فصلنامه علمی - پژوهشی فرماندهی و کنترل، سال سوم، شماره یک، بهار۱۳۹۸

بررسی توسعه تفکراستراتژیک و کاربرد نوظهور علوم شناختی در آن با رویکرد Scoping Review

بهنام دهبان[۱] ، حمید رضا یزدانی[۲]*، زهرا علی پور درویشی[۳]

چکیده

درکشورهای درحال توسعه با توجه به ضعف ساختار برنامه ریزی استراتژیک، به دلایلی از جمله خصوصی سازی و آمادگی جهت پیوستن به سازمان تجارت جهانی، احساس نیاز به بکارگیری مؤثر تفکراستراتژیک رو به افزایش است. از این رو پرورش تفکر استراتژیک در مدیران به عنوان یکی از عوامل کلیدی در اثربخشی فرآیند مدیریت استراتژیک، نیازمند توجه بیشتری است. اثربخشی و کارایی راهکارهای تفکر در گرو بررسی و آسیب شناسی تحقیقات این حوزه می باشد. هدف پژوهش حاضرشناسایی کلیه تحقیقات توسعه تفکر استراتژیک از سال ۱۹۸۰ الی ۲۰۱۹ در پایگاههای اطلاعاتی معتبر و کشف کاربردهای علوم شناختی می‌باشد.

نوع روش تحقیق مورد استفاده Scoping Review می باشد که بر اساس کلید واژه های تعیین شده، ۲۰۷ مقاله انتخاب گردید. با بررسی و پالایش مقالات جستجو شده، تعداد ۷۶ عنوان برای تحلیل نهایی انتخاب گردید.

نتایج بررسی این دسته تحقیقات منتخب نشان داد که تحقیقات انجام گرفته صرفا به تاثیر یک عامل یا چند عامل بروی توسعه تفکر استراتژیک پرداخته است که عموما تغییر و بهبود بر اساس رویه‌های علوم فعلی چندان موثر و اثربخش نمی باشد بطور مثال غالب این تحقیقات از آموزش به عنوان راهکار کلی توسعه ذکر نموده اند ولی مشخص نکرده اند که چه نوع و چگونه آموزش باید داده شود. فقط تعداد محدودی از علوم شناختی در این مقوله توصیه و نام برده اند که صرفا به معرفی کلی این راهکار پرداخته اند از این رو محققان آتی می توانند با انجام تحقیقات دقیق تر علمی با استفاده از شاخه‌های متعدد علوم شناختی و نوظهور در این حوزه، توسعه تفکر استراتژیک را غنا و تعمیق بخشند.

واژگان کلیدی: تفکر استراتژیک، توسعه تفکر استراتژیک، بهبود تفکر استراتژیک، علوم شناختی، خطاهای شناختی

[۱] دانشجوی دکتری، مدیریت منابع انسانی،دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد تهران شمال، تهران، ایران behnam.dehban@gmail.com

[۲] نویسنده مسئول،استادیارمدیریت‌بازرگانی،دانشکده مدیریت‌وحسابداری،پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم ایران hryazdani@ut.ac.ir

[۳] دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد تهران شمال، تهران، ایران. alipourdarvish.z@gmail.com

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

مقدمه

در بسیاری از صنایع، بافت سازمانی فعلی را می توان به عنوان یک سیستم انطباقی پیچیده (کانها و کانها[4]، ۲۰۰۶) یا سیستمی قلمداد کرد که تعداد زیادی از عوامل فردی را شامل می شود که به طور مداوم در حال تعامل و سازگاری با یکدیگر به روش های منحصر به فرد، و در حال ایجاد اثرات گسترده ای هستند که عمدتاً غیر قابل پیش بینی و دائما در حال تکامل هستند (آندرسون[5]، ۱۹۹۹). بافت محیطی سازمان برای تعیین اینکه آن چگونه به بهترین نحو به انجام برنامه ریزی استراتژیک می پردازد، ضروری است. استیگلیتز، نودسن، و بکر[6] (۲۰۱۵) توضیح می دهند که چگونه اهمیت اکتشاف استراتژیک و انعطاف پذیری، بسته به پویایی محیط، متفاوت است. محیط هایی که با روندهای مداوم و تغییرات ساختاری معدودی مشخص می شوند در مقایسه با محیط هایی که با تغییرات پویا در جهت گیری، بزرگی و فراوانی نیروهای محیطی مربوطه مشخص می شوند، به انتخاب های استراتژیک متفاوتی نیاز دارند.

چنین محیط های پویایی بیانگر سیستم های تطبیقی پیچیده هستند. تا حدی که سازمان در این نوع محیط وجود دارد، اجرای استراتژی برای حصول اطمینان از پیشرفت سازمانی به وظیفه ای بسیار دشوار تبدیل می شود و نیاز به سرمایه گذاری بیشتر در پرورش شایستگی تفکر استراتژیک در سراسر سازمان، به ویژه در میان رهبران آن دارد. به معنای دقیق کلمه، تفکر استراتژیک ضرورتی برای کسب و کارهای مدرن (دوهایم، استیمپرت، و چیسلی۷، ۲۰۱۲) و تمرکز پژوهشی مهمی است، نه تنها به دلیل اهمیت تفکر استراتژیک برای اطمینان از موفقیت سازمانی درازمدت، بلکه به این دلیل که شواهدی وجود دارد که رهبران صنایع مختلف، فاقد مهارت های تفکر استراتژیک بسیار پیشرفته هستند (بتهل، پروپاس، روبی، و اسمیث، ۲۰۱۰، بون، ۲۰۰۱، کریپینیویچ و واتس، ۲۰۰۹).

بیان مسئله

محیط کسب و کار امروز با ویژگی هایی همچون تغییرات پیچیده و غیرخطی، تحولات ناپیوسته و جهشی روبروست. سازمانی که خود را با امواج تغییر همراه نسازد، محکوم به فناست. در طوفان تغییر، استراتژی مناسب آن است که بقای سازمان را تضمین کند. استراتژی بگفته مینتزبرگ شامل برنامه ریزی، اجرا، الگو، موقعیت و چشم انداز است (مینگرز[8] ۲۰۱۰). مفهوم استراتژیست از افزایش پایدار اهمیت در سازماندهی، تفکر استراتژیک، ایجاد توجه در موقعیت اجتماعی، تاریخی و فکری وسیعتر که در آن استراتژیست ظاهر می شود یا شکست می خورد، بهره برده است (سارپونک و مکلین[9]، ۲۰۱۵؛ استیگلیتز و بیلمز[10]، ۲۰۰۸؛ وایت هد[11]، ۱۹۶۷).

امروزه نه تنها جهان و محیط خارجی درحال تحول است، بلکه اقتصاد و بازارهای کشورهای در حال توسعه نیز در حالت گذار قرار دارد. در این شرایط، بسیاری از فرصت های گذشته از بین می رود و فرصت های تازه ایجاد می شود. فقدان تفکر استراتژیک در مدیران ارشد بنگاه ها و سازمان های دولتی این کشورهای درحال توسعه اثر گذار، این کشورها را از بهره برداری از فرصت های جدید محروم می سازد. لذا مجهز شدن مدیران ارشد به رویکرد استراتژی، ضروری و بلکه حیاتی به نظر می رسد. با توجه به کمبود مدیرانی که دارای تفکر استراتژیک می باشند در فرآیند استراتژی سازی آگاهانه، خلاقانه، آینده نگر و آینده ساز در جایگاه سیاست گذاری، تصمیم سازی و تصمیم گیری یکی از مسائل حیاتی سازمان های دولتی و خصوصی در کشورهای درحال توسعه بویژه خاورمیانه می باشد. با توجه به اینکه ساختارهای سازمانی برای استقرار نیروهای استراتژیست در سازمان،کمبودو فقدان یک برنامه جامع آموزشی برای پرورش‌مدیران دارای تفکر استراتژیک و همچنین نبود ابزاری برای سنجش آن در کانون

[4] Cunha & Cunha
[5] Anderson
[6] Stieglitz, Knudsen, and Becker
[7] Duhaime, Stimpert, & Chesley

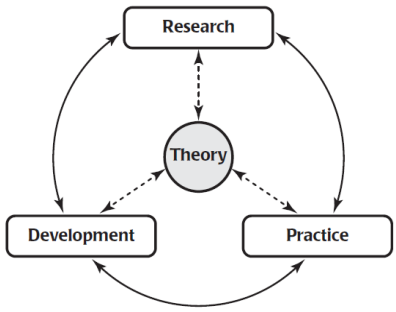
[8] . Mingers
[9] . Sarpong & Maclean
[10] . Stiglitz & Bilmes
[11] . Whitehead

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

های ارزیابی سازمان های دولتی و خصوصی که ناشی از نبـود پژوهشی جامع در این حیطه است، بر اساس نتایج تحقیقی کـه با هدف شناسایی مهارت های مدیریتی مورد نیاز برای مـدیران کشورهای آسیایی انجام شده است، تفکر اسـتراتژیک از سـوی تمامی پاسخ دهندگان به عنوان اولین و یا دومین مهارت مـورد نیـاز بـرای بهبـود عملکـرد مـدیران شناسـایی شـده اسـت (واکابایاشـی[12] و همکـاران، ۲۰۰۱). تحقیقـات مطـرح شـده پیرامون پرورش مـدیران اسـتراتژیک فقـط در حـوزه پـرورش تفکر بوده است. همگام با روند جهانی افزایش گرایش به بهـره گیری از ابزارها و تکنیک های مدیریت استراتژیک (راگبی[13] و همکاران، ۲۰۰۷)، در کشورهای درحـال توسـعه بـویژه حـوزه خاورمیانه نیز به دلایلی از جمله خصوصـی سـازی و آمـادگی جهت پیوستن به سـازمان تجـارت جهـانی، احسـاس نیـاز بـه بکارگیری مؤثر چنین ابزارهایی رو به افزایش است. از ایـن رو پرورش تفکر استراتژیک در مدیران به عنـوان یکـی از عوامـل کلیدی در اثربخشی فرآیند مدیریت استراتژیک، نیازمنـد توجـه بیشتری است. با توجه به اینکـه ماهیـت تفکـر اسـتراتژیک بـر اساس فرایندهایی که در ذهن استراتژیست شکل می گیرد خود را بروز می دهد لذا پرداختن به علومی مرتبط با تقویـت ذهـن در راسـتای پـرورش تفکـر اسـتراتژیک از اهمیـت وافـری برخوردار می باشد.

در این راستا پـژوهش هـای شـناختی در مـدیریت از اهمیـت بیشتری نسبت به گذشته برخوردار شده اند. یکی از دلایل ایـن توجه روزافزون، پیشرفت‌های حاصل شـده درخصـوص درک فعالیت مغز انسان‌ها است. به علاوه باتوجه به توسعه تحقیقات میان رشته ای در مدیریت، محققان بیشتری به بررسی فرآیندها و مدل‌های ذهنی و احساسات افراد در سازمان‌ها علاقـه نشـان داده اند تحقیقات نشان می دهد کـه قابلیـت هـای شـناختی از طریق تمرین بهبود می یابنـد (اریکسـون و لـی همـن ۱۹۹۶). زمینه پژوهشی شناخت مدیریتی و سازمانی به طور مسـتقیم بـا علوم شناختی در ارتباط است. براساس بیانیه قلمروی موضـوع که توسط آکادمی مـدیریت منتشـر شـده اسـت، ایـن حـوزه از دانش به مطالعه شـناخت فـردی، ارتبـاطی و جمعـی در زمینـه سازمانی مـی پـردازد. اصـلی تـرین زمینـه هـای پژوهشـی در شناخت سـازمانی و مـدیریتی عبارتنـد از: سـاخت اجتمـاعی، فرهنگ و شناخت، طبیعت و نقش مدل های ذهنی و بازنمـایی ها، قضاوت و تصمیم گیری، فرآیندهای اسناد، تفاوتهای فردی، اشکال ناآگاهانـه ادراک (ماننـد شـهود)، نهـادگرایی احساسـی، احسـاس، ایـدئولوژی، هویت/شناسـایی، تصـویر، شـهرت، معناسازی، طبقه بندی، خلق و مدیریت دانش، یادگیری فـردی، یادگیری و حافظه سازمانی، توجه، پردازش اطلاعات، و فرآیند هـای ادراکـی و تفسـیری (Managerial and Organizational Cognition, Academy of Management[14]، ۲۰۱۶). گاهی علوم شناختی را به صورت "مطالعه ی علمی شناخت" نیـز تعریـف می کنند و شناخت را مجموع حالت هـا و فرآینـدهای روانـی مانند تفکر، استدلال، تولیـد زبـان، دریافـت حـواس پنجگانـه، آموزش، آگاهی، احساسات و... در نظر مـی گیرنـد. بـه طـور کلی پرسش هایی مانند این که ذهن چگونه کار می کند یا مغـز چگونه هوشمندی را ایجاد مـی کنـد، از جملـه پرسـش هـایی هستند که در این شاخه ی علمی بررسی می شوند.

طی تحقیقی که در انجمن کـالج فارمسـی آمریکـا(AACP) در سال۲۰۱۶ با عنوان"آیا رهبـران برجسـته متولـد شـده انـد یـا ساخته شده اند" انجام گردید به بررسی ذاتی بودن مولفه هـای رهبری و یا اکتسابی بودن آن پرداخته شـد. درایـن تحقیـق بـا کسب نظرات افراد صاحب نظر با مطالعـه بـر شخصـیت هـای تـاریخی(رهبران برجسـته) و همچنـین درنظـر گـرفتن دانـش حاصل از مطالعات علوم ژنتیک نتایج جالبی حاصل گردید.



Theory-Research-Development-Practice Cycle
Source: R. A. Swanson (1997), "HRD Research: Don't Go to Work without It," in R. A. Swanson & E. F. Holton III (Eds.), *Human Resource Development Research Handbook* (San Francisco: Berrett-Koehler), pp. 3–20.

شکل ۱، چرخه تئوری- تحقیق- توسعه و عملیات

Management

12 . Wakabayeshi
13 . Rigby

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

دراین خصوص مشخص گردید برای درک رهبری، هر دو طبیعت (مولفه های ژنتیکی) و پرورش (تأثیرات محیطی) باید درنظر گرفته شود. طی این تحقیق و با کسب نظرات و انجام آزمایشات ژنتیکی بر روی افراد مشخص گردید که ویژگی های ذاتی خاصی لازم است که افراد بتوانند با استفاده از تجربیات زندگی و مدل های ذهنی فراگرفته شده، به یک رهبر برجسته تبدیل شوند. مثال های تاریخی هر دو جنبه ژنتیکی و محیطی برای رهبری را حمایت می نماید. رهبران از ترکیبی از تمایلات ژنتیکی و همچنین توسعه فردی می توانند به شرایط محیطی واکنش مناسبی نشان داده و مفهوم تفکر استراتژیک را به صورت اثربخش در سازمان ها و یا مجموعه های تحت رهبری خود متبلور سازند.

بنابراین با توجه به اینکه پرورش مدیران دارای تفکر استراتژیک در بخش مدیریتی و سازمانی از اهمیت بالایی برای رسیدن به اهداف سازمان ها برخوردار است و سازمان ها نیاز اساسی دارند تا بتوانند منابع انسانی با ویژگی های مورد نظر سازمان را تربیت نمایند استفاده از علوم جدید به منظور پرورش تفکراستراتژیک می تواند باعث گردد پژوهشی در راستای پرورش تفکراستراتژیک در مدیران با رویکرد علوم شناختی ارائه گردد که مساله اصلی تحقیق می باشد. برای اثبات این مساله که محققان گذشته هنوز به طور کافی به علوم شناختی نپرداخته اند لازم است تا ابتدا از وضعیت و روندهای تحقیقات در این حوزه مطلع گردیم. در این راستا چرخه تئوری- تحقیق- توسعه و عملیات مورد استفاده قرار گرفته است که بر اساس این چرخه باید سه حوزه بهبود، عملیات، تحقیقات با تئوری تناسب و همراستایی مناسبی وجود داشته باد که این موضوع در میان تحقیقات نقش بسیار تعیین کننده ای دارد لذا ما در این مقاله به بخش تحقیقات بصورت ویژه پرداخته ایم (شکل ۱).

امروزه برخی از سازمان ها وابسته به افرادی هستند که ترک آنها از سازمانها گاهاً موجب افت شدید سازمان می گردد واین درحالی است که دوره های مرتبط آموزشی، رفتاری، مدیریتی و پرورش مدیران آینده برای افراد در سطوح مختلف سازمانها برگزار می گردد لیکن روند ها نشان می دهد که برگزاری دوره ها به شیوه ای قبلی و همچنین بهره گیری از کانون های ارزیابی و در ادامه تعریف اقدامات بهبود توسعه فردی در نهایت منجر به پرورش مدیران با تفکر استراتژیک در سازمان نمی شود لذا نمی توان به کمک اقدامات فوق افرادی را تربیت کرد که بقای سازمان را تضمین نمایند. به همین دلیل ضرورت و اهمیت ارایه پژوهشی در مورد پرورش تفکر استراتژیک در مدیران با رویکرد علوم شناختی بیش از پیش احساس می گردد. در این تحقیق به دو سوال اصلی پاسخ خواهیم داد: ۱- در تحقیقات قبلی به چه رویکردها و عواملی در توسعه تفکر استراتژیک اشاره شده است و چه عواملی موثر بوده است ؟ ۲- آیا در تحقیقات قبلی به نقش علوم شناختی به پرورش تفکر استراتژیک پرداخته شده است یا خیر؟

ادبیات تحقیق

تحقیقات در مورد تفکر استراتژیک نه تنها بر مفهوم سازی چیزی(What) که تفکر استراتژیک مستلزم آن است (گریتز، ۲۰۰۲؛ لیدتکا، ۱۹۹۸ الف[15])، تمرکز دارد بلکه بر چگونگی (How) پرورش آن (بون، ۲۰۰۱، ۲۰۰۵؛ گولدمن و کیسی، ۲۰۱۰، ایفلر، ۲۰۱۲)، و اینکه چگونه مدیران استراتژیست با آن کشمکش می کنند متمرکز است (مولدووینو، ۲۰۰۹). در میان محققان این حوزه، به نظر می رسد این توافق وجود دارد که زمان و تجارب خاصی برای پرورش تفکر استراتژیک مورد نیاز است (دراگونی، او، ونکاتویک، و تسلوک[16]، ۲۰۱۱؛ گولدمن، ۲۰۰۸). به عنوان مثال، گولدمن (۲۰۰۸) اهمیت در اولویت بودن رشد ابتکار عمل و یا انجام فعالیت های برنامه ریزی استراتژیک به منظور پرورش تفکر استراتژیک را بیان کرد. این روند همچنین توسط محققان نظامی به عنوان تکامل لازم برای نیروهای ارتشی بیان شده است (البرتس و هیز، ۲۰۰۳). مؤسسه پژوهشی ارتش برای علوم رفتاری و اجتماعی به تازگی طرح تحقیقی را برای بررسی نیازها برای پرورش بهتر تفکر استراتژیک در ارتش ایالات متحده انجام داده است

[15] Graetz, 2002; Liedtka, 1998a
[16] Dragoni, Oh, Vankatwyk, & Tesluk

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

(به عنوان مثال، والترز، گروم، و هیندز، ۲۰۱۳؛ ساکیت، کاراش، ویرائوچ[17] و گلدمن، ۲۰۱٦). شبیه به روند توصیف شده توسط گلدمن، افسران ارتش با پتانسیل بالا اغلب حول انواع تجربیات گسترده می چرخند در حالی که از نظر رتبه ارتقاء می یابند، و تا حدی دیدگاه و دانش لازم برای اثربخش بودن در سطوح فرماندهی استراتژیک را کسب می کنند (فرماندهی آموزش و دکترین (تعلیم) ارتش ایالات متحده ، ۲۰۰۹).

رابطه میان تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک

دیدگاه های بسیاری در مورد رابطه بین تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک وجود دارد (لاودر[18]، ۲۰۰۹؛ لیدتکا۱۹، a۱۹۹۸؛ لیدتکا، b۱۹۹۸؛ هراکلئوس[20]،۲۰۰۳؛ هراکلئوس، ۱۹۹۸؛ هال[21]؛ ۱۹۹٤)، اما بن[22] (۲۰۰۱)، هراکلئوس (۱۹۹۸) و مینتزبرگ (b۱۹۹٤) آنها را مفاهیم متفاوتی دانستند. گراتز (۲۰۰۲) و هراکلئوس (۱۹۹۸، صفحه ٤۸۲) ، آنها را "به عنوان فرآیندهای تفکر متمایز، اما متضاد و مکمل" می دانند، اگرچه دو نوع تفکر متفاوت وجود دارد. هر دو برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک مهم هستند و بدون دیگری کافی نیستند. همچنین، گراتز (۲۰۰۲) اظهار داشت هر دو در مدیریت استراتژیک موثر مهم هستند.

با وجودبه این واقعیت که توافق در مورد اینکه چه تفکر استراتژیک و چه برنامه ریزی استراتژیک وجود ندارد (هراکلئوس، ۲۰۰۳؛ هراکلئوس، ۱۹۹۸، لیدتکا؛ a۱۹۹۸؛ لیدتکا، ۱۹۹۸) ، نقش برنامه ریزی استراتژیک "برای درک و پشتیبانی از راهبردهای توسعه داده شده از طریق فرآیند تفکر استراتژیک و ادغام آن ها در کسب وکار، ". در مقابل، نقش تفکر استراتژیک " به دنبال نوآوری و تصور آینده جدید و بسیار متفاوت است که می تواند یک شرکت را به بازتعریف استراتژی هسته ای و حتی صنعت آن سوق دهد" است. (گراتز، ۲۰۰۲).

اول، تفکر استراتژیک باید برنامه ریزی استراتژیک را پیش برد. دیدگاه این تفاوت بر این تأکید است که تفکر استراتژیک یک فرآیند واگرا و مصنوعی است، در حالی که برنامه ریزی استراتژیک یک فرآیند تحلیلی و همگرا است (هراکلئوس، ۱۹۹۸ صفحه ٤۸۲). همچنین برنامه ریزی استراتژیک نمی تواند استراتژی ایجاد کند. این فقط محدود به عملیات استراتژی های موجود و جدید است. دوم، "تفکر استراتژیک (و باید) تحلیلی" باشد (هراکلئوس، ۱۹۹۸ صفحه ٤۸۲). سوم، هدف از برنامه ریزی استراتژیک، بهبود و تسهیل تفکر استراتژیک است که توسط هراکلئوس (۱۹۹۸صفحه ٤۸۲) پیشنهاد شده است که اهداف واقعی برنامه ریزی استراتژیک برای تسهیل تفکر استراتژیک است، در حالی که ابزار برنامه ریزی ساختاری برای کمک به تفکر خلاق استفاده می شود . همچنین این دیدگاه با دو گاوس[23] (۱۹۸۸) همراه است که پیشنهاد می کند مزیت واقعی فرایند برنامه ریزی استراتژیک تغییر مدل های ذهنی مدیران و غنی سازی آنها به جای ایجاد یک طرح است. بنابراین ابزار استراتژیک مرتبط با دیدگاه برنامه ریزی سناریو، که به عنوان روشی برای به دست آوردن پاسخ مناسب به یک آینده محتمل توضیح داده می شود، طراحی شده است تا به پیش فرض‌های مدیران و حساس کردن تفکر مدیران به حوزه های رقابتی احتمالی که کاملا متفاوت از پروژه های موجود هستند، مورد سوال قرار دهد. چهارم: برنامه ریزی استراتژیک در طول زمان به تفکر استراتژیک تبدیل شده است و در این دیدگاه فرآیند مسئولیت برنامه ریزی استراتژیک از مدیریت ارشد به مدیران خطوط انتقال یافته است.

درخصوص تفکر استراتژیک و پرورش رهبران آینده دو رویکرد وجود دارد نگاه A یعنی انسان استراتژیست متولد می شود و رویکرد B به کمک از طریق تمرین و آموزش و با کمک علوئم شناختی متواند به یک متفکر استراتژی تبدیل گردد.

ویژگیهای ذهنیت[24] تفکر استراتژیک

[17] Wolters, Grome, & Hinds, 2013; Sackett, Karrasch, Weyhrauch
[18] Lowder
[19] Liedtka
[20] Heracleous
[21] Hall
[22] Bonn
[23] De Gues
24 Mindset

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

با جمع آوری و تحلیل طرحهای معمول برای مدلهای تفکر استراتژیک، اکنون می توان به ویژگیهای ذهنی توجه کرد که همراه تفکر استراتژیک است. فرایند شناسایی این ویژگی ها یکی از تحلیلهای موجود در طرحها، استخراج مبانی مشترک آنها، و بازگشت به مؤلفه های مدل خاصی که در هر طرح مشارکت داشته و تحلیل محتوا و تعاریف هر کدام است. آنطور که در بالا توضیح داده شد، سه ویژگی ذهنی را می توان یافت که همراه طرحهای معمول تفکر استراتژیک است: ۱- انعطاف پذیری ۲- جامعیت و ۳- تواضع[۲۵]. این ویژگیها از این لحاظ انعطاف پذیر هستند که می توان آنها را در طول زمان با هدف خاص توسعه داد، اما گذرا نیستند، بدین معنی که آنها مانند یک حالت یا وضعیت احساسی خیلی سطحی نیستند، بلکه عمیقاً در رفتار و عادات شناختی فرد جای گرفته اند. بنا بر پیشینه موجود، متفکر استراتژیست ایده آل ذهنیتی سازگار با این ویژگیها دارد، در کنار قابلیت شناخت قابل توجه، و دانش و مهارتهای ایجاد شده از طریق تجربه، تحصیل و آموزش در این زمینه. آن طور که در بخشهای زیر بحث می شود، هر کدام از این ویژگیها را می توان فراتر از حد آستانه ای خاص درنظر گرفته و با توجه به ماهیت شغل مانع عملکرد می شوند (لی، او، رابینز، ایلایز، و هولند[۲۶]، ۲۰۱۱). در نهایت، این ویژگیهای تفکر فرد، برای هر فرد حالت درونی دارد، تا صرفاً ویژگیهای فعالیتهای فرد. به عبارت دیگر، بیان شفاف این رفتارها در فعالیت، بدون تفکر صحیح و احساس دراین شیوه‌ها،تشکیل دهنده ذهنیت استراتژیک نیست.

مهارت های تفکر استراتژیک

مدیران امروزه با چالش های بسیاری مواجه هستند که بر توانایی های سازمانی آنها برای حرکت به سمت جلو اثر می گذارند. با توجه به پیچیدگی و تغییرات در محیط سازمانی، پیساپیا[۲۷] و همکاران (۲۰۰۵، ص. ٤١) اظهار می کنند که مدیران "با دستیابی به تقاضای[۲۸] جامعه جهانی و فشارها و محدودیت های محلی درگیر هستند" و می افزاید که مدیران امروزه در تمام سازمان ها توسط پایداری و تغییر، تفکر خطی و غیرخطی و جهانی سازی و محلی سازی احاطه و به چالش کشیده می شوند. به گفته داگیر و الزیدیه[۲۹] (۲۰۰۵)، افزایش در تغییر و پیچیدگی در محیط های سازمانی از شیوه تفکر و تحقیق در زمینه مدیریت و رفتار سازمانی و نیز شیوه تعامل های سازمانی با محیط های آنها اثر می پذیرند. این بر عهده کارکنان سازمانی است تا شروع به تفکر استراتژیک در تمام سطوح مدیریت کنند، ایده ها، تجزیه و تحلیل ها و دستاوردها را به اشتراک بگذارند (اوشاناسی، ۲۰۰۱ الف؛ کراوچ و باش ۱۹۹۷[۳۰])، و ابزارها و روش هایی برای اندازه گیری توانایی تفکر مدیران و رفتار رهبران مدیریت سازمان با استفاده از فرآیندهای شناختی را بیابند(پیساپیاوهمکاران، ۲۰۰۵).

انواع مختلفی از مهارت های تفکر وجود دارند که توسط مدیریت ارشد سازمان و کارکنانی استفاده می شوند که آنها را مجبور به استفاده از فرآیندهای تفکر خلاقانه مرتبط با توسعه استراتژیهای آنها کرده است (داگیر و الزادیه[۳۱]، ۲۰۰۵؛ یونس[۳۲]، ۲۰۰۲؛ پیساپیا و همکاران[۳۳]، ۲۰۰۵؛ ماسون[۳٤]، ۱۹۸٦؛ استمپ[۳۵]، ۱۹۸۱؛ مکنی و کین[۳٦]، ۱۹۷٤). علاوه براین، محققان مختلف انواع متعدد تفکر استراتژیک انسانی مرتبط با انبوه تفکرات آنها را دسته بندی کردند (داگیر و الزادیه، ۲۰۰۵). در نتیجه، مدیران باید توانایی های ذهنی را بدست بیاورند که می تواند از طریق استفاده از فرآیندهای شناختی بهتر توسعه یابد (پیساپیا و همکاران، ۲۰۰۵)، زیرا امروزه رهبران با دو نوع عدم قطعیت و ابهام[۳۷] مواجه هستند: آنچه که آنها می خواهند بهبود بخشند و آنچه که آنها به دنبال پیشرفت آن هستند و همچنین عدم اطمینان در مورد راه های متوقف کردن شکاف بین اطمینان و عدم اطمینان (وبر[۳۸]، ۱۹۸٤).

25 humility
[26] Le, Oh, Robbins, Ilies, & Holland
[27] Pisapia
[28] demand

[29] Daghir and Al Zaydie
[30] O'Shannasssy, 2001a; Croauch and Basch, 1997
[31] Daghir and Al Zaydie
[32] Younis
[33] Pisapia et al
[34] Mason
[35] Stamp
[36] McKenney and Keen
[37] ambiguity
[38] Weber

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

پیساپیا و همکاران (۲۰۰۸) و پیساپیا و همکاران. (۲۰۰۵)، بر اساس تحقیق سابق کوهن و همکاران (۲۰۰۰)، سیمون (۱۹۹۹)، سیمون (۱۹٤۷)، بولمن و دیل (۱۹۹٤)، مورگان (۱۹۸٦)، آرگریس و شون (۱۹۹٦)، شون (۱۹۸۳)، آرگریس و شون (۱۹۷۸)، دیوی (۱۹۳۳)، سینگ (۱۹۹۰)، سه مهارت تفکر استراتژیک را مشخص کردند: طرح ریزی (شکل گیری) مجدد، بازتاب، و تفکر سیستمی. آنها در نظر داشتند که این مهارت ها، فرایندهای تفکر متقابل و مکمل هستند که از یکدیگر حمایت و پشتیبانی می کنند؛ آنها همچنین فرض کردند که در هنگام کاربرد این مهارت ها آنها باید با هم مورد استفاده قرار گیرند، و به این ترتیب مدیران توانایی بیشتری برای ماهرانه پیش رفتن در یک محیط پیچیده را دارند. علاوه بر این، این مهارت ها به مدیران کمک می کنند که به شیوه استراتژیک فکر کنند و آنها بهترین تفکیک کنندگان بین مدیران موفق و کمتر موفق هستند (پیساپیا و همکاران، ۲۰۰۸). همچنین، هالیس[39] و همکاران (۲۰۱۰)، تحقیقی را بر مبنای پژوهش پیساپیا و همکاران (۲۰۰۵) به منظور سنجش آگاهی استراتژیک مدیران هتل های پنج و چهار ستاره در استانبول، ترکیه انجام دادند. آنها آگاهی استراتژیک[40] را معرفی کردند، آن را به عنوان توانایی ذهنی سازمانی در نظر گرفتند که تمام عملکردهای ذهنی را گردآوری کرده و مجدداً فعال می کند و آگاهی را به عنوان ساختاری تلقی کردند که شامل بازتاب، طرح ریزی مجدد (بازسازی) و تفکر سیستمی است. پیساپیا و همکاران (۲۰۰۵) اذعان داشتند که مدیران از اطلاعاتی استفاده می کنند که از طریق طرح ریزی مجدد (بازسازی) و تفکر سیستمی در طول فرآیند بازتاب که به معنای خارج از موقعیت است، گردآوری می شوند. آنها نشان می دهند که این مهارت ها به دنبال آن هستند که به رهبران (۱) برای رفع مسائل، به گونه ای که آنها واضح تر و قابل درک تر شوند (۲) منعکس ساختن و ارائه نظریه های عملی که منجر به اقدامات می شوند و (۳) هدایت و کنترل تفکر به روش های جامع، کمک کنند. علاوه بر این، این مهارت ها به رهبران در مشاهده وقایع و مسائل بر حسب مفاهیمی که به عنوان تکنیک های مفیدی در نظر گرفته می شوند که منجر به تفکر اثربخش در مورد مشکلات می شوند، کمک می کنند (پیساپیا و همکاران، ۲۰۰۸؛ پیساپیا و همکاران، ۲۰۰۵). شکل ۲-۵رابطه این مهارت‌های شناختی را با استراتژی های به کارگرفته شده توسط مدیران استراتژیک نشان می دهد.

عناصر تفکر استراتژیک در تحقیقات گذشته

لیدتکا (۱۹۹۸) در پژوهش خود پنج عنصر را برای تفکر استراتژیک بیان نموده که عبارتند از: تمرکز بر هدف، چشم انداز سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه، فرضیه محور بودن، تفکر در طول زمان او در پژوهش دیگر خود پنج مرحله بهبود تفکر استراتژیک را معرفی کرد که عبارتند از: تعریف معیار، حفظ تمرکز، به کارگیری منابع چندگانه برای بینش و تحلیل، ایجاد تعادل میان رویکردهای تحلیلی و شهود، و تست تحلیل. حاکمیت تفکراستراتژیک بر سازمان، سازمان را به سمت خلق برنامه های راهبردی به مفهوم نوین آن سوق می دهد و سپس به عملکرد بهتر می انجامد.گارات اشاره نموده است که اکثریت مدیران و معاونان انجمن مدیران لندن "هیچگونه استدلال، منطق و یا آموزشی را برای کسبِ شایستگیِ هدایت کسب و کار خود ندیده اند . همچنین بون (۲۰۰۱) نشان داد که اکثریت مدیران ارشد [35] شرکت از ۱۰۰ تولیدکننده بزرگ استرالیا، نبود تفکر استراتژیک را مسأله اصلی سازمان خود می دانند.

عمده تحقیقات انجام شده در حوزه مدیریت استراتژیک به بعدمفهومی تصمیم‌گیری،که به چگونگی تفکر تصمیم گیران استراتژیک می پردازد، اشاره ای نکرده اند (بون، ۲۰۰۵).

مرور فوق خاطرنشان می‌کند که علیرغم معرفی شدن واژه تفکر استراتژیک در سال های اخیر تحقیقات اندکی به آن پرداخته اند و نیاز به انجام تحقیقات بیشتر جهت درک بهتر این مفهوم ضروری می‌باشد.چنین درکی حلقه گمشده مهمی درتحقیقات مدیریت استراتژیک را ارائه می نماید و ما را در ایجادتصویرواقعی‌تری از تصمیم گیری استراتژیک و تصمیم گیران استراتژیک یاری می نماید. علاوه بر آن به مدیران اجرایی درتوسعه استراتژی هایی جهت ارتقاتفکر استراتژیک در سازمان کمک می نماید. از آنجاکه بدون درک و تعریف

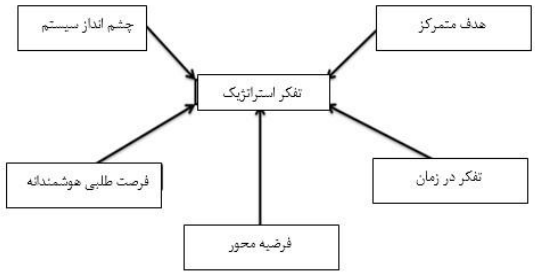
[39] Halis
[40] strategic consciousness

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

نمودن مفهوم تفکراستراتژیک بمانندبرنامه ریزی استراتژیک، ما ریسک معرفی واژه ای جدید به فرهنگ لغات مدیریت استراتژیک را که به مدیران اجرایی نامرتبط می باشد پذیرفته ایم، لذا تلاش در راستای تشریح و تبیین تفکر استراتژیک امری لازم برای محققان این حوزه می‌باشد(لیدتکل ، ۱۹۸۸).

عناصر تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک با بسیاری از عناصر مرتبط است که آن را به نوعی تفکر خاص با ویژگی های خاص تبدیل می کند که یک مدل منعکس کننده فرآیند تفکر استراتژیک و سیستمی است که توسط رهبر استراتژیک به کار گرفته می شود (لیدتکا۴۱، ۱۹۹۸ الف). شکل ۲-۲ شامل مدلی است که پنج مولفه تفکر استراتژیک توسعه یافته توسط (لیدتکا، ۱۹۹۸ الف) را نشان می



دهد. این عناصر به شرح زیر است:

چشم انداز سیستم

تفکر استراتژیک مبتنی بر چشم انداز سیستم است و دیدگاه جامع از سازمان را در نظر می گیرد. یک متفکر استراتژیک دارای یک تصویر ذهنی از یک سیستم جامع برای ایجاد ارزش در یک سازمان و همچنین درک اتصالات درون آن است

(۴۲،

شکل ۲، عناصر تفکر استراتژیک (منبع: لیدتکا، ۱۹۹۸ الف)

سازمان یادگیری، قدرت مدل های ذهنی را در کنترل رفتار ما توضیح داده است.این مدل ذهنی باید درک محیط های درونی و بیرونی سازمان را در مورد چگونگی کار جهان اطراف ما و نحوه اقدامات آن انجام دهد. سنژ (۱۹۹۰، ص ۸) بیان می کند که: " مدل های ذهنی عمیقا از مفروضات و یا حتی عکس ها یا تصاویری هستند که بر چگونگی درک جهان و نحوه عمل ما تاثیر می گذارند.".

لاورنس[۴۳] (۱۹۹۹) استدلال می کند که متفکران استراتژیک باید از روابط متقابل بین پرسنل در بخش های داخلی خود که یک شکل یکپارچه را تشکیل می دهند قدردانی کنند، همچنین واقعیت که کل بزرگ تر از مجموع بخش های آن است، و این مربوط به درک اکو سیستم محیطی خارجی است که در آن یک سازمان کار می کند. بر طبق گفته بلوچ و اینام (۲۰۰۷)، سازمان ها باید فرهنگ یادگیری را توسعه داده و تغییرات را مدیریت کنند تا به آنها کمک کنند تا از تکرار درس ها و اشتباهات گذشته در آینده جلوگیری کنند. علاوه بر این، شاخص های قابل مشاهده و نامرئی در فرهنگ سازمان وجود دارد که باید به آنها اجازه داده شود به استراتژیک فکر کنند و تغییرات را آغاز کنند (ویت لاک[۴۴]، ۲۰۰۳).

هدف متمرکز

هدف استراتژیک ایجاد یک چشم انداز بلند مدت برای بازار یا موقعیت رقابتی سازمان است که می خواهد برای دهه آتی یا بیشتر بسازد؛ بنابراین یک نقطه از آینده را تعیین می کند و جهت سازمان و توجه کارگران به آن نقطه را تغییر می دهد. علاوه بر این، به معنای یک نقطه رقابتی منحصر به فرد در آینده است، از این رو به نظر می رسد که منجر به کشف بازارهای جدید می شود. هدف استراتژیک فی نفسه هدفی ارزشمند است. بنابراین، جهت، کشف و سرنوشت، ویژگی های هدف استراتژیک با شکل گیری و دوباره شکل دادن به آینده سازمان است (همیل و پراهالد[۴۵]، ۱۹۹۴؛ ۱۹۸۹). به عبارت دیگر، هدف استراتژیک، حس هدایت شکل گیری و دوباره شکل گیری آینده سازمان به عنوان یک اولویت اساسی برای رسیدن به اهداف آن است (لیدتکا، ۱۹۹۸:الف).

فرصت طلبی هوشمندانه

روح این ایده بیانگر دیدگاه باز بودن به تجربیات جدید است که شخص را قادر می سازد تا مزایای استراتژی های جایگزین و ایده های جدیدی را که ممکن است بیشتر به یک محیط تغییرناپذیر بازار تبدیل شود تبدیل کند. (لاورنس،۱۹۹۹؛

[41] Liedtka

[42] Senge

[43] Lawrence
[44] Whitlock
[45] Hamel and Prahalad

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

لیدتکا، ۱۹۹۸الف). این دیدگاه با مینتزبرگ (۱۹۹۹) سازگار است، که در ارتباط با این رویکرد، تفاوت بین استراتژی آگاهانه و استراتژی نوظهور را تایید می کند. علاوه بر این، در کاربرد فرصت طلبی هوشمندانه، سازمان ها باید ورودی های استراتژی خود را از افراد در سطح پایین تر یا افرادی که نوآورانه تر و خلاق تر هستند در شناسایی راهبردهای جایگزین که ممکن است برای محیط سازمانی مناسب تر باشد، انتخاب کنند (لاورنس، ۱۹۹۹؛ مینتزبرگ، ۱۹۹۹).

تفکر در زمان

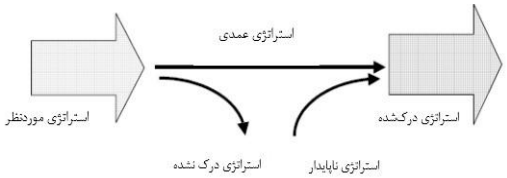
لیدتکا (۱۹۹۸) توضیح داده است که عنصر تفکر در زمان ارتباط برقرار کردن گذشته با حال حاضر برای ایجاد آینده یک سازمان است. این نوسانات از گذشته، حال و آینده گام مهمی در طراحی استراتژی ها و پیاده سازی آنها می باشد. به گفته او، برای رسیدن به این هدف، لازم است که یک سازمان به حافظه خود و سابقه گسترده تاریخی آن مرتبط با فرایندها و سازمان های دیگر وابسته باشد. همچنین این عنصر یکی از مهمترین فرایندهایی است که شکاف بین حال واقع بین و جهت هدف آینده را پر می کند.

فرضیه محور

تفکر استراتژیک فرضیه محور است. این عنصر "روش علمی ای" را نشان می دهد که در آن به ایجاد و آزمون فرضیه ها به عنوان فعالیت های اصلی پرداخته می شود. این فرآیند با استراتژی مدنظرعبارتی مرتبط باجهت‌گیری استراتژیک مطلوب است که توسط مدیران استراتژیک به‌صورت عمدی یا برنامه‌ریزی یا تدوین‌شده است، درحالی‌که استراتژی درک شده، با استراتژی به‌صورت زیر توسط شرکت مدنظر، ارتباط دارد (جانسون و اسکولز[46]، ۲۰۰۲). به‌علاوه، مینزبرگ (۱۹۷۸) بین این انواع استراتژی‌ها تمایز قائل می‌شود: استراتژی‌های مدنظر که درک خواهند شد و ممکن است استراتژی‌های عمدی نامیده شوند. استراتژی‌های مدنظر که درک نمی‌شوند ممکن است استراتژی‌های درک نشده نامیده شوند. همچنین استراتژی‌های درک شده‌ای وجود دارند که هیچ‌وقت مدنظر ما پرسیدن سوال خلاقانه «چه چیزی اگر؟» شروع می شود و به دنبال آن یک سوال مهم برای آزمون فرضیه «اگر ...، ...؟» و سپس اطلاعات مربوط به تحلیل از جمله تجزیه و تحلیل یک گروه فرضی جریان های مالی مرتبط با این ایده را شامل می شود. (لیدتکا، ۱۹۹۸ الف). این فرآیند فرض می کند که استراتژیست ها اندیشمندان "تجربی" هستند و قادر به آزمایش چندین دوره جایگزین عمل و ارزیابی آن ها به شدت با امکان پذیرش یا رد کردن آن ها با استفاده از روش علمی برای آزمایش فرضیه ها هستند. (توکلی و لوتون، ۲۰۰۵؛ لیدتکا ، ۱۹۹۸ الف).

پرورش استراتژی

مینزبرگ (۱۹۷۹) دو نوع اصلی استراتژی را طبقه‌بندی کردند تا استراتژی‌هایی را توصیف کنند که به طرق مختلف می‌توانند شکل گیرند، و نام آن‌ها استراتژی عمدی و درک شده در فرایند استراتژی سازی بر اساس مفهوم استراتژی به‌عنوان "یک الگو در یک جریان از تصمیم‌ها" می‌باشد (مینزبرگ، ۱۹۷۸). این دو نوع در تئوری مطرح هستند، اما می‌توانند به سه طریق به صورتی که در (شکل ۲-۱) نشان داده‌شده، ترکیب شوند.



شکل ۳، انواع استراتژی‌ها (استراتژی درک شده و مدنظر) (منبع: نیستنا مینزبرگ و واترز، ۱۹۸۵)

به‌علاوه، استراتژی‌های ناپایدار با استراتژی‌ای ارتباط دارند که پیشاپیش برنامه‌ریزی نشده و از روی الگوی سازگار رفتاری، ظاهر می‌شود (کمپل[47] و همکاران، ۲۰۰۲).

طی تحقیقی که درانجمن کالج فارمسی آمریکا (AACP) در سال ۲۰۱۶ انجام گردید به بررسی ذاتی بودن مولفه های رهبری و یا اکتسابی بودن آن پرداخته شد. دراین تحقیق با کسب نظرات افراد صاحب نظر با مطالعه بر شخصیت های تاریخی(رهبران برجسته) و همچنین درنظر گرفتن دانش حاصل از مطالعات علوم ژنتیک نتایج جالبی حاصل گردید.

[46] Johnson and Scholes

[47] Campbell

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

دراین خصوص مشخص گردید برای درک رهبری، هر دو طبیعت (مولفه های ژنتیکی) و پرورش (تأثیرات محیطی) باید درنظر گرفته شود. طی این تحقیق و با کسب نظرات و انجام آزمایشات ژنتیکی بر روی افراد مشخص گردید که ویژگی های ذاتی خاصی لازم است که افراد بتوانند با استفاده از تجربیات زندگی و مدل های ذهنی فراگرفته شده، به یک رهبر برجسته و استراتژیست تبدیل شوند.

درخصوص پرورش تفکر استراتژیک در رهبران آینده دو رویکرد A وB وجود دارد در رویکرد A یعنی انسان استراتژیست متولد می شود و رویکرد B مدیران از طریق تمرین ، آموزش و با کمک علوم شناختی می توانند به یک متفکر استراتژی تبدیل گردد.

روش تحقیق

معرفی روش Scoping Review: مرور اسکوپینگ، یک رویکرد مرور ادبیات و انتشار دانش است که در پی ایجاد و نمایش نقشه ادبیات یک حوزه خاص است (Arksey & O'Malley, 2005; Thomas, McNaught, & *Ananiadou, 2011*). این رویکرد در تلاش است تا اطلاعات اولیهای از اندازه بالقوه و ماهیت حوزه خاصی از ادبیات ارائه نماید (Arksey & O'Malley, 2005; Daudt, van Mossel, & Scott, 2013; Morris, Boruff, & Gore, 2016). در این رویکرد از مرور ادبیات، محدوده و گستره فعالیتهای تحقیقاتی محققان مشخص میشود و شکافهای تحقیقاتی حوزه مورد نظر مشخص می شود(Paré, Trudel, Jaana, & Kitsiou, 2015) .البته اندرسون و همکاران بیان میکنند که زمانی که یک مرور ادبیات اسکوپینگ، در یک حوزه مطالعاتی گسترده تری انجام شود، با عنوان mapping reviewsشناخته می شود(Anderson, Allen, Peckham, & Goodwin, 2008). ولی در این دسته از مرور ادبیات، نیازی به مرور سیستماتیک ادبیات نیست و تنها برای یک موضوع کلان و در یک بازه زمانی خاص(به عنوان مثال 78 سال اخیر)برای یک موضوع جدید و در حال رشد در ادبیات، استفاده می شود(Paré et al., 2015) به طور کلی، مرور اسکوپینگ کمک می کند تا نقش ها از مفاهیم کلیدی، منابع مهم، انواع مستندات یک حوزه خاص با سرعت بالایی ایجاد شود .این رویکرد خصوصا در زمانی بیشتر مورد استفاده قرار می گیرد که حوزه مطالعاتی، پیچیده باشد و یا پیش از این به صورت جامع مورد بررسی قرار نگرفته باشد (Mays, Roberts, & Popay, 2001; Whittemore, Chao, Jang, Minges, & Park, 2014) در این رویکرد از مرور ادبیات، گستره ادبیات مورد بررسی اهمیت بسیار بیشتری نسبت به عمق (میزان اطلاعاتی که از ادبیات استخراج می‌شود)دارد . چهار دلیل اصلی برای انجام این رویکرد از مرور ادبیات وجود دارد که توسط(Arksey & O'Malley, 2005) به شرح زیر مطرح شده است:

۱. **تشریح وسعت، گستره و ماهیت حوزه مورد بررسی** :این نوع از مرور سریع ادبیات، جزئیات خروجی‌های تحقیقات را بررسی نمیکند ولی ابزار بسیار مناسبی برای درک و مصورسازی نقشه تحقیقات انجام شده در یک حوزه خاص است.

۲. **بررسی ارزش اینکه آیا حوزه مورد نظربرای انجام یک مطالعه عمیق مناسب است یا خیر؟** این رویکرد مرور ادبیات میتواند مشخص نماید که تا چه میزان ادبیات درحوزه مورد بررسی وجود دارد وارزش وامکان انجام مرور ادبیات عمیق در آن حوزه وجود دارد یا خیر؟

۳. **خلاصه سازی و انتشار یافته های تحقیقات :**در این رویکرد، جزئیات گستره یافته‌های تحقیقات پیشین در یک حوزه خاص ارائه می‌شود و آنها را به صورت خلاصه، برای استفاده توسط محققان و سیاست‌گذاران که زمان کافی برای بررسی منابع را ندارند، آماده می-کنند.

٤. **شناسایی شکاف‌های تحقیقاتی در ادبیات :** بررسی ادبیات با هدف اینکه در چه حوزه‌هایی تحقیقات انجام نشده و شناسایی شکاف‌های تحقیقاتی موجود در ادبیات .این شکافها از تحقیقات قوی‌تر و تحقیقاتی که از ارزیابی توسط محقق به دست آمده است

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

استخراج می‌شود. به طور کلی این دسته از تحقیقات دارای مراحل زیرهستند (Arksey & O'Malley, 2005)

۱. شناسایی سوال تحقیق :تعیین استراتژی تحقیق، سوال و یا نقطه شروع انجام تحقیق برای هر نوع مرور ادبیاتی لازم و ضروری است.

۲. شناسایی تحقیقات مشابه :استفاده از پایگاههای اطلاعاتی مختلف و مستندات منتشر شده و یا متنشر نشده در حوزه مورد نظر.

۳. انتخاب مستندات :مستندات به دست آمده از مرحله جستجو بسیار زیاد هستند و نیاز است تا موارد غیرمرتبط از این حذف شوند .در این گام، به مشابه اکثر قریب به اتفاق رویکردهای مرور ادبیات، بایستی معیارهایی برای بررسی و ممیزی تحقیقات قرار داده شود تا تحقیقاتی که مرتبط نیستند از میان آنها حذف شوند .در این مرحله پیشنهاد می‌شود که حداقل دو نفر کدگذار، مقالات بررسی کنند تا مقالات نامناسب از این میان حذف شوند(Arksey & O'Malley, 2005; Daudt et al., 2013; Paré et al., 2015). در مرحله اول ارزیابی، میتوان از چکیده مقالات استفاده نموده در مرحله بعد، مقالات را بر اساس متن و محتوا مورد ارزیابی قرار داد.

٤. نموداری کردن داده ها و اطلاعات :این مرحله، به عنوان مرحله استخراج داده از مقالات شناخته می‌شود. برای این مرحله میتوان از نرم افزار اکسل استفاده نمود .برخی از مهمترین اطلاعات استخراج شده از مقالات که میتوان در این اکسل برای انجام تجزیه و تحلیل در مرحله بعد وارد نمود، در ذیل ارائه شده است: نویسنده، سال انتشار، محل مطالعه ، ابزار مطالعه، جمعیت مورد بررسی، هدف تحقیق، متدولوژی ، خروجی معیارها، نتایج مهم

۵. جمع‌آوری، خلاصه‌سازی و گزارش‌دهی نتایج :نحوه نمایش خروجی این بررسی‌ها نیز میتواند به صورت جدولی ارائه شود.(Arksey & O'Malley, 2005) دو دسته اطلاعات برای این مرحله حائز اهمیت هستند . دسته اول مربوط به اطلاعات آماری اولیه از توزیع و گستره پژوهش‌های انجام شده است .این دسته از اطلاعات که توسط نمودارها و جداول ارائه می‌شود، شامل حوزه‌های جغرافیایی مستندات، روشهای تحقیق و مواردی از این قبیل است .دسته دوم اطلاعات ارائه شده زمان بیشتری می‌برد و بیان کننده اطلاعات تکمیلی و تحلیلی‌تر از متن مستندات و نهایتا شناسایی شکاف تحقیقاتی حوزه مورد نظر است.

٦. مرحله ششم که در برخی دیگر منابع ارائه شده است نیز(Davis, Drey, & Gould, 2009; Whittemore et al., 2014)، مشتمل بر ارائه راهکارهایی عملیاتی و ایجاد ارزش افزوده برای انجام تحقیقات آتی به ذی نفعان حوزه مورد بررسی است.

فرایند جستجو

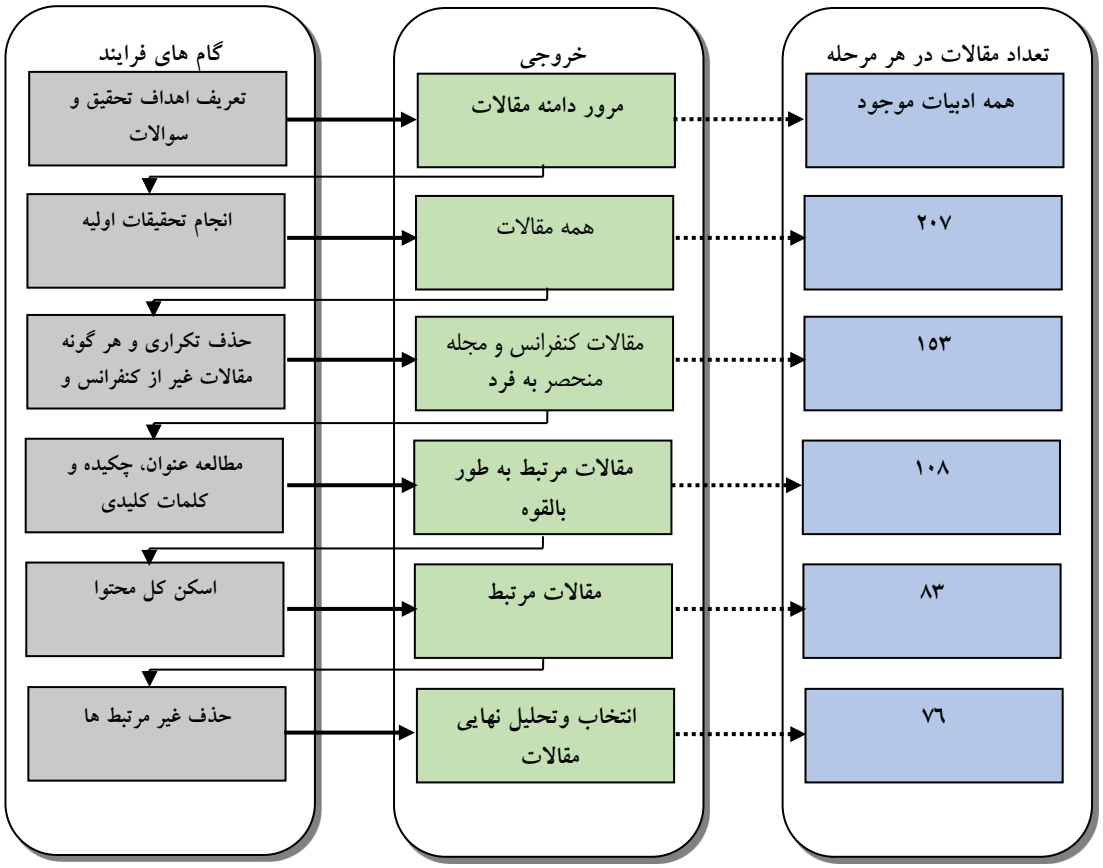
فرآیندهای جستجو و تحلیل باید تا حد امکان شفاف باشد. شکل ٤ روند کامل مطالعه ای که در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است نشان می دهد که بر اساس دستورالعمل های پترسن و همکاران انجام شده است. (۲۰۰۸) و وندلر (۲۰۱۲).

منابع داده و انتخاب استراتژی تحقیق

جستجوهای الکترونیکی از طریق پایگاهای داده : EBSCO، Springer، Elsevier، Wiley-Blackwell، Emerald Insight، ScienceDirect، SAGE، Routledge و Wiley انجام گرفته است . جستجو با استفاده از روش Barbosa and Alves (2011) انجام گرفت: ابتدا کلید واژه های اصلی تعیین گردید؛ دوم، مقالات شناخته شده در این زمینه مورد بررسی قرار گرفت؛ سوم، کلمات کلیدی جایگزین مورد بررسی قرار گرفت؛ چهارم، از روش Boolean برای ترکیب و انتخاب آنها استفاده کردیم. کلید واژه های نهایی جستجو به عبارتند از است: تفکر استراتژیک، توسعه تفکر استراتژیک، بهبود تفکر استراتژیک، دوراندیشی تفکر استراتژیک

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

از ۲۰۷ مقاله بررسی شده و پس از حذف مقاله های تکراری، مقالات مرتبط بالقوه به تعداد ۱۰۸ عدد انتخاب گردید و در ادامه پس از بررسی پایانی تعداد ۷۶ عنوان برای تحلیل نهایی انتخاب گردیدند (شکل۴).



شکل ۴، Search process (adopted from Peterson et al., 2008)

جدول۱. مقالات منتخب به همراه عنوان، مفهوم اصلی، منبع، سال و نویسنده

ردیف	عنوان مقاله	مفهوم اصلی مقاله بصورت اجمالی	منبع – سال–نویسنده
۱	A functional MRI study on how oxytocin affects decision making in social dilemmas: Cooperate as long as it pays off, aggress only when you think you can win	یک مطالعه MRI عملکردی در مورد اینکه چگونه اکسی توسین بر تصمیم گیری در تأثیر می گذارد،	B. Lambert et al. / Hormones and Behavior 94 (2017) 145–152
۲	The effect of oxytocin on group formation and strategic thinking in men	Oxytocin تأثیر مثبت در تفکر استراتژیک	G. Aydogan et al. Hormones and Behavior 100 (2018) 100–106
۳	Training strategic thinking: Experimental evidence	آموزش تفکر استراتژیک برای مدیران	J.M. Benito-Ostolaza, J.A. Sanchis-Llopis / Journal of Business Research 67 (2014) 785–789
٤	Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders' strategizing	این تحقیق بیان می کند فرآیندهای شناختی اصلی رهبران را قادر می سازند که نقش نوآورانه ای داشته باشند ،	J. Eng. Technol. Manage. 38 (2015) 24–36
٥	Using intuitive awakening for business students to enhance strategic thinking skills	توسعه و ارتقاء مهارت های بصری دانش آموزان برای افزایش تفکر استراتژیک	M. Prince, C. Priporas / Australasian Marketing Journal 26 (2018) 157–162

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

ردیف	عنوان مقاله	مفهوم اصلی مقاله بصورت اجمالی	منبع – سال–نویسنده
٦	Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment	در این مقاله، ما جزئیات اهمیت عواملی را که به رهبران مـدیریت کمک می کند تا تفکر استراتژیک را در سازمان تقویـت کنـیم. در این مقاله تلاش شده است تا مدل ارائـه دهنـد کـه چگونـه تفکـر استراتژیک می تواند رشد کند. در این فرآیند، نویسندگان فرهنـگ سـازمانی و عوامـل مـرتبط بـا آن، کـه از رونـد یـادگیری تفکـر استراتژیک پشتیبانی می کنند، کشف خواهند کرد	Syeda Asiya Zenab Kazmi and Marja Naaranoja / Procedia - Social and Behavioral Sciences 181 (2015) 43 – 52
٧	How to enhance strategic thinking	این بررسی بر اساس "مدل هـای صـلاحیت بـرای ارزیـابی تفکر استراتژیک پرداخته است	PAGE 38 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INTERNATIONAL DIGEST (2016)
٨	Strategic Thinking: Can it be Taught?	ایـن مقالـه اسـتدلال مـی کنـد کـه عناصـر ضـروری تفکـر استراتژیک می تواند در تولید نتایج قابل توجه مثبـت بـرای سازمان ها موثر باشند	Jeanne M. Liedtka Long Range Planning Vol. 3 1 February 1998
٩	Leadership practices that encourage strategic thinking	شیوه های رهبری که تفکر استراتژیک را تشـویق مـی کننـد هدف‌این مقاله تعریف‌وسپس‌بررسی شیوع‌رفتارهای رهبـری سازمانی است که فرهنگ تفکرراهبردی راتشویق می کند	Journal of Strategy and Management Vol. 5 No. 1, 2012 pp. 25-40
١٠	Developing Strategic Thinking in Business Education	هدف این مقاله تجزیه و تحلیل محتوای تفکر اسـتراتژیک و بررسی نحوه توسعه آن در آموزش و پرورش است	Management ynamics in the Knowledge Economy Vol.3 (2015) no.3, pp.409-429
١١	Strategic Thinking or Thinking of a Strategist ?	نتیجه گیری این تحقیق پیشنهاد شده است که بهتـر اسـت از تفکر استراتژیسـت بـه جـای تفکـر اسـتراتژیک در ادبیـات مدیریت استراتژیک اسـتفاده شـود، زیـرا استراتژیسـت مـی تواند از انواع مختلف تفکر خطی یا غیر خطی یا ترکیبـی از آنها استفاده‌کند به حساب شرایط مـدل ارائـه شـده در ایـن مقاله به مدیران تجـاری کمـک میکنـد نـوع تفکـر خـود را انتخاب کنند.	Journal of Applied Sciences S. Iranzadeh, H. Emari and H. Bevrani, 2009. Strategic Thinking or Thinking of a Strategist?. Journal of Applied Sciences, 9: 1090-1097
١٢	Improvement in University Students' Critical Thinking Following a Strategic Thinking Training Program	هدف از این مطالعه بررسی اینکه آیـا یـک برنامـه آمـوزش تفکر استراتژیک می تواند نمرات دانشجویان را بر روی یک اندازه استاندارد تفکر انتقادی بهبود بخشد.افزایش دانـش در مورد تفکـر، اسـتراتژی،و محتـوا توانـایی هـای شـناختی و فراشناختی فراگیران را تقویت می کند	Junwei Lou Neuro Quantology | May 2018 | Volume 16 | Issue 5 | Page 91|Jia Y., Improvement in University Students' Critical Thinking Following a Strategic Thinking Training Program
١٣	Learning language and strategic through the arts	توسعه تفکر استراتژیک در طول ساعت هـای غیرمترقبـه از طریق آموزش	Learning Language and Strategic Thinking through the Arts Author(s): Shirley Brice Heath Source: Reading Research Quarterly, Vol. 39, No. 3 (Jul. - Sep., 2004), pp. 338-342 Published by: International Literacy Association and Wiley
١٤	A new model of strategic thinking competency	این مطالعه، هفت ویژگی تفکر استراتژیک را که بـر فرمـول بندی استراتژی، عملکرد استراتژیک و عملکرد کسب و کـار تاثیر می گذارد: توانایی تفکر مفهـومی، تفکـر چشـم انـداز، توانایی تفکر تحلیلی، توانـایی ترکیـب، عینیـت، خلاقیـت و توانایی یادگیری.	Journal of Strategy and Management Vol. 6 No. 3, 2013
١٥	SOCIAL POSITION AND COGNITIVE STYLE IN STRATEGIC THINKING	موقعیت اجتماعی و سبک ذهنی در تفکر استراتژیک	Malvern Lumsden Volume: 4 issue: 3, page(s): 289-303 Issue published: September 1, 1967
١٦	The AproS Project: Strategic Thinking & Computational Logic	تفکر استراتژیک در زمینه های رسمی و نیمه رسمی و بـالا بردن آموزشی استاندارد	WILFRIED SIEG, Logic Journal of IGPL Advance Access published August 31, 2007

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

ردیف	عنوان مقاله	مفهوم اصلی مقاله بصورت اجمالی	منبع – سال-نویسنده
۱۷	A psychological approach to strategic thinking in games	رویکرد روانشناختی به تفکر استراتژیک در بازی	Colin F Camerer, Teck-Hua Ho and Juin Kuan Chong – ScienceDirect Current Opinion in Behavioral Sciences 2015, 3:157–162
۱۸	Strategic Thinking in Family Businesses	تفکر استراتژیک، با تأثیرات نیز بر ساختار سرمایه مالی	Nicholas O'Regan, Tim Hughes and Lorna Collins John Tucker Strat. Change 19: 57–76 (2010) Published online in Wiley Interscience
۱۹	STRATEGIC THINKING	در این مقاله، کارهای نظری و تجربی اخیر در مورد مدل های عدم توازن تفکر استراتژیک بررسی شده و کاربرد آنها در اقتصاد را نشان می دهد.	Vincent P. Crawford, Miguel A. Costa-Gomes, and Nagore Iriberri1 28 December 2010
۲۰	The Power of Work Experiences: Characteristics Critical to Developing Expertise in Strategic Thinking	توانایی تفکر استراتژیک می تواند بهبود یابد.	Ellen F. Goldman HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY, vol. 19, no. 3, Fall 2008 Wiley Periodicals, Inc.
۲۱	Behavioural studies of strategic thinking in games	این مقاله در مورد یک نظریه بازی رفتاری در حال ظهور است که از شواهد تجربی برای معرفی الگوهای ریاضی محدودیت های شناختی، قوانین یادگیری و ابزار اجتماعی استفاده می کند.	Colin F. Camerer TRENDS in Cognitive Sciences Vol.7 No.5 May 2003
۲۲	Improving strategic thinking :a multilevel approach	هدف از این مقاله توسعه چارچوب تفکر استراتژیک. این مقاله ممکن است به مدیران ارشد کمک کند تا مداخلات عملی برای بهبود تفکر استراتژیک در سازمان هایشان را توسعه دهند. این شامل طراحی انتخاب مناسب، استراتژی های استخدام و توسعه و همچنین توجه به عوامل گروهی و سازمانی است	Ingrid Bonn Leadership & Organization Development Journal Vol. 26 No. 5, 2005 pp. 336-354
۲۳	Enhancing the ability to think strategically: A learning model	توانایی تفکر استراتژیک برای مدیران در سطوح مختلف سازمان بسیار مهم است ما در مورد این که چگونه این توانایی در افراد پیشرفت میکند،کمی تامل میکنیم.این شناسایی عوامل فردی، تجارب کاری وعوامل سازمانی است که به آنهاکمک می کند	Andrea J. Casey, Ellen F. Goldman 2010 41: 167 originally published online 5 January 2010 Management Learning
۲٤	Chinese strategic thinking on competitive conflict: insights from Yin-Yang harmony cognition	هدف از این مقاله، کشف بیش از حد وابسته به تجربه گذشته به عنوان پایه شناختی برای تصمیم گیری های استراتژیک است. در این تحقیق به بررسی یکی از چارچوب شناختی هماهنگی بومی یین یانگ و توضیح می دهد چگونه تناقضات به تفکر استراتژیک منجر می شود.	Tachia Chin, Chris Rowley, Gordon Redding, Shouyang Wang Downloaded by 80.82.77.83 At 09:21 26 June 2018 (PT)
۲٥	Structural Models of Nonequilibrium Strategic Thinking: Theory, Evidence, and Applications	این مقاله بررسی تحقیقات نظری، تجربی و تجربی تفکر استراتژیک	Vincent P. Crawford, Miguel A. Costa-Gomes, and Nagore Iriberri Journal of Economic Literature, Vol. LI (March 2013)
۲٦	THE MEASUREMENT OF STRATEGIC THINKING TYPE FOR TOP MANAGERS IN IRAQI PUBLIC ORGANIZATIONS-COGNITIVE APPROACH	اندازه گیری تفکر استراتژیک مبتنی بر رویکرد شناختی تفکر مبتنی بر رویکرد شناختی، پل ارتباطی میان پاسخ های تحریک کننده و رفتاری است. نظریه اصلی به این تفکر بستگی دارد. فرض اصلی این نظریه این است که آشکار است خصوصیات فرایند تفکر به فعالیت های مغز بستگی دارد. تاثیر اولیه مدیران و تغییراتی که در سازمان آنها ایجاد می شود، براساس توانایی های تفکرشان است	Munqith M. Daghir Kais. I. H. Al Zaydie Iraj Tavakoli, Judith Lawton, (2005),"Strategic thinking and knowledge management", Handbook of Business Strategy, Vol. 6 Iss 1 pp. 155-160
۲۷	DEVELOPING EXECUTIVE LEADERS: THE RELATIVE	توسعه رهبران اجرایی: مشارکت نسبی توانایی ذاتی،	LISA DRAGONI, IN-SUE OH

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

ردیف	عنوان مقاله	مفهوم اصلی مقاله بصورت اجمالی	منبع – سال–نویسنده
	CONTRIBUTION OF COGNITIVE ABILITY, PERSONALITY, AND THE ACCUMULATION OF WORK EXPERIENCE IN PREDICTING STRATEGIC THINKING COMPETENCY	شخصیت و افزایش تجربه کار در پیش بینی کمیته تفکر استراتژیک این مطالعه با استفاده از داده های منحصر به فرد و غنی به منظور ارائه سه دیدگاه در مورد توسعه رهبری از طریق تجربه کار: () تجمع تجربه کار مثبت مربوط به شایستگی تفکر استراتژیک در مدیران، (ب) توانایی شناختی مدیران (C) مدیران دست یابی به سطوح بالاتری از انباشت تجربه دست می یابند	PERSONNEL PSYCHOLOGY 2011, 64, 829–864
۲۸	Developing Strategic Thinking	توسعه تفکر استراتژیک از طریق برنامه ریزی	Mark Easterby-Smith and Julia Davies, Centve j& the Study o-f Management Learning, University of Lancaster Long Range Planning, Vol. 16, No. 4, pp. 3Y to 48, 1983
۲۹	Building a Culture That Encourages Strategic Thinking	ایجاد یک فرهنگی که تفکر استراتژیک را تشویق می کند رهبران، به عنوان سازندگان فرهنگ و پیشرانه ها می توانند به حداکثر رساندن رابطه بین فرهنگ سازمانی و فرایند یادگیری به تفکر استراتژیک فکر کنند	Ellen F. Goldman1 and Andrea Casey1 Journal of Leadership & Organizational Studies 17(2) 119 Baker College 2010
۳۰	Organizational practices to develop strategic thinking	برنامه های سازمانی برای توسعه تفکر استراتژیک	Ellen Goldman Andrea Scott Joseph Follman , (2015), "Organizational practices to develop strategic thinking", Journal of Strategy and Management, Vol. 8 Iss 2 pp
۳۱	Developing Strategic Thinking	این مقاله بر اساس تعاریف مدیریت استراتژیک شش مرحله تجزیه و تحلیل استراتژیک، برنامه ریزی و پیاده سازی را مشخص می کند. این فرآیند برای معرفی مفاهیم مدیریت استراتژیک به مدیران استفاده شده است	Jef Mason Long Range Planning, Vol. 19, No. 3, pp. 72 to 80, 1986
۳۲	Imperfect choice or imperfect attention? Understanding strategic thinking in private information games	درک تفکر استراتژیک در بازی های اطلاعات محرمانه	Isabelle Brocas Juan D. Carrillo Stephanie W. Wang Colin F. Camerer July 12, 2010
۳۳	The determinants of strategic thinking in preschool children	عوامل تعیین کننده تفکر راهبردی در کودکان پیش دبستانی	Isabelle Brocas1,2, Juan D. Carrillo1,2* Citation: Brocas I, Carrillo JD (2018) The determinants of strategic thinking in preschool children. PLoS ONE 13(5)
۳٤	The Development of Strategic Thinking: Learning to Impact Human Systems in a Youth Activism Program	این مقاله به دنبال توسعه تفکر استراتژیک در یک برنامه فعالانه جوانان است که جوانان برای تغییر اجتماعی کار می کنند. این جوانان برای درک سیستم های مختلف انسان، هیئت مدیره مدرسه، معلمان و دانش آموزان به آموختن پرداختند و سه روش استراتژیک استراتژیک را به کار گرفتند: جستجو برای اطلاعات استراتژیک، ایجاد ارتباطات به مخاطبان و تفکر احتمالی پیوسته	Human Development 2005;48:327–349 Reed Larson David Hansen
۳۵	MAPPING STRATEGIC THINKING WITH METRIC CONJOINT ANALYSIS	نقشه برداری تفکر استراتژیک با تجزیه و تحلیل متریک متأسفانه، فرایندهای شناختی درونی افراد نه به طور مستقیم قابل مشاهده و نه مستقیما قابل اندازه گیری نیستند. علاوه بر این، مشکلات پیچیده مواجه شده توسط مدیران درتصمیم نهایی. بنابراین، برای درک، توضیح دادن یا پیش بینی تصمیم گیری اجرایی، محققان باید روش هایی را برای بررسی فرآیندهای شناختی پایه ای که تصمیم گیری را درگیر می کنند جستجو کنند، حتی اگر این فرآیندها پنهان باشند از نظر یکی از این روشها، تحلیل همگانی است	Richard L. Priem, Hermann A. Ndofor and Kathleen E. Voges 2004 by Elsevier Ltd.
۳٦	THINK AGAIN	استراتژی باید ترکیبی از تفکر خلاق و خلاقیت باشد،از تجزیه وتحلیل وآزمایش، برنامه ریزی و یادگیری	BUSINESS STRATEGY REVIEW ISSUE 4 – 2012

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

ردیف	عنوان مقاله	مفهوم اصلی مقاله بصورت اجمالی	منبع – سال-نویسنده
۳۷	Strategic thinking in Benetton	سوال این است که تفکر استراتژیک چیست و ویژگیهای آن چیست.	Abbas Monnavarian, Gita Farmani and Hajar Yajam
۳۸	The emergence of choice: Decision-making and strategic thinking through analogies	تصمیم گیری و تفکر استراتژیک از طریق تقلید این مقاله برخی از مشاهدات را درباره نحوه ایجاد یک مدل جایگزین ارائه می دهد. هدف این است که یک مدل تصمیم گیری و تفکر استراتژیک ارائه شود.قصد این است شکاف بین بازی های استراتژیک ، روانشناسی تجربی و کار بر روی آن را با مدل سازی شناختی به ویژه در بازی شطرنج، داشته باشیم	Alexandre Linhares 2013 Elsevier Inc. All rights reserved.
۳۹	The Strategic Thinking Skills of Hong Kong School Leaders: Usage and Effectiveness	هدف از این مطالعه شناسایی مهارت های تفکر استراتژیک است که رهبران موثر مدرسه در هنگ کنگ را تشخیص می دهد.	Nicholas Sun-Keung Pang and John Pisapia Educational Management Administration & Leadership 40(3) 343–361 ۵ The Author(s) 2012
٤٠	Teaching strategic thinking using system dynamics: lessons from a strategic development course	آموزش تفکر استراتژیک با استفاده از دینامیک سیستم: درس های یک دوره توسعه استراتژیک در این مقاله، تحلیلی درباره توسعه مهارت های تفکر استراتژیک سیستم دانش آموزان ارائه شده است پس از گذراندن دوره ای در فرایندهای توسعه استراتژیک. دانش آموزانی که بهترین عملکرد را به دست آوردند	Martin Kunc System Dynamics Review System Dynamics Review vol 28, No 1 (January-March 2012): 28–45 Published online 25 January 2012 in Wiley Online Library
٤١	Strategic Thinking Without Boundaries: Transitions and Meta-Decisions	تفکر استراتژیک بدون مرزها: انتقال و متا تصمیم گیری تجزیه و تحلیل مورفولوژیکی نیاز به تجزیه و تحلیل فرایندهای تصمیم گیری، یعنی انتخاب عقلانیت، مدل ها و دسته ها.	Systems Practice, Vol. 9, No. 5, 1996 Strategic
٤٢	Strategic thinking: the ten big ideas	تفکر استراتژیک: ده ایده بزرگ	Robert J. Allio VOL. 34 NO. 4 2006, pp. 4-13, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1087-8572
٤٣	Strategic Thinking at the top	تحقیق به روشهای مختلفی که مدیران مهارت خود را در تفکر استراتژیک بدست آوردند، مورد بررسی قرار گرفتند	MIT Sloan Management Review 48(4):75-81+92 · June 2007
٤٤	Strategic thinking and the IMP approach: A comparative analysis	هدف از این مقاله مقایسه رویکرد IMP با پنج مکتب مهم تفکر در استراتژی است	Enrico Baraldi a, Ross Brennan, Debbie Harrison , Annalisa Tunisini, Judy Zolkiewski2007 Elsevier Inc
٤٥	Strategic Thinking: what it is and how to do it	بزرگترین چالش که شما با آن مواجه خواهیم شد، تفکر استراتژیک منحصر به فرد است فرایندها در چارچوب برنامه ریزی خود، یافتن زمان برای فکر کردن و تعهد سازمانی برای برنامه ریزی آن زمان است. تفکر استراتژیک مستلزم فرآیندهای آشکار و جمعی است که در سازمان ها قرار می گیرد	Maree Conway 2009
٤٦	strategic thinking versus strategic planning : towards understanding the complementarities	تفکر استراتژیک در مقابل برنامه ریزی استراتژیک: در یک محیط با شتاب و عدم اطمینان، ظرفیت تفکر استراتژیک نوآورانه و واگرا، به جای برنامه ریزی استراتژیک محافظه کارانه و هماهنگ، به عنوان مرکزی برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی دیده می شود. با این حال، برنامه ریزی نیاز به سبکهای تفکر چپ و راست مغز دارد. عناصر تفکر چپ مغز منعکس کننده برنامه ریزی استراتژی	Fiona Graetz 2002

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

ردیف	عنوان مقاله	مفهوم اصلی مقاله بصورت اجمالی	منبع – سال–نویسنده
		هستند، در حالی که تفکر راست مغز، بخش تفکر استراتژی را نشان می دهد.	
٤٧	STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGIC PLANNING AND STRATEGIC THINKING	استراتژی، مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک	Fred Nickols 2016
٤٨	STRATEGIC THINKING IN FAST GROWING ORGANIZATIONS	تفکر استراتژیک در سازمان های پرورش سریع در این مقاله، استراتژی های کلیدی برای بهبود تلاش های تفکر استراتژیک رهبر مشخص می شود.	Switzer, Merlin. "Strategic Thinking in Fast Growing Organizations." Journal of Strategic Leadership. (September2008), pp.31-38
٤٩	Teaching Strategic Thinking	آموزش تفکر استراتژیک	2008
٥٠	Work Experiences that Stretch Managers' Capacities for Strategic Thinking	تجارب کاری که ظرفیت مدیران را برای تفکر استراتژیک گسترش می دهد – شش مهارت مدیریت استراتژیک بعنوان جنبه های تفکر استراتژیک شناخته شده اند. این مهارت ها را می توانید با کشیدن مدیران با کارهای چالش برانگیز و تجربیات کاری شبیه سازی کنید. از طریق توسعه این مهارت ها، مدیران توانایی خود برای تفکر استراتژیک را افزایش می دهند؛	Stephen A. Stumpf New York University, USA 2007
٥١	Decision Modeling: Tools for Strategic Thinking	مدل سازی تصمیم گیری: ابزار برای تفکر استراتژیک	Patricia Reagan-Cirincione, Sandor Schuman, George P. Richardson and StanleyA. Dorf Source: Interfaces, Vol. 21, No. 6 (Nov. - Dec., 1991), pp. 52-65
٥٢	Strategic Thinking in International Development: Using Management Tools to See the Big Picture	در این مقاله اهمیت توسعه بین المللی مدیریت استراتژیک، مجموعه ای از روش ها برای کمک به مدیران برای هماهنگی با محیط های سازمانی، اشاره می نماید. این روش ها اخیرا در بسیاری از کشورهای در حال توسعه استفاده شده است. نتایج مخلوط شده اند. هنگامی که به طور جدی مورد توجه قرار گرفت، مدیریت استراتژیک می تواند تصمیم مشارکتی را ارتقا دهد	ARTHUR A. GOLDSMITH* University of Massachusetts, Boston, U.S.A. World Development, Vol. 24, No. 9, pp. 1431-1439, 1996 - 1996 Published by Elsevier Science Ltd
٥٣	The Elements of Strategic Thinking	عناصر تفکر استراتژیک	Foreign Affairs Strategy: Logic far American Statecraft. By Terry L. Deibel. New York: Cambridge University Press, 2007. 435 pp., $85.00 cloth (ISBN: 978-0-521-87191-4); $29.99 paper (ISBN: 978-0-521-69277-9).
٥٤	A Review on Leader's role in Creating a Culture that Encourages Strategic Thinking	نقد در مورد نقش رهبر در ایجاد یک فرهنگ که تشویق می کند تفکر استراتژیک مطالعه حاضر با هدف بررسی نقش رهبران در زمینه فرهنگ تفکر استراتژیک و جمع آوری آموزش رسمی، فعالیت های توسعه، ... برای ارتقاء خود؛ چنین فعالیت هایی می توانند مهارت های رهبران را افزایش دهند تا توانایی تفکر استراتژیک کارکنانشان افزایش یابد	Alireza Shirvani *, Samereh Shojaie WCPCG-2011
٥٥	Systemic crises? Why strategic thinking needs critical systems practice	از سیستم فکر کردن در چشم انداز تمرین سه تله درهم آمیخته به کاهش سیستماتیک شکست کمک می کند.	Keynote address to the 8th National and International Conference (5-7 July 2012) of the Hellenic Society for Systemic Studies (HSSS) Systems Approach to Strategic Management on 7th July 2012, Thessoloniki, Greece
٥٦	Learning how to learn by solving bizarre problems: a playful approach to	در این مقاله، بینش و اطلاعات مربوط به تجربه ما با طراحی ProblemUp ارائه شده است، یک بازی کارت متمرکز بر کمک	Vittorio Marone Cary

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

ردیف	عنوان مقاله	مفهوم اصلی مقاله بصورت اجمالی	منبع – سال-نویسنده
	developing creative and strategic thinking	به دانش آموزان آموزش عالی برای ایجاد استراتژی های شخصی برای غلبه بر چالش های کالج و زندگی است. این بازی ابزار فراشناختی را برای حل مشکلات غیر متعارف که نیاز به تفکر خلاق و استراتژیک دارد، ارائه می دهد.	Staples Katherine H. Greenberg , (2016),"Learning how to learn by solving bizarre problems
۵۷	Strategic Thinking: Theory & Practice	تفکر استراتژیک: نظریه و تمرین- هدف از این مطالعه، بررسی یک ابزار بالقوه برای اندازه گیری تفکر استراتژیک (پروفایل پردازش شناختی) در رویکرد چند روش است. اول، ما استراتژیک را شناسایی می کنیم شایستگی های برجسته ای که مردم را قادر می سازد به طور استراتژیک فکر کنند. پس از بررسی ادبیات، ما در عمل برای تعیین اینکه آیا ما قادر به اندازه گیری و انزوا کردن این توانایی هستیم، از روش پروفایل شناختی (CPP) استفاده کردیم. در نهایت، ما در پی ایجاد ارتباط بین توانایی تفکر استراتژیک افراد و تجربه کاری و زمینه های آموزشی آنها هستیم. یافته های ما ممکن است برای هر سازمان ای که ممکن است علاقه مند به توسعه کارکنان خود و نیز کسانی که مایل به ارزیابی توانایی تفکر استراتژیک خود هستند علاقه مند باشد.	Luke Sandelands | Himanshu Singh | MGTN 59 31 May 2017
۵۸	The Cognitive Neuroscience of Strategic Thinking	این فصل بر برخی از عناصر در حال ظهور یک مبنای علوم عصبی برای نظریه بازی رفتار می کند. فرضیه این فصل این است که تئوری بازی می تواند در پایه عصبی تفکر استراتژیک مفید باشد	The Cognitive Neuroscience of Strategic Thinking Meghana Bhatt and Colin F. Camerer The Oxford Handbook of Social Neuroscience Edited by Jean Decety and John T. Cacioppo Print Publication Date: Sep 2011
۵۹	Towards a More Comprehensive Understanding of Strategic Thinking	هدف از این مقاله، ارائه یک تعریف کارانه از آن، یعنی تفکر استراتژیک، برای توسعه بیشتر ساختاری در این زمینه است.	Major Leon Young, Australian Army 2016
۶۰	Conscious Thinking as an Approach to Strategic Analysis	این مقاله با موضوع مدیریت استراتژیک و تحلیل استراتژیک در ارتباط است. تمرکز اصلی مطالعه ما یافتن پیوند بین تئوری تفکر انسان و بهبود تفکر و نظریه تحلیل استراتژیک است. هدف اصلی این مقاله شناخت و بررسی روش های تفکر و رویکردهای تفکر در رابطه با تحلیل استراتژیک است	Zuzana Papulova*, Jozef Papula 2015
۶۱	Making intelligence more transparent A critical cognitive analysis of US strategic intelligence reports on Sino-US relation	این مقاله تلاش می کند تا تجزیه و تحلیل شناختی انتقادی از گزارشات استراتژیک ایالات متحده را انجام دهد	Journal of Language and Politics 15:1 (2016)
۶۲	Developing Cognitive and Motor Creativity in Children Through an Exercise Program Using Nonlinear Pedagogy Principles	توسعه خلاقیت شناختی و حرکتی در کودکان با استفاده از برنامه تمرینی	Veronique Richard, Jean-Charles Lebeau, Fabian Becker, Nataniel Boiangin & Gershon Tenenbaum (2018) Developing Cognitive and Motor Creativity in Children Through an Exercise Program Using Nonlinear Pedagogy Principles, Creativity Research Journal, 30:4, 391-401
۶۳	Decision based Cognitive Learning using Strategic Game Theory	تصمیم گیری مبتنی بر یادگیری شناختی با استفاده از نظریه بازی استراتژیک در این مقاله، ما یک مدل جدید از فرایند یادگیری شناختی را با استفاده از روش یادگیری انسانی طراحی می کنیم	Indian Journal of Science and Technology, Vol 9(39), DOI: 10.17485/ijst/2016/v9i39/90671, October 2016
۶۴	A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education	دیدگاه ۲۰ ساله درباره تلاش برای توسعه هوش هیجانی، اجتماعی و شناختی	Richard E. Boyatzis Argun Saatcioglu, (2008),"A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education", Journal of Management Development, Vol. 27 Iss 1 pp. 92 - 108
۶۵	Developing cognitive processes for improving inventive thinking in system development using a collaborative	در این مقاله ما با آن تکنیک هایی که توسعه مهارت های دانش آموزان در خلاقیت و اختراع استفاده می کنیم، برخورد می کنیم. ما فرض کردیم که توانایی سازماندهی	8th IEEE International Conference on Cognitive Infocommunications

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

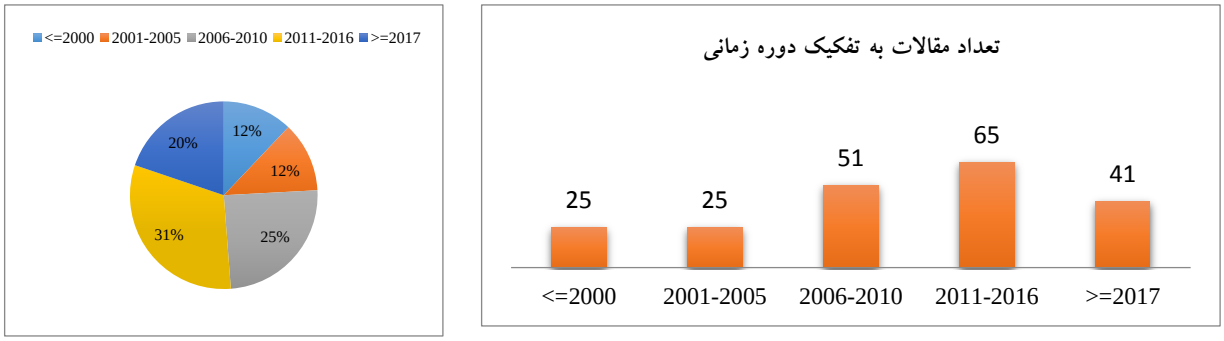
ردیف	عنوان مقاله	مفهوم اصلی مقاله بصورت اجمالی	منبع – سال–نویسنده
	virtual reality system	مواد آموزشی و کارهای اسناد و فضاهای مشترک می توانـد تفکر خلاق را تحریک کند	(CogInfoCom 2017
٦٦	Cognitive ability and strategic sophistication	توانایی شناختی و پیچیدگی استراتژیک تجربه ما نتایج قبلی نشان مـی دهـد کـه ارتبـاط قـوی بـین توانایی شناختی و پیچیدگی در یک بازی دارد	Jeffrey Carpenter *, Michael Graham, Jesse Wolf Games and Economic Behavior 80 (2013) 115–130
٦٧	An exploratory cognitive DSS for strategic decision making	DSS شناختی اکتشافی برای تصمیم گیری استراتژیک –این تحقیق به جای تمرکز بر نیاز به حمایت و تصمیم گیری، بر ضرورت حمایت از فرایندهای تفکر عمومی تصمیم گیرنده برای کاهش تعصبات شناختی در تصمیم گیری تأکید می کند.	Jim Q. Chen , Sang M. Lee 2002
٦٨	Problem-solving styles in autism spectrum disorder and the development of higher cognitive functions	سـبک هـای حـل مسـئله در طیـف اوتیسـم اختلال و توسعه توابع شناختی بالاتر	Paul A Constable1,2, Melanie Ring2, Sebastian B Gaigg2 and Dermot M Bowler2 sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav2017
٦٩	The relation between cognitive and metacognitive strategic processing during a science simulation	رابطه پردازش اسـتراتژیک شـناختی و فراشـناختی در یـک شبیه سازی علمی. این مطالعه مسـائل جـاری در تحقیقـات استراتژیک با بررسـی نـه تنهـا نحـوه عملکـرد اسـتراتژیک فراشناختی، سطح سطح و سطح عمیق را تحـت تـأثیر قـرار می دهد، بلکه همچنین این که چگونه این اسـتراتژی هـا در رابطه با یک شبیه سازی علمی مرتبط با یکـدیگر در ارتبـاط هستند	Daniel L. Dinsmore* and Brian P. Zoellner
٧٠	Just the Right Amount of Ethics Inspires Creativity: A Cross-Level Investigation of Ethical Leadership, Intrinsic Motivation, and Employee Creativity	تنها میزان درست اخلاق، خلاقیت را القا می کند: بررسی سطح رهبری اخلاقی، انگیزه ذاتی و خلاقیت کارکنان . بر اساس نظریه قرارداد روان شناختی ایدئولوژیک و نظریه ارزیابی شناختی، این مطالعه است رابطه بین منحنی اخلاقی را مورد بررسی قرار داد رهبری و خلاقیت کارکنان. برای تبیین تأثیر رهبری اخلاقی بر خلاقیت، با استفاده از انگیزه درونی کارکنان به عنوان واسطه، یک مدل واسطه گرا طراحی شده است	Jie Feng1 Yucheng Zhang2 Xinmei Liu3 Long Zhang4 Xiao Han3 Springer Science+Business Media Dordrecht 2016
٧١	The effects of two strategic and meta-cognitive questioning approaches on children's explanatory behaviour, problem-solving, and learning during cooperative, inquiry-based science	اثرات دو رویکـرد پرسشـنامه اسـتراتژیک و فراشـناختی بـر رفتار توضیحی کودکـان، حـل مسـئله و یـادگیری در طـول همکاری، تحقیق مبتنی بر تحقیق	Robyn M. Gillies *, Kim Nichols, Gilbert Burgh, Michele Haynes International Journal of Educational Research 53 (2012) 93–106
٧٢	Strategic Cognitive Sequencing: A Computational Cognitive Neuroscience Approach	ما در مـورد تـوالی شـناختی اسـتراتژیک، "حلقـه بیرونـی" شناخت انسان، صحبت می کنیم: چگونـه مغـز تصـمیم مـی گیرد که چه فرآیند شناختی در یک لحظه مورد استفاده قرار گیرد	Seth A. Herd, Kai A. Krueger, Trenton E. Kriete, Tsung-Ren Huang, Thomas E. Hazy, and Randall C. O'Reilly Hindawi Publishing Corporation Computational Intelligence and Neuroscience Volume 2013, Article ID 149329, 18 pages
٧٣	Thinking While Moving or Moving While Thinking – Concepts of Motor-Cognitive Training for Cognitive Performance Enhancement	تغییرات جمعیت شناختی در کشـورهای صـنعتی بـا شـیوع بیشـتر شـیوه زنـدگی، تـأثیر منفـی بـر سـلامت روان دارد. لازم اسـت تـا توسـعه شـناختی کارآمـد را توسـعه دهـیم اسـتراتژی ترکیبـی از تمـرین جسـمانی مـنظم بـا تحریـک شناختی به ویژه برای افـزایش ذخـایر شـناختی فـرد، یعنـی مقاومت در برابر فرآیندهای دژنراتیو مغز، مهم است	Fabian Herold1*, Dennis Hamacher2, Lutz Schega2 and Notger G. Müller 2018

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

ردیف	عنوان مقاله	مفهوم اصلی مقاله بصورت اجمالی	منبع – سال-نویسنده
۷٤	Assessment of strategic processing during narrative comprehension in individuals with mild cognitive impairment	ارزیابی پردازش استراتژی در درک روایت در بیماران مبتلا به اختلال شناختی خفیف	MAUREEN SCHMITTER-EDGECOMBE , and SCOTT CREAME Journal of the International Neuropsychological Society (2010)
۷۵	Guided Inquiry with Cognitive Conflict Strategy: Drilling Indonesian High School Students' Creative Thinking Skills	این پژوهش با هدف تولید محتوی یادگیری فیزیک در دبیرستان اندونزی با استفاده از رویکرد یادگیری پویا انجام شده است	A F Syadzili1, Soetjipto2, Tukiran3 Journal of Physics: Conf. Series 947 (2017) 012046
۷٦	Studying cognitive development in cultural context: A multi-level analysis approach	مطالعه توسعه شناختی در زمینه های فرهنگی: یک روش تحلیل چند سطحی	Qi Wang 2017

یافته های پژوهش

۲۰۷ مقاله ازسال ۱۹۸۰ الی ۲۰۱۹ مورد بررسی قرار گرفته است که توزیع آماری آنها به شرح زیر می‌باشد(شکل ۵).



شکل ۵، تعداد و درصد مقالات به تفکیک سال انتشار

پس از بررسی دقیق مقالات مشخص گردید۷٦ مقاله منتخب به سرفصل های چون آموزش،ارزیابی تفکر استراتژیک، بازی، ساختار، تجزیه و تحلیل روانشناسی، فرهنگ ،MRI/ اوکسی توسین وبازی پرداخته‌اند لازم به ذکر است ۲۹ مقالات منتخب در حوزه شناختی که مرتبط با مدیریت بوده اند انتخاب گردیده است که همه آنها به این نکته که فرایند شناختی‌می‌تواندبه بهبود عملکرد مدیریت کمک نماید اشاره نموده‌اند اما به چگونگی‌آن اشاره نگردید است(شکل٦).



شکل ٦، دسته بندی موضوعی مقالات منتخب

بررسی و تحلیل نمودار فوق نشان می دهد که مقالات بررسی شده‌در۷ دسته قرارمی گیرند که به شرح زیر تشریح می گردند:

- دومقاله به MRI و اکسی توسین پرداخته اند که با ملاحظه نتایج آن مشاهده گردید که تنها به مقوله اینکه چگونه MRI واکسی توسین بر تصمیم گیری

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

تأثیر می گذارد، پرداخته اند که این مورد بیشتر با نگاه روانشانسی می باشد.

- ۲۳ مقاله به مقوله آموزش وتمرین اشاره نموده اند که پس از بررسی کامل ۲۳ مقاله مشخص گردید تنها توصیه گردیده است که آموزش و تمرین می تواند به پروش تفکر استراتژیک کمک نماید .
- ۵مقاله به تجزیه تحلیل روانشناسی پرداخته اند بیشتر به توسعه خلاقیت شناختی و حرکتی با استفاده از برنامه تمرینی پرداخته است.
- ۲٤ مقاله به مقوله فرهنگ و ساختار اشاره نموده اند که با بررسی این مقالات در می یابیم پرورش تفکر استراتژیک به فرهنگ و ساختارسازمانها ارتباط دارد اما اینکه چگونه باید این فرهنگ و اصلاحات ساختاری موجب پرورش تفکر می گردد، اشاره نگردیده است.
- ۱۸ مقاله به بررسی، ویژگی ها و ارزیابی تفکر استراتژیک پرداخته اند که عملا به چگونگی پرورش تفکر از طریق علوم شناختی اشاره ای نشده است.
- ٤ مقاله در خصوص بازی اشاره نموده اند اما این مقالات در مورد یک نظریه بازی رفتاری و یادگیری سازمانی بصورت کلی اشاره نموده اند.

با ملاحظه دقیق مقالات فوق به این نتیجه می رسیم که هیچ کدام از آن ها بیان نکرده اند که چگونه می توان مولفه های تفکر استراتژیک را با کمک علوم شناختی شامل ویژگی ها و فناوری شناختی در انسان ها پرورش داد، که این موضوع نشان می‌دهد این حوزه نیازمند توجه عمیق پژوهشگران می باشد. اند، لذا بررسی تمامی مقالات مرتبط نشان می‌دهد که نیاز مبرم به تحلیل و بررسی این موضوع که علوم شناختی چگونه می تواند به پرورش تفکر کمک نماید بیش از پیش وجود دارد.

علوم شناختی پروژه ای در حال پیشرفت است که از دهه ی ۱۹۵۰ میلادی آغاز شده و نام "علوم شناختی" در سال ۱۹۷۳ به آن داده شده است. این شاخه از علم هنوز در ابتدای راه قرار دارد و افق های بسیاری برای گسترش و پژوهش دارد. علوم شناختی یک "علم" است و بنابراین با روش ها و معیارهای علمی سروکار دارد. مهمترین اصل این علم آن است که "ذهن را می توان به طور علمی فهمید".

علوم شناختی با همکاری دیگر رشته ها توانسته است فضای پژوهشی گسترده ای را برای مطالعه ذهن بگشاید و از سوی دیگر بربسیاری از رشته ها اثر بگذارد. براین اساس، در علوم مختلف جریان های تحقیقاتی جدیدی در تعامل با علوم شناختی به وجود آمدند و یا مسائل و موضوعات قدیمی از رویکرد شناختی مورد مطالعه قرار گرفتند. این مشارکت سازنده موجب شد که دانش وشناخت بیشتری از مسائل و پدیده ها برای متخصصان علوم به دست آید.

مدیران در سازمان ها با توجه به موقعیت های مختلف در تصمیمات راهبردی خود ممکن است دچار خطای شناختی گردند خطاهای شناختی یا Cognitive Errors از جمله

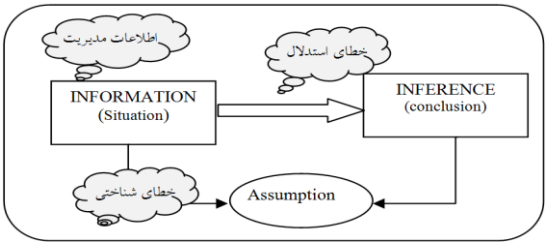
جمع بندی

تورست و دامرون[1] (۲۰۰۹)، به موضوع استراتژیست ها در جهان نامشخص پرداخت و استین (۲۰۱۳) نیز به استراتژی و استراتژیست: چگونه است که چه کسی استراتژی را توسعه می دهد را تشریح کرد. تحقیقات اشاره شده در پیشینه تحقیق از نوع پژوهش کمی هستند و همچنین به چگونگی ساخت و پرورش اشاره نکرده اند در واقع بیشتر به چراها پرداخته اند اما به چگونگی آن اشاره نشده است. همچنین تحقیقی پیرامون پرورش تفکر استراتژیک مدیران با رویکرد علوم شناختی انجام نشده است بلکه پژوهش ها در حیطه پرورش تفکر بوده است ترکیب این موضوع با این رویکرد پژوهشی جنبه های جدید را مطرح می کند. پژوهش حاضر نسبت به سایر پژوهش های محققین گذشته از حیث موضوعی دارای نوآوری می باشد. علاوه بر این روش شناسی که محققین قبلی به کار برده اند یا روش شناسی مدنظر پژوهش حاضر متفاوت می باشد که بیانگر نوآوری این تحقیق در روش شناسی خود نسبت به کارهای سایر محققین گذشته بوده است.

همچنین پس از غربال ۲۰۷ مقاله و انتخاب ۷٦ عنوان به روشنی در می یابیم که هیچ کدام از ۷٦ مقاله فوق صراحتا به چگونگی پرورش تفکر با بهره گیری از علوم شناختی نپرداخته

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

بحث‌های مهم در حوزه مدیریت و روانشناسی محسوب می‌شوند.این خطاها، هنگام تحلیل و تفسیر و قضاوت در مورد رویدادها ما را به دام خود گرفتار می‌کنند و باعث می‌شوند که ما نتوانیم شرایط موجود را به درستی ارزیابی کرده و بهترین گزینه‌ی پیش رو را انتخاب کنیم.



خطاهای شناختی و استدلال به مرور زمان و در اثر زندگی طولانی مدت انسان بر روی کره زمین، در مغز ما شکل گرفته‌اند و ضمن اینکه بسیاری از آنها به بقاء ما کمک کرده‌اند و یا به فکر کردن سریع‌تر و تصمیم گیری بهتر مغز ما کمک می‌کنند، هزینه‌هایی هم به ما تحمیل می‌کنند.

در ادامه این پژوهش در مقاله بعدی تعداد ۷۰نوع خطای شناختی شناسایی گردیده است که برای کنترل این خطاها که موجب تقویت تفکر راهبردی خواهد شد بازی های مدیریتی طراحی و در مقاله بعدی ارایه خواهد شد.

فصلنامهٔ علمی - پژوهشی فرماندهی و کنترل، سال سوم ، شمارهٔ یک، سال ۱۳۹۸

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

منابع

1. Abraham S. (2005). Stretching strategic thinking. Strategy & Leadership, 33(5), 5-12. doi:10.1108/1087850510616834.
2. Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking. Strategy & Leadership, Vol. 33, No. 5,pp. 5–12.
3. Ackatcherian, C. (2001). Mergers and Acquisitions: Why Do They Fail?. Unpublished MBA Project Final Report, Cal Poly Pomona, May, p 34.
4. Alberts, D.S. & Hayes, R.E. (2003). Power to the edge: Command and control in the informationage. Washington, DC: U.S. Department of Defense Command and Control Research Program.
5. Alberts, D.S. & Hayes, R.E. (2003). Power to the edge: Command and control in the informationage. Washington, DC: U.S. Department of Defense Command and Control Research Program.
6. Anderson, P. (1999). Complexity theory and organization science. Organization Science, 10(3), 216-232. doi: 1047-7039/99/1003/0216.
7. Anderson, P. (1999). Complexity theory and organization science. Organization Science, 10(3), 216-232. doi: 1047-7039/99/1003/0216.
8. Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. Harvard Business Review, 69(3), 99-109.
9. Barling, J., Christie, A., & Hoption, C. (2011). Leadership. In S. Zedeck (Ed.), APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1: Building and Developing the Organization. Washington, DC: American Psychological Association.
10. Bethel, S. A., Prupas, A., Ruby, T. Z., & Smith, M. V. (2010). Developing Air Force strategists: Change culture, reverse careerism. Joint Forces Quarterly, 58(3), 82-88.
11. Bethel, S. A., Prupas, A., Ruby, T. Z., & Smith, M. V. (2010). Developing Air Force strategists: Change culture, reverse careerism. Joint Forces Quarterly, 58(3), 82-88.
12. Bonn,I.(2001),Developing Strategic Thing as a Core Competency, Management Decision, Vol.39, No1. pp 63-70
13. Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. Management Decision, 39(1), 63-70. doi: 10.1108/EUM0000000005408.
14. Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. Management Decision, 39(1), 63-70. doi: 10.1108/EUM0000000005408.
15. Bonn, I. (2005), Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach,Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26 Iss: 5 pp. 336– 354.
16. Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. Leadership and Organizational Development Journal, 26(5), 336-354. doi:10.1108/01437730510607844.
17. Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. Leadership and Carlyle T. *On Heroes, Hero-worship, and the Heroic in History*. Project Gutenberg; 2012. Organizational Development Journal, 26(5), 336-354. doi:10.1108/01437730510607844.
18. Clayton M., Christensen, M. W. J., and Darrell K. R. (2002). Fondations for Growth: How to identify and Build Disruptive new businesses. MIT Sloan Management Review, 43, 30.
19. Cohen, M., Thompson, B., Adelman, L., Bresnick, T., Shastri, L. & Riedel, S. (2000). Training critical thinking for the battlefield: Basis in cognitive theory and research. Ft. Leavenworth, KS: U.S. Army Research Institute.
20. critical review. International Review of Applied Psychology, 53(3), 371-399.
21. Daghir, M.M. and Al Zaydie, K.I.M. (2005), "The measurement of strategic thinking type for topmanagers in Iraqi public organizations—cognitive approach", International Journal ofCommerce and Management, Vol. 15 No. 1, pp. 3-46.
22. Davidson, M. et al. (1999). Mental Models and Usability. Depaul University, The information is available [on line] at: <http://www.lauradove.info/reports/mental%20models.htm > [8/6/2011].
23. Developing Cognitive and Motor Creativity in Children Through an Exercise Program Using Nonlinear Pedagogy Principles Veronique Richard, Jean-Charles Lebeau, Fabian Becker, Nataniel Boiangin & Gershon Tenenbaum (2018) Developing Cognitive and Motor Creativity in Children Through an Exercise Program Using

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]

Nonlinear Pedagogy Principles, Creativity Research Journal, 30:4, 391-401

24. Dragoni, L., Oh, I., Vankatwyk, P. and Tesluk, P.E. (2011), "Developing executive leaders: Therelative contribution of cognitive ability, personality, and the accumulation of workexperience in predicting strategic thinking competency", Personnel Psychology, Vol. 64,pp. 829-864.

25. Dragoni, L., Oh, I., Vankatwyk, P., & Tesluk, P. E. (2011). Developing executive leaders: The relative contribution of cognitive ability, personality, and the accumulation of work experience in predicting strategic thinking competency. Personnel Psychology, 64, 829- 864. doi: 10.1111/j.1744-6570.2011.01229.x.

26. Duhaime, I. M., Stimpert, L., & Chesley, J. A. (2012). Strategic Thinking: Today's Business Imperative. New York, NY: Routledge.

27. Elcin Altan (2018) Perceptions of educational managers on reflective thinking, strategic thinking and entrepreneurship. Springer Science+Business Media B.V., part of Springer Nature 2018

28. Ellen F. Goldman, Karen S. Schlumpf, Andrea Richards Scott,(2017) "Combining practice and theory to assess strategic thinking", Journal of Strategy and Management, https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2017-0012

29. F. Jackson , G. Rey J (1998). Philosophy of Mind London .Routledge Routledge Encyclopedia of Philosophy, Edward Craig (ed) .438.

30. Furrer, O. et al., (2008). The structure and evolution of the strategic management field: Acontent analysis of 26 years of strategic management research. International Journal ofManagement Review. Vol. 10, No.1, pp. 1-23.

31. Marjan Boerma, PhD,a Elizabeth A. Coyle, PharmD and Other Colleagues, 2017.

32. O'Shannassy, T. (2000) Models and methodology to study strategic thinking in Australian Public Companies. RMIT University, School of Management, The informationis available [on line] at: < http://mams.rmit.edu.au/xdcktyrvbihz.pdf> [30/06/2011].

33. Pettigrew, A., Thomas, H. and Whittington, R. (Eds.) (2002), Handbook of strategy and Management, Sage, London.

34. Pieterson, W. (2002), Reinventing Strategy, John Wiley, New York. Pisapia, J., Reyes-Guerra, D. and Coukos-Semmel, E. (2005), "Developing the leader's strategicmindset: Establishing the measures", Leadership Review, Vol. 5, pp. 41-68.

35. Pisapia, J. R., Reyes-Guerra, D., Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. Leadership Review, 5, 41-68.

36. Pisapia. J., Sun-Keung Pang, N , Hee, T.F , Lin, Y. and Morris, J. D.(May 2009), A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: Exploratory Study, International Education Studies, vol.2, No.2.

37. Ralph D. Stacey (2007). Strategic Management and Organisational Dynamics Publisher Pearson Education Limited Imprint FINANCIAL TIMES PRENTICE HALLEdition statement 5th edition

38. Richard A. Swanson & Elwood F. Holton .(2009). RESEARCH in ORGANIZATIONS p8.

39. Rigby, Darrell & Bilodeau, Barbara. (2007). "Bain's global 2007 management tools and trends survey". Strategy & Leadership. Vol 35. No 5. pp 9 – 16

40. Steiner, G., Kunin, H., and Kunin, E. (1983) Formal Strategic Planning in the United States Today. Long Range Planning, Vol. 16, No. 3, pp. 12-17.285

41. Suutari, R. (1993). The Case for Strategic Thinking. CMA Magazine, Vol.67, No.5, pp.17-21.

42. Thompson, J., (2001). Strategic Management. 4th Edition, Thomson Learning, London.

43. Zeidner,M.,Matthews,G.& Roberts,R.D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A

[Downloaded from ic4i-journal.ir on 2026-11-24]