

فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت

دوره ۱۰، شماره چهارم، زمستان ۱۳۹۹، صص ۱۳۷ - ۱۵۹

بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک و استراتژی‌های مدیریت دانش در

سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کردستان

سمیه یوسفی^۱ و عادل صلواتی^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۸/۲۰، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۲۱

چکیده

در این پژوهش به بررسی ارتباط بین تفکر استراتژیک و استراتژی‌های مدیریت دانش پرداخته شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کردستان می‌باشد که از این جامعه ۱۴۸ نفر مورد بررسی قرار گرفتند. جهت سنجش تفکر استراتژیک از پرسش‌نامه لیدکا با ۳۰ سوال و استراتژی‌های مدیریت دانش با ۸ سوال استفاده شده است. پایایی پرسش‌نامه‌ها، با استفاده از آلفای کرونباخ و روایی آزمون نیز از شیوه اعتبار صوری تایید شد. داده‌های پژوهش حاضر از طریق نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت، نتایج کلی حاصل از آزمون فرضیات اصلی و فرعی پژوهش موید و نشانگر تایید کلی روابط مورد فرض پژوهش و وجود رابطه مثبت و معنادار بین تفکر استراتژیک و استراتژی‌های مدیریت دانش است. نهایتاً اینکه پیشنهادهایی در پایان پژوهش ارائه شده است.

کلمات کلیدی: تفکر استراتژیک، استراتژی‌های مدیریت دانش، سازمان صنعت، معدن و

تجارت استان کردستان.

^۱. کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

^۲. نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

دانش مبتنی بر اطلاعاتی است که با تجربه، باورها و ارزش‌های شخصی، همراه با تصمیم و عمل فرد، دگرگون و بارور می‌شود و به همین دلیل دانش هر شخص با دانش فرد دیگری که همان اطلاعات را دریافت می‌کند، یکسان نیست. انتقال دانش بخشی از استراتژی مدیریت دانش محسوب می‌شود و دو هدف اصلی دارد: اولاً انتقال دانش، افراد و کارکنانی را در سازمان به وجود آورده که طیف گسترده‌ای از تصمیم‌گیری و موضوعات قابل اجرا در اختیار دارند. دوماً، انتقال دانش از فرآیند یادگیری فردی و سازمانی حمایت می‌کند. دو استراتژی در انتقال دانش نقش اساسی دارند، استراتژی کد گذاری و استراتژی شخصی‌سازی. استراتژی کدگذاری بیان‌کننده بخشی از دانش تجربی است، که به طور صریح ایجاد می‌شود. استراتژی شخصی‌سازی به انتقال تجربه از طریق ارتباطات تمرکز دارد. هدف استراتژی شخصی‌سازی تشویق کارکنان به انتقال دانش پنهان از طریق ارتباطات، مشاهدات و مذاکرات متقابل می‌باشد. در بعضی از مطالعات بیان شده است که استراتژی شخصی‌سازی بر مدیریت دانش ضمنی تأکید می‌کند و نسبت به استراتژی کدگذاری مزایای رقابتی بیشتری به دست می‌آورد (کسکین^۱، ۲۰۰۵).

سازمان‌ها به دلیل نداشتن استراتژی‌های درست و متناسب با برنامه‌هایشان اهداف بلندمدتی را دنبال نمی‌کنند و هر ساله به سمت و سوی می‌روند و هدف واحدی ندارند و به همین دلیل است که کارکنان در این سازمان‌ها دچار روزمرگی می‌شوند. امروزه بسیاری از سازمان‌ها درک کاملی از استراتژی‌های مدیریت دانش نداشته و همین سبب می‌شود که بسیاری از تلاش‌های مدیریت دانش با شکست مواجه شود. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که عدم درک درست از استراتژی‌های مدیریت دانش و هم‌چنین تناسب نداشتن این استراتژی با زمینه‌های مختلف سازمانی از عوامل شکست تلاش‌های مدیریت دانش محسوب می‌شود. یکی از آسیب‌هایی که در این زمینه مطرح است نگرش‌های کوتاه مدت و غیر استراتژیک به مدیریت دانش است که سبب اتخاذ رویکردهای موقتی به مدیریت دانش می‌شود که ما از آن به نداشتن تفکر استراتژیک یاد می‌کنیم.

^۱ - Keskin

مطالعاتی که در ۲۵ سال گذشته انجام شده به شناسایی عدم وجود تفکر استراتژیک در رهبران ارشد که باعث کاهش یافتن عملکرد سازمانی است، می‌باشد. تفکر استراتژیک رویکرد صحیحی است برای بهبود تصمیم‌گیری و توسعه آن‌ها در شرکت‌هاست (کمانگر و همکاران، ۲۰۱۳). تفکر استراتژیک یک مهارت حیاتی مدیریت در هزاره جدید است. مهارتی که لازمه توانمند سازی سازمان برای بقا و رشد در محیط به شدت رقابتی امروز است (زارعی و قلی‌ها، ۱۳۸۹). تفکر استراتژیک طرح ریزی اقدامات بر اساس یادگیری‌های جدید است (استیسی^۱، ۱۹۹۶). لذا امروزه، بر این نکته تاکید فراوان می‌شود که مدیران ارشد، برای کارآمد شدن، باید به ابزار ساده و مهمی به نام تفکر استراتژیک مجهز شوند.

با توجه به آنچه بیان گردید تأثیر تفکر استراتژیک بر استراتژی‌های مدیریت دانش به روشنی آشکار گردید تا آنجا که پژوهش‌های زیادی در داخل و خارج از کشور این مهم را به صورت جداگانه مورد بررسی قرار داده اند که از جمله پژوهش‌های خارج از کشور می‌توان به مطالعات میتنبرگ^۲ (۱۹۹۴)، لیدکا^۳ (۱۹۹۸)، بون^۴ (۲۰۰۵) و گلدمن^۵ (۲۰۱۲) اشاره کرد.

در داخل کشور نیز مطالعاتی انجام گرفته است که پژوهش‌های سلطانی و فرهنگی (۱۳۹۲)، اخوان و اولیاء (۱۳۹۳)، صفرزاده و همکاران (۱۳۹۰)، خاکسار و همکاران (۱۳۹۲)، معمایی و همکاران (۱۳۹۲)، منوریان و همکاران (۱۳۹۱) و صلواتی و کمانگر (۱۳۹۴) از جمله این پژوهش‌ها هستند. با توجه به اینکه تفکر استراتژیک براستراتژی‌های مدیریت دانش تأثیر دارد، این فرض وجود دارد که بین تفکر استراتژیک در یک سازمان و استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان رابطه وجود دارد اما پژوهشی که به صورت جامع و کامل این مهم را مورد توجه قرار داده باشد به چشم نمی‌خورد بر این اساس این مطالعه درصدد است به این سؤال اصلی پاسخ دهد که تا چه اندازه بین تفکر استراتژیک و استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کردستان رابطه وجود دارد؟

مهم‌ترین هدف در این پژوهش شناسایی رابطه بین تفکر استراتژیک و استراتژی‌های مدیریت

^۱ - Stacey

^۲ - Mintzberg

^۳ - Liedtka

^۴ - Bonn

^۵ - Goldman

دانش در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کردستان است. در همین راستا این مطالعه اهداف فرعی زیر را دنبال می‌کند:

- شناسایی رابطه بین تفکر سیستماتیک و استراتژی‌های مدیریت دانش.
- شناسایی رابطه بین تمرکز بر هدف و استراتژی‌های مدیریت دانش.
- شناسایی رابطه بین فرصت‌جویی هوشمندانه و استراتژی‌های مدیریت دانش.
- شناسایی رابطه بین تفکر در زمان و استراتژی‌های مدیریت دانش.
- شناسایی رابطه بین فرضیه‌سازی و استراتژی‌های مدیریت دانش.

مبانی نظری پژوهش

تفکر استراتژیک: تفکر استراتژیک یک قدرت درونی است برای دیدن فرصت‌ها و کمبودهای بازار و برنامه‌ریزی بهینه برای رسیدن به اهداف عالی سازمان. می‌توان گفت تفکر استراتژیک ابزاری برای معرفی مفاهیم و رویکردهاست، ولی معرفی «تفکر استراتژیک» از طریق تعریف آن کاری کم‌ثمر است. علت این امر در پیچیدگی مفهومی این رویکرد نهفته است. تعاریف متعددی که برای تفکر استراتژیک ارائه شده هر یک به جنبه‌هایی از این رویکرد توجه داشته‌اند، هرچند هیچ یک تمامی ابعاد را در بر ندارند (مشبکی و خزاعی، ۱۳۸۷).

گریتس^۱ (۱۹۹۵) معتقد است که تفکر استراتژیک فرآیندی است که از طریق آن مدیران ارشد می‌توانند خود را از فرآیندها و بحران‌های روزمره مدیریتی جداسازند و بدین گونه دیدگاهی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن حاصل کنند (گریتس، ۱۹۹۵).

از نظر لیدکا، تفکر استراتژیک به صورت یک فعالیت فردی شناخته شده است که در درون افراد نفوذ و جای کرده است (لیدکا، ۱۹۹۸).

تفکر استراتژیک، معماری هنرمندانه یک استراتژی بر مبنای خلاقیت، کشف و فهم ناپیوستگی‌های کسب و کار است (گری هامل و پراهالد^۲، ۱۹۸۹).

تفکر استراتژیک طرح‌ریزی اقدامات بر اساس یادگیری‌های جدید است (استیسی، ۲۰۰۵). جدول شماره (۱) خلاصه‌ای از تعاریف مختلف تفکر استراتژیک از دیدگاه صاحب نظران را

¹ - Garratt

² -Hamel & Prahalad

لیست کرده است.

جدول ۱- طبقه‌بندی برخی تعاریف مختلف از تفکر استراتژیک از دیدگاه صاحب‌نظران

ردیف	صاحب‌نظران	مفاهیم کلیدی تفکر استراتژیک
۱	آبراهام (۲۰۰۵)	شناسایی استراتژی‌های قابل‌اطمینان و یا مدل‌های کسب‌وکار که به خلق ارزش برای مشتری منجر شوند.
۲	گریس (۲۰۰۲)	تلاش برای نوآوری، تجسم آینده جدید و متفاوت سازمان
۳	ویلسون (۱۹۹۴)	توازن برقرار کردن بین استفاده از شهود و تحلیل
۴	هراکلیوس (۱۹۹۸)	کشف استراتژی‌های بدیعی که بتوانند قوانین بازی رقابتی را بازنویسی کنند و تصور آینده به شکلی کاملاً متفاوت از حال
۵	پالماتیر (۲۰۰۸)	تفکر استراتژیک یک فرآیند تحلیل، ارزیابی و بازتاب طبیعت کسب‌وکار، درک موقعیت فعلی و وضعیت‌های ممکن آینده، خلق چشم‌انداز از آینده سازمان، توسعه‌ی ابزارها و روش‌های ممکن برای دستیابی به این چشم‌انداز، وزن دادن به انتخاب‌ها و تصمیم‌گیری در مورد نحوه‌ی عمل
۶	زایریسکی (۱۹۹۱)	پیش درآمدی برای طراحی آینده سازمان
۷	هنری میتزبرگ (۱۹۹۴)	به‌کارگیری خلاقیت برای خلق ارزش‌های جدید، خلق چشم‌انداز، معماری استراتژی، پیش درآمدی برای طراحی آینده، نمای یکپارچه‌ای از کسب‌وکار در ذهن
۸	هنری میتزبرگ (۱۹۹۸)	رهنمودی برای جهت‌گیری مناسب سازمان، رهنمودی جهت کشف نیازهای بی‌پاسخ بازار و مشتری
۹	بون (۲۰۰۵)	رفع ابهام و معنا دادن به یک محیط پیچیده
۱۰	کافمن (۲۰۰۳)	تغییر دید از سازمان به عنوان یک پدیده با ترکیبی از اجزای مستقل به نگاهی از سازمان به عنوان یک سیستم کل
۱۱	لیدکا (۱۹۹۸)	به صورت یک فعالیت فردی شناخته شده که در درون افراد نفوذ و جای کرده است
۱۲	گلدمن وکیسی (۲۰۱۰)	تفکر ادراکی، سیستم محور، هدایت‌کننده و یک تفکر فرصت‌طلبانه جهت هدایت افراد و سازمان به سوی اکتشافات جدید و استراتژی‌های آرمانی

ماخذ: یافته‌های تحقیق

ادامه جدول ۲- طبقه‌بندی برخی تعاریف مختلف از تفکر استراتژیک از دیدگاه صاحب‌نظران

ردیف	صاحب‌نظران	مفاهیم کلیدی تفکر استراتژیک
۱۳	هووارد (۱۹۸۹)	با عنوان آینده‌نگری بحث می‌نماید و تنها کسانی که دارای آینده‌نگری می‌باشند را قادر به تفکر استراتژیک می‌داند
۱۴	رالف استیسی (۱۹۹۳)	طرح‌ریزی اقدامات بر اساس یادگیری‌های جدید
۱۵	گری هامل و پراهالد (۱۹۹۴)	فرآیندی جهت ایجاد مزیت رقابتی در بلندمدت
۱۶	گری هامل (۱۹۹۴)	نوآوری جهت خلق ارزش، فرآیندی جهت ایجاد صداهای جدید، گفتگوهای جدید، انگیزش‌های جدید، دورنمای جدید و آزمون‌های جدید، نگاه بالا به پایین، پایین به بالا و به تمام جهات، معماری هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت و فهم

ماخذ: یافته‌های تحقیق

ابعاد به کار رفته در این پژوهش برای سنجش تفکر استراتژیک به عنوان متغیر مستقل بر اساس مدل لیدکا (۱۹۹۸) انتخاب شده است. در این مدل پنج عنصر برای تفکر استراتژیک پیشنهاد شده که عبارت‌اند از: تفکر سیستمی^۱، تمرکز بر هدف^۲، فرصت‌جویی هوشمندانه^۳، تفکر در طول زمان^۴ و فرضیه‌مداری^۵.

تفکر سیستمی: تفکر راهبردی بر مبنای نگرش سیستمیک شکل می‌گیرد. یک متفکر راهبردی همیشه باید مدل کاملی از عوامل ایجاد ارزش را در ذهن خود داشته و تعامل این زنجیره از عوامل را به درستی درک کند. ناپیر و آلبرت^۶ (۱۹۹۰) در پژوهش خود شاخه‌ای تفکر سیستمی را توجه به کل به جای اجزاء، توجه به زنجیره کامل ارزش‌آفرینی و درک تعاملات میان اجزاء آن و شناسایی نقش فرد در سیستم‌های بزرگ‌تر و درک تأثیر رفتار او بر خروجی‌ها بر شمرده‌اند (ماسون^۷، ۱۹۸۶).

1- System Thinking

2 - Intent Focus

3 - Intelligent Opportunism

4 - Thinking in Time

5 - Hypothesis Driven

6 - Napear & Albert

7 -Mason

فرصت جویی هوشمندانه: در تفکر راهبردی، به همان اندازه که تمرکز بر اهداف یک اصل مهم و اساسی است، کشف فرصت‌ها و بهره‌گیری از آن‌ها یک اصل مهم است. این ویژگی به مفهوم استقبال از تجارب و موضوعات جدید است و سازمان را برای اتخاذ راهبردهای تازه در جهت فرصت‌های جدید آماده می‌سازد (کلب^۱، ۱۹۸۴).

تمرکز بر هدف: تفکر راهبردی جهت‌گیری سازمان را مشخص می‌سازد و آن را در کانون توجه سازمان قرار می‌دهد. این تمرکز به سازمان و افراد اجازه می‌دهد که تمامی انرژی خود را در این جهت صرف کنند (کلب، ۱۹۸۴).

تفکر در طول زمان: لیدکا چنین مطرح می‌کند که راهبرد تنها بر پایه آینده نیست. او چنین استدلال می‌کند که یک شکاف میان واقعیت‌های امروزی و مقاصدی که در آینده قرار دارند وجود دارد. تفکر راهبردی، تفکری در طول زمان است که به متفکران راهبردی کمک می‌کند تا ارتباط زمان گذشته، حال و آینده را باهم مرور کرده و درک می‌کنند. از دید لیدکا، سازمان صرفاً در زمان حال زندگی نمی‌کند، بلکه این گذشته سازمان است که آن را از زمان حال به آینده هدایت می‌کند. گذشته، حال و آینده از هم جدا نیستند (کلب، ۱۹۸۴).

فرضیه مداری: فرضیه مداری، حلقه واصل میان خصوصیات خلاقانه و تحلیلی تفکر راهبردی است. تفکر راهبردی هم خلاق است و هم از ابزارهای تحلیلی بهره می‌جوید، این تلفیق از طریق فرضیه‌سازی (خلاقیت) و آزمون فرضیه (تحلیل) صورت می‌پذیرد.

لیدکا می‌گوید: «زمانی که پیچیدگی کار به مراتب بیشتر از توانمندی مدل‌های تحلیلی است و زمان برای تصمیم‌گیری و اقدام محدود است، برای کشف قواعد موفقیت ساز در محیط کسب و کار، باید از روش علمی فرضیه و آزمون فرض استفاده کرد». او هم چنین اشاره می‌کند اگر چه تفکر راهبردی از افراد آغاز می‌شود اما افراد به این منظور نیازمند بهره‌مندی از بستر سازمانی حامی تفکر و گفتمان راهبردی در فضای سازمان هستند (کلب، ۱۹۸۴).

استراتژی‌های مدیریت دانش: استراتژی مدیریت دانش به فرآیندها و زیرساخت‌های سازمانی که در کسب، خلق و تسهیم دانش به کار گرفته می‌شود اطلاق می‌شود

^۱ -Kolb

(زاک^۱، ۱۳۹۳). هلاوی، آرونسون و مک کارتی^۲ (۲۰۰۵) بیان می‌کنند که استراتژی مدیریت دانش، فرآیند ایجاد، مستندسازی و انتقال اطلاعات ضمنی و آشکار در سازمان است به طوری که اطلاعات مناسب در مکانی مناسب و به موقع در اختیار افراد مناسب قرار گیرد. به هر حال مفهوم جامعی از استراتژی، به خصوص در ارتباط با دانش و مدیریت دانش وجود ندارد (هسیه^۳، ۲۰۰۷). استراتژی مدیریت دانش ایده‌ای اصلی است که تلاش‌های مدیریت دانش را معین و راهنمایی می‌کند (بایاواراپو^۴، ۲۰۰۵).

استراتژی‌های مدیریت دانش از دیدگاه هانسن: هانسن و همکارانش^۵ پژوهش و مطالعه‌ای در حوزه مدیریت دانش، بر روی II شرکت آلمانی و سوئیسی انجام دادند که باعث شد به دو نوع استراتژی که شرکت‌ها برای مدیریت دانش خود برگزیده بودن پی ببرند (هانسن، 1999):

استراتژی کد گذاری: در این استراتژی که بر کامپیوتر تمرکز دارد، دانش جمع‌آوری شده، در پایگاه اطلاعاتی ذخیره و به رمز در آورده می‌شود تا افراد سازمان بتوانند در مواقع مورد نیاز به سرعت به این اطلاعات دسترسی پیدا کرده و آن را مورد استفاده قرار دهند. سازمانی که استراتژی کسب‌وکار آن نیازمند فرآیندهای کارآمد، نیازمند استفاده مجدد از دانش موجود است، در ابتدا بایستی به استراتژی کدگذاری بپردازد (گرینر و همکاران^۶، ۲۰۰۷). این روش به افراد مختلف امکان می‌دهد بدون ارتباط با افرادی که به طور بنیادی در توسعه دانش مورد نظر نقش داشته‌اند، اطلاعات کدگذاری شده را جستجو و بازیابی نمایند. استراتژی مستندسازی بر اثربخشی، هزینه کمتر و استانداردسازی تمرکز دارد (ادوارسون^۷، ۲۰۰۳).

استراتژی شخصی‌سازی: در این استراتژی دانش با افرادی که در توسعه آن نقش داشته‌اند، گره خورده و افراد در ارتباط با یکدیگر از آن سهم می‌برند. این استراتژی قادر

¹ - Zack

² - Halawi, Aronson & McCatthy

³ - Hsieh

⁴ - Bayyavarapu

⁵ - Hansen & et al

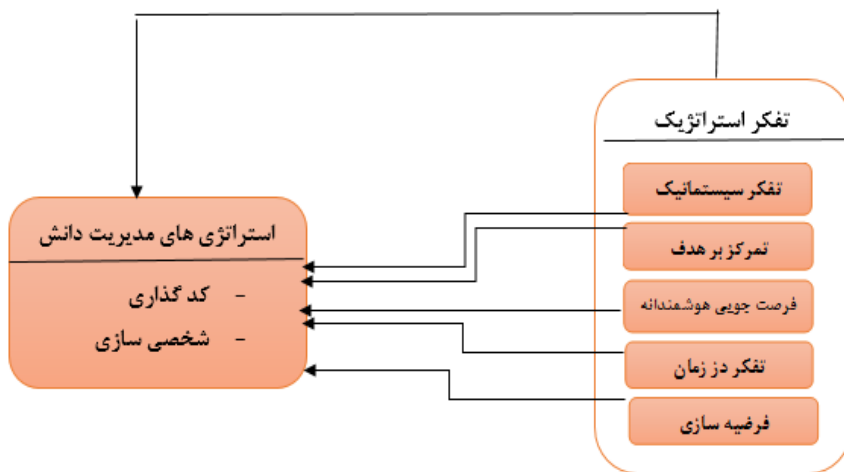
⁶ - Greiner & et al

⁷ - Edvardsson

است با رد و بدل کردن تجربیات میان افراد، برای مشکلات مهم استراتژیک، پیشنهادات و راه‌حل‌های خلاقانه ارائه دهد. هدف از استراتژی شخصی سازی، ذخیره کردن دانش نیست، اما از ابزارهایی چون فن‌آوری اطلاعات برای کمک به تعاملات میان افراد استفاده می‌شود. انتقال و مبادله دانش از طریق شبکه‌های دانشی نظیر انجمن‌های بحث و گفتگو، جلسات طوفان فکری، صورت می‌پذیرد. شخصی سازی به ارتقا و توسعه دانش و اشتراک آن از طریق ارتباط رو در رو مربوط می‌شود. بحث و مناظره، گفتگو، گفتگوهای غیررسمی و تشکیل گروه‌های کاری تکنیک‌هایی هستند که به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی کمک می‌کند. لذا در مواردی همچون مشاوره‌های استراتژی، دانش ضمنی افراد مورد نیاز است. استراتژی شخصی سازی بر توانمندسازی، ابداعات و راه‌های جدید کاری تمرکز دارد (ادوارسون، ۲۰۰۳).

مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

هر پژوهش میدانی و پیمایشی نیازمند یک نقشه ذهنی و مدل مفهومی است که در قالب ابزار تحلیلی مناسب، متغیرها و روابط میان آن‌ها را ترسیم می‌کنند. برای این پژوهش از مدل نظری لیدکا (۱۹۹۸) برای متغیر تفکر استراتژیک و از مدل هانسن (۱۹۹۹) برای متغیر استراتژی‌های مدیریت دانش استفاده شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش بر اساس مدل ۵ آیتمی لیدکا

فرضیه اصلی پژوهش فوق چنین بیان می‌کند که میان تفکر استراتژیک در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کردستان و استراتژی‌های مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد. هم چنین پژوهش فوق دارای ۵ فرضیه فرعی به شرح زیر است:

- بین تفکر سیستمی و استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کردستان رابطه معنادار وجود دارد.
- بین تمرکز بر هدف و استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کردستان رابطه معنادار وجود دارد.
- بین فرصت جویی هوشمندانه و استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کردستان رابطه معنادار وجود دارد.
- بین تفکر در زمان و استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کردستان رابطه معنادار وجود دارد.
- بین فرضیه سازی و استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کردستان رابطه معنادار وجود دارد.

روش‌شناسی پژوهش

نوع پژوهش بر اساس هدف، کاربردی و بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع پیمایشی است. در پژوهش حاضر نسخه اصلی پرسش‌نامه لیدکا (۱۹۹۸) برای سنجش ابعاد تفکر استراتژیک استفاده شده است. به منظور استفاده از پرسش‌نامه تفکر استراتژیک ابتدا گویه‌های آن به فارسی ترجمه شده و جهت انطباق با موضوع ایران در موارد معدودی برخی اصلاحات ادبی جایگزین شد. پرسش‌نامه اصلاح شده دارای ۵ بُعد و ۳۰ گویه (برای هر شاخص یک پرسش) است که تفکر سیستمی، فرصت جویی هوشمندانه، تمرکز بر هدف، تفکر در طول زمان و فرضیه مداری به عنوان ابعاد تفکر استراتژیک معرفی می‌شوند. هم چنین برای تدوین پاسخ‌ها از طیف لیکرت پنج درجه‌ای (دامنه مقیاس ۱ برای بسیار کم و ۵ برای بسیار زیاد) استفاده شده است.

برای سنجش استراتژی‌های مدیریت دانش از پرسش‌نامه هانسن (۱۹۹۹) استفاده شده

است. متغیر استراتژی‌های مدیریت دانش به عنوان متغیر وابسته در دو بُعد و ۸ گویه مورد بررسی قرار گرفته است. ابعاد استراتژی‌های مدیریت دانش عبارت اند از: کدگذاری دانش و شخصی‌سازی دانش. هم‌چنین برای تدوین پاسخ‌ها از طیف لیکرت پنج درجه ای (دامنه مقیاس ۱ برای بسیار کم و ۵ برای بسیار زیاد) استفاده شده است.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش در برگرفته کلیه کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کردستان می‌باشد در این پژوهش، جامعه آماری محدود و جامعه هدف مشخص است. به دلیل مشخص بودن تعداد جامعه پاسخ دهندگان در سازمان مورد نظر، از فرمول کوکران برای جامعه محدود استفاده شده است. با توجه به فرمول استفاده شده، نمونه آماری این مطالعه، در مرحله مطالعه میدانی شامل ۱۴۸ نفر است؛ حجم نمونه با توجه به برآورد حجم نمونه بر حسب حداکثر برآورد احتیاطی ۱۴۸ پرسش‌نامه محاسبه شد، از پرسش‌نامه‌های پخش شده ۱۱۱ پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید.

با توجه به هدف پژوهشگر، از ابزارهای مختلف و از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است که از روش کتابخانه‌ای برای جمع‌آوری داده‌های مبانی نظری موضوع و پیشینه پژوهش و از روش میدانی برای طراحی پرسش‌نامه و توزیع آن در میان نمونه آماری استفاده شده است.

نتایج و بحث

پایایی (قابلیت اعتماد) در این پژوهش برای به دست آوردن پایایی پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ جهت پیش‌آزمون (*Pre-Test*) استفاده شده است. بدین نحو که قبل از اجرای نهایی، ۳۰ نفر از نمونه پژوهش به طور تصادفی انتخاب شدند، سپس پرسش‌نامه در اختیار آنان قرار گرفت و با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسش‌نامه‌ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. همان گونه که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود آلفای کرونباخ کل برای پرسش‌نامه تفکر استراتژیک برابر

با ۰/۹۳۸ و آلفای کرونباخ کل برای پرسش‌نامه استراتژی‌های مدیریت دانش ۰/۹۱۹ است که بیانگر ثبات و همسانی درونی پرسش‌نامه است.

جدول ۲- نتیجه آزمون پایایی گونه‌ها

آلفای کرونباخ کل	میزان آلفای کرونباخ	تعداد سؤالات	عنوان متغیر	ردیف	
۰/۹۳۸	۰/۸۴۷	۶	تفکر سیستمی	۱	تفکر استراتژیک
	۰/۷۸۱	۶	تمرکز بر هدف	۲	
	۰/۸۸۳	۶	فرصت‌جویی هوشمندانه	۳	
	۰/۸۶۹	۶	تفکر در زمان	۴	
	۰/۸۲۸	۶	فرضیه‌سازی	۵	
۰/۹۱۹	۰/۸۰۶	۴	کد گذاری	۶	استراتژی‌های
	۰/۹۲۲	۴	شخصی‌سازی	۷	مدیریت دانش

ماخذ: یافته‌های تحقیق

با توجه به جدول بالا مقدار آلفای کرونباخ برای هر دو متغیر تفکر استراتژیک و استراتژی‌های مدیریت دانش و ابعادشان بیشتر از ۰/۷ بوده و گویای مطلوب بودن ابزار جمع‌آوری داده‌ها برای یک پژوهش اکتشافی است.

تحلیل توصیفی سؤالات پژوهش: این بخش از دو قسمت تشکیل شده است. در بخش اول تحلیل آماری مربوط به پرسش‌های مفهوم تفکر استراتژیک و در بخش دوم تحلیل آماری مربوط به پرسش‌های استراتژی‌های مدیریت دانش ارائه شده است.

تحلیل آماری مربوط به پرسش‌های مفهوم تفکر استراتژیک در جدول ۳، تحلیل آماری مربوط به پرسش‌های تفکر استراتژیک ارائه شده است. در این جدول آمارهای فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف معیار مربوط به هر پرسش قرار داده شده است. از بین شاخص‌های مربوط به تفکر سیستمی، شاخص میزان روزمرگی حاکم در سازمان با میانگین ۳/۳۲ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. همچنین شاخص توجه به کل سیستم و ارتباط میان آن‌ها به جای توجه به تک‌تک اعضا با میانگین ۳/۰۴، کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. از بین شاخص‌های مربوط به تمرکز بر هدف، شاخص توجه به اهداف و

جهت گیری سازمان با میانگین ۳/۱۱ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. هم چنین شاخص میزان دسترسی سازمان، به اهداف از قبل تعیین شده با میانگین ۲/۷۰، کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. از بین شاخص های مربوط به فرصت جویی هوشمندانه، شاخص تحوالات فضای کسب و کار با میانگین ۳/۰۹ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. هم چنین شاخص انعطاف پذیری مقاصد و اهداف در سازمان با میانگین ۲/۷۷، کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است.

از بین شاخص های مربوط به تفکر در زمان، شاخص ارتباط میان توانمندی امروز با موفقیت آینده با میانگین ۳/۱۴ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. هم چنین شاخص مرور گذشته و حال برای خلق آینده با میانگین ۲/۵۸، کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. از بین شاخص های مربوط به فرضیه سازی، شاخص تصمیم گیری مبتنی بر حدس و احتمالات با میانگین ۲/۹۴ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. هم چنین شاخص فراهم کردن زمینه برای دانستن ندانسته ها با میانگین ۲/۵۳، کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است.

جدول 3- تحلیل آماری مربوط به تفکر استراتژیک

ردیف	سؤالات	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	میانگین	انحراف معیار
	ST1	۱۲	۱۷	۴۴	۲۸	۱۰	3/06	1/098
		10/8	15/3	39/6	25/2	9/0		
	ST2	۱۱	۲۶	۳۴	۲۸	۱۲	3/04	1/152
		۹/۹	23/4	30/6	25/2	10/8		
	ST3	۸	۲۶	۴۱	۲۵	۱۱	3/05	1/074
		7/2	23/4	36/9	22/5	۹/۹		
	ST4	۱۱	۲۵	۳۹	۲۴	۱۲	3/01	1/132
		۹/۹	22/5	35/1	21/6	10/8		

ماخذ: یافته های تحقیق

ادامه جدول ۳- تحلیل آماری مربوط به تفکر استراتژیک

تپ	سؤالات	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	میانگین	انحراف معیار
	ST5	9	26	18	37	21	3/32	1/025
		8/1	23/4	16/2	33/3	18/9		
	ST6	10	19	44	27	11	3/09	1/083
		9/0	17/1	39/6	24/3	9/9		
	ST7	3	18	56	32	2	3/11	0/079
		2/7	16/2	50/5	28/8	1/8		
	ST8	9	35	47	20	0	2/07	0/957
		8/1	31/5	42/3	18/0	0		
	ST9	13	26	42	26	4	2/48	1/032
		11/7	23/4	37/8	23/4	3/6		
	ST10	15	24	42	24	6	2/84	1/083
		13/5	21/6	37/8	21/6	5/4		
	ST11	7	33	42	29	0	2/84	0/89
		6/3	29/7	37/8	26/1	0		
	ST12	12	28	42	23	6	2/85	1/046
		10/8	25/2	37/8	20/7	5/4		
	ST13	10	30	44	24	3	2/82	0/965
		9/0	27/0	39/6	21/6	2/7		
	ST14	14	31	32	27	7	2/84	1/124
		12/6	27/9	28/8	24/3	6/3		
	ST15	19	12	31	38	11	3/09	1/240
		17/1	10/8	27/9	34/2	9/9		

تکرار هدف

فرصت جوئی مؤسسه‌دانه

ماخذ: یافته‌های تحقیق

ادامه جدول ۳- تحلیل آماری مربوط به تفکر استراتژیک

انحراف معیار	میانگین	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم	سؤالات	رتبه
0/918	2/83	۱	۲۰	۵۵	۲۹	۶	فراوانی	ST16
		0/9	18/0	49/5	26/1	5/4	درصد فراوانی	
0/914	2/77	۲	۱۸	۵۵	۲۴	۱۲	فراوانی	ST17
		1/8	16/2	49/5	21/6	10/8	درصد فراوانی	
0/994	2/95	۵	۳۱	۳۵	۳۴	۶	فراوانی	ST18
		4/5	27/9	31/5	30/6	5/4	درصد فراوانی	
1/108	3/14	۱۲	۳۱	۳۷	۲۲	۹	فراوانی	ST19
		10/8	27/9	33/3	19/8	8/1	درصد فراوانی	
0/949	2/58	۱	۱۷	۴۳	۳۴	۱۶	فراوانی	ST20
		9/0	15/3	38/7	30/6	14/4	درصد فراوانی	
2/080	2/73	۱	۱۵	۴۷	۲۸	۱۹	فراوانی	ST21
		۹/	13/5	42/3	25/2	17/1	درصد فراوانی	
0/871	2/74	۱	۲۱	۴۴	۳۸	۷	فراوانی	ST22
		۹/	18/9	39/6	34/2	6/3	درصد فراوانی	
0/917	2/76	۰	۲۳	۵۱	۲۴	۱۳	فراوانی	ST23
		0	20/7	45/9	21/6	11/7	درصد فراوانی	
0/904	2/90	۲	۲۸	۴۴	۳۱	۶	فراوانی	ST24
		1/8	25/2	39/6	27/9	5/4	درصد فراوانی	
1/102	2/80	۵	۲۸	۳۳	۳۰	۱۵	فراوانی	ST25
		4/5	25/2	29/7	27/0	13/5	درصد فراوانی	
2/884	2/73	۲	۱۹	۴۴	۳۹	۷	فراوانی	ST26
		1/8	17/1	39/6	35/1	6/3	درصد فراوانی	

ماخذ: یافته‌های تحقیق

ادامه جدول ۳- تحلیل آماری مربوط به تفکر استراتژیک

ردیف	سؤالات	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	میانگین	انحراف معیار
ST27	فراوانی	۱۳	۳۴	۳۶	۲۲	۶	2/77	1/070
	درصد فراوانی	11/7	30/6	32/4	19/8	5/4		
ST28	فراوانی	۸	۲۸	۴۲	۲۹	۴	2/94	0/975
	درصد فراوانی	7/2	25/2	37/8	26/1	3/6		
ST29	فراوانی	۱۸	۳۲	۴۷	۱۲	۲	2/53	0/952
	درصد فراوانی	16/2	28/8	42/3	10/8	1/8		
ST30	فراوانی	۱۴	۳۵	۴۴	۱۶	۲	2/61	0/946
	درصد فراوانی	12/6	31/5	39/6	14/4	1/8		

ماخذ: یافته‌های تحقیق

در جدول ۴، تحلیل آماری مربوط به سؤالات متغیر استراتژی‌های مدیریت دانش ارائه شده است. در این جدول آمار فراوانی، درصد فراوانی و میانگین و انحراف معیار مربوط به هر سؤال قرار داده شده است.

از بین شاخص‌های مربوط به کد گذاری، شاخص مستند سازی نتایج پروژه‌ها و جلسات در سازمان با میانگین ۳/۰۶ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. هم‌چنین شاخص اشتراک گذاشتن دانش از طریق فرم‌های تدوین شده مانند دفترها و سندهای رسمی با میانگین ۲/۸۱، کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است.

از بین شاخص‌های مربوط به شخصی‌سازی، شاخص امکان تبادل نظر در خصوص مسائل مختلف بین همکاران با میانگین ۳/۱۹ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است.

هم‌چنین شاخص برگزاری گفتگوها و جلسات غیررسمی برای به اشتراک گذاری تجارب با میانگین ۲/۶۸، کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است.

جدول ۴- تحلیل آماری مربوط به سؤالات متغیر استراتژی‌های مدیریت دانش

ردیف	سؤالات	شماره	ن	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	میانگین	انحراف معیار
KMS1	فراوانی	۱۵	۳۱	۳۸	۲۵	۱	۲,۸۷	۲,۱۷۱
	درصد فراوانی	۱۳,۵	۲۷,۹	۳۴,۲	۲۲,۵	۰,۹		
KMS2	فراوانی	۷	۳۲	۴۵	۲۶	۱	۲,۸۴	۸۹۰
	درصد فراوانی	۶,۳	۲۸,۸	۴۰,۵	۲۳,۴	۰,۹		
KMS3	فراوانی	۵	۲۹	۳۸	۳۲	۷	۳,۰۶	۹۹۳
	درصد فراوانی	۴,۵	۲۶,۱	۳۴,۲	۲۸,۸	۶,۳		
KMS4	فراوانی	۲۰	۱۳	۴۸	۲۸	۲	۲,۸۱	۱,۰۶۶
	درصد فراوانی	۱۸,۰	۱۱,۷	۴۳,۲	۲۵,۲	۱,۸		
KMS5	فراوانی	۱۵	۱۳	۳۶	۳۰	۱۷	۳,۱۹	۱,۲۳۲
	درصد فراوانی	۱۳,۵	۱۱,۷	۳۲,۴	۲۷,۰	۱۵,۳		
KMS6	فراوانی	۲۱	۱۶	۳۹	۲۴	۱۱	۲,۸۹	۱,۲۳۱
	درصد فراوانی	۱۸,۹	۱۴,۴	۳۵,۱	۲۱,۶	۹,۹		
KMS7	فراوانی	۲۲	۲۵	۳۹	۱۷	۸	۲,۶۸	۱,۱۶۹
	درصد فراوانی	۱۹,۸	۲۲,۵	۳۵,۱	۱۵,۳	۷,۲		
KMS8	فراوانی	۲۲	۲۴	۳۵	۲۳	۷	۲,۷۲	۱,۱۸۵
	درصد فراوانی	۱۹,۸	۲۱,۶	۳۱,۵	۲۰,۷	۶,۳		

ماخذ: یافته‌های تحقیق

تحلیل آماری استنباطی و آزمون فرضیه‌ها

نتایج آزمون پارامتریک ضریب همبستگی پیرسون: این ضریب همبستگی مبتنی بر کوواریانس دو متغیر و انحراف معیارهای آن‌ها می‌باشد که از برآوردهای آن‌ها برای محاسبه ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود. برای بررسی فرضیه‌های فرعی و اصلی پژوهش که مهم‌ترین بخش تحلیل آماری بشمار می‌آیند برای داده‌های نرمال از آزمون پیرسون استفاده شده است.

در جدول ۵، سطح معنی‌داری و ضریب همبستگی فرضیه‌های پژوهش آورده شده است. مطابق با یافته‌ها فرضیه اصلی اول پژوهش مبنی بر وجود رابطه معنی‌دار بین تفکر استراتژیک

و استراتژی‌های مدیریت دانش با توجه به ضریب همبستگی (۰/۷۱۸) پذیرفته و با اطمینان (۹۹٪) مورد تأیید قرار می‌گیرد. فرضیه فرعی اول مبنی بر وجود رابطه معنی‌دار بین تفکر سیستماتیک و استراتژی‌های مدیریت دانش با توجه به ضریب همبستگی (۰/۲۴۳) پذیرفته و با اطمینان (۹۹٪) مورد تأیید قرار می‌گیرد. فرضیه فرعی دوم مبنی بر وجود رابطه معنی‌دار بین تمرکز بر هدف و استراتژی‌های مدیریت دانش با توجه به ضریب همبستگی (۰/۶۵۴) پذیرفته و با اطمینان (۹۹٪) مورد تأیید قرار می‌گیرد. فرضیه فرعی سوم مبنی بر وجود رابطه معنی‌دار بین فرصت‌جویی هوشمندانه و استراتژی‌های مدیریت دانش با توجه به ضریب همبستگی (۰/۶۲۵) پذیرفته و با اطمینان (۹۹٪) مورد تأیید قرار می‌گیرد.

فرضیه فرعی چهارم مبنی بر وجود رابطه معنی‌دار بین تفکر در زمان و استراتژی‌های مدیریت دانش با توجه به ضریب همبستگی (۰/۶۴۴) پذیرفته و با اطمینان (۹۹٪) مورد تأیید قرار می‌گیرد. فرضیه فرعی پنجم مبنی بر وجود رابطه معنی‌دار بین فرضیه‌سازی و استراتژی‌های مدیریت دانش با توجه به ضریب همبستگی (۰/۷۰۹) پذیرفته و با اطمینان (۹۹٪) مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۵- نتایج آزمون ضریب همبستگی فرضیه‌های پژوهش

نتیجه آزمون	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری	متن فرضیه‌های پژوهش	فرضیه	
تأیید	۰/۷۱۸	۰/۰۰۰	بین تفکر استراتژیک و استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کردستان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.	اهم	اصلی
تأیید	۰/۲۴۳	۰/۰۳۵	بین تفکر سیستماتیک و استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کردستان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.	اول	فرعی
تأیید	۰/۶۵۴	۰/۰۰۰	بین تمرکز بر هدف و استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کردستان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.	دوم	
تأیید	۰/۶۲۵	۰/۰۰۰	بین فرصت‌جویی هوشمندانه و استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کردستان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.	سوم	

تأیید	۰/۶۴۴	۰/۰۰۰	بین تفکر در زمان و استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کردستان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.	چهارم
تأیید	۰/۷۰۹	۰/۰۰۰	بین فرضیه‌سازی و استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کردستان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.	پنجم
سطح اطمینان ۹۹٪ یا ($P < 0/01^{**}$)				

ماخذ: یافته‌های تحقیق

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به جدول شماره (۵) و نتایج ضریب همبستگی پیرسون می‌توان چنین نتیجه گرفت که میانگین و انحراف معیار سؤالات و ابعاد متغیرهای تفکر استراتژیک و استراتژی‌های مدیریت دانش در سطح متوسط و مورد پذیرشی قرار دارند و رابطه و همبستگی مثبتی باهم دارند که همه ابعاد تفکر استراتژیک با استراتژی‌های مدیریت دانش ارتباط دارند. از میان ابعاد تفکر استراتژیک، بُعد فرضیه‌سازی بیش‌ترین میزان ارتباط را با استراتژی‌های مدیریت دانش داشته است. بُعد تمرکز بر هدف در رتبه دوم از لحاظ میزان ارتباط با استراتژی‌های مدیریت دانش قرار گرفته است.

بُعد تفکر در زمان در رتبه سوم، بُعد فرصت‌جویی هوشمندانه در رتبه چهارم و نهایتاً بُعد تفکر سیستمی در رتبه پنجم قرار گرفته و کمترین میزان ارتباط را با استراتژی‌های مدیریت دانش داشته است. هم‌چنین تفکر استراتژیک و همه ابعاد آن با بعد شخصی‌سازی ارتباط بیشتری دارند.

برای تقویت تفکر استراتژیک مدیران و رهبران سازمانی پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- مدیران می‌توانند با برگزاری دوره‌های آموزشی در رابطه با مدیریت دانش و پیاده‌سازی استراتژی‌های آن، مهارت‌ها و دانش فنی و روش‌های حل مشکل در سازمان به بهبود هر چه بیشتر تفکر استراتژیک در سازمان کمک کنند. هم‌چنین می‌توانند ضمن برگزاری این دوره‌ها جلساتی را تشکیل دهند که کارکنان بتوانند در آن به تبادل دانش و تجربیات خود بپردازند.

- مستند کردن دانش ضمنی مدیران و کارکنان سازمان این امکان را فراهم می‌سازد تا با بازنشستگی و یا خروج افراد دانش و تجربیات آن‌ها از سازمان خارج نشود.
- بعضی از مشکلات درون سازمان با یکدیگر ارتباط متقابل دارند و یافتن راه حل برای یکی باعث حل شدن بقیه مشکلات می‌شوند؛ برگزاری دوره های آموزشی برای فراگیری مهارت ها و روش های حل مسئله می تواند مفید باشد.
- تشکیل تیم های نظارت و کنترل برای بررسی میزان دسترسی به اهداف از پیش تعیین شده.
- ایجاد واحدهای پژوهش و توسعه به منظور بررسی پیچیدگی های فضای کسب و کار و به کارگیری نتایج مطالعات این واحدها در سازمان و یافتن فرصت های ارزش آفرین برای سازمان.
- تشکیل تیم هایی برای تحلیل وضعیت موجود (نقاط ضعف و قوت) در گذشته و حال سازمان و ایجاد برنامه هایی برای رسیدن به وضعیت مطلوب در آینده.
- با تشکیل کارگروهی وضعیت اجرای فعالیت های روزمره کارکنان را با نحوه اجرای آن فعالیت ها برابر قوانین و دستورالعمل های مربوط را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داده و با دادن اختیار به کارکنان جهت انتخاب بهترین شیوه فعالیت، قدرت خلاقیت را در آن‌ها ایجاد نماید.

فهرست منابع

- ۱- استیسی، رالف. ترجمه مصطفی جعفری و همکاران. (۱۳۸۴). تفکر استراتژیک و مدیریت تحول.
- ۲- زارعی، ابراهیم و قلی‌ها، علی محمد. (۱۳۸۹). مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک. تهران: نشر پیام.
- ۳- صلواتی، عادل و کمانگر، فرزاد. (۱۳۹۴). مطالعات مدیریت راهبردی. تحلیل نقش تفکر راهبردی در رهبری تحول آفرین. (شماره ۲). صص ۲۱۰-۱۸۳.
- ۴- مشبکی، اصغر؛ خزاعی، آناهیتا. (۱۳۸۷). نشریه مدیریت بازرگانی. طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی. دوره اول (شماره ۱). صص ۱۱۸-۱۰۵.
- 5- Abraham, Stan. (2005). "Stretching Strategic Thinking". *Strategy and Leadership*. Vol 33. No 5. pp 5-12
- 6- Bayyavarapu, HB. (2005). Knowledge management strategies and firm performance. Thesis of PHD, The University of Western Ontario, London.
- 7- Bonn, Ingrid. (2005). "Improving Strategic thinking: a multilevel approach". *Leadership and Organization Development Journal*. Vol 25. No 5. pp 336-345.
- 8- Edvadrsson, IR. (2003). Knowledge management and creative HRM, Department of Human Resource Management University of strathclyde, 2003.
- 9- Garratt, B. (1995b), "Introduction", in Garratt, B. (Ed.), *Developing Strategic Thought. Rediscovering the Art of Direction-Giving*, McGraw-Hill, London, pp. 1-8.
- 10- Goldman, E. and Casey, A. (2010). Building a culture that encourages strategic thinking, *Journal of Leadership Organizational Studies*, 17(2), 119-128.
- 11- Graetz, F., (2002), "Strategic Thinking Versus Strategic Planning...", *Management Decision*, Vol. 40, No. 5.
- 12- Greiner, m., bohmann, t & 4.krcmar, h. (2007). A strategy for knowledge management.
- 13- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994) . *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, and Harvard.
- 14- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989, May-June) «Strategic Intent», *Harvard Business Review*, 63-76.

- 15- Hansen, Morten T , Nohria, Nitin, Tierney, Thomas (1999), What's Your Strategy for Managing Knowledge?, Harvard Business Review, Vol. 77, Issue2.
- 16- Heracleous, L. (1998), "Strategic thinking or strategic planning", LongRange Planning, Vol.31, No.3, pp.481-487.
- 17- Howard , Esme F.(1989),«Strategic Thinking in Insurance», Long Range Planning, Vol. 22 No. 3, pp. 76 – 79.
- 18- Hsieh, HJ.(2007). Organizational characteristics, knowledge management strategy, enablers, and process capability: knowledge management performance in U.S. software companies. Thesis.
- 19- Kamangar, Farzad; Rohani, Reza; Salavati, Adel; Sharifkarimi, Mohammad. (2013). Journal of Basic and Applied . Developing Strategic Thinking. Scientific Research.
- 20- Kaufman, R. (2003). Strategic Planning For Success (Aligning People, Performance And Pay Offs), Hard Cover.
- 21- Keskin, H.(2005), The relationship between explicit and tacit oriented KM strategy and firm performance«, Journal of American Academy of Business, 7(1), 169-175.
- 22- Kolb, D.A. (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- 23- Liedtka, Jeanne M. (1998). "Strategic Thinking: Can it be thought?". *Long Range Planning*. Vol 31. No 1. pp 120-129.
- 24- Mason, J. (1986). Developing strategic thinking, *Long Range Planning*, 19(3), 72- 80.
- 25- Mintzberg, H. (1994), "The fall and rise of strategic planning", Harvard-Business Review, January February, pp.107-114.
- 26- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & JosephLample (1998),« Strategy Safary», Simon & Schuster.
- 27- Palmatier, G. (0223). Strategic Planning: An Executive's Aid for Strategic Thinking, Development and Deployment. *Outsourced Logistics*, 1(1), 82-88.
- 28- Stacey, R. D. (2005) Strategic Thinking and the Management of Change: International Perspectives on Organisational Dynamics, (M. Ja'fary, & M. Kazemi Movahed, Trans.) Tehran, Iran: Rasa (In Persian).
- 29- Stacy, R.(1996). Strategic Management and Organizational Dynamics.2nd Ed, London,Pitman.
- 30- Wilson, I. (1994), "Strategic planning isn't dead-it changed", LongRange Planning, Vol. 27, No. 4, pp. 12-24.

- 31- Zabriskie N.B. & Huellmantel A.B. (1991),« Developing strategic thinking in senior management», Long Range Planning, Vol.24 No.6, pp.25-32.
- 32- Zack, MH.(2003) . Developing a knowledge strategy: Epilogue. In N. Bontis; C.W. Choo (Eds.), The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: A collection of readings. New York: Oxford University Press, 748 p.

