

## تبیین مدل چند سطحی تفکر راهبردی

فرح‌اله رحیمی<sup>۱</sup>

عبدالهادی درزیان عزیزی<sup>۲</sup>

اعظم رضایی<sup>۳</sup>

صفحات ۱۳ تا ۳۴

دریافت: ۹۶/۰۲/۰۶

پذیرش: ۹۶/۰۷/۲۲

### چکیده

امروزه شیوه درست مدیریت و تفکر راهبردی یکی از مهم‌ترین گام‌هایی است که سازمان‌ها برای جلوگیری از کاهش رشد و توسعه خود، باید در راس امور قرار دهند. بنابراین برای رهبرانی که می‌خواهند آینده خود و محیط‌شان را تغییر دهند، تسلط بر تفکر راهبردی بسیار مهم است. از این‌رو، هدف پژوهش حاضر تبیین مدل چندسطحی تفکر راهبردی است. تحقیق حاضر از حیث هدف توسعه‌ای و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر کارشناسان تیم برنامه‌ریزی راهبردی منتخبی از شرکت‌های تولیدی استان خوزستان می‌باشد. تیم‌های شرکت‌کننده در این پژوهش ۱۸ تیم می‌باشند که ۱۳۰ نفر با روش نمونه‌گیری در دسترس به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است که روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت. بعد از تأیید نرمال بودن داده‌ها از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری PLS برای بررسی فرضیات در سطح فردی و گروهی و از تکنیک HLM برای تحلیل میان سطحی فرضیات استفاده شده است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که متغیرهای سطح فردی، تحمل ریسک، تحمل ابهام و فرصت‌طلبی بر تفکر راهبردی فردی تأثیر مثبت و معناداری دارند. همچنین متغیرهای سطح گروهی، تنوع کار و تعارض وظیفه بر تفکر راهبردی (فردی و گروهی) تأثیر مثبت و معناداری دارند و تعارض رابطه بر تفکر راهبردی (فردی و گروهی) تأثیر منفی و معنی‌داری دارد. تفکر راهبردی گروهی بر تفکر راهبردی فردی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین نتایج نشان داد که تفکر راهبردی (فردی و گروهی) بر هوش سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

**واژگان کلیدی:** تفکر راهبردی فردی، تفکر راهبردی گروهی، هوش سازمانی، مدل‌یابی ساختاری PLS،

مدل HLM.

۱. استادیار مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز (نویسنده مسئول); Rahimi2053@yahoo.com

۲. استادیار مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز; Darziyanazizi@yahoo.com

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه شهید چمران اهواز; Azmphyzic@gmail.com

## مقدمه

در سازمان‌های امروزی با دقت بیشتری بر واژه «تفکر راهبردی» تمرکز شده است، چرا که مطالعات گسترده‌ای که در این زمینه در شرکت‌ها و کشورهای گوناگون صورت گرفته است مشخص شده است که شرکت‌های پیشرو دارای رهبرانی با توانایی تفکر راهبری هستند بنابراین برای رهبرانی که می‌خواهند آینده خود و محیطشان را تغییر دهند، تسلط بر تفکر راهبردی بسیار مهم است. به عقیده بسیاری از صاحب نظران علم مدیریت، توانایی تفکر راهبردی برای بقای سازمان‌ها در فضای کسب و کار بسیار پیچیده امروزی و افزایش انعطاف پذیری و توان مقابله با تغییرات، بسیار حیاتی و مقدم بر برنامه‌ریزی راهبردی است (گلدمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). بنابراین سازمان‌ها باید به چیزی متفاوت‌تر از دیگر سازمان‌ها مجهز باشند؛ «تفکر راهبردی» آن چیزی است که سازمان‌ها را مجهز به سلاحی برای ماندن در شرایط رقابتی و پر تلاطم کنونی می‌کند (مون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳، ۲). «تفکر راهبردی برای توسعه راهبردی و مدیریت راهبردی بسیار با اهمیت است» (پورتر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۷؛ مینتزبرگ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴؛ مینتزبرگ و همکاران، ۱۹۹۸؛ لیدکا<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸، سلف و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). مینتزبرگ معتقد است قابلیت تفکر راهبردی، به تدوین راهبردهای بهتر می‌انجامد و مدیرانی که مجهز به تفکر راهبردی هستند قادرند سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه‌تر برای موفقیت سازمان ترغیب کنند (مینتزبرگ، ۱۹۹۴).

بنابراین با توجه به اهمیت تفکر راهبردی برای مدیران، شناسایی و تقویت عوامل مؤثر بر آن ضروری به نظر می‌رسد. تحقیقات بی‌شماری به بررسی عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی صورت گرفته است؛ در سطح فردی، گراتز (۲۰۰۲) به بررسی تأثیر متغیرهای، خلاقیت، جستجوگری و کارآفرینی پرداخته است. همچنین گلدمن (۲۰۰۸) به بررسی تأثیر فرصت‌طلبی، ریسک‌پذیری، آینده‌نگری و تفکر سیستمی پرداخته است؛ در سطح گروهی و سازمانی، بن (۲۰۰۵) به بررسی عواملی همچون تنوع کار، تنوع وظیفه، تعارض رابطه، فرهنگ و ساختار سازمانی بر تفکر راهبردی پرداخته است. مشبک و خزایی (۱۳۸۷) نیز در سطح گروهی و سازمانی به بررسی

- 
1. Goldman
  2. Moon
  3. Porter
  4. Mintzberg
  5. Liedtka
  6. Self & et al

عواملی همچون تنوع کار، تعارض وظیفه، فرهنگ سازمانی و مشارکت مدیران بر تفکر راهبردی پرداخته‌اند. تحقیقات انجام شده در زمینه عوامل موثر بر تفکر راهبردی عمدتاً مبتنی بر رویکرد یک سطحی (عوامل سطح فردی یا عوامل سطح سازمانی) بوده‌اند.

از این رو یافته‌های حاصل از تحلیل‌های یک سطحی ممکن است رویکرد جامعی برای انعکاس واقعیت‌های سازمانی ارائه ندهد. به عبارت دیگر، طی دهه‌های اخیر محققان سطح خرد سازمان برای درک رفتارهای فردی تلاش زیادی نموده‌اند، درحالی‌که محققان سطح کلان برای درک رفتارهای گروهی و سازمانی به تحقیق و مطالعه پرداخته‌اند. هیچ کدام از این دیدگاه‌ها به تنهایی نمی‌تواند به صورت مناسبی رفتار سازمانی را تبیین نمایند. دیدگاه کلان از نحوه تأثیر رفتار فردی، ادراکات، احساسات و تعاملات بر پدیده‌های سطح بالاتر غفلت می‌ورزد. در مقابل، دیدگاه خرد نیز عوامل زمینه‌ای را که نهایتاً پدیده‌های سطح کلان را شکل می‌دهند، نادیده می‌گیرند. بر این اساس، توراکو<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) بر اهمیت اتخاذ یک رویکرد چند سطحی برای تحلیل مباحث مربوط به رفتار سازمانی تأکید می‌کند. انجام چنین تحقیقاتی می‌تواند منجر به ایجاد بینشی جدید در مسائل سازمان و مدیریت شده و راه را برای درک بهتر و صحیح‌تر سازمان و اجتماع‌های انسانی هموارسازد. بنابراین به منظور رسیدن به چارچوبی منظم برای تفکر راهبردی باید تمرکز محدود خود بر افراد و گروه‌ها را با تمرکز بر محدوده کلان، یعنی سازمان ترکیب کنیم. به عبارت دیگر باید ویژگی‌ها و اعمال فردی را بر زمینه گروهی و سازمانی و تأثیر زمینه گروهی و سازمانی بر تفکر و رفتار فردی در نظر گرفت. بنابراین ویژگی‌های متفکران راهبردی تنها زمانی با ارزش محسوب می‌شوند که ساختارها و فرآیندهای حمایت‌کننده در دو سطح گروهی و سازمانی با هم همکاری کنند (بن، ۲۰۰۵، ۳۳۹). از این رو، پژوهش حاضر برای پرکردن شکاف تحقیقات قبلی، با یک رویکرد چند سطحی به بررسی عوامل موثر بر تفکر راهبردی می‌پردازد.

## ۱. مبانی نظری

تفکر راهبردی یک واژه پیچیده و چند وجهی است (هالوی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). تفکر راهبردی، قابلیت درک افراد است (لیدکا، ۱۹۹۸؛ مینتزرگ، ۱۹۷۸). راهبرد شامل دو فرایند مجزا، یعنی تفکر و

1. Torracco

2. Halevy

برنامه‌ریزی می‌باشد. مینتزرگ تفکر راهبردی را ترکیب و تشویق تفکر شهودی، نوآورانه و تفکر خلاق در تمامی سطوح سازمان تعریف می‌کند (استپتو وارن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱، ۲۳۹). بن‌پا را فراتر می‌نهد و تفکر راهبردی را اینگونه تعریف می‌کند «یک راه حل مسائل راهبردی است که ترکیب یک رویکرد منطقی<sup>۲</sup> و همگرا<sup>۳</sup> با فرایندهای تفکر خلاق<sup>۴</sup> و واگرا<sup>۵</sup> است» (بن، ۲۰۰۵، ۳۳۷). مینتزرگ بیان می‌کند، برنامه‌ریزی به تجزیه و تحلیل، ایجاد و فرموله کردن سیستم‌ها و رویه‌ها می‌پردازد، درحالی که تفکر راهبردی برای ایجاد چشم‌انداز منسجمی از شرکت، روی سنتز و تشویق به استفاده از شهود و خلاقیت در همه سطوح سازمانی، تأکید می‌کند. او بیان می‌کند که برنامه‌ریزی راهبردی فرآیندی است که باید بعد از تفکر راهبردی اتفاق بیافتد (بن، ۲۰۰۱). تفکر راهبردی، شکل دادن و نظام دادن به آشفتگی‌ها است، یعنی اینکه فرد با تفکرات راهبردی قادر خواهد بود در ذهن خود نظم و هماهنگی بوجود آورد و تفکرش را انسجام بخشد (ایرانزاده و همکاران، ۱۳۸۷).

تفکر راهبردی برای موفقیت بلند مدت سازمان ضروری است. دامنه تفکر راهبردی شامل مجموع عملیات بلند مدت یک سازمان، از جمله پایش همزمان محیط داخلی و خارجی سازمان می‌باشد (سلف و همکاران، ۲۰۱۵). مطالعات اخیر نشان می‌دهد فقدان تفکر راهبردی به عنوان کمبود اصلی در عملکرد سازمان‌ها خودنمایی می‌کند و این نوع تفکر به طور فعال بر سود رسانی تأثیر دارد (کیسی و گلدمن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳).

### ۱-۱. تفکر راهبردی از دیدگاه چند سطحی

نکته اصلی که اهمیت سطح تجزیه و تحلیل تئوری‌ها را نشان می‌دهد آن است که سازمان‌ها سیستم‌های چندسطحی هستند. تحقیقات چندسطحی فرض می‌کنند که سازمان‌ها سیستم‌های چندسطحی هستند و هدف آنها ایجاد تئوری‌هایی است که توانایی تبیین پدیده‌هایی را که در سطوح متفاوت سازمان وجود دارند را داشته باشند. مزیت رویکرد چندسطحی در این نهفته است

- 
1. Steptoe-Warren & et al
  2. Logical
  3. Convergent
  4. Creative Thinking
  5. Independent thinking
  6. Casey & Goldman

که افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها مقولات مفهومی جداگانه‌ای نیستند، بلکه بخش‌هایی از یک کل هستند که هر کدام به وسیله دیگری متأثر شده و بر آن تأثیر می‌گذارند. با استفاده از دیدگاه چندسطحی یافته‌های تحقیقاتی در یک سطح تحلیل را می‌توان در سطح دیگر تحقیق برای ایجاد فرضیات قابل آزمون به کار گرفت (لیندزلی و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵، ۶۴۷). تئوری‌های چندسطحی زمینه‌ای که احاطه کننده فرآیندهای سطح فردی است مشخص می‌کنند. به علاوه معین می‌کند که این فرآیند کجا و در چه زمانی اتفاق خواهد افتاد. به همین ترتیب، تئوری‌های چندسطحی رفتارها، خصوصیات، نگرش‌ها و ادراکات سطح فردی که خصوصیات و بازده‌های سطح سازمانی را شکل می‌دهند، مشخص می‌کنند. تئوری‌های چندسطحی نشان دهنده فراگردهایی هستند که بازیگران سازمانی به صورت فردی یا جمعی در راستای اهداف سازمان انجام می‌دهند (خواستار، ۱۳۸۷، ۱۸۳). چاتمن<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) بیان می‌کند «وقتی ما به رفتار افراد در سازمان نگاه می‌کنیم در واقع ما دو نهاد را می‌بینیم که یکی خود فرد و دیگری فرد به عنوان نماینده جمع و تفکر راهبردی حقیقتاً به سادگی در ذهن افراد روی نمی‌دهد، بلکه تحت تأثیر زمینه اجتماعی قرار می‌گیرد که افراد در آن فعالیت می‌کنند» بنابراین مشارکت افراد در تعاملات اجتماعی بر ذهن آنان تأثیر می‌گذارد. ویکن<sup>۳</sup> (۱۹۷۹) بیان می‌دارد که «آنچه افراد به طور ذاتی انجام می‌دهند وابسته به دیگران است». بنابراین برای تقویت تفکر راهبردی و تأثیر آن بر سازمان ما نیازمند این هستیم که همواره ویژگی‌های فردی، گروهی و سازمانی مورد بحث و بررسی قرار دهیم. از این رو درک مفهوم تفکر راهبردی مستلزم رویکردی سه گانه است: فردی، گروهی و سازمانی. لذا در این پژوهش تفکر راهبردی در دو سطح فردی و گروهی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

#### ۱-۱-۱. تفکر راهبردی در سطح فردی<sup>۴</sup>

زمانی که افراد با وقایع مبهم و نامشخص روبرو می‌شوند سعی می‌کنند آن را حس کنند. بر اساس تئوری ادراک افراد با ایجاد تصاویر ذهنی، به حس‌های دریافتی معنی و ساختار می‌بخشند بطوری که هدایت‌کننده تفکرشان باشند و به تصمیم‌گیری‌هایشان جهت دهد. زمانی که

1. Lindsley & et al

2. Chatman

3. Weick

4. Individual level

تصمیم‌گیرنده‌ای با مسئله‌ای رو برو می‌شود یک سیستم بازنمایی<sup>۱</sup> را در ذهن توسعه می‌دهد که آن سیستم به این موضوع که فرد مسئله را چگونه چارچوب می‌دهد و می‌فهمد، توجه می‌کند. یک متفکر راهبردی زمانی که در یک موقعیت آشنا (تکراری) قرار دارد یک سیستم بازنمایی منحصر بفرد (تکراری) کافی است، اما در موقعیت‌های جدید که پیچیده و بدون ساختار هستند، مدیران به ارائه راه‌حل‌های چندگانه‌ای نیازمند هستند که لازمه‌ی آن این است که مدیران قادر به درک و فهم سناریوها و اطلاعات متعارض و مختلف باشند. تصمیمات پیچیده نیازمند مدیرانی است که چارچوب ادراکی چندگانه‌ای را استفاده کنند (بن، ۲۰۰۵، ۳۴۱). سیستم بازنمایی ذهنی سیستمی است که ما برای کد کردن و ذخیره داده‌ها از طریق حواس پنج‌گانه از آن استفاده می‌کنیم. به عبارت دیگر، افراد با ایجاد تصاویر ذهنی به دریافت‌های ادراکی خود ساختار می‌بخشند و معنی می‌دهند به طوری که تفکرشان و جهت تصمیم‌گیری‌شان را هدایت می‌کند (بن، ۲۰۰۵، ۳۴۱).

#### ۱-۲-۱. تفکر راهبردی در سطح گروهی<sup>۲</sup>

جنبه اجتماعی هر فرد اساس زندگی وی را تشکیل می‌دهد. به همین جهت مهم‌ترین بعد شخصیتی هر فرد، بعد اجتماعی اوست. همچنین فرایند تعامل گروهی در فرایندهای تصمیم‌گیری با اهمیت‌تر از سیستم بازنمایی ذهنی، که در سطح فردی توسعه یافته است می‌باشد. بنابراین فرایند تفکر راهبردی تنها یک فعالیت ذهنی فردی نیست، بلکه این فرایند توسط دیگر افرادی که در تصمیم‌گیری گروهی شرکت دارند در یک تعامل اجتماعی و نیز زمینه اجتماعی و نهادی سازمان، تحت تأثیر قرار می‌گیرد. بنابراین درک تفکر راهبردی در یک محیط سازمانی پیچیده مستلزم آن است که بتوانیم غیر از افراد موارد دیگری را در نظر بگیریم و با دقت، زمینه گروه و تأثیر آن بر توانایی فردی تفکر راهبردی را بررسی کنیم. تفکر راهبردی درون گروه، مجموعه ساده‌ای از توانایی تفکر راهبردی هر یک از اعضا به طور جداگانه نیست، بلکه تابعی از تعامل بین تنوع در ساختار اعتقادی مذاکره هر یک از مدیران ارشد درون گروه و تأثیر سازمانی است (بن، ۲۰۰۵، ۳۴۲). تفکر راهبردی گروهی از سه جز متشکل شده است، جز اول، تفکر سیستمی که نوعی فرایند شناختی است که بر تحلیل و ترکیب موضوع در جهت دستیابی به درک کامل و

1. Representation system

2. Group level

جامع آن مبتنی است، نوعی نگاه به جهان هستی است از چشم‌اندازی وسیع‌تر، که تنها به مشاهده اجزا و پدیده‌ها اکتفا نمی‌کند و درصدد تشخیص علل و الگوها است. جز دوم، خلاقیت که فروید<sup>۱</sup> (۱۹۶۴، ۱۹۵۹)، خلاقیت را تفکر ناخودآگاه در مقابل تفکر خودآگاه تعریف می‌کند. تفکر خودآگاه با مشخصه‌ای نظیر هدفمندی، منطقی بودن و با واقعیت مرتبط بودن و تفکر ناخودآگاه با ویژگی‌هایی نظیر ابتدایی، احساسی، تصادفی، غریزی، تخیلی و بدون ارتباط با واقعیت بودن، مشخص می‌کند. بخش سوم چشم‌انداز می‌باشد، چشم‌انداز تصویری از آینده شرکت است و به عنوان یک فاکتور اساسی که منعکس‌کننده درک روشنی از وضعیت فعلی و رسیدن به وضعیت آینده است، نشان‌دهنده هدف شرکت و تأثیر تمام ترکیبات حیاتی آن، امروزه مکانی کاملاً با اهمیت در مدیریت راهبردی شرکت می‌باشد. چشم‌انداز یک مزیت و نوعی سبک حیات برای شرکت می‌باشد (آلتیوک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). چشم‌انداز توصیف آنچه که سازمان می‌خواهد در آینده بشود است (ویلن و هانگر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲).

## ۲. ادبیات تجربی

### ۲-۱. متغیرهای سطح فردی و تفکر راهبردی فردی

با توجه به تحقیقاتی که صورت گرفته اهمیت سه متغیر، تحمل ریسک، تحمل ابهام و فرصت‌طلبی در سطح فردی مشخص گردیده است؛ چو (۲۰۱۵) بیان می‌کند با توجه به این نکته که افراد ریسک‌پذیرتر و دارای توانایی تحمل ابهام بالا در پی کشف فرصت‌های بهتر و ارزشمندتری نسبت به دیگر افراد می‌باشند، لذا اینگونه افراد نسبت به محیط داخلی و خارجی سازمان هوشیارتر هستند و بهتر می‌توانند عواملی را که منجر به حفظ سازمان در محیط رقابتی می‌باشد شناسایی کنند، بنابراین سازمان باید شرایط را به گونه‌ای برای مدیران ایجاد کند تا زمینه ریسک‌پذیری، تحمل ابهام و فرصت‌طلبی برای آنها فراهم گردد. همچنین گلدمن (۲۰۰۸)، در تحقیقی با عنوان «قدرت تجربه کاری: ویژگی‌های حیاتی برای خبرگی در تفکر راهبردی» به این نتیجه دست یافت که دو عنصر ریسک‌پذیری و فرصت‌طلبی، موثر بر تفکر راهبردی می‌باشند. بنابراین مدیرانی با میزان ریسک‌پذیری و فرصت‌طلبی بالا، از تفکر راهبردی بالایی برخوردار

1. Freud

2. Altrok

3. Wheelen & Hunger

هستند. نانتامانوپ<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «مدل جدید از صلاحیت تفکر راهبردی» هفت کارکتر را به عنوان شایستگی تفکر راهبردی در رهبران سازمان‌ها ارائه نمود: توانایی تفکر مفهومی، تفکر تخیلی، توانایی تفکر تحلیلی، عینیت، خلاقیت، ترکیب و یادگیری، که در صورت تقویت آنها در افراد، تفکر راهبردی ارتقا می‌یابد. بنابراین با توجه به تحقیقات صورت گرفته و نتایج به دست آمده فرضیه‌های زیر در سطح فردی بیان می‌شوند:

- ۱- تنوع کار بر تفکر راهبردی فردی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۲- تعارض وظیفه بر تفکر راهبردی فردی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۳- تعارض رابطه بر تفکر راهبردی فردی تأثیر منفی و معناداری دارد.

### ۱-۳. متغیرهای سطح گروهی و تفکر راهبردی گروهی

در بررسی عوامل سطح گروهی مشخص شده است که سه متغیر، تنوع کار، تعارض وظیفه و تعارض رابطه بیشترین تأثیر و اهمیت را بر تفکر راهبردی گروهی دارا می‌باشند. بن (۲۰۰۵)، بیان می‌کند که تنوع مربوط به کار در گروه‌ها باعث می‌شود که اعضا در روش‌های پیچیده، متنوع و حقیقی تفکر کنند و به دلیل آنکه دیدگاه‌های متفاوتی وارد فرایند تصمیم‌گیری می‌شود در نتیجه احتمال راه‌حل‌های خلاقانه و نوآورانه را افزایش می‌دهد. همچنین یک تیم متنوع، نه تنها احتمال دارد که دیدگاه‌ها و نظرات متفاوتی داشته باشند بلکه اعضایش نیز تعارضات بیشتری را تجربه می‌کنند. البته منظور از تعارض مفید و موثر در گروه، تعارض وظیفه‌ای می‌باشد که به اعضای گروه اجازه مطرح نمودن دیدگاه‌های بیشتر و در نتیجه ایجاد و توسعه ایده‌های جدید می‌نماید. نتایج پژوهش بن (۲۰۰۵) و مشبک و خزایی (۱۳۸۷) بیان می‌دارند، تنوع مربوط به کار و تعارض وظیفه باعث افزایش تفکر راهبردی در بین مدیران ارشد سازمان می‌شود. همچنین نتایج تحقیقات آماسون و اسپویگر (۱۹۹۴) که بیان می‌کنند تعارض وظیفه (کار) به اعضای تیم اجازه می‌دهد تا چشم‌اندازهای متنوع‌تری را شناسایی و مورد بحث قرار دهند. همچنین بارون (۱۹۹۱) بیان می‌کند که شواهدی وجود دارد که تضاد وظیفه محور، اعضای گروه را به توسعه و ارایه ایده‌های جدید تشویق می‌کند. همچنین نتایج تحقیق بن (۲۰۰۵) که بیان می‌دارد تعارض رابطه بر تفکر راهبردی گروهی تأثیر منفی دارد را تأیید می‌کند. بنابراین فرضیه‌های زیر در سطح گروهی ارائه می‌گردد:

- ۱- تنوع کار بر تفکر راهبردی گروهی تأثیر مثبت و معناداری دارد.



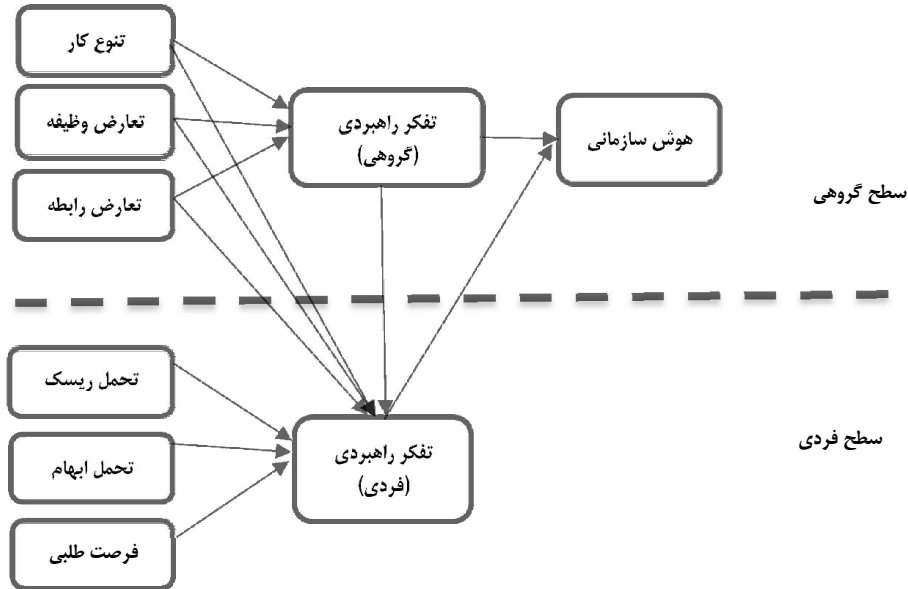
- ۲- تعارض وظیفه بر تفکر راهبردی گروهی تأثیر مثبت و معناداری دارد.  
 ۳- تعارض رابطه بر تفکر راهبردی گروهی تأثیر منفی و معناداری دارد.

#### ۴-۱. هوش سازمانی و تفکر راهبردی

موضوع هوش سازمانی، به این دلیل که دستیابی به دانایی را در سازمان‌ها افزایش داده و باعث پیدایش مزیت نوینی در آن‌ها گردیده است، می‌تواند سازمان‌ها را بیش از پیش در خصوص پرداختن به مقوله‌ی سازمان‌های باهوش و بررسی رابطه‌ی هوش سازمانی با متغیرها و عوامل درون و برون سازمانی یاری کرده و گامی مهم در جهت بهبود کارایی و اثر بخشی و افزایش بهره‌وری سازمانی بردارد (آخون، ۲۰۰۶).

محمودی میمند (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین هوش سازمانی و تفکر راهبردی و تعیین نقش آن در ایجاد سازمان متفکر» هوش سازمانی را به عنوان یک مزیت رقابتی برشمردند و آن را پتانسیلی برای رسیدن به اهداف سازمان بیان کردند. ایشان با استفاده از پرسشنامه هوش سازمانی آلبرشت و تفکر راهبردی گلدمن به رابطه بین این دو متغیر پرداختند و منتج به رابطه مثبت میان تفکر راهبردی و هوش سازمانی گردید که در نهایت سازمان را تبدیل به یک سازمان متفکر خواهد نمود. همچنین منوریان و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود با عنوان «بررسی ارتباط میان هوش سازمانی و تفکر استراتژیک مدیران در سازمان تامین اجتماعی» نشان دادند که میان هوش سازمانی و تفکر استراتژیک رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و هوش سازمانی قادر به پیش‌بینی تفکر راهبردی مدیران در سازمان تامین اجتماعی می‌باشد. بنابراین فرضیه‌های زیر ارائه می‌گردد:

- ۱- تفکر راهبردی گروهی بر هوش سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.  
 ۲- تفکر راهبردی فردی بر هوش سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (منبع: یافته‌های تحقیق)

همچنین جهت نیل به هدف اصلی پژوهش حاضر، یعنی بررسی تأثیر تفکر راهبردی در دو سطح فردی و گروهی و با توجه به پیشینه‌های صورت گرفته و در چارچوب مدل مفهومی مورد نظر فرضیاتی نیز به صورت زیر ارائه می‌گردد:

- ۱- تفکر راهبردی گروهی بر تفکر راهبردی فردی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- ۲- تنوع کار بر تفکر راهبردی فردی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- ۳- تعارض وظیفه بر تفکر راهبردی فردی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- ۴- تعارض رابطه بر تفکر راهبردی فردی تأثیر منفی و معنی‌داری دارد.

## ۲. روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر مقطعی و از لحاظ هدف توسعه‌ای است و از حیث نتیجه، تحقیق توصیفی می‌باشد. استراتژی تحقیق پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش اعضای تیم راهبردی شرکت‌های تولیدی استان خوزستان بوده که با روش نمونه‌گیری در دسترس تعداد ۱۸ تیم و ۱۳۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. در این پژوهش برای سنجش متغیرها از پرسشنامه استفاده شد. روایی

پرسشنامه‌های این پژوهش به سه طریق روایی صوری، روایی همگرا و روایی واگرا مورد بررسی قرار گرفت. برای سنجش روایی صوری در این پژوهش از نظر متخصصان استفاده شد. برای محاسبه روایی همگرا و واگرا باید مقادیر میانگین واریانس استخراجی (AVE) و میانگین مجذور واریانس مشترک (ASV) را محاسبه کنیم. برای روایی همگرا باید AVE بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد و برای روایی واگرا باید AVE بزرگ‌تر از ASV باشد (رحیمی، ۱۳۹۵: ۱۴۵). که با توجه به جدول (۲) مقدار AVE هر یک از متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۵ و مقدار AVE بزرگ‌تر از ASV می‌باشد که می‌توان گفت، ابزارهای اندازه‌گیری دارای روایی سازه‌ای هستند. پایایی ابزارهای اندازه‌گیری در این پژوهش نیز از طریق آلفای کرونباخ و پایایی مرکب مورد بررسی قرار گرفت و با توجه به جدول (۲) از آنجا که مقدار آلفای کرونباخ و پایایی مرکب مربوط به متغیرها از ۰/۷ بیشتر است، می‌توان گفت که تمامی متغیرها پایا می‌باشند.

جدول ۲. روایی همگرا، پایایی مرکب و آلفای کرونباخ

منبع	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	ASV	AVE	متغیر
(شاخص: سیستم بازنمایی ذهنی) مانو (۲۰۱۲)	۰/۸۱	۰/۸۷	۰/۴۱	۰/۶۵	تفکر راهبردی فردی
کرل آلبرخت (۲۰۰۲) گلدمن (۲۰۰۵) کومر (۱۹۹۷)	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۳۲	۰/۷۵	تفکر راهبردی گروهی
هیسریچ و پیتز (۱۹۹۸)	۰/۷۴	۰/۸۶	۰/۴۳	۰/۶۱	تحمل ریسک
باهر و داگاس (۲۰۰۳)	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۵۴	۰/۷۶	تحمل ابهام
لیدکا (۱۹۹۸)	۰/۷۸	۰/۸۷	۰/۳۷	۰/۷۰	فرصت طلبی
صالحی (۱۳۹۴)	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۶۵	۰/۸۶	تنوع کار
میشن و گلینو (۲۰۰۳)	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۵۸	۰/۷۳	تعارض وظیفه
میشن و گلینو (۲۰۰۳)	۰/۸۸	۰/۹۴	۰/۴۳	۰/۸۹	تعارض رابطه
کرل آلبرخت (۲۰۰۲)	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۳۶	۰/۶۸	هوش سازمانی

### ۳. یافته‌های تحقیق

#### ۳-۱. نتایج توصیفی

اطلاعات گردآوری شده نشان می‌دهند که حدود ۹۷ درصد نمونه آماری را مردان و ۳ درصد را زنان تشکیل داده‌اند. بیشترین درصد فراوانی سن اعضای نمونه آماری مربوط به بازه‌ی سنی ۴۰-۳۱ سال با میزان ۵۴/۶ درصد بوده است. همچنین بیشترین درصد فراوانی سابقه خدمت،

مربوط به بازه ۱۰-۶ سال، ۳۶/۲٪ می‌باشد و از نظر میزان تحصیلات فوق لیسانس‌ها با ۶۶/۹٪ بیشترین درصد فراوانی را به خود اختصاص داده‌اند.

### ۲-۳. بررسی فرضیات تحقیق

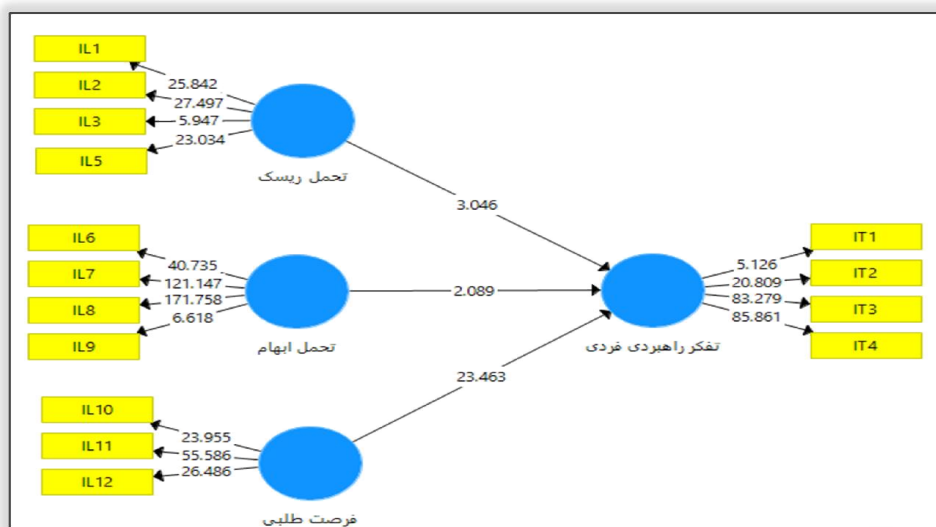
#### ۱-۲-۳. آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری

در این پژوهش برای بررسی فرضیه‌های سطح فردی و گروهی از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار PLS استفاده شد. اما قبل از استناد به مدل‌های ساختاری جهت تأیید یا رد فرضیه‌ها باید از برازش مدل‌های ساختاری سطح فردی و گروهی اطمینان حاصل نمود. بر این اساس در تحلیل‌های PLS برای ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری از شاخص اشتراک و برای ارزیابی برازش مدل ساختاری از شاخص افزونگی استفاده می‌شود. مثبت بودن مقادیر این شاخص‌ها به ترتیب نشان دهنده کیفیت مطلوب مدل اندازه‌گیری و کیفیت مطلوب مدل ساختاری است. برای ارزیابی برازش کل مدل نیز از شاخص نیکویی برازش (GOF) استفاده شد. مقدار این شاخص بین صفر و یک بوده و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این شاخص معرفی شده است. با توجه به مثبت بودن شاخص اشتراک و شاخص افزونگی و حصول مقدار ۰/۷۰ و ۰/۶۹ برای GOF برای مدل‌های سطح فردی و گروهی، می‌توان نتیجه گرفت که مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و کل مدل در سطح فردی و گروهی از برازش بسیار مطلوبی برخوردارند.

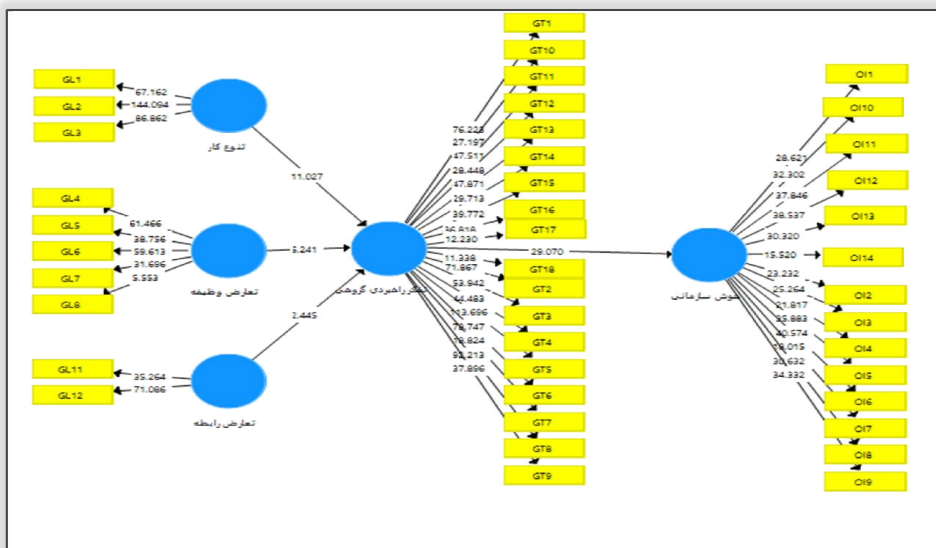
جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و کل مدل در سطح فردی و گروهی

سطوح	متغیرها	شاخص اعتبار افزونگی CV- Red	شاخص اعتبار اشتراک CV- Com	ضریب تعیین	GOF
مدل سطح فردی	تفکر راهبردی فردی	۰/۵۴	۰/۴۶	۰/۸۴	۰/۷۰
	تحمل ریسک		۰/۳۸		
	تحمل ابهام		۰/۶۳		
	فرصت طلبی		۰/۳۹		
مدل سطح گروهی	تفکر راهبردی گروهی	۰/۵۴	۰/۷۳	۰/۷۲	۰/۶۸
	تعارض وظیفه		۰/۶۹		
	تعارض رابطه		۰/۵۸		
	تنوع کار		۰/۶۹		
	هوش سازمانی	۰/۴۷	۰/۶۳	۰/۷۲	

بعد از حصول اطمینان از مناسب بودن برازش مدل‌ها در سطح فردی و گروهی، فرضیات تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به نمودارهای (۱) و (۲)، برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص ضرایب مسیر و ضرایب معنی‌داری (t) استفاده شد. اگر ضرایب معنی‌داری (t) بین متغیرها بیشتر از ۱/۹۶ باشد، فرضیه تأیید و اگر ضرایب معناداری بین متغیرها کمتر از ۱/۹۶ باشد، فرضیه رد می‌شود.



شکل ۲. مدل ساختاری متغیرهای پژوهش در حالت معناداری سطح فردی



شکل ۳. مدل ساختاری متغیرهای پژوهش در حالت معناداری سطح گروهی

براین اساس، نتایج بررسی فرضیات در سطح فردی نشان داد که تحمل ریسک (فرضیه اول) و تحمل ابهام (فرضیه دوم) و فرصت طلبی (فرضیه سوم) بر تفکر راهبردی سطح فردی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج بررسی فرضیات در سطح گروهی نشان داد تنوع کار (فرضیه چهارم) و تعارض وظیفه (فرضیه پنجم) بر تفکر راهبردی گروهی تأثیر مثبت و معناداری دارد و تعارض رابطه (فرضیه ششم) بر آن تأثیر منفی و معنی داری دارد. همچنین تأثیر تفکر راهبردی گروهی (فرضیه هفتم) بر هوش سازمانی تأیید گردید. همانطور که مشخص است با توجه به ضرایب مسیر، در سطح فردی بیشترین تأثیر را فرصت طلبی بر تفکر راهبردی فردی دارد و تحمل ابهام کمترین اثر را بر تفکر راهبردی فردی دارد. همچنین در سطح گروهی، تنوع کار بیشترین تأثیر را بر تفکر راهبردی گروهی دارد و تعارض رابطه کمترین اثر (تأثیر منفی) را بر تفکر راهبردی گروهی دارد. نتایج بررسی فرضیات اول تا هفتم در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴. بررسی فرضیات تحقیق در معادلات ساختاری

فرضیات	ضریب مسیر	t-value	تأیید یا رد فرضیه
تحمل ریسک بر تفکر راهبردی فردی تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۱۷۳	۳/۱۱۰	تأیید
تحمل ابهام بر تفکر راهبردی فردی تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۱۰۱	۲/۰۸۸	تأیید
فرصت طلبی بر تفکر راهبردی فردی تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۷۷۹	۲۴/۲۵۵	تأیید
تنوع کار بر تفکر راهبردی گروهی تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۵۹۸	۱۱/۰۲۷	تأیید
تعارض وظیفه بر تفکر راهبردی گروهی تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۳۲۶	۶/۲۴۱	تأیید
تعارض رابطه بر تفکر راهبردی گروهی تأثیر منفی و معناداری دارد.	-۰/۱۳۰	۲/۴۴۵	تأیید
تفکر راهبردی گروهی تأثیر مثبت و معناداری بر هوش سازمانی دارد.	۰/۸۴۷	۲۹/۰۷۰	تأیید

### ۳-۲-۲. آزمون مدل خطی سلسله‌مراتبی

در ادامه برای بررسی اثر زمینه‌ای متغیرهای سطح گروهی بر متغیرهای سطح فردی (رویکرد چندسطحی) از آزمون مدل خطی سلسله‌مراتبی استفاده شد. به منظور آزمون فرضیات چندسطحی با آزمون مدل خطی سلسله‌مراتبی بعد از جمع داده‌ها باید دو مرحله را به شرح ذیل طی نمود:

**تجمیع داده‌ها:** در مواردی که سطح سازه سطح بالایی نظیر گروه یا سازمان باشد، اما این سازه در سطح پایین‌تری اندازه‌گیری شده باشد (خصوصیات مشترک)، در این صورت پژوهشگر لازم

است تا داده‌های سطح پایین را برای دستیابی به سازه سطح بالاتر با یکدیگر تجمیع نماید. از این رو محاسبه شاخصی برای اندازه‌گیری توافق درون گروهی برای کلیه متغیرهای مورد بررسی در سطح واحد گروه ضروری است. رایج‌ترین شاخص توافق درون گروهی برای مقیاس لیکرت توسط جیمز مطرح شد. وی معتقد است در صورتی که شاخص توافق درون گروهی مساوی یا بیشتر از  $0/7$  باشد ( $r_{wg}$ ) امکان تجمیع وجود دارد. در این پژوهش نیز برای بررسی مناسب بودن تجمیع داده‌ها از این شاخص استفاده گردید که مقدار  $r_{wg}$  برای ویژگی‌های تفکر راهبردی گروهی، تنوع کار، تعارض وظیفه و تعارض رابطه به ترتیب برابر با  $0/86$ ،  $0/92$  و  $0/79$  و  $0/82$  بود. این مقادیر نشان می‌دهد که امکان تجمیع داده‌های سطح فردی برای رسیدن به داده‌های سطح گروهی وجود دارد.

**مدل صرفاً با اعداد ثابت<sup>۱</sup>:** برای آزمون معناداری واریانس بین گروهی یک مدل صرفاً با اعداد ثابت بدون در نظر گرفتن متغیرهای پیش‌بین (متغیرهای سطح فردی) در نظر گرفته شد. در این مرحله هدف شناسایی درصدی از واریانس متغیر وابسته سطح فردی (تفکر راهبردی فردی) است که توسط تفاوت بین اعضای تیم راهبردی سازمان تبیین می‌گردد. نتایج این مدل نشان داد که واریانس بین گروهی صفر نیست ( $t_{00} = 0/156$  و  $t = 2/79$ ) یعنی تفکر راهبردی فردی اعضای تیم برنامه‌ریزی هر گروه (شرکت) متفاوت است.

**مدل اعداد ثابت به عنوان پیامد<sup>۲</sup>:** در این پژوهش، تفکر راهبردی گروهی و متغیرهای سطح گروهی به عنوان متغیرهای سطح بالاتر در نظر گرفته شدند. پارامتر  $\gamma_{01}$  برای آزمون اثرات زمینه‌ای متغیرهای سطح گروه بر متغیرهای سطح فرد استفاده شد. بر اساس جدول ۴ با توجه به بزرگتر بودن عدد معناداری ( $t$ ) از عدد  $1/96$ ، اثر زمینه‌ای متغیرهای سطح گروهی بر تفکر راهبردی فردی و اثر زمینه‌ای تفکر راهبردی گروهی بر تفکر راهبردی فردی و تفکر راهبردی فردی بر هوش سازمانی تأیید می‌گردد. بنابراین فرضیات چهارم، پنجم، ششم، دهم و دوازدهم تأیید می‌شوند.

1. Intercept only model  
2. Intercepts as outcomes

جدول ۵. نتایج تحلیل چند سطحی

تأیید یا رد فرضیه	T-Value	ضریب $\gamma_{01}$	فرضیات چند سطحی
تأیید	۲/۵۸	۰/۲۵۴	تفکر راهبردی گروهی- تفکر راهبردی فردی
تأیید	۳/۶۵	۰/۴۸۲	تنوع کار- تفکر راهبردی فردی
تأیید	۳/۱۴	۰/۳۵۵	تعارض وظیفه-تفکر راهبردی فردی
تأیید	۲/۵۰	-۰/۲۰۸	تعارض رابطه- تفکر راهبردی فردی
تأیید	۳/۷۸	۰/۵۸۱	تفکر راهبردی فردی- هوش سازمانی

بر اساس آماره T، جدول ۵، تنوع کار، تعارض وظیفه و تفکر راهبردی گروهی، به عنوان متغیرهای سطح گروهی بر تفکر راهبردی فردی، به عنوان متغیر سطح فردی تأثیر مثبت و معناداری دارند و تعارض رابطه تأثیر منفی بر تفکر راهبردی فردی دارد. به عبارت دیگر، نتایج این مدل نشان می‌دهد که تفکر راهبردی گروهی و متغیرهای سطح گروهی (تنوع کار، تعارض وظیفه، تعارض رابطه) بر تفکر راهبردی فردی تأثیرات بین سطحی دارند. همچنین با توجه به جدول فوق که مقدار آماره T بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد، فرضیات چهارم، پنجم، ششم، دهم و دوازدهم با اطمینان ۹۵٪ مورد تأیید می‌باشند.

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت مدیریت راهبردی در موفقیت سازمان‌های امروزی، برای به اجرا در آوردن راهبردهای مناسب و موفقیت‌آمیز نسبت به سایر رقبا و سازمان‌ها، ضروری است که سازمان‌ها مدیران و کارشناسان تیم راهبردی سازمان خویش را مجهز به ابزار تفکر راهبردی کنند. بنابراین شایسته است که مدیران با افزایش مهارت تفکر راهبردی چشم‌انداز بهتری از آینده سازمان را ترسیم نمایند و در جهت تحقق آن راهبرد مناسب را در پیش بگیرند. در واقع تفکر راهبردی برای پر کردن شکاف و غلبه بر محدودیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی ظهور پیدا کرده است (بوهالی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

بر اساس نتایج این تحقیق، با توجه به مثبت و معنادار بودن تأثیر متغیرهای سطح فردی (تحمل ریسک، تحمل ابهام و فرصت‌طلبی) بر تفکر راهبردی فردی، با توجه به این نکته که افراد ریسک‌پذیرتر و دارای توانایی تحمل ابهام بالا در پی کشف فرصت‌های بهتر و ارزشمندتری نسبت به دیگر افراد می‌باشند، لذا اینگونه افراد نسبت به محیط داخلی و خارجی



سازمان هوشیارتر هستند و بهتر می‌توانند عواملی را که منجر به حفظ سازمان در محیط رقابتی می‌باشد شناسایی کنند، بنابراین سازمان باید شرایط را به گونه‌ای برای مدیران ایجاد کند تا زمینه ریسک‌پذیری، تحمل ابهام و فرصت‌طلبی برای آنها فراهم گردد. این نتیجه با نتایج چو (۲۰۱۵) که بیان می‌کند، افراد با تحمل ابهام پایین در شرایط تازه دچار تشویش و ناراحتی می‌شوند، در صورتی که افرادی که تحمل ابهام بالایی دارند، افراد مستعد به خطرپذیری هستند و همچنین به راحتی تغییر را قبول می‌کنند.

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که در بررسی عوامل سطح گروهی (تنوع کار، تعارض وظیفه، تعارض رابطه) بر تفکر راهبردی گروهی، تنوع مربوط به کار در گروه‌ها باعث می‌شود که اعضا در روش‌های پیچیده، متنوع و حقیقی تفکر کنند و به دلیل آنکه دیدگاه‌های متفاوتی وارد فرایند تصمیم‌گیری می‌شود، در نتیجه احتمال راه حل‌های خلاقانه و نوآورانه را افزایش می‌دهد. همچنین یک تیم متنوع، نه تنها احتمال دارد که دیدگاه‌ها و نظرات متفاوتی داشته باشند بلکه اعضایش نیز تعارضات بیشتری را تجربه می‌کنند. البته منظور از تعارض مفید و موثر در گروه، تعارض وظیفه‌ای می‌باشد که به اعضای گروه اجازه مطرح نمودن دیدگاه‌های بیشتر و در نتیجه ایجاد و توسعه ایده‌های جدید می‌نماید. بارون (۱۹۹۱) بیان می‌کند که شواهدی وجود دارد که تضاد وظیفه محور، اعضای گروه را به توسعه و ارائه ایده‌های جدید تشویق می‌کند. تعارض مربوط به رابطه، ارتباطات بین اعضا را مختل می‌کند و توانایی افراد گروه را برای ارزیابی ایده‌های جدید کاهش می‌دهد و اعضا کمتر می‌توانند ایده‌های دیگران را دریافت کنند و در نتیجه باعث کاهش سطح تفکر راهبردی گروه می‌گردد.

همچنین با توجه به نتایج حاصل از تبیین تأثیر عوامل سطح گروهی (تنوع کار، تعارض وظیفه، تعارض رابطه) بر تفکر راهبردی فردی، از آنجایی که تعارض بین افراد در سازمان‌ها اجتناب پذیر است، مدیران می‌توانند از تعارض به عنوان فرصتی برای تحول استفاده کنند، چرا که عدم توافق‌ها و اختلاف‌ها، چنانچه با بصیرت با آنها برخوردار شود می‌تواند برای سازمان مفید و موثر باشد و توانایی تفکر راهبردی در افراد را افزایش دهد. قابل ذکر است از آنجا که تعارض رابطه، تأثیر منفی بر عملکرد افراد درون تیم دارد، سعی شود قبل از تشکیل تیم تعارض رابطه افراد برطرف گردد. دوتچ (۱۹۹۶)، در نتایج حاصل از پژوهش خود بیان می‌دارد که تعارض رابطه تفاهم و درک متقابل اعضا را کاهش می‌دهد و مانع می‌شود که اعضا وظایف سازمانی را به خوبی به اتمام برسانند. همچنین پلد (۱۹۹۶)، به این نتیجه دست یافت که تعارض رابطه‌ای میان اعضا

گروه باعث کاهش توانایی اعضا به ارزیابی اطلاعات جدید می‌گردد و همچنین باعث می‌شود که اعضا کمتر تحت تأثیر ایده‌های دیگران قرار بگیرند.

با توجه به تحلیل میان سطحی تفکر راهبردی گروهی بر تفکر راهبردی فردی (جدول ۵) می‌توان گفت که، تنوع کار بر تفکر راهبردی فردی تأثیر مثبت و معناداری دارد. بن (۲۰۰۵)، در پژوهش خود تنوع کار را یکی از عوامل تأثیرگذار بر تفکر راهبردی فردی بیان نمود. نتایج حاصل از بررسی تأثیر تفکر راهبردی (فردی و گروهی) بر هوش سازمانی، می‌توان گفت بر اساس هوش سازمانی، سازمان‌ها را در توسعه چشم‌اندازها، ماموریت‌ها و طراحی راهبردهای مناسب یاری می‌رساند لذا مدیران سازمان‌ها باید به آن توجه نمایند و سعی نمایند با ارتقا تفکر راهبردی در میان افراد و گروه‌های تیم راهبردی، آن را تقویت نمایند. در مجموع با توجه به مباحث و تحلیل‌های انجام شده می‌توان به پیشنهادات زیر جهت ارتقا تفکر راهبردی در سازمان دست یافت:

- ارائه دوره‌های آموزشی و تقویتی جهت ارتقا ریسک‌پذیری، فرصت‌طلبی و تحمل ابهام در افراد (مدیران).
  - شناسایی تعارضات میان گروهی و مدیریت نمودن آنها.
  - گماردن افرادی (مدیرانی) در درون تیم راهبردی که دارای دیدگاه‌های مختلف باشند (اجتناب از قرار دادن افراد با دیدگاه‌های آموزشی و وظیفه‌ای یکسان).
  - ارزیابی دوره‌ای هر یک از ابعاد تفکر راهبردی و هوش سازمانی در افراد و سازمان.
- با توجه به تحقیقات پیشین و تحقیق حاضر و همچنین محدودیت‌هایی که وجود داشته است، پیشنهادات زیر برای تحقیقات آتی ارائه می‌گردد:
- عدم توجه به متغیرهای تعدیل‌گر (سن، جنسیت، اندازه گروه)، که موثر بر تفکر راهبردی می‌باشند. بنابراین توصیه می‌گردد در پژوهش‌های آینده تأثیر متغیرهای تعدیل‌گر بررسی شوند.
  - با توجه به این نکته که سازمان‌های تولیدی بزرگ مورد بررسی قرار گرفته‌اند، توصیه می‌گردد سازمان‌ها و صنایع کوچک و خدماتی نیز مورد بررسی قرار بگیرند.
  - با توجه به اهمیت موضوع توصیه می‌گردد این پژوهش در سازمان‌های دیگر مناطق کشور مورد پژوهش قرار گیرد.

## منابع

۱. ایرانزاده، سلیمان؛ صباحی، عیسی و عماری، حسین (۱۳۸۷)، تفکر استراتژیک، تبریز، انتشارات آموزش، چاپ اول.
۲. خواستار، حمزه (۱۳۸۷)، رویکرد چند سطحی در مطالعات سازمان و مدیریت، مجله فرهنگ مدیریت، ۱۹(۷)، ۱۸۷-۱۶۳.
۳. رحیمی، فرج اله (۱۳۹۵)، نرم افزارهای کاربردی در تحقیقات مدیریت، اهواز، انتشارات ترآوا.
۴. مشبکی، اصغر؛ خزاعی آناهیتا (۱۳۸۷)، طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، نشریه مدیریت بازرگانی، ۱(۱).
۵. منوریان، عباس؛ حسین زاده، حمیرا؛ حسین زاده، صدف (۱۳۹۴)، بررسی ارتباط میان هوش سازمانی و تفکر استراتژیک مدیران سازمان تامین اجتماعی، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.
6. Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategy & leadership*, 33(5), 5-12.
7. Akgun, Ali. E. Byrne, John. Keskin, Halit (2006). "Organizational intelligence." a structuration view, the current issue and full text archive of this journal is available at: [www.emeraldinsight.com/11185-4374.htm](http://www.emeraldinsight.com/11185-4374.htm).
8. Altok, P. (2011). Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 24, 61-71.
9. Amason, A. C, & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of management*, 23(4), 495-516.
10. Burns, T. and Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*, Social Science Paperbacks, London.
11. Bonn, I. (2001). Developing strategic thing as a core competency. *Management Decision*, 39(1). 63-70
12. Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, Iss: 5, 336 – 354.

13. Bono, J. E, Boles, T. L, Judge, T. A, & Lauver, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of personality*, 70(3), 311-344.
14. Casey, A.J, Goldman, E.F, (2010). Enhancing the Ability to Thinking Strategically: A Learning Model, *Management Learning*, 41(2) 167-185.
15. Chu, W. H, Lin, D. Y, Chen, T. Y, Tsai, P. S, & Wang, C. H. (2015). The relationships between ambiguity tolerance, learning strategies, and learning Chinese as a second language. *System*, 49, 1-16.
16. Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and destructive. *Journal of social issues*, 25(1), 7-42.
17. Freud, S. (1959). Creative writers and day- dreaming. Hogarth press.
18. Freud, S. (1964). Leonardo da Vinci and a memory of his childhood. WW Norton & Company.
19. 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. 40. Harris, K; Harri
20. Goldman, E. F, Scott, A. R, & Follman, J. M. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 155-175.
21. Goldman, E, & Scott, A. R. (2016). Competency models for assessing strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 9(3), 258-280.
22. Halal, W.E. (1997). Organizational intelligence: what is it, and how can manager use it?. Retrieved, 2015.
23. Halevy, N. (2016). Strategic Thinking. *Advances in Experimental Social Psychology*.
24. Jelenc, L. (2008). The impact of strategic management schools and strategic thinking on the performance of croatian entrepreneurial practice. Unpublished Doctoral Dissertation.
25. Liedtka, J. M, (1998). Strategic Thinking: Can it be Taught?. *Long Range Planning*. 31(1), 120-129.

26. Lindsley, D. H, Brass, D. J, & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performing spirals: A multilevel perspective. *Academy of management Review*, 20(3), 645-678.
27. Manno, SH. (2012). NLP Home Study Programme, the current issue and full text is available at: <http://www.thinkhypno.co.uk/wp-content/uploads/2011/12/>.
28. Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
29. Mintzberg, H. and Lampel, J. (1999). "Reflecting on the strategy process", *Sloan Management Review*, Spring, pp. 2-30.
30. Montuori, A. (2011). Systems approach. *The encyclopedia of creativity*, 2, 414-421.
31. Moon, B. J. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, 66(10), 1698-1708.
32. Morrissey, G, (1996). *A Guide To strategic Thinking (Building Your Planning Foundation)*. Hard Cover.
33. Nuntamanop, P, Kauranen, I, & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 242-264.
34. Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization science*, 7(6), 615-631.
35. Pourkiani, M, & Pourroostaei, M. A. (2015). The Study of the Effect of Organizational Intelligence on Strategic Thinking of Social Welfare Organization Employess in Yazd Province.
36. Self, D. R, Self, T, Matuszek, T, & Schraeder, M. (2015). Improving organizational alignment by enhancing strategic thinking. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(1), 11-14.

37. Simic, I. (2005). Organizational learning as a component of organizational intelligence. *Management, Information and Marketing Aspects of the Economic Development of the Balkan Countries*, 189-196.
38. Stacey, R. D. (1992). *Managing the unknowable: Strategic boundaries between order and chaos in organizations*. John. Wiley & Sons.
39. Steptoe-Warren, G, Howat, D, & Hume, I. (2011). Strategic thinking and decision making: literature review. *Journal of Strategy and Management*, 4(3), 238-250.
40. Torkamani, B, & Maymand, M. M. (2016). Investigation of the Relationship between Organizational Intelligence and Strategic Thinking and Determination of Its Role in Creation of a Mindful Organization: A Case Study Research. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3 S2), 79.
41. Weick Karl, E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, Addison-Wesley.
42. Wheelen, T. L, & Hunger, J. D. (2012). with contributions by Wheelen KE and Hoffman. AN, "Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability 13 th Edition," New Jersey, US: Pearson Education.