‌هایی دانستند که به‌اندازه کافی توسعه‌نیافته و به نیاز مدیران به مهارت بیشتر در تفکر استراتژیک تأکید کردند. در منابع داخلی نیز اتفاق نظر درخصوص نیاز به توسعه تفکر استراتژیک وجود دارد (مهدی‌زاده رستم، محبی، بهزادی، زارعی و سنایی، ۱۴۰۰).

علاوه‌بر مسئله پیش‌گفته که در حیطه کاربرد تفکر استراتژیک در مدیران صنعت فناوری مالی وجود دارد، در حوزه نظری نیز دانش نسبتاً کمی در مورد توسعه تفکر استراتژیک وجود دارد و پژوهش‌های محدودی پیرامون شیوه‌های توسعه و ترویج آن در افراد و سازمان‌ها انجام شده است، به‌گونه‌ای که برخی پژوهشگران معتقدند نظریه‌ای که به‌طور واضح با توسعه تفکر استراتژیک مرتبط باشد و ادبیات جامع و یکپارچه برای درک راه‌حل ضعف تفکر استراتژیک در میان مدیران وجود ندارد (گلدمن، ۲۰۱۲). بررسی‌ها همچنین حاکی از خلأ پژوهشی در این حوزه، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه است، به‌گونه‌ای که اکثر پژوهش‌ها پیرامون موضوع تفکر استراتژیک (مون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳؛ کارگین و آکتاش<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲؛ هالیس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۰؛ پیسایا<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۹؛ پیسایا و همکاران، ۲۰۰۸؛ پیسایا و همکاران، ۲۰۰۵؛ استون هاوس و پمبرتون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲؛ بُن<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱ و... در کشورهایی مانند ایالات متحده آمریکا (میلت<sup>۹</sup>، ۱۹۸۸؛ ویور<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۴) و

1. Alatailat, Elrehail & Emeagwali
2. One size fits all
3. MOON
4. Kargin&Aktaş
5. Hollice
6. Pisapia
7. Stonehouse&Pemberton
8. Bonn
9. Millett
10. Weaver

بریتانیا (کاکس<sup>۱</sup>، ۱۹۷۸؛ وارد<sup>۲</sup>، ۱۹۸۱) انجام شده است (شایک و دهیر<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). بنابراین، سهم دانش‌افزایی پژوهش حاضر از یک سو، کاهش خلأ مکتوبات داخلی در حیطه توسعه تفکر استراتژیک است. از سوی دیگر، شناسایی تجربه‌ها و ویژگی‌های مؤثر آن‌ها در توسعه تفکر استراتژیک مدیران صنعت فناوری مالی در ایران، در عمل نیز به درک اینکه تفکر استراتژیک چگونه رخ می‌دهد و مدیران چگونه به متفکران استراتژیک ماهر تبدیل می‌شوند، کمک می‌کند. این شناخت، گام اولیه و در عین حال ضروری برای برنامه‌ریزی در جهت توسعه تفکر استراتژیک، به‌عنوان یک مهارت، به ارتقا نیازمند است. در این راستا هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین تجربه‌ها و ویژگی‌های مؤثر آن‌ها در توسعه تفکر استراتژیک مدیران صنعت فناوری‌های مالی (فین‌تک) در ایران است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### تفکر استراتژیک

اگرچه مفهوم تفکر استراتژیک بیش از ربع قرن است که در ادبیات مدیریت وجود دارد، کماکان تعریف ثابت و یکپارچه و طبقه‌بندی قطعی از ویژگی‌ها یا فعالیت‌های مرتبط با آن، وجود ندارد و اغلب به‌جای جنبه‌های مربوط به توسعه جهت و سمت‌وسوی سازمانی مانند «استراتژی»، «مدیریت استراتژیک» و «برنامه‌ریزی استراتژیک» استفاده می‌شود (گلدمن، ۲۰۰۸). ادبیات استراتژی نشان می‌دهد که تکامل رشته از تمرکز بر برنامه‌ریزی استراتژیک به مدیریت استراتژیک و بعدتر به تفکر استراتژیک منعکس‌کننده تغییرات اقتصادی، فناوری و اجتماعی است که از زمان توسعه استراتژی به‌عنوان یک رشته در اواسط دهه ۱۹۵۰ رخ داده است (اوشاناسی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). اگرچه برخی در تفکیک این تعاریف واضح هستند (میتزبرگ، ۱۹۹۴؛ لیدکا<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸)، برخی دیگر آن‌ها را اصطلاحات درهم‌تنیده‌ای می‌دانند که در استفاده و تفسیر در کنار هم قرار گرفته‌اند (نیکولز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶؛ میسون<sup>۷</sup>، ۱۹۸۶).

بُن<sup>۸</sup> (۲۰۰۵) تفکر استراتژیک را پشتیبان فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک تعریف می‌کند که با درک بهتر از تغییر سازمانی، به عملکرد مناسب و بقای سازمان کمک می‌کند. او تفکر استراتژیک را روشی برای حل مشکلات استراتژیک می‌داند که رویکرد منطقی و هم‌گرا را با فرایندهای فکری خلاقانه و واگرا ترکیب می‌کند. لیدکا (۱۹۹۸) هدف از تفکر استراتژیک را ایجاد ارزش به روش‌هایی که سازمان‌ها را با تغییرات سازگارتر می‌سازد، توصیف کرده است. گلدمن (۲۰۰۷) هدف از تفکر استراتژیک را «کشف استراتژی‌های بدیع که می‌تواند قواعد رقابت را برای تصور آینده‌ای که به‌طور چشمگیری متفاوت از حال است بازنویسی کند» تعریف می‌کند. او تعریفی کاربردی با تعدادی ویژگی کلیدی ارائه کرد. به عقیده او تفکر استراتژیک:

1. Cox
2. Ward
3. Shaik & Dhir
4. O'Shannassy
5. Liedtka
6. Nickols
7. Mason
8. Bonn



۱. مفهومی<sup>۱</sup> است و ایده‌ها، مدل‌ها و فرضیه‌ها را منعکس می‌کند.
۲. سیستم‌گرا<sup>۲</sup> است و تعامل اجزای سازمان و همچنین ارتباط آن‌ها با محیط خارجی را در نظر می‌گیرد.
۳. جهت‌دار است و هدفمندی به سمت آینده‌ای که متفاوت از حال است، ایجاد می‌کند.
۴. فرصت‌طلب است و مبتنی بر بهره‌گیری از دستاوردهای گذشته سازمان و شرایط رقابتی و محیطی کنونی است. گانس<sup>۳</sup> مزایای تفکر استراتژیک را به سرمایه‌فکری سازمان پیوند می‌دهد و مطرح می‌کند که امروزه اهمیت تفکر استراتژیک به‌عنوان اهرم جدید سرمایه‌فکری در سازمان در مقابل اهرم‌های قدیمی نظیر زمین، سرمایه و کار، افزایش یافته است (هی‌کاک، چیدل و بلوستون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). به عقیده گریتز<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) تفکر استراتژیک، شامل تفکر در زمان است و متفکر استراتژیک ارتباط متقابل دیروز، امروز و فردا را درک می‌کند (القرشی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲).

### تفکر استراتژیک: قابلیت شناختی ذاتی یا اکتسابی؟

یکی از مهم‌ترین سؤال‌هایی که در خصوص تفکر استراتژیک به ذهن متبادر می‌شود، این است که آیا اساساً تفکر استراتژیک، قابل توسعه است یا ذاتی است و از پیش تعیین شده. از آنجا که این توانایی یک فعالیت شناختی فردی است، جایگاه مناسب برای پاسخ‌گویی به این سؤال، علوم شناختی است (گلدمن، ۲۰۰۸). علوم شناختی، مطالعه علمی ذهن است. منظور از ذهن مجموع هر آنچه نمودهای هوشمندی و آگاهی هستند؛ مانند تفکر، ادراک، حافظه، احساس، استدلال و نیز تمام روندهای ناآگاهانه شناختی است. از منظر سازمانی، ادبیات شناختی به بررسی اهداف مدیران، چگونگی تصمیم‌گیری آن‌ها و چگونگی استفاده از چارچوب‌های شناختی برای حمایت از فرایندهای تصمیم‌گیری علاقه‌مند است. چالش رهبران سازمانی کشف روشی است که اطلاعات استراتژیک را پردازش و استفاده می‌کنند و به‌طور خاص، درک دقیق چگونگی کمک شناخت به توسعه استراتژی و برجسته کردن متغیرهایی است که تأثیرات مثبت و منفی پردازش اطلاعات انسانی را بر فرایندهای توسعه استراتژی و در نهایت عملکرد سازمانی تسهیل یا محدود می‌کند (جانسون، دنیلز و هاف<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱). در پاسخ به سؤال فوق، علوم شناختی دو دیدگاه اتخاذ می‌کند: دیدگاه نخست یا دیدگاه ذاتی<sup>۸</sup> بودن تفکر استراتژیک، مبتنی بر محدودیت ظرفیت شناختی افراد است و به همین دلیل طرفداران این دیدگاه استدلال می‌کنند که باید سطح مسئولیت افراد را با این محدودیت‌ها مطابقت داد و آن‌ها را در مشاغل متناسب با سطح این توانایی به‌کار گرفت. ژاک و کلمنت<sup>۹</sup> (۱۹۹۱) معتقدند فرد نمی‌تواند رهبری را اعمال کند، مگر اینکه قابلیت لازم برای انجام کارهای متناسب با سطح پیچیدگی انجام آن نقش را داشته باشد. آن‌ها توانایی شناختی را تنها عامل تعیین‌کننده توانایی رهبری می‌دانند که با بلوغ

1. Conceptual
2. Systems-oriented
3. Guns
4. Haycock, Cheadle & Bluestone
5. Groatz
6. AlQershi
7. Johnson, Daniels & Huff
8. The Inherent View
9. Jaques & Clement



ایجاد می‌شود و معتقدند قدرت شناختی به‌صورت منظم در الگوهای قابل‌پیش‌بینی در طول زندگی افزایش می‌یابد. آن‌ها فرض می‌کنند که افراد از طریق لایه‌های مختلف پردازش شناختی تا زمانی که به حداکثر سطح توانایی خود برسند، صعود می‌کنند. این صعود به‌طور طبیعی اتفاق نمی‌افتد، آموزش و تجربه لازم است تا به افراد کمک کند در حداکثر سطح خود عمل کنند (گلدمن، ۲۰۰۹)؛ بنابراین دیدگاه اول، تفکر استراتژیک را چیزی می‌داند که تنها در طول زمان می‌تواند توسعه یابد؛ به این معنا که پیشرفت بلوغ و تجربه زندگی توانایی تفکر استراتژیک را افزایش می‌دهد. در مقابل، دیدگاه اکتسابی<sup>۱</sup> بودن تفکر استراتژیک که نتیجه پژوهش‌های انجام شده در دهه‌های اخیر است و جایگزین دیدگاه ذاتی بودن توانایی‌های شناختی است، معتقد است که تخصص بر اساس دانش و مهارتی که از طریق تمرین و تجربه به دست می‌آید، حاصل می‌شود (تنت و پوگسون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵). این دیدگاه معتقد به قابل‌تحصیل بودن توانایی‌های شناختی است و توسعه این توانایی را «فرایند مداوم کسب و تحکیم مجموعه‌ای از مهارت‌های موردنیاز برای تسلط بالا در یک یا چند حوزه عملکرد» در نظر می‌گیرد.

این دیدگاه با ادبیات توسعه تخصص، مطابقت دارد و باعث می‌شود تا سؤال آیا توانایی تفکر استراتژیک ذاتی است به این سؤال که چگونه آن را به بهترین نحو بهبود دهیم؟ تغییر کند. سؤال اصلی مطرح در این حوزه این است که تفکر استراتژیک چگونه توسعه می‌یابد؟

اریکسون، پریتولا و کوکلی<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) در حمایت از نقش تجربه در توسعه مهارت و قابل‌اکتساب بودن تخصص در حوزه‌های مختلف، می‌نویسند: شواهد به‌طور مداوم و قاطع، نشان داده‌اند که متخصصان همیشه ساخته می‌شوند، نه متولد. پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد که عملکرد فوق‌العاده محصول سال‌ها تمرین است، نه استعداد یا مهارت ذاتی. آن‌ها معتقدند که حصول به عملکرد واقعاً برتر، برای افراد ضعیف و کم‌صبر قابل‌دستیابی نیست. توسعه تخصص واقعی مستلزم مبارزه، فداکاری و خودارزیابی صادقانه است که اغلب دردناک است. در این مسیر میان‌بری وجود ندارد. دست‌کم یک دهه طول می‌کشد تا فرد به تخصص برسد و باید آن زمان را عاقلانه با درگیر شدن در «تمرین آگاهانه»<sup>۴</sup> سرمایه‌گذاری کند، تمرینی که بر وظایفی فراتر از سطح فعلی صلاحیت و راحتی فرد متمرکز است. به عقیده آن‌ها، افراد نه‌تنها به یک مربی آگاهی نیاز دارند که در این تمرین‌ها راهنمایی‌شان کند، بلکه باید بتواند به آن‌ها کمک کند تا یاد بگیرند چگونه خود را مربیگری کنند. مهم‌تر از همه، رسیدن به سطح یک مدیر و یک رهبر با عملکرد عالی، مستلزم این است که فرهنگ عامه در مورد نبوغ که باعث می‌شود بسیاری از مردم فکر کنند «نمی‌توانند» را فراموش کرد. باید رویکردی علمی برای توسعه تخصص داشته باشید. به عقیده گلدمن، تخصص در زمینه تفکر استراتژیک محصول توانایی‌های ذاتی و سرشتی خالص نیست و این امر بر اثر تجربه (شخصی، بین‌فردی، سازمانی و خارجی) رخ می‌دهد (گلدمن، ۲۰۰۷). او معتقد است که مطالعات گذشته درباره چگونگی تفکر استراتژیک فاقد مبانی نظری کافی است و

1. The Acquirable View

2. Tennant & Pogson

3. Ericsson, Prietula & Cokely

4. Deliberate practice

نظریه‌ای درخصوص یادگیری که به‌طور واضح با توسعه تفکر استراتژیک مرتبط باشد وجود ندارد و ادبیات جامع و یکپارچه برای درک اینکه راه‌حل فقدان تفکر استراتژیک در میان مدیران چیست نیز در دسترس نیست (گلدمن، ۲۰۱۲).

نظریه‌های یادگیری رویکردهای مختلفی به چگونگی تأثیر تجربه بر فرایند یادگیری دارند. به عقیده مینتزرگ (۱۹۹۴) رویکرد ساخت‌گرایانه با تمرکز بر خلق معنا توسط افراد از تجربه خود، ممکن است برای ماهیت نامشخص موقعیت‌هایی مناسب‌تر باشد که رهبران در تفکر استراتژیک با آن مواجه می‌شوند. از میان تئوری‌های موجود در این حوزه نظریه یادگیری تجربی، لنز مناسبی برای درک چگونگی توسعه توانایی تفکر استراتژیک خواهد بود (گلدمن، ۲۰۰۸).

نظریه یادگیری تجربی، در سال ۱۹۸۴ توسط کُلب<sup>۱</sup> ارائه شد. بر اساس مدل کلب یادگیری فرایندی است که به‌موجب آن، دانش از طریق تحول و دگرگونی در تجربه ایجاد می‌شود. کلب با استفاده از یک چرخه یادگیری چهارمرحله‌ای (تجربه عینی، مشاهدات تأملی نسب به تجربه جدید، مفهوم‌سازی انتزاعی و آزمایشگری فعال)، تئوری سبک یادگیری تجربی را تبیین کرده و معتقد است برای ساخت دانش، یادگیرندگان باید چهار مرحله از تئوری یادگیری تجربی را تجربه کنند (ملون و کرات<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). مک‌کال و هولنبک<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) منبع اصلی یادگیری مهارت‌های رهبری را تجربه می‌دانند و معتقدند نقشی که آموزش و سایر برنامه‌های رسمی ایفا می‌کنند، در مقایسه با انواع دیگر تجربه‌ها نسبتاً کم است. در واقع، پژوهشگران تخمین می‌زنند که بیش از ۷۰ درصد از کل پیشرفت‌های رهبری از طریق تجربه‌های غیررسمی و شغلی اتفاق می‌افتد، در حالی که آموزش و سایر برنامه‌های رسمی کمتر از ۱۰ درصد در پیشرفت یک رهبر نقش دارند (رابینسون و ویک<sup>۴</sup>، ۱۹۹۲). ارزش توسعه‌ای تجربه، به‌خوبی در انواع دیدگاه‌های نظری و مطالعات تجربی ثبت شده است. عده‌ای از پژوهشگران عوامل مهم دیگری را نیز در یادگیری تفکر استراتژیک مهم در نظر گرفته‌اند که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از: نوع سازمان، ترکیب تیم کاری و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی (گلدمن، ۲۰۱۲).

در حوزه تفکر استراتژیک، مینتزرگ (۱۹۹۴) از نقش اصلی یادگیری در توسعه استراتژی حمایت و تفکر استراتژیک را به‌عنوان فرایند یادگیری غیررسمی توصیف کرد (ساکت، کاراش، ویراچ و گلدمن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). وی معتقد است که با توجه به ویژگی‌های تفکر استراتژیک، این قابلیت از طریق فرایند یادگیری غیررسمی آموخته می‌شود. در هم‌سویی با این دیدگاه، ویور<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) استفاده از دانش را که مبتنی بر تجربه قبلی است، به‌عنوان اهرم توسعه تفکر استراتژیک می‌بیند. مطالعه‌ای درباره تفکر استراتژیک که توسط زابریسکی و هولمانتل<sup>۷</sup> (۱۹۹۱) انجام شد نیز نشان می‌دهد که توسعه تفکر استراتژیک در رهبران سال‌ها طول می‌کشد. در نهایت با بررسی منابع پژوهشی و ادبیات موجود، اجماع وجود دارد که رسیدن به مقصد یادگیری و توسعه تفکر استراتژیک و بهبود شایستگی‌های رهبری یک قابلیت قابل یادگیری است که از مسیر تجربه امکان‌پذیر است و از تجربیات گوناگون و تکرار مداوم، برای توسعه بهره می‌برد و نیازمند تکرار چرخه برای

1. Kolb
2. McCall & Hollenbeck
3. Mellon & Kroth
4. Robinson & Wick
5. Sackett, Karrasch, Weyhrauch & Goldman
6. Weaver
7. Zabriskie & Huellmantel

بهبود است. تفاوت‌های فردی مانند عادات شخصی و سبک‌های یادگیری (کلب، ۱۹۸۴) نیز از جمله عوامل مؤثر در یادگیری تفکر استراتژیک هستند؛ اما تجربه‌های محل کار تأثیر زیادی در این حوزه دارند.

### پیشینه پژوهش

ادبیات بررسی شده در این پژوهش نشان داد که مطالعات در خصوص تفکر استراتژیک، در سه سرفصل کلی به شرح زیر دسته‌بندی می‌شود:

دسته نخست مطالعاتی با رویکرد کمی که به بررسی پیشایندها و پسایندهای تفکر استراتژیک پرداخته‌اند. برای مثال القرشی (۲۰۲۱) مطالعه‌ای در زمینه رابطه تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک و نوآوری استراتژیک بر کسب‌وکارهای کوچک انجام داد. نتایج نشان داد تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، نوآوری استراتژیک و سرمایه انسانی، به بهبود قابلیت‌ها و به سهم خود، افزایش عملکرد شرکت‌ها منجر می‌شود. در پژوهش دیگری دهیر و دهیر<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) به معرفی توانمندسازهای تفکر استراتژیک پرداخته‌اند. از دیدگاه آنان تفکر چابک، بینش استراتژیک، فرصت‌طلبی هوشمندانه، دانش، آگاهی سازمانی، کنشگری پیش‌دستانه<sup>۲</sup>، تفکر نقادانه و تفکر واگرا پیشایندهای ایجادکننده تفکر استراتژیک هستند. طهرابند، کردنائیج، خدادادحسینی و دانایی فرد (۱۳۹۷) پیامدهای تفکر استراتژیک را در سه گروه توسعه ظرفیت‌های سازمان، کسب نتایج پایدار و بهبود جایگاه سازمان در محیط مفهوم‌پردازی کردند. دیکسیت، سینگ، دهیر و دهیر<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) پژوهشی با هدف شناسایی پیشایندها و پسایندهای تفکر استراتژیک انجام دادند. در این پژوهش عواملی مانند چشم‌انداز، خلاقیت، فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش به‌عنوان پیشایندها و مزیت رقابتی به‌عنوان پسایند تفکر استراتژیک شناسایی شد.

دسته دوم با گنجاندن متغیرهایی به‌عنوان تعدیلگر، میانجی و نظایر آن به بسط چارچوب‌های مفهومی دسته نخست پرداخته‌اند. در مطالعه‌ای حمایت مدیریت به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده در رابطه میان تفکر استراتژیک و قابلیت نوآوری، شناسایی شد (اولالی، بوجوون، ابراهیم، علی مومح<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). صلیح و الناجی<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) چابکی استراتژیک را به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه میان تفکر استراتژیک و عملکرد استراتژیک معرفی کردند.

دسته سوم مطالعات تمرکز خود را به توسعه تفکر استراتژیک معطوف کرده‌اند. از جمله مطالعات انجام شده در این حوزه می‌توان به پژوهش لیدکا (۱۹۹۸) اشاره کرد. او به‌دنبال پاسخ به این سؤال که آیا تفکر استراتژیک، قابل‌آموزش دادن است یا نه، مدلی از عناصر اساسی تفکر استراتژیک، معرفی می‌کند که شامل تفکر سیستمی، فرضیه‌مداری، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر طی زمان و تمرکز بر هدف است. به عقیده او این عناصر مجزا ولی به‌هم‌وابسته، با یکدیگر می‌توانند برای سازمان‌ها نتایج برجسته‌ای را حاصل کنند. در پژوهش دیگری بُن (۲۰۰۵) تفکر استراتژیک را

1. Dhir & Dhir
2. Proactiveness
3. Dixit, Singh, Dhir & Dhir
4. Olaleye, Bojuwon, Ibrahim, Ali-Momoh
5. Salih & Alnajj

رویکردی دوسطحی (فردی و سازمانی) می‌داند و معتقد است که ترویج تفکر استراتژیک نیازمند توجه در این دو سطح مختلف و در عین حال متعامل است و سازمان‌هایی که بتوانند با موفقیت تفکر استراتژیک در این دو سطح را با هم ادغام نمایند، می‌توانند به شایستگی محوری به‌عنوان منبع بی‌پایان مزیت رقابتی دست یابند. از جمله مهم‌ترین و مرتبط‌ترین پژوهش‌های انجام شده در این دسته می‌توان به مطالعات گلدمن اشاره کرد. گلدمن و کیسی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در مطالعه خود، به نقش فرهنگ، به‌عنوان یک عامل مهم در تقویت یا تضعیف تفکر استراتژیک پرداخته‌اند و معتقدند مدیران به‌عنوان سازندگان و انتقال‌دهندگان فرهنگ می‌توانند رابطه بین فرهنگ سازمان و یادگیری تفکر استراتژیک را حداکثر نمایند. نویسندگان مدلی از یادگیری تفکر استراتژیک ارائه کردند که از مکتب یادگیری استراتژی مینتزربرگ پیروی می‌کند و معتقدند فرایند یادگیری تفکر استراتژیک فرایندی پویا، تجربی و تعاملی است. در مطالعه دیگری که بیشترین قرابت را به لحاظ موضوع و روش با پژوهش حاضر دارد، گلدمن (۲۰۱۰) نه دسته از تجربه‌هایی را شناسایی کرد که به توسعه تفکر استراتژیک کمک می‌کند. این مطالعه در صنعت بهداشت و درمان انجام شده و تجربه‌ها را در چهار دسته فردی، بین‌فردی، سازمانی و خارجی دسته‌بندی کرده است.

با دیدگاهی انتقادی می‌توان پژوهش‌های دسته نخست را فاقد دیدگاهی جامع‌نگر در طراحی و توسعه چارچوب‌های مفهومی مرتبط با تفکر استراتژیک دانست. این ادعا از آن جهت است که این گروه از پژوهش‌ها نقش متغیرهای زمینه‌ای مانند متغیرهای میانجی و تعدیلگر در صورت‌بندی این چارچوب‌ها را نادیده گرفته‌اند. دسته دوم پژوهش‌ها در پاسخ به نقد مورد اشاره، دیدگاهی نسبتاً جامع اتخاذ کرده و نقش عواملی نظیر فرهنگ و سایر عوامل زمینه‌ای را در رابطه میان پیشایندها و پسایندهای تفکر استراتژیک در نظر گرفته‌اند. با این حال نقدی که به هر دو دسته این پژوهش‌ها وارد است، اتخاذ رویکردی نسبتاً اثبات‌گرایانه در صورت‌بندی چارچوب‌های تفکر استراتژیک است. این در حالی است که مفهوم تفکر استراتژیک با دیدگاهی صرفاً کمی و اثبات‌گرایانه قابل تبیین نیست. از سوی دیگر، پژوهش شایک و دهیر (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات در مورد تفکر استراتژیک در زمینه توسعه چارچوب‌های مفهومی هستند. بر اساس دسته‌بندی ارائه شده، پژوهش حاضر در گروه سوم قرار می‌گیرد و از حیث سهم دانش‌افزایی، به غنای پژوهش‌های مرتبط با حوزه توسعه تفکر استراتژیک کمک می‌کند.

## روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین تجربه‌ها و ویژگی‌های مؤثر آن‌ها در توسعه تفکر استراتژیک مدیران صنعت فناوری مالی در ایران است. روش پژوهش این پژوهش پدیدارشناسی توصیفی است. پدیدارشناسی شیوه‌ای برای پرسش و جست‌وجو در مورد معنای زندگی و نحوه زیستن آن توسط افراد است و به توصیف معانی یک مفهوم یا پدیده از دیدگاه عده‌ای از مردم و بر حسب تجربه‌های زیسته آنان در آن مورد می‌پردازد (ون‌مانن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱؛ شوشا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). از آنجا که

1. Goldman & Casey  
2. Van Manen  
3. Shosha

پژوهش حاضر با هدف تجزیه و تحلیل تجربه‌های زیسته، باورها و دیدگاه‌های مدیران صنعت فناوری مالی در مورد توسعه تفکر استراتژیک انجام شد، یک طرح پدیدارشناختی توصیفی برای حمایت از اهداف آن و دستیابی به توصیف‌های غنی و توسعه درک عینی از این تجربه‌ها مورد نیاز بود؛ زیرا به مشارکت‌کنندگانی که در این مطالعه شرکت کردند، این امکان را داد تا روایت‌هایشان را در مورد تجربه خود در توسعه تفکر استراتژیک به اشتراک بگذارند و آن را توصیف کنند. به‌علاوه، مصاحبه و پرسش‌های آن مبتنی بر روش پژوهش پدیدارشناسی تنظیم و از تکنیک مصاحبه پدیدارشناسی سیدمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) استفاده شد که به‌خوبی با اهداف پژوهش مطابقت داشت و به شرکت‌کنندگان اجازه داد تا تجربه خود را از موضوع مورد مطالعه بازسازی کنند؛ به‌گونه‌ای که پرسش‌های ابتدایی با تمرکز بر تاریخچه زندگی مشارکت‌کنندگان، سعی در بازسازی تجربه‌های نخستین در خانواده، محیط خارج از خانواده، مشاغل پیشین، مسئولیت‌ها و نظایر آن داشت. پرسش‌های میانی بر یادآوری و بازسازی تجربه‌ها، فرایند توسعه و تشویق به تفکر درباره معنای تفکر استراتژیک متمرکز بود و پرسش‌های پایانی به دنبال تأمل بیشتر در مورد توسعه تفکر استراتژیک بود.

در این پژوهش برای نمونه‌گیری از روش‌های غیراحتمالی هدفمند استفاده شد. بر اساس مطالعه ادبیات و همچنین پژوهش‌های قبلی انجام شده در این حوزه، برای انتخاب شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر دو معیار در نظر گرفته شد. اول، داشتن حداقل ۱۰ سال تجربه به‌عنوان مدیر ارشد در صنعت فین تک و دوم، تخصص در تفکر استراتژیک. معیار ۱۰ سال تجربه در هماهنگی با پژوهش‌های انجام شده در مورد تخصص است که ۱۰ تا ۱۵ سال را به‌عنوان حداقل بازه زمانی برای توسعه تخصص در نظر می‌گیرد (گلدمن، ۲۰۰۵). همچنین برای تعیین ملاک تخصص در تفکر استراتژیک پس از ارتباط و تعامل با خبرگان و افراد صاحب نظر در حوزه صنعت فین تک به‌عنوان منابع ارجاع، مشارکت‌کنندگان در پژوهش توسط همتایان آگاه که می‌توانستند توانایی‌های آن‌ها را در این حوزه تأیید کنند، شناسایی شدند. همچنین قبل از انجام مصاحبه به‌منظور افزایش سازگاری و کاهش از استفاده از معیارها و نظرهای شخصی برای شناسایی کارشناسان تفکر استراتژیک، تعریف تفکر استراتژیک و توضیحاتی پیرامون آن به منابع ارجاع ارائه شد. کلایزی<sup>۲</sup> پیشنهاد می‌کند که نمونه به‌طور متوسط متشکل از ۱۲ مشارکت‌کننده باشد (بک،<sup>۳</sup> ۲۰۲۰). مشارکت‌کنندگان این پژوهش ۱۴ نفر از مدیران صنعت فناوری مالی بودند که بخش عمده فعالیت آن‌ها در حیطه صنعت بانکداری بود. سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که «ساختار اساسی تجربه‌های مؤثر در توسعه تفکر استراتژیک در مدیران صنعت فناوری مالی (فین تک) چیست؟». ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها فرایند کسب معنا از داده‌هاست (مریام،<sup>۴</sup> ۲۰۰۹). در پژوهش حاضر پس از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل داده‌ها بر اساس چارچوب هفت مرحله‌ای کلایزی انجام شد. خلاصه این مراحل در شکل ۱ نشان داده شده است.

1. Seidman  
2. Colizzi  
3. Beck  
4. Merriam



شکل ۱. مراحل تحلیل داده های پدیدارشناسی توصیفی با روش کلایزی<sup>۱</sup> (۱۹۷۸)

### گام اول: پیاده سازی مصاحبه ها و خواندن چندباره پروتکل مکتوب

در پژوهش حاضر پس از انجام هر مصاحبه و پیاده سازی متن آن، پژوهشگر قبل از شروع تجزیه و تحلیل، متن هر یک از مصاحبه های پیاده شده را چندین بار مطالعه کرد. در طول مصاحبه نیز یادداشت هایی نوشته شد که این یادداشت ها نیز در فایل جداگانه ای ثبت شده و به نام مصاحبه شونده ذخیره شد.

### گام دوم: استخراج گزاره های معنا دار<sup>۲</sup>

در این مرحله، پژوهشگر تلاش می کند تا معانی نهفته در پروتکل های اصلی [یعنی آنچه مشارکت کنندگان گفته اند] را کشف کند. در گام دوم، از میان توصیفات مشارکت کنندگان در خصوص پدیده مورد مطالعه، گزاره های معنا دار استخراج شد. پس از حذف موارد تکراری، از مجموع ۱۴ مصاحبه، ۴۷۳ گزاره مهم استخراج شد.

### گام سوم: صورت بندی معانی برای گزاره های معنا دار

در این گام که تحت عنوان صورت بندی معانی شناخته می شود، پژوهشگر منظور مشارکت کنندگان را از آنچه گفته اند، برداشت می کند. اسپینلی توضیح می دهد که: «صورت بندی معانی<sup>۳</sup> یا حرکت از آنچه گفته می شود، به معنی آن، متزلزل ترین بخش تفسیری فرایند پژوهش پدیدارشناسی است و نیازمند بینش خلاق پژوهشگر است، تا بتواند هم زمان

1. Colaizzi

2. Meaningful Statements

3. Formulating Meaning

هم به آنچه گفته شده [توسط شرکت‌کننده] صادق بماند و در عین حال، به دنبال بیرون کشیدن معنای نهفته و اغلب ضمنی آن باشد» (اسپینلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). در جدول ۱ چند نمونه از گزاره‌های مهم مستخرج از متون مصاحبه‌های این پژوهش و صورت‌بندی معنای متناسب با هر گزاره آمده است.

جدول ۱. نمونه گزاره‌های مهم مستخرج از متن مصاحبه‌ها گام (۲) و صورت‌بندی معنای آن‌ها گام (۳)

گزاره‌های مهم	صورت‌بندی معنای
در مورد اعتقادات و سبک‌های رفتاری هم هست ... در مورد مکان هم هست. اگر جاهای بیشتری دیده باشی دندان‌ها صاف می‌شود، آرام، پیچیده می‌شوی و ... در همه حوزه‌ها وقتی تنوع تجربه‌های ما کم است منفعل می‌شویم و مکانیسم جذب سیگنال‌های محیطی‌مان خیلی ساده و دم‌دستی می‌شود [م، ۵، پ ۸]. <sup>۲</sup>	قرار گرفتن در معرض تنوع افکار و عقاید مختلف، به فرد جهت درک و پذیرش تنوع کمک کرده است.
من حداقل دویست سازمان بزرگ را از نزدیک دیده‌ام و تجربه‌های متعددی در سازمان‌های بزرگ داشته‌ام [م ۱، پ ۸].	فرد تجربه‌های مختلفی از حضور و تعامل با سازمان‌های مختلف دارد.
پروژه‌ای در حوزه استاندارد IT استارت خورد به نام ... و قرار شد در شرکت ... این طرح را اجرا کنیم. البته پروژه موفقیت‌آمیز نبود و زمان خودش هزینه زیادی داشت. اما تبدیل به پروژه شکست‌خورده خوبی شد و درس‌های زیادی برای من داشت ... [م ۹، پ ۳].	علی‌رغم شکست و ناکامی، فرد از شکست خودآموخته است و از آن تحت عنوان یادگیری یاد می‌کند.
من خودم یک استارت‌آپی رو ران کردم که درش موفق نشدم و حال استارت‌آپ خیلی خوب نبود و خیلی دیر به این نتیجه رسیدیم و کلی طول کشید تا بفهمیم باید چه کار کنیم. بعدها که بهش فکر کردم دیدم به سیگنال‌های بازار بی‌توجه بودم. چون ما خیلی روی توسعه این محصول کار کردیم. این قدر که دیگر زمانی که به بازار اومد وقتش گذشته بود [م ۴، پ ۳].	شکست منجر به واکاوی و جست‌وجوی دلایل و شناسایی علل عدم موفقیت شده است.

### گام چهارم: سازمان‌دهی معنای صورت‌بندی شده و ایجاد دسته‌ها، خوشه‌ها و مضامین

در این مرحله معنای صورت‌بندی شده در قالب چند خوشه<sup>۳</sup> یا تیم<sup>۴</sup> (مضمون) مرتب می‌شوند. پس از آن، خوشه‌ها برای اعتباریابی، به پروتکل‌های اصلی ارجاع داده می‌شوند. اگر مضامین معتبر نباشند، در این صورت پژوهشگر می‌بایست مراحل قبلی را مجدداً بررسی یا تکرار کند. در اینجا، پژوهشگر می‌بایست «روی تحمل ابهام خود حساب کند» (کلایزی، ۱۹۷۸)؛ چرا که ممکن است میان مضمون‌ها ناهم‌خوانی‌هایی مشاهده شود. او می‌بایست بر وسوسه حذف برخی داده‌ها یا مضامینی که به‌ظاهر با هم تناسب ندارند، غلبه کند (ابراهیمی، ۱۴۰۰). هر کدام از دسته‌ها بیانگر ساختار منحصر به فردی از خوشه‌ها هستند و هر خوشه باید به‌صورتی کدگذاری شود که تمامی معنای فرموله‌شده مربوط به گروه معنای را شامل شود.

1. Spinelli

۲. م: مشارکت‌کننده و پ: شماره پارگراف

3. Cluster

4. Theme



### گام پنجم: ادغام نتایج و ارائه توصیف جامعی از پدیده

پس از آنکه مضمون‌ها با استناد به متن پیاده‌سازی شده اصلی اعتباریابی شدند، پژوهشگر نتایجی که تاکنون به دست آمده را ادغام می‌کند تا توصیف جامعی از پدیده مورد مطالعه حاصل شود.

### گام ششم: صورت‌بندی توصیف جامع در قالب گزاره‌هایی برای دستیابی به ساختار بنیادین پدیده

این مرحله تا حدودی شبیه مرحله پیش است. در این مرحله توصیفات تکراری از ساختار کلی حذف شدند. برخی اصلاحات به منظور ایجاد ارتباط شفاف بین خوشه‌ها و مضامین استخراج‌شده، انجام شد و برخی از عبارتهای مبهم که توصیف کلی را ضعیف می‌کردند، حذف شدند.

### گام هفتم: رجوع به مشارکت‌کنندگان و اعتبارسنجی یافته‌ها

در این مرحله می‌توان یافته‌های پژوهش را اعتبارسنجی کرد. اعتباریابی نتایج توصیفی با کمک مشارکت‌کنندگان در مطالعه، به پژوهشگر اطمینان خواهد داد که ساختار بنیادی تجربه مورد مطالعه به نحو مناسبی شناسایی شده است. کلایزی به اعتبار نهایی که با مراجعه به هر یک از افراد مطلع صورت می‌گیرد، اشاره می‌کند و مهم‌ترین معیار ارزیابی یافته‌های تحقیق پدیدارشناختی را از طریق اعتباریابی توصیف‌های جامع از پدیده مورد مطالعه از سوی خود مشارکت‌کنندگان می‌داند (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳؛ مارشال و رزمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). در پژوهش حاضر اعتباریابی از طریق مراجعه مجدد به مشارکت‌کنندگان و ارائه نتایج و یافته‌ها انجام شد و به پژوهشگر اطمینان داده شد که ساختار بنیادی پدیده مورد مطالعه، به نحو مناسبی شناسایی شده است.

### یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر پس از صورت‌بندی معانی و مرتب‌کردن آن‌ها در قالب خوشه‌ها و مضمون‌ها، از ۴۷۳ گزاره معنادار، ۱۷ خوشه پدید آمد و به ۷ مضمون دسته‌بندی شد که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است. بر اساس گام پنجم، یافته‌های این پژوهش، توصیف جامع از تجربه‌های مؤثر در توسعه تفکر استراتژیک بدین شرح است:

مشارکت‌کنندگان در این مطالعه عمدتاً بر این باور بودند که قرارگرفتن در معرض تجربه‌های متنوع شغلی و سازمانی، تنوع محیط‌های کاری تجربه شده، مواجهه با فرهنگ‌های مختلف، تعامل با افرادی با طرز فکرها، ایده‌ها و سبک‌های کاری متفاوت، و رواداری و توانایی پذیرش تفاوت‌ها که منجر به گشودگی آن‌ها در برابر تجربه‌ها شده، به وضوح در توسعه تفکر استراتژیک آن‌ها مهم است. آن‌ها همچنین بر اهمیت تجربه به چالش کشیده شدن توسط یک موقعیت بحرانی در توسعه این قابلیت تأکید کردند. مشارکت‌کنندگان همچنین فکر می‌کردند که بهره‌مندی از مربیانی که آن‌ها را حمایت کرده‌اند و با ارائه بازخوردهای مؤثر و به موقع آن‌ها را در این مسیر همراهی کرده‌اند در توسعه قابلیت تفکر استراتژیک آن‌ها نقش داشته است. علاوه بر این، قرارگرفتن در جایگاه راهبری یک موقعیت خطیر و برعهده داشتن

مسئولیت تصمیم‌گیری، تمرکز بر مسیر توسعه فردی و اهتمام نسبت به توسعه شخصی و یادگیری، شبکه‌سازی و برقراری ارتباطات گسترده به آن‌ها در توسعه این قابلیت کمک کرده است. به طرز جالب توجهی تمام مشارکت‌کنندگان باور داشتند که تجربه شکست و ناکامی و نگرستن به آن به‌مثابه ابزاری برای توسعه و تلاش جهت یادگیری از آن و تعمق در تجربه‌های به‌دست‌آمده و خلق فرصت‌های جدید، در توسعه تفکر استراتژیک آن‌ها مؤثر بوده است.

## جدول ۲. خوشه‌ها و مضامین پدیدآمده

مضامین پدیدآمده (تجربه‌ها)	خوشه‌ها (ویژگی‌های تجربه)
گشودگی در برابر تجربه	رواداری و پذیرش تفاوت‌ها
	تنوع شغلی و سازمانی
	مواجهه با فرهنگ‌های مختلف
به چالش کشیده‌شدن توسط یک موقعیت بحرانی	مقابله با یک تهدید برای بقای سازمان
	تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده و مبهم
حمایت مربیان	دردسترس بودن و تعامل اثربخش
	رابطه حمایتی
	دریافت بازخورد به‌موقع و مؤثر
	استقلال در تصمیم و آزادی عمل
راهبری موقعیت‌های خطیر	نظارت بر عملکرد و پاسخ‌گویی در قبال آن
	تربیت و محیط عمومی خانواده
تمرکز بر توسعه فردی	آموزش و مطالعه
	عضویت در انجمن‌های حرفه‌ای و دسترسی به اطلاعات
شبکه‌سازی و ارتباطات گسترده	ایجاد شبکه جامعی از روابط مؤثر
	واقع‌بینی و یادگیری از روندها و الگوها
شکست به‌مثابه ابزار توسعه	تمرین تعمق
	جست‌وجو و خلق فرصت‌های جدید

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر، پدیدارشناسی فرصتی برای کشف جوهر تجربه‌های مؤثر در توسعه تفکر استراتژیک برای فعالان صنعت فناوری مالی فراهم کرد. پس از انجام مصاحبه با مشارکت‌کنندگان، شناسایی عبارتهای مهم و معنادار و صورت‌بندی معانی، ۷ تجربه اصلی و ویژگی‌های مرتبط با آن‌ها شناسایی شدند. در ادامه به بررسی و ارائه گزارش تفصیلی از هریک از تجربه‌های احصا شده و ویژگی آن‌ها پرداخته می‌شود.

### مضمون اول: گشودگی در برابر تجربه

قرار گرفتن در معرض تجربه‌های متنوع شغلی و سازمانی، تنوع محیط‌های کاری تجربه شده، مواجهه با فرهنگ‌های مختلف، تعامل با افرادی با طرز فکرها، ایده‌ها و سبک‌های کاری متفاوت، و رواداری و توانایی پذیرش تفاوت‌ها، از جمله تجربه‌هایی بود که باتوجه به داده‌های حاصل از مصاحبه، در پژوهش حاضر تحت مضمون «گشودگی در برابر تجربه» شناسایی شد. مشارکت‌کنندگان مطرح کردند که قرار گرفتن در معرض تنوع و مواجهه با افرادی با عقیده، ایده و سبک‌های کاری مختلف، آن‌ها را نسبت به شنیدن و ارزیابی ایده‌های جدید آماده کرده و پذیرش مواجهه با تنوع را در آن‌ها ایجاد کرده است. چنین رویکردی سبب شده است تا از تجربه حوزه‌های جدید تجربه استقبال کنند و در مواجهه با ایده‌هایی که در بدو امر نامأنوس، دشوار یا حتی غیرممکن به نظر می‌آیند نگرانی نداشته باشند و به این تفاوت‌ها به چشم فرصتی برای پیشرفت نگاه کنند. مشارکت‌کننده ۴ مطرح کرد که:

«من مشکلی نسبت به پذیرش دیدگاه‌های جدید و حتی مخالف ندارم، به هیچ وجه. من در هر جایی که کار کرده‌ام گفته‌ام که نسبت به هیچ چیزی تعصب ندارم» [م ۴، پ ۲].

مشارکت‌کننده شماره ۵ عنوان می‌کرد:

«وقتی در معرض چیزی قرار می‌گیری آشنا می‌شود و قابل بررسی می‌شود. در مورد اعتقادات و سبک‌های رفتاری هم هست ... در مورد مکان هم هست. اگر جاهای بیشتری دیده باشی دندان‌ها صاف می‌شود، آرام، پیچیده و متساهل می‌شوی ... در همه حوزه‌ها وقتی تنوع تجربه‌های ما کم است منفعل می‌شویم و مکانیسم جذب سیگنال‌های محیطی مان خیلی ساده و دم‌دستی می‌شود» [م ۵، پ ۸].

مشارکت‌کننده ۱۲ مطرح کرد:

«فکر می‌کنم که همه آدم‌ها باید فضای اکسپلور کردن خودشان رو باز کنن آدم نباید خودش را محدود به یک چارچوب و ساختار خاصی بکند، همیشه باید در تلاش باشی که خودت را بهتر بشناسی کارت را بهتر بشناسی؛ یعنی ضمن اینکه پیشرفت در تخصصی که درگیرش هستیم مهمه ولی اکسپلور کردن فضا هم خیلی مهمه نباید از تغییر، از داشتن تجربه‌های مختلف ترسید؛ چون واقعاً طول میکشه که آدم خودش رو پیدا کنه که کجا نقطه قوتش هست و کجا نقطه ضعفش. کجا رو دوست داره و کجا رو دوست نداره» [م ۱۲، پ ۱۰].

مشارکت‌کنندگان همچنین توسعه تفکر استراتژیک خود را به تجربه طیف گسترده‌ای از موقعیت‌های شغلی و سازمانی که با آن مواجه بوده‌اند نیز نسبت می‌دهند؛ زیرا تجربه مشاغل متنوع در سازمان‌های مختلف به آن‌ها امکان می‌دهد، دید وسیع‌تری داشته باشند و الگوها را در عمل ببینند و بتوانند موقعیتی را که در حال حاضر با آن روبه‌رو هستند با موقعیت‌هایی که در گذشته با آن مواجه شده‌اند تطبیق دهند و بازآفرینی کنند. تنوع تعامل با چندین سازمان به افراد دیدگاه و توانایی برای دیدن الگوها و مفاهیم مشابه می‌دهد. مشارکت‌کننده ۵ گفت:

«من از سال ۷۸ وارد فضای کار شدم، سال ۸۰ دو تا کار شد، یعنی هم وارد فضای کار مهندسی صنایع در یک شرکت شدم و هم در یک کارخانه در زمینه رشته خودم کار می‌کردم. سال‌ها در زمینه تخصصی خودم یعنی مهندسی کار

کردم و بعد سال ۸۱ به وزارت ... [بخش دولتی بود] رفتم و به‌عنوان کارشناس بهره‌وری مشغول به کار شدم. از سال ۸۳ به وزارت ... رفتم و کلیدی بود از آن جهت که وارد صنعت IT شدم و تصمیم گرفتم در حوزه فناوری اطلاعات کار کنم و اولین تجربه مدیریتی من در آنجا اتفاق افتاد. از سال ۸۶ رفتم شرکتی به نام ... که شرکت مهندسی مشاوره در زمینه فناوری اطلاعات و قدیمی‌ترین و تخصصی‌ترین شرکت تخصصی آی‌تی در ایران است و تا الان هم این تغییرات ادامه داشته است. من با مسائلی برخورد کرده‌ام که هرگز تصورش را نمی‌کردم، همه آن‌ها به دانش من افزوده‌اند و به من کمک کردند تا دید وسیع‌تری داشته باشم» [م ۵، پ ۴].

مشارکت‌کننده ۷:

«من در معرض تجربه‌های بسیار گسترده‌ای قرار گرفتم ... از امکانات کوچک روستایی گرفته تا امکانات شهری بزرگ، از سازمان‌های کوچک تا محیط‌های گسترده، تدریس کرده‌ام، بازاریابی کرده‌ام ... تقریباً هر چیزی که با آن روبه‌رو هستم در گذشته مطرح شده است و فکر می‌کنم می‌توانم از آن استفاده کنم. تجربه‌های گذشته مرا راهنمایی می‌کنند» [م ۷، پ ۳].

همچنین مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که تجربه مواجهه و کار با فرهنگ‌های دیگر به آن‌ها یاد داده است که به تفکر و اگر احترام بگذارند و در جریان دیدگاه‌های مختلف قرار بگیرند. این تجربه‌های به آن‌ها آموخته که مفاهیم گسترده‌تری را به هم مرتبط کنند و احتمالات مختلف را برای آینده شناسایی کنند. شرکت‌کننده ۸ اشاره کرد:

تفکر استراتژیک او توسعه‌یافته است؛ زیرا «یاد گرفته است که به دیگران گوش دهد و به فرهنگ آن‌ها احترام بگذارد» [م ۸، پ ۵].

برخی شرکت‌کنندگان توضیح دادند که چگونه سفرها و مأموریت‌هایشان به کشورهای خارجی چشم‌انداز جدیدی در مقابل آن‌ها ترسیم کرده است و پذیرش تنوع زبانی، قومی، مذهبی و ... طرز تفکر و دیدگاهشان به موضوعات مختلف را تغییر داده است. شرکت‌کننده ۲ توضیح داد:

«مهم‌ترین دستاورد مهاجرت برای من همین بود که بتوانم خودم رو با تنوع تطبیق بدهم و در مقابل همه چیز وارد منطقه محافظت از خودم نشوم. پذیرش تنوع، پذیرش ستیز، و ...» [م ۲، پ ۵].

شرکت‌کننده ۱۱:

«باید بگویم که من فرصت داشته‌ام تا چیزهای مختلفی را ببینم در زندگی و یافته داشته باشم [یادگیری داشته باشم] و این یافته‌ها برای من خیلی مهم است» [م ۱۱، پ ۱].

شرکت‌کننده ۳:

«من از کودکی در معرض تجربه‌ها و فرصت‌های متنوع بودم. الان افراد انگار در یک غار گرفتار شده‌اند و کم در معرض تجربه‌های گوناگون و افراد گوناگون قرار می‌گیرند. معتقدم کسی که تجربه زیستی متنوع و متکثری نداشته باشد اساساً عمق و انعطاف و پیچیدگی لازم را به‌عنوان یک استراتژیست نخواهد داشت» [م ۳، پ ۱].

تجربه سفر، زندگی و تدریس در بسیاری از فرهنگ‌های دیگر، باعث شده است که افراد در معرض دیدگاه‌های مختلف و بعضاً مخالف قرار بگیرند، نسبت به سایر فرهنگ‌ها و خرده‌فرهنگ‌ها آگاه شوند، با تغییرات فرهنگی هماهنگ شده و تطبیق پیدا کنند و از طریق مواجهه با افرادی با سیستم‌های ارزشی متفاوت، تفکر استراتژیک در ایشان توسعه پیدا کند.

### مضمون دوم: به چالش کشیده شدن توسط یک موقعیت بحرانی

بحران‌ها، آزمون‌هایی هستند که همان گونه که می‌توانند نشان‌دهنده توانایی‌ها و نقاط قوت مدیران و رهبران سازمان باشند، می‌توانند ضعف‌های اساسی آن‌ها را نیز آشکار کنند. بحران‌ها رویدادهای غالباً ناگواری هستند که حتی می‌توانند باعث افول سازمان شوند. بحران می‌تواند به معنای انحراف از وضعیت تعادل عمومی سازمان و تهدیدی برای بقا و ادامه فعالیت سازمان باشد. یکی از تجربه‌هایی که از دید مشارکت‌کنندگان در توسعه قابلیت تفکر استراتژیک آن‌ها نقش داشته است، به چالش کشیده شدن توسط یک موقعیت بحرانی و تلاش برای مدیریت و اداره آن است. از دید مشارکت‌کنندگان تهدید و موقعیت آسیب‌زا برای بقای سازمان، طیف گسترده‌ای از بحران‌های مالی داخلی و جهانی تا اقدامات رقبا برای کنترل و در اختیار گرفتن سهم بازار، مسائل اجتماعی مرتبط با وجهه و اعتبار سازمان، رکود اقتصادی، محدودیت‌ها و مسائل قانونی و ... را دربر می‌گیرد که مواجهه و مقابله با آن ظرفیت و قابلیت تفکر استراتژیک را در آن‌ها توسعه داده است. مشارکت‌کننده شماره ۶ مطرح کرد:

«خاطرم هست زمانی که بحران مالی سال ۹۷ پیش آمد حتی پول برای پرداخت حقوق پرسنل نداشتیم و مجبور شدیم کاهش قابل توجه در پرداخت‌ها داشته باشیم. همین مسئله در مقطعی توان رقابت ما با سایر سازمان‌ها را تحت تأثیر، قرار داد و خب همین یک‌قلم، این پتانسیل را دارد که شما را به‌زانو درآورد؛ ولی به نظر من در نهایت کمک خوبی به ما کرد» [م ۶، پ ۱].

به عقیده مشارکت‌کنندگان اهمیت و فوریت این موقعیت‌ها و تأثیر قابل توجهی که بر سازمان داشتند و نیاز به تمرکز و توجه و ظرفیت ذهنی بالا داشتند شیوه‌های جدیدی از تفکر را ضروری می‌کرد. قرار گرفتن در این موقعیت‌ها باعث شد که آن‌ها تصویر بزرگ‌تر را ببینند و گزینه‌هایی برای حل این مشکلات ایجاد کنند. مشارکت‌کنندگان مطرح کردند که هرچند این تجربه‌های آن‌ها را از حاشیه امنشان دور می‌کند، اما ظرفیت رهبری و تفکر استراتژیک را افزایش می‌دهد. تفکر استراتژیک به تصمیم‌گیری مناسب برای کسب و تجزیه و تحلیل اطلاعات در مورد محیط بستگی دارد. از دید مشارکت‌کنندگان، قرار گرفتن در معرض تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده و مبهم از ویژگی‌های موقعیت‌های بحرانی است. مشارکت‌کنندگان جست‌وجوی راه‌حل‌ها، استراتژی‌ها و ابزارهای جدید برای تسهیل موفقیت سازمان و اتخاذ تصمیم در شرایط بی‌ثبات، پیچیده، مبهم و همراه با عدم قطعیت را اجتناب‌ناپذیر دانسته و آن را در توسعه تفکر استراتژیک خود اثرگذار می‌دانند. مشارکت‌کننده ۱۳ مطرح کرد:

«باتوجه به ماهیت صنعت ما، تغییرات خیلی سریع هستند و محیط خیلی پویا است. اگر کمی از رقبا عقب بمانی باعث می‌شود فرصت‌های مهمی را از دست بدهی، پس باید بتوانی تصمیم مناسب بگیری حتی اگر اطلاعات کافی نیست،

حتی وقتی نمی‌توانی وضعیت یک ماه آینده را با تقریب قابل قبولی پیش‌بینی کنی» [م ۱۳، پ ۱].

### مضمون سوم: تجربه حمایت مربیان

مشارکت‌کنندگان بر این باورند که داشتن متور و مربی برای توسعه تفکر استراتژیک آن‌ها حیاتی بوده است. اکثر مشارکت‌کنندگان یک یا چند مربی داشتند که برای توسعه تفکر استراتژیک آن‌ها مهم بودند، اما حتی کسانی که خودشان مربی نداشتند هم معتقد بودند که این برای توسعه تفکر استراتژیک حیاتی است. در حقیقت مربیان مرشدانی آگاه هستند که ضمن حمایت از فرد، با کمک به واکاوی موقعیت و پرسیدن سؤالات متفکرانه، او را به چالش می‌کشند. مشارکت‌کننده ۹ مربی را این‌گونه توصیف کرد:

«کسی که شما را حمایت می‌کند، کسی که به شما کمک می‌کند تا از زاویه دیگری به مسائل نگاه کنید، و از شما می‌پرسد که آیا از این منظر هم به موضوع فکر کرده‌اید؟»، توصیف می‌کند [م ۹، پ ۷].

مشارکت‌کننده ۱۴ عقیده داشت:

«مربی کسی است که قبل از شما مسیر را طی کرده» و می‌تواند باتوجه‌به تجربه‌ای که کسب کرده توصیه‌های خوبی به شما بدهد» [م ۱۴، پ ۴].

مشارکت‌کننده ۱۰ می‌گوید:

«بهترین مربی یک فرد باتجربه دیگر در حوزه تخصصی شما است که دانشی را که در دنیای واقعی از کتاب‌های تئوری یا سمینارها به دست نمی‌آورید، در اختیار شما قرار می‌دهد. در این حالت شما یک الگوی واقعی دارید» [م ۱۰، پ ۱۲].

همچنین مشارکت‌کنندگان مطرح کردند که حمایتگری و در دسترس بودن مربیانشان تأثیر مهمی در توسعه تفکر استراتژیک آن‌ها داشت. رابطه با مربی می‌تواند طیفی از گفتگو و تعامل بسیار حمایتی تا چالشی و پرخاشگرانه را در برداشته باشد. مربیان با ایجاد فرهنگ کاری بدون سرزنش و عدم تمرکز بیش از حد روی اشتباهات افراد، از یادگیری حمایت می‌کنند. مشارکت‌کننده ۸ بر اهمیت وجود رابطه حمایتگرانه تأکید می‌کند و معتقد است:

«زمانی در اوایل کار در شرکتی کار می‌کردم و مدیری داشتم به نام آقای ... خیلی حمایت کرد. خیلی به من میدان داد. همسن پدرم بود و با من مثل پسرش رفتار می‌کرد و جاهایی که چالش داشتم خیلی خوب می‌شنید و خیلی خوب کمک می‌کرد» [م ۸، پ ۳].

یکی از مشارکت‌کنندگان که به واسطه استاد دوران دانشگاه وارد این صنعت شده بود، می‌گوید:

«استاد من که واقعاً نقش راهنما برای من دارد حتی چندین بار به محل کار من آمد تا به من کمک کند ... کلاً در سال‌های اخیر من این فرصت رو داشتم که در کنار بهترین‌های این حوزه باشم و در کنار افراد واقعاً بزرگی قرار گرفته‌ام. آن‌ها همیشه برای من وقت گذاشته‌اند» [م ۷، پ ۴].

شرکت‌کننده ۳ گفت:

«اولین چیزی که مریبان من به من آموختند این بود که چگونه خلاقانه‌تر فکر کنم. آن‌ها آینده‌نگر هستند، و به من کمک کردند رویام رو بسازم» [م ۳، پ ۹].

در مجموع متفکران استراتژیک با تجربه می‌توانند برای توسعه تفکر استراتژیک تازه کارها ارزشمند باشند. ارائه بازخوردهای به هنگام و صادقانه از جانب این افراد منجر به ایجاد رابطه حمایت‌کننده می‌شود. مریبان، در برخی موارد، در مقام نظارت نیز بودند. شرکت‌کننده ۶ مطرح کرد:

«اینکه کسی باشد که عملکرد شما را رصد کند، مراقب شما باشد و اشتباهاتتان را گوشزد کند خیلی کمک‌کننده است. من در خیلی از امور با کسانی که برایم نقش مربی داشتند مشورت کردم. حتی وقتی پروژه ... پیشنهاد شد با آقای دکتر ... مشورت کردم» [م ۶، پ ۱۲].

به‌طور کلی ویژگی‌های مهم مربی داشتن و بهره‌مندی از حمایت مریبان که از منظر مشارکت‌کنندگان بر توسعه قابلیت تفکر استراتژیک آن‌ها تأثیرگذار بود عبارت‌اند از در دسترس بودن و تعامل اثربخش، رابطه حمایتی و دریافت بازخورد به‌موقع و مؤثر. به عقیده مشارکت‌کنندگان مریبان «واقعی» از جایگاه برتری برخوردار بودند، می‌توانستند منابع را به اشتراک بگذارند، حمایت عاطفی ارائه می‌کردند و با ارائه اطلاعاتی در مورد نقاط قوت و ضعف مشارکت‌کنندگان، زمینه تسهیل بازتاب و درک بهتر تجربه‌های گذشته و یادگیری از آن را فراهم کنند.

### مضمون چهارم: راهبری موقعیت‌های خطیر

برعهده‌داشتن رهبری یک موقعیت خطیر از جمله تجربه‌هایی بود که مشارکت‌کنندگان آن را در توسعه قابلیت تفکر استراتژیک مؤثر دانستند. این امر با یافته‌های استامپ<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) از تجربه‌های کاری که منجر به توسعه تفکر استراتژیک می‌شود نیز تطابق دارد. زمانی که فردی در موقعیت مدیریتی سطح پایین تری قرار دارد، یک روز کاری معمولی شامل حل مشکلات یا مراقبت از مسائل ضروری و روزمره است، درحالی‌که مسئولیت امری که یک فوریت و نگرانی برای جنبه‌های بلندمدت سازمان ایجاد می‌کند دید وسیع‌تری از کل تصویر ارائه می‌دهد.

ویژگی‌های مهم رهبری یک موقعیت خطیر که به توسعه قابلیت تفکر استراتژیک در مشارکت‌کنندگان کمک می‌کند با استقلال در تصمیم‌گیری و آزادی عمل و برعهده‌داشتن مسئولیت نظارت بر عملکرد و پاسخ‌گویی در قبال آن مرتبط است. این تجربه مربوط به مشارکت فرد به‌عنوان مسئول در پروژه یا ایده‌ای است که برای سازمان اهمیت قابل توجهی داشت. شرکت‌کنندگان موقعیت‌های متعددی را شناسایی کردند که مسئولیت هدایت آن را بر عهده داشتند و از نظر آن‌ها به توانایی آن‌ها در تفکر استراتژیک کمک می‌کرد. تجربه‌هایی نظیر توسعه یک برنامه جدید، توسعه یک محصول جدید، ورود به یک بازار تازه و ناشناخته، ایجاد دپارتمان جدید و ... موضوع استقلال در تصمیم‌گیری و آزادی عمل به‌عنوان یک ویژگی مهم در این تجربه که به توسعه تفکر استراتژیک کمک می‌کند، مورد توجه قرار گرفت. شرکت‌کننده ۱۱ این‌گونه توصیف کرد:



«وقتی مسئولیت این پروژه به من محول شد مجبور نبودم همه چیز را با [دیگران] چک کنم. من برای همین کار استخدام شده بودم، و اینکه چه تصمیمی بگیرم به من بستگی داشت که آن را به بهترین نحوی که فکر می‌کردم مدیریت کنم...» [م ۱۱، پ ۶].

شرکت‌کننده ۱۴ مطرح کرد:

«درمورد خودم این‌طور هست که وقت‌هایی که حس کردم دارم به‌صورت استراتژیک فکر می‌کنم زمان‌هایی بوده که به سناریوهای ممکن و همین‌طور عواقب یک سناریو یا تصمیم فکر کرده‌ام. چون مسئولیت متوجه من بوده و باید در قبال اینها پاسخگو باشم. در مورد من این‌جوری که عواقب تصمیم من چه سناریوهایی دارد و از قبل در مورد اینها فکر می‌کنم» [م ۱۴، پ ۹].

در رابطه با اولین پروژه بزرگ، مشارکت‌کننده شماره ۱ گفت:

«این کار انواع تفکر و برنامه‌ریزی را می‌طلبد که قبلاً ملزم به انجام آن نبودم و آنچه آموختم در پروژه‌های بعدی خیلی به من کمک کرده است» [م ۱، پ ۷].

به‌زعم مشارکت‌کنندگان برعهده‌داشتن مسئولیت نظارت و کنترل عملکرد و پاسخ‌گویی در قبال آن، از ویژگی‌های مؤثر این تجربه در توسعه تفکر استراتژیک بود. سنجش عملکرد و نتایج بر اساس استانداردهای از پیش تعیین شده و تطبیق عملکرد با خروجی مورد انتظار، کنترل نحوه تخصیص منابع اعم از مادی و انسانی جهت تحقق اهداف، از دیگر تجربه‌های مؤثر در توسعه تفکر استراتژیک بود. در این مورد، تنوع داده‌ها و ایجاد دید وسیع و گسترده از اهداف بلندمدت سازمان از عوامل مؤثر بود. مشارکت‌کننده ۱۱ مطرح کرد:

«آن ابتدا وقتی مسئولیت نظارت و راهبری پروژه‌ای به من واگذار می‌شد برایم نگران‌کننده بود. ولی بعدها برای صفر تا صد کار ایده‌هایی داشتیم. مثلاً فرم‌هایی طراحی کردم. با کمک اینها همه چیز را ارزیابی می‌کردم تا کنترل کار از دستم نرود. عملکردها، ورودی و خروجی، منابع و مصارف ... همه را کنترل می‌کردم» [م ۱۱، پ ۷].

### مضمون پنجم: تمرکز بر توسعه فردی

تمرکز بر یک مسیر توسعه فردی تجربه دیگری بود که توسط مشارکت‌کنندگان مطرح شد. ویژگی‌های بارز این تجربه را می‌توان در آموزش و مطالعه و تربیت و محیط خانواده جست‌وجو کرد. بهره‌مندی از آموزش‌های مختلف (رسمی و غیررسمی) تجربه‌ای بود که توسط تعداد زیادی از مشارکت‌کنندگان در کمک به توسعه تفکر استراتژیک موردنظر قرار گرفت. برخی مطرح کردند که بدون تحصیلاتی که داشته‌اند، تفکر استراتژیک آن‌ها چیزی که الان هست، نخواهد بود. مشارکت‌کنندگان، انواع تجربه‌های آموزشی را در توسعه تفکر استراتژیک خود مؤثر ارزیابی کردند. از نگاه آن‌ها عمده تأثیر این آموزش‌ها به کمک به بهبود تفکر انتقادی و افزایش توان تجزیه و تحلیل نسبت داده شد. شرکت‌کننده ۵ گفت:

«قطعاً که آموزش تأثیر خودش رو داشته و من کاری را که در حال حاضر انجام می‌دهم، بدون تحصیلات و رشته‌ای که خوانده‌ام نمی‌توانستم انجام دهم» [م ۵، پ ۳].

شرکت‌کننده ۷ اشاره کرد:

«آموزش مقدمات اولیه را فراهم می‌کند و شما باید در ادامه بتوانید از آن استفاده کنید و دانش خود را توسعه بدهید»  
[م ۷، پ ۴].

مشارکت‌کنندگان همچنین اشاره کردند که چگونه آموزش به آن‌ها یاد می‌دهد که منطقی فکر کنند. تفکر استراتژیک شامل «فرضیه محور بودن»، استفاده از چرخه‌های تکراری تولید فرضیه و آزمایش و کشف ایده‌های جدید است (لیدکا، ۱۹۹۸)؛ بنابراین آموزش‌هایی از این دست ممکن است کارنامه توانایی تفکر را بسازد. دو نفر از مشارکت‌کنندگان اظهار داشتند حتی مهارت‌هایی که از طریق شرکت در دوره‌های نقد ادبی به دست آورده‌اند، رشد مهارت‌های تفکر انتقادی و تفکر استراتژیک را بهبود می‌دهد. شرکت‌کننده ۸ گفت:

«مأنوس بودن با ادبیات و گذراندن دوره نقد به من کمک کرد تا عمیقاً در مورد آنچه هست و می‌تواند باشد فکر کنم. این دوره به توسعه تفکر انتقادی من کمک کرد» [م ۸، پ ۲].

همچنین اکثر مشارکت‌کنندگان خوانندگان مشتاقی بودند و از انگیزه و میل شدید به آگاهی و یادگیری گفتند. شرکت‌کننده ۱ اشاره کرد:

«در فضاهای خارج از سازمان علاقه‌مندی اصلی و سرگرمی من سیاست است. حالا چون در ایران این خیلی معنا ندارد جایگزین‌های زیادی برایش پیدا می‌شود. مثل کتاب‌خواندن و ... من تقریباً همه کارهای هدایت، جلال، دانشور، فصیح و ... را خوانده‌ام. یکی از سرگرمی‌های [اصلی] من بازی با کتاب است. من خیلی مطالعه می‌کنم. خیلی خیلی یعنی هر شب حدود سه الی چهار ساعت مطالعه می‌کنم. کاری غیرکاری، فنی و غیرفنی ...» [م ۱، پ ۳].

برخی مشارکت‌کنندگان به کتاب‌هایی اشاره کردند که تفکر آن‌ها را به چالش کشیده، به‌ویژه نویسندگانی که کتاب‌هایشان به آن‌ها آموخت چگونه قدرت تفکر مدیران رشد سازمان را تسهیل می‌کند یا مانع آن می‌شود. شرکت‌کننده ۷ معتقد است که عادت او به «توسعه ذهن» برای رشد تفکر استراتژیک او حیاتی بوده است، زیرا همچنان هر شب یک ساعت را صرف مطالعه در مورد موضوعات مختلف می‌کند. کتاب‌ها با ارائه ایده‌ها و بینش‌های جدید و به چالش کشیدن مفروضات خواننده به توسعه تفکر استراتژیک کمک کردند.

در بعد دیگر تجربه مسیر توسعه فردی، تربیت و محیط خانواده قرار دارد که مراد از آن تربیت و سلوک آموخته شده به فرد در محیط خانواده و تجربه‌هایی است که در دوران کودکی و بلوغ به وقوع پیوسته است. جنبه‌های خاصی از تربیت خانوادگی که به رشد توانایی تفکر استراتژیک شرکت‌کنندگان کمک می‌کند شامل محیط عمومی خانواده، و کیفیت آموزش‌های ارائه شده است. اهتمام خانواده به امر آموزش و فراهم کردن شرایطی برای قرارگرفتن فرزندان در معرض تجربه‌های سازنده و متنوع، تشویق کنجکاوی و پرسشگری و ارائه بازخورد به‌عنوان تأثیر خانواده‌ها در توسعه توانایی تفکر استراتژیک مشارکت‌کنندگان، مطرح بود. شرکت‌کننده ۷ مطرح کرد:

«من در خانواده‌ای بزرگ شدم که برای پیشرفت تحصیلی و آموزش ما ارزش قائل بود» [م ۷، پ ۱۰].

البته به عقیده مشارکت‌کنندگان مسئولیت اولیه توسعه مؤثر بر عهده شخصی است که می‌خواهد توسعه یابد؛ زیرا توسعه مؤثر یک پدیده درون محور است. در مجموع، ویژگی‌های مهمی که در این مورد به توسعه تفکر استراتژیک مشارکت‌کنندگان کمک می‌کرد تعهد مداوم به یادگیری و بهبود شخصی و گشودگی به اطلاعات جدید و کنجکاوی فکری است. تفکری که مفروضات موجود را به چالش می‌کشد و به دنبال فرصت‌هایی برای یادگیری و تغییر است و مایل و قادر به تغییر باورها، ارزش‌ها و رفتارهای شخصی است.

### مضمون ششم: شبکه‌سازی و ارتباطات گسترده

یکی دیگر از تجربه‌هایی که مشارکت‌کنندگان در مسیر توسعه تفکر استراتژیک به آن اشاره داشتند تجربه شبکه‌سازی و برقراری ارتباطات گسترده بود. به عقیده مشارکت‌کنندگان ایجاد شبکه جامعی از روابط مؤثر با همتایان، عضویت در انجمن‌های حرفه‌ای و دسترسی به اطلاعات از طریق ایجاد روابط متقابلاً حمایت‌کننده با سایرین به‌ویژه همتایان و همکاران هم‌رده داخل و خارج از سازمان و ایجاد فرصت‌هایی برای گفتگو و تعامل، به‌عنوان محرکی برای تفکر استراتژیک عمل می‌کند. این روابط می‌تواند به‌عنوان کاتالیزور قدرتمندی برای توسعه عمل کند. این شبکه گسترده و همه‌جانبه است و افراد می‌توانند به‌طور منظم با دوستان هم‌رده‌ای که بین آن‌ها اعتماد و اطمینان وجود دارد، تماس بگیرند یا با آن‌ها ملاقات کنند و چالش‌هایی را که با آن روبه‌رو هستند با همتایانشان به اشتراک بگذارند، گسترده‌تر فکر کنند، در معرض ایده‌های جدید قرار بگیرند و قبل از اینکه با موقعیت‌های مشابه روبه‌رو شوند سناریوهایی برای نحوه رویارویی با مسائل داشته باشند و به‌این ترتیب به‌صورت غیرمستقیم از طریق تجربه‌های دیگران بیاموزند. مشارکت‌کننده ۹ در مورد روابط مؤثر با سایر همتایان و تأثیر آن در توسعه تفکر استراتژیک گفت:

«من اهل تعامل و معاشرت هستم. یعنی در را به روی ارتباط نمی‌بندم. افراد زیادی وجود دارند که می‌توانم در هنگام لزوم با آن‌ها تماس بگیرم و از همفکری‌شان استفاده کنم» [م ۹، پ ۳].

شرکت‌کننده ۱۱ نیز مطرح کرد:

«همه افراد به گروهی از همتایان نیاز دارند تا ایده‌های خود را مطرح کنند، تجربه‌های زندگی و کار را به اشتراک بگذارند، سؤال بپرسند و با هم مشکل را حل کنند. این تفکر استراتژیک را تسریع می‌کند» [م ۱۱، پ ۱۰].

به عقیده مشارکت‌کنندگان، عضویت در انجمن‌های حرفه‌ای از جمله تجربه‌هایی است که به شبکه‌سازی و برقراری ارتباطات گسترده و کسب اطلاعات مرتبط با صنعت کمک شایانی می‌کند و با توجه به اینکه انجمن حرفه‌ای، متشکل از اعضای از همان صنعت هستند عضویت در آن می‌تواند شما را از رقبا متمایز کند و با کمک به پیشرفت مهارت و دانشتان از شما حمایت کند. به نظر مشارکت‌کنندگان پیوستن به انجمن‌های حرفه‌ای نشان می‌دهد که به صنعت و تلاش لازم برای رشد و یادگیری مستمر در زمینه شغلی‌تان اهمیت می‌دهید. همچنین باعث می‌شود تا به‌روز باشید و از آخرین روندها و تغییرات مطلع باشید. اکثر سازمان‌های حرفه‌ای در سطح ملی به رسمیت شناخته می‌شوند و افرادی که بخشی از این سازمان‌ها هستند اغلب از سوی کارفرمایان به‌خوبی مورد توجه قرار می‌گیرند و امکان قرارگرفتن در

موقعیت‌های شغلی متمایز و ممتاز را پیدا می‌کنند. انجمن‌های حرفه‌ای اغلب رویدادهای شبکه‌ای منظم برگزار می‌کنند ضمن این که به فرد امکان می‌دهد با فعالان صنعت خود ارتباط برقرار کند و با پیش‌گامان رشته خود ملاقات کنند و ارتباطاتی ایجاد کنند که به نفعشان باشد. به عقیده مشارکت‌کنندگان تعامل با دیگران برای ایجاد تماس‌های حرفه‌ای و تبادل اطلاعات برای توسعه و بهبود کسب‌وکار، به‌روز ماندن در مورد اخبار و روندهای صنعت، تعامل با افراد پیشرو و یادگیری از تجربه‌های آنان، قرارگرفتن در معرض افکار و ایده‌های تازه، کسب اطلاعات از همکاران در حوزه‌های مشابه و مشترک و فراهم‌شدن امکان همفکری با همتایان از مهم‌ترین اثرات این عضویت در توسعه تفکر استراتژیک است. مشارکت‌کننده ۳ توضیح داد:

«عضویت در انجمن فین‌تک [فرصتی عالی برای من بود تا بخشی از یک گروه باشم در کنار همکاران باشم ... و از خیلی چیزها مطلع باشم. به‌رحال افراد مؤثر این حوزه و همکارانی از شرکت‌های پیشرو و معتبر مثل ... در این انجمن هستند و فرصت مغتنمی است» [م ۷، پ ۶].

مشارکت‌کننده ۲ بیان کرد:

«این ارتباطات کمک می‌کند در معرض ایده‌ها، افکار و دیدگاه‌های تازه قرار بگیرید و ببینید دیگران کسب‌وکار خود را چگونه پیش می‌برند و مواردی که شما باید در تصمیم‌های مرتبط با کسب‌وکارشان به آن توجه کنید چیست» [م ۲، پ ۷].

### مضمون هفتم: شکست به مثابه ابزار توسعه

سفر یک متفکر استراتژیک همیشه با موفقیت توأم نیست. بر اساس آنچه از تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان حاصل شد، تا تبدیل‌شدن به یک متفکر استراتژیک خبره این سفر اغلب همراه با مخاطرات، چالش‌ها و شکست‌های متعدد بوده است و برای اکثر آن‌ها، شکست موضوعی آشناست که نمی‌توان به‌طور کامل از آن اجتناب کرد. چه بزرگ و چه کوچک، هر کس در زندگی خود شکست را تجربه می‌کند. تفاوت افراد در شیوه‌های مختلف مواجهه با این شکست‌هاست. افراد موفق بر خلاف افراد شکست‌خورده از شکست‌هایشان درس می‌گیرند. شکست و ناکامی تأثیر مهمی در توسعه قابلیت تفکر استراتژیک مشارکت‌کنندگان داشته است. یادگیری از روندها و الگوها، تمرین تعمق و جست‌وجو و خلق فرصت‌های جدید از مهم‌ترین ویژگی‌های این تجربه است. تحلیل روند با شناسایی دانش و قابلیت ترسیم الگوها سروکار دارد. پس از شناسایی روند، تجزیه و تحلیل آن بسیار مهم است که از طریق تحلیل نتایج حاصل می‌شود. این امر مستلزم آن است که افراد اطلاعات کلیدی را شناسایی کنند و آن‌ها را به هم متصل کنند. به عقیده مشارکت‌کنندگان نگرش آن‌ها نسبت به تجربه‌های شکست می‌تواند بر سرنوشت شغلی و حتی آینده سازمان و کسب‌وکار آن‌ها تأثیر بگذارد. مشارکت‌کننده ۱۲ در این رابطه مطرح کرده است:

«من و دوستانم شرکتی تأسیس کردیم در حوزه آی‌تی و اولین تجربه کار شرکت‌داری ما بود. این شرکت ورشکست شد و ما شکست بدی خوردیم. این شکست و وضعیت پرفشار و فکرکردن به این که باید در ادامه چه کار کنیم نقطه عطفی بود برای من. البته آن موقع‌ها به چشم نقطه عطف نگاه نمی‌کردم و بعدها این مسیر برایم شفاف‌تر شد» [م ۱۲، پ ۵].

مشارکت‌کنندگان از شکست‌ها و ناکامی‌هایشان به‌عنوان یک نیروی محرکه مهم یاد کردند که یادگیری را تحریک می‌کند. بازبازی پس از شکست فرایندی از یادگیری است که در آن می‌توان نتایج یادگیری سطوح بالاتری را انتظار داشت. افراد از طریق شکست، می‌توانند در مورد نحوه مدیریت مؤثر عملیات تجاری خود و شرایط و محدودیت‌های کسب‌وکاری که در آن هستند درک واقعی‌تری به دست آورند و با شناسایی نقاط قوت و ضعف خود در مواجهه با موقعیت‌های جدید درس‌هایی را که از روند امور و جریان‌ات گذشته آموخته‌اند به کار ببندند. تعدادی از مشارکت‌کنندگان تأکید کردند که شکست به آنان یاد داده است که ارزیابی واقع‌بینانه‌تری در مورد مهارت‌های شخصی، منابع در اختیار، ظرفیت‌های سازمان و ... داشته باشند. مشارکت‌کننده ۳ اشاره کرد:

«با هر شکست، شما دید وسیع‌تر و واقعی‌تری از خودتان پیدا می‌کنید و تا حد زیادی از محدودیت‌ها و توانایی‌های خود آگاه می‌شوید. این به من کمک می‌کند تا بهتر تصمیم بگیرم و از منابعی که دارم استفاده بهتری داشته باشم» [م ۳، پ ۷].

به عقیده مشارکت‌کنندگان شکست و موفقیت در یک رابطه پویا هستند و بر روی یکدیگر ساخته شده و بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. از آنجایی که کنار آمدن با شکست‌ها چالش‌برانگیز است، کسانی که قادر به درس‌گرفتن از آن هستند در نهایت موفق هستند؛ زیرا شکست را فرصتی برای کمک به شناسایی و توسعه ایده‌ها یا روش‌های بهتر برای رسیدن به اهداف می‌داند. البته هنگامی که شکست رخ می‌دهد، یادگیری به‌صورت آنی یا خودکار اتفاق نمی‌افتد (یاماگاوا، پنگ و دیدز، ۲۰۱۰) بلکه اطلاعات در ذهن انسان پردازش می‌شود و بنابراین می‌تواند مانعی برای کسب دانش ایجاد کند. زمانی که افراد از غم و اندوه شکست خود رهایی یابند و تداخل عاطفی پایان یافت یادگیری می‌تواند رخ دهد. شرکت‌کننده ۱۴ در این رابطه می‌گوید:

«من البته ناکامی‌های زیادی هم در گذشته داشتم که خیلی روی من تأثیر داشته. یعنی شکست‌های خیلی زیادی داشتم حالا به‌زعم خودم و ممکن است برخی اسمش رو شکست نگذارند؛ ولی من سمش را می‌گذارم شکست. من تلاش‌های زیادی که خیلی مواقع منجر به خوردن به در بسته شده داشتم که برخی مواقع بسیار ناامیدم کرده تا حدی که دیگر کار را پیگیری نکنم، ولی در نهایت یک انگیزه و امیدی به من کمک کرده که از آن وضعیت بیرون بیایم».

به نظر مشارکت‌کنندگان شکست باعث شده است تا به موانع فکر کنند و از اشتباهات گذشته درس بگیرند و با تجدیدنظر در مفروضات کسب‌وکار، ظرفیت تفکر استراتژیک خود را پرورش دهند. در همین رابطه تأمل و ارزیابی مجدد در نحوه عملکرد، می‌تواند راه‌حل‌های جدید توسعه دهد. شکست‌ها برای جلوگیری از اشتباهات مشابه در آینده نیز مفید بود. ارزش یادگیری شکست‌ها را نمی‌توان نادیده گرفت. البته، افراد باید بتوانند شکست را مدیریت کرده و از آن به‌عنوان ابزار یادگیری بهره ببرند. مهارت‌ها و دانش خود را در مدیریت کسب‌وکار افزایش دهند و در موقعیت‌های چالش‌برانگیز انعطاف‌پذیر شوند. به نظر می‌رسد شکست‌ها، سختی‌ها و ناکامی‌ها در کنار همه درس‌هایی که می‌آموزند توانایی

کنار آمدن با رویدادهای خارج از کنترل را در افراد بهبود داده و درک آن‌ها را ارتقا می‌دهند و بدین ترتیب تجربه ناشی از وظایف شغلی را تکمیل می‌کنند.

پژوهش حاضر باهدف شناسایی تجربه‌های مؤثر در توسعه تفکر استراتژیک در مدیران فین تک انجام شد و پس از جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، هفت تجربه مؤثر در توسعه تفکر استراتژیک مدیران فین تک در ایران شناسایی شد که شامل گشودگی در برابر تجربه، به چالش کشیده شدن توسط یک موقعیت بحرانی، تجربه حمایت مربیان، راهبری موقعیت‌های خطیر، تمرکز بر توسعه فردی، شبکه‌سازی و ارتباطات گسترده و شکست به‌مثابه ابزار توسعه می‌باشد. بر همین اساس و با توجه به یافته‌ها، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود.

در پژوهش‌های آتی، مطالعات بیشتری به‌منظور شناسایی تجربه‌های مرتبط با توسعه تفکر استراتژیک در سایر صنایع، فرهنگ‌ها و بافتارها انجام شود. از آنجا که درک تفکر استراتژیک مستلزم تمرکز بر مجموعه وسیع‌تری از فعالیت‌ها نسبت به پژوهش حاضر است این مطالعات می‌تواند در قالب پژوهش‌های تطبیقی با هدف رسیدن به تعریفی نسبتاً جامع از توسعه تفکر استراتژیک انجام شود. علاوه بر این بررسی نقش عوامل جمعیت‌شناختی نظیر جنسیت، قومیت، سطوح مختلف سازمانی در توسعه تفکر استراتژیک می‌تواند مکمل پژوهش‌های این حوزه باشد.

در حوزه کاربردی‌سازی نیز متخصصان توسعه منابع انسانی به ویژه در حوزه فناوری مالی می‌توانند با فراهم آوردن امکان معماری تجربه‌های مؤثر در توسعه تفکر استراتژیک نقش داشته باشند. دو نمونه از تجربه‌های شناسایی شده شامل به چالش کشیده شدن توسط یک موقعیت بحرانی و راهبری موقعیت‌های خطیر بودند. واگذاری مأموریت‌های گسترده کاری<sup>۱</sup>، مأموریت‌هایی که در آن‌ها بین مهارت‌های فعلی فرد و مهارت‌های مورد نیاز آتی او تناسب وجود ندارد (نوئه، هالنبک، گرهارت و رایت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷)، به افراد امکان قرار دادن آن‌ها در موقعیت‌های متفاوت و حتی موقعیت‌های بحرانی را فراهم می‌کند و از این طریق تجربه رویارویی با شرایط پیش‌بینی نشده و تقویت تفکر استراتژیک را میسر می‌سازد. توسعه مشاغل فعلی با افزودن چالش‌ها و مسئولیت‌های جدید یا واگذاری پروژه‌های خاص به افراد، تغییر نقش‌ها در یک تیم کاری یا حتی تخصیص مسئولیت مشترک مدیر به افراد، کمک می‌کند تا از تجربه‌های یکدیگر برای کسب مهارت‌های چندگانه بهره‌مند شوند. حمایت مربیان و شکست به‌مثابه ابزار توسعه به‌عنوان دیگر تجربه‌های شناسایی شده در این پژوهش بودند. تخصیص منتور (مرشد) به افراد، استفاده از طرح‌های منتورینگ گروهی همتایان، منتورینگ معکوس<sup>۳</sup>، اختصاص منتورهایی از سازمان‌ها یا تخصص‌های مختلف و پیشینه‌های متفاوت، راهبردهایی برای ایجاد این تجربه در افراد هستند. پذیرش و نهادینه‌سازی فرهنگ استفاده از شکست نیز برای بهره‌گیری از تجربه‌های ناشی از آن از طریق مربیان قابل تحقق خواهد بود.

گشودگی در برابر تجربه، تمرکز بر توسعه فردی، شبکه‌سازی و ارتباطات گسترده سه مورد از دیگر تجربه‌های

1. Stretch assignments

2. Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright

۳. Reverse Mentoring. نوعی منتورینگ که در آن کارکنان جوان منتور کارکنان قدیمی‌تر می‌شوند.

شناسایی شده هستند. استفاده از روشهای نوین آموزش و توسعه مانند یادگیری ماجراجویانه<sup>۱</sup>، طرح‌های تجربی<sup>۲</sup> و توسعه از طریق تیم‌سازی باعث می‌شود افراد از محدوده امن شخصی خود خارج شوند و ضمن به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و تجربه‌های خود شبکه‌های تخصصی منحصر به فردی را شکل دهند.

## منابع

- ابراهیمی، الهام (۱۴۰۰). فهم معنای پدیده نشانگان ملکه زنبور عسل از دیدگاه زنان شاغل در یک دانشگاه دولتی: رویکرد پدیدارشناسی توصیفی. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۹(۲)، ۳۱-۴۶.
- بیاضی طهرابند، علی؛ کردنائیچ، اسداله؛ خداداد حسینی، سیدحمید؛ دانایی فرد، حسن (۱۳۹۷). شناسایی و مفهوم‌پردازی پیامدهای تفکر استراتژیک. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۳(۵۲)، ۱-۲۱.
- روشنی، عارفه؛ رحیمی نیک، اعظم؛ ودادی، احمد؛ غلامزاده، داریوش (۱۳۹۹). تدوین الگوی موفقیت استارت‌آپ‌های فین‌تک ایران با رویکرد ارزش‌آفرینی برای جامعه. *انجمن جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۱۳(۲)، ۷۹-۹۱.
- مهدی‌زاده رستم، مهدی؛ محبی، ماهرخ؛ بهزادی، محدثه؛ زارعی، مرضیه؛ سنایی، نجمه (۱۴۰۰). بررسی تأثیر تفکر استراتژیک و تغییر سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی. *فصلنامه علمی نگرش‌های نوین بازرگانی*، ۲(۵)، ۹۲-۱۱۷.
- نوئه، ریموند؛ هالینک، جان؛ گرهارت، باری؛ رایت، پاتریک (۱۴۰۰). *مدیریت منابع انسانی: کسب مزیت رقابتی* (الهام ابراهیمی: مترجم)، (اثر اصلی، ۲۰۱۷). تهران: نشر کتاب مهربان.

## References

- Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. L. (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking: A moderation perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 370-395.
- AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003-1012.
- Bayazi Tahraband, A., Kordnaeij, A., Khodadad Hossaini, S.H. & Danaeifard, H. (2019). Identifying and Conceptualizing the Consequences of Strategic Thinking. *Iranian Journal of Management Sciences*, 13(52), 1-21. (in Persian)
- Beck, C. T. (2019). *Introduction to phenomenology: Focus on methodology*. Sage Publications.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership & Organizational Development Journal*, 26, 336-354.

1. Adventure Learning

۲. Experimental Programs. روش‌های توسعه مشتمل بر یادگیری دانش، انجام شبیه‌سازی و فعالیت‌های رفتاری و تحلیل آن‌ها.



- Colaizzi, P. F. (1978). *Psychological research as the phenomenologist views it*. In Ronald S. Valle & Mark King (eds.), *Existential-Phenomenological Alternatives for Psychology*. Oxford University Press. pp. 6.
- Creswell, J.W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (2nd Ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dhir, S. & Dhir, S. (2020). Modeling of strategic thinking enablers: a modified total interpretive structural modeling (TISM) and MICMAC approach. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 11(1), 175-188.
- Dhir, S., Dhir, S. & Samanta, P. (2018). Defining and developing a scale to measure strategic thinking. *Foresight*, 20(3), 271-288.
- Dixit, S., Singh, S., Dhir, S., & Dhir, S. (2021). Antecedents of strategic thinking and its impact on competitive advantage. *Journal of Indian Business Research*, 13(4), 437-458.
- Ebrahimi, E. (2021). Understanding the Meaning of Queen Bee Syndrome Phenomenon from the Perspective of Women Working in a Public University: A Descriptive Phenomenological Approach. *Public Organizations Management*, 9(2), 31-46. (in Persian)
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard business review*, 85(7/8), 114.
- Goldman, E. F. & Casey, A. (2010). Building a culture that encourages strategic thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(2), 119-128.
- Goldman, E. F. (2007). Strategic thinking at the top. *MIT Sloan management review*, 48(4), 75-81.
- Goldman, E. F. (2008). The power of work experiences: characteristics critical to developing expertise in strategic thinking. *Human Resource Development Quarterly*, 19(3), 217-239.
- Goldman, E. F. (2012). Leadership practices that encourage strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 25-40.
- Goldman, E., Cahill, T. & Filho, R. P. (2009). Experiences That Develop the Ability to Think Strategically. *Journal of Healthcare Management*, 54(6), 403-417.
- Haycock, K., Cheadle, A. & Bluestone, K. A. (2012). Strategic Thinking and Leadership. *Library leadership & management*, 26(3/4), 1-23.
- Johnson, P., Daniels, K. & Huff, A. (2001). Sense making, leadership, and mental models. In S. J. Zaccaro & R. J. Klimoski (Eds.). *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (pp. 79-103). Jossey-Bass/Wiley.
- Karami, A., & Gorzynski, R. A. (2022). Connection to nature and sustainability in small and medium-sized environmental organizations: A dynamic strategic thinking approach. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 371-389.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught? *Long range planning*, 31(1), 120-129.
- Marshall, C., & Rossman, G. (2006). *Designing Qualitative Research (4th Ed.)*. London: Sage Publications.
- Mason, J. (1986). Developing Strategic Thinking. *Long Range Planning*, 19(3), 72-80.
- McCall, M. W. & Hollenbeck, G. P. (2008). Developing the expert leader. *People and Strategy*, 31(1), 20-28.
- Mehdi Zadeh Rostam, M., Mohebbi, M., Behzadi, M., Zarei, M. & Sanaei, N. (2021). Investigating the Impact of Strategic Thinking and Organizational Change and Reducing Burnout. *New Business Attitudes*, 2(5), 92-117. (in Persian)
- Mellon, J. & Kroth, M. (2013). Experiences That Enable One to Become an Expert Strategic Thinker. *Journal of Adult Education*, 42(2), 70-79.
- Merriam, S. (2009). *Qualitative Research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1994b). The fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 1(1), 4-7.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B.A. & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Olaleye, B.R., Bojuwon, M., Ibrahim, R.I.M., Ali-Momoh, B.O. (2021) Nexus between strategic thinking, competitive intelligence and innovation capability: Managerial support as a moderator. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 11 (3) 27-41.
- O'Shannassy, T. (2006). Making Sense of the Strategic Thinking Literature to Help Build a New Model of this Mysterious Construct, *Paper presented in ANZAM Conference*, 2006, Queensland.
- Robinson, G.S. & Wick, C.W. (1992). Executive development that makes a business difference. *People and Strategy*, 15(1), 63.
- Roshani, A., Rahimi Nik, A., Vedadi, A., & Gholamzade, D. (2020). Developing a Success Model for Iranian Fintech Startups with a Value-Added Approach to Society. *Iranian Journal of Educational Society*, 13(2), 79-91. (in Persian)
- Sackett, A. L., Karrasch, A. I., Weyhrauch, W., & Goldman, E. F. (2016). Enhancing the Strategic Capability of the Army: An Investigation of Strategic Thinking Tasks, Skills, and Development. *Army Research Inst for the Behavioral and Social Sciences Fort Belvoir United States*.
- Salih, A. A., & Alnaji, L. (2014). Impact of strategic thinking and strategic agility on strategic performance: A case study of Jordanian insurance industry companies. *International Review of Management and Business Research*, 3(4), 1871.

- Sanders, T. I. (1998). *Strategic Thinking and the New Science*. The Three Press, New York.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences* (3rd ed.). Teachers College Press.
- Shaik, A. S., & Dhir, S. (2020). A meta-analytical review of factors affecting the strategic thinking of an organization. *Foresight*, 22(2), 144-177.
- Shosha, G. A. (2012). Employment of Colaizzi's strategy in descriptive phenomenology a reflection of a researcher. *European Scientific Journal*, 8(27), 31-43.
- Spinelli, E. (2005). *The interpreted world: An introduction to phenomenological psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Ltd.
- Stumpf, S. A. (1989). Work Experiences that Stretch Managers' Capacities for Strategic Thinking. *Journal of Management Development*, 8(5), 31-40.
- Tennant, M., & Pogson, P. (1995). *Learning and change in the adult years: A developmental perspective*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tovstiga, G. (2010). *Strategy in practice: A practitioner's guide to strategic thinking*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
- Van Manen M. (2001) *Professional practice and 'doing phenomenology'*. In: Handbook of Phenomenology and Medicine (ed. Toombs S.K.), 457-474.
- Wakabayashi, M., Kondo, M., & Chen, Z. (2001). Cross-cultural managerial skill practices: Filipino and Chinese managers under Japanese-style management. *Global Business Review*, 2(1), 15-35.
- Weaver, G. J. (2014). Teaching "cause and effect" in business schools: A pathway to improved strategic thinking skills. *Academy of Educational Leadership Journal*, 18(3), 111-119.
- Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. L. (2010). How does experience of previous entrepreneurial failure impact future entrepreneurship? *Academy of Management Proceedings*, 2010(1), 1-5.
- Zabriskie, N. B., & Huellmantel, A. B. (1991). Developing strategic thinking in senior management. *Long Range Planning*, 24(6), 25-32.