

تحلیل تجربیات پدیدارشناسی بُعد تفکر استراتژیک

محمد مهدی پرهیزگار*، سجاد اعتمادیان**، محمد تقی امینی**، جمشید سالار***

چکیده

برای برنامه‌ریزی استراتژیک باید تفکر استراتژیک وجود داشته باشد. پژوهش حاضر، به دنبال درک تجربیات برنامه‌ریزان، اجراکنندگان و کنترل استراتژیک گمرک و درک جایگاه تفکر استراتژیک است. لذا پژوهش با توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک در گمرک ایران، به دنبال این است که متغیر حساس و مهم تفکر استراتژیک چه جایگاهی در میان تدوین-کنندگان، کاربران و کنترل‌کنندگان برنامه‌ریزی استراتژیک داشته است؟ آیا شرکت‌کنندگان و کاربران برنامه‌ریزی استراتژیک دارای عمق تفکر استراتژیک هستند؟ جامعه مورد مطالعه دست‌اندرکاران برنامه‌ریزی استراتژیک در گمرک هستند که تجربیات خود را بیان و توصیف می‌کنند. برای انتخاب افراد از نمونه‌گیری مبتنی بر هدف استفاده شد. (۱۸ نفر از تدوین‌کنندگان برنامه و مجریان) سپس داده‌های مورد نیاز با مصاحبه انفرادی نیمه ساختارمند (۲۰ تا ۳۰ دقیقه) در محدوده زمانی فصل بهار ۹۸ جمع‌آوری شدند. یافته‌های پژوهش با استفاده از روش تحلیل دیکلن و مدل تفکر استراتژیک لیدکا در ۵ مفهوم اساسی طبقه‌بندی شدند. این مفاهیم شامل: «نگرش سیستمی»، «عزم استراتژیک»، «پیشروی بر اساس رویکرد علمی»، «فرصت طلبی هوشمندانه»، و «تفکر در زمان» نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن است که تفکر استراتژیک عنصر اصلی در تدوین اجرا و کنترل برنامه‌ریزی استراتژیک است و این متغیر در برنامه‌ریزی استراتژیک گمرک مورد توجه نبوده است.

کلیدواژه‌ها: تفکر استراتژیک؛ برنامه‌ریزی استراتژیک؛ تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک؛ مدل لیدکا؛ رویکرد دیکلن

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۱/۲۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۸/۳۰
* دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، ایران (نویسنده مسئول)

Email: m.parhizgar@gmail.com

** دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، ایران.
*** دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، ایران.
**** استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، ایران.

۱. مقدمه

سازمان‌ها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزه برای نهادینه کردن جو خلاقیت، نوآوری و تفکر استراتژیک^۱، باید قادر باشند استراتژی‌هایی را برای هدایت و کنترل این تغییرات به مدد رهبران و برنامه‌ریزان ایجاد کنند [۲]. سه وظیفه مدیریت استراتژیک را می‌توان سه بخش از یک فرآیند واحد درک کرد. برنامه‌ریزی استراتژیک دستورالعمل‌هایی را برای توسعه بلندمدت شرکت تعیین می‌کند و از این طریق زمینه را برای اجرای استراتژیک فراهم می‌کند. در حین کنترل استراتژیک، اجرای استراتژی‌ها به صورت متقابل بررسی می‌شود. انحرافات هدف فعلی در اجرای برنامه‌ها، چشم‌انداز اجرا و در موارد جدی، خود استراتژیست‌ها را بررسی می‌کند. علاوه بر این، کنترل استراتژیک به دنبال نظارت بر این مسئله است که آیا شرایط توسعه محیط و بازار مطابقت با واقعیت دارد [۴۴، ۴۵]. رهبران برنامه‌ریزی نقش راهبردی در نگرش‌ها و گرایش‌ها کارکنان برای دستیابی به درجه بالایی از اثربخشی استراتژی و همچنین اعمال تغییرات در سطوح مختلف سازمانی دارند [۲۶، ۳۴].

در واقع رهبران و برنامه‌ریزان می‌توانند بر گرایش‌ها و تفکرات استراتژیک کارکنان تأثیر داشته باشند [۳۴]. تفکر استراتژیک در شرکت‌ها و سازمان‌ها به‌طور گسترده‌ای توجه مکاتب بازاریابی، مدیریت و مطالعه‌کنندگان نوآوری را به خود جذب کرد. اگر چه نوع‌شناسی برای تفکر استراتژیک در ادبیات مختلف گسترش یافته است اما مفهوم عمومی به اصول هدایت و تأثیر فعالیت‌های شرکت و ایجاد رفتارهای عمومی به‌جای آن و اطمینان از ارزشمندی و عملکرد اشاره دارد [۱۰، ۲۵]. در قلب این مفهوم، تفکر استراتژیک شرکت‌ها به سمت شناسایی، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات برای ایجاد دانش جدید داخل شرکت‌ها و نهایتاً برنامه‌ریزی استراتژیک^۲ است [۲، ۲۵]. توانایی تفکر به صورت استراتژیک، بُعد دیگری را به فرآیند تدوین استراتژی می‌افزاید. بنابراین تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندهای فکری مجزا، اما با هم مرتبط و مکمل هستند [۱۸] که باید یکدیگر را به منظور مدیریت اثربخش استراتژیک، حفظ و پشتیبانی کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکت‌ها و رهبران آن‌ها طراحی می‌شود تا آن‌ها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. خصوصاً، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیل از شرکت و محیط مربوط به آن ارائه می‌کند، شرایط فعلی شرکت را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند [۶].

بنابراین برای ایجاد تفکر و نگرش استراتژیک، رهبران و برنامه‌ریزان این وظیفه را بر عهده دارند. در این خصوص الگوهای متعددی برای تفکر استراتژیک مطرح شده است از جمله مدل لیدکا که شامل پنج مفهوم: «نگرش سیستمی»، «عزم استراتژیک»، «پیشروی بر اساس رویکرد علمی»، «فرصت طلبی هوشمندانه»، و «تفکر در زمان» است [۲۰] که این پژوهش مدل جین لیدکا را اساس پژوهش قرار داده است. با توجه به این که تفکر استراتژیک از اصول اساسی برای مدیریت استراتژیک است و بدون داشتن تفکر و بینش استراتژیک نمی‌توان تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک صحیحی داشت و سازمان را به بیراهه و در نهایت فقدان تحقق اهداف و هزینه زیاد فرآیند کار می‌کشاند، لذا می‌توان به سازمانی مراجعه کرد که دارای برنامه‌ریزی استراتژیک است و داشتن یا نداشتن تفکر استراتژیک در بین برنامه‌ریزان و کاربران آن را از طریق تجربیات آن‌ها استخراج کرد. بنابراین با توجه به این که گمرک ایران دارای برنامه‌ریزی استراتژیک برای گمرک دیجیتال بوده و این برنامه‌ریزی استراتژیک را در سال‌های اخیر اجرا کرده است، می‌تواند گزینه مناسبی برای بررسی تجربیات دست‌اندرکاران مدیریت استراتژیک و انتقال تجربیات آن‌ها به سایر سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی باشد

¹ Strategic thinking

^۲ Strategic planning

لذا پژوهش به دنبال این سؤال است که متغیر حساس و مهم تفکر استراتژیک چه جایگاهی در میان تدوین کنندگان، کاربران و کنترل کنندگان برنامه ریزی استراتژیک داشته است؟ آیا شرکت کنندگان و کاربران برنامه ریزی استراتژیک دارای عمق تفکر استراتژیک هستند؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

استراتژی در سازمان رشته مطالعاتی و عمل جدید است؛ بنابراین، این رشته هنوز در دست ساخت است. از طریق تحلیلی نمایان است که از پیشینه استراتژی مورد بررسی قرار گرفته است [۵]. زمانی که بحث استراتژی را بررسی می کنیم، متوجه می شویم که چگونه این پدیده با عبارات و مفاهیم مختلفی اظهار می شود. در واقع کلمه استراتژی دارای معانی مختلفی است اما بدون این که ریشه اصلی آن از بین برود یعنی همه معانی دارای یک ریشه هستند. در ابتدا به صورت مقدماتی، استراتژی کلمه خاص نظامی بود و عملی برای فرماندهی یا رهبری ارتش در زمان جنگ بود [۸]. این به این معنی است که استراتژی راهی برای غلبه بر دشمن است. در واقع یک ابزار برای پیروزی در جنگ است. پس از به کارگیری استراتژی در دیگر مفاهیم و رشته های مرتبط علوم انسانی همچون سیاست، اقتصاد، بازرگانی و کسب و کار، و دیگر رشته ها توسعه یافت [۳۸].

وظیفه اصلی مدیریت استراتژیک این است که زمینه را برای موفقیت بلندمدت شرکت فراهم کند. این را می توان به برنامه ریزی استراتژیک، اجرای استراتژی و کنترل استراتژیک تقسیم کرد. برنامه ریزی استراتژیک پایه و اساس دو زیر وظیفه دیگر را تشکیل می دهد. بنابراین توسعه استراتژی های موفق براساس تفکر استراتژیک اهمیت اساسی دارد، زمانی که مسائل استراتژیک مورد بحث قرار می گیرند نه تنها در پیشینه بلکه به صورت عملی در شرکت ها مورد بررسی قرار می گیرند [۳۳]. اجزای اصلی مدیریت استراتژیک شامل: تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک، در هر سه متغیر عنصر تفکر استراتژیک ضروری است که در ادامه توضیح داده می شود.

تفکر استراتژیک، در مبانی نظری مدیریت استراتژیک بر چیزی که تفکر استراتژیک خوانده می شود توافق و سازش چندانی وجود ندارد. برخی از نویسندگان مفهوم تفکر استراتژیک را برای مفاهیمی دیگری چون برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک به کار برده اند. به طور مثال ویلسون [۳۹] اظهار می دارد: «تلاش برای بهبود، نهاد برنامه ریزی استراتژیک را آن چنان تغییر داده است که شایسته است تا به آن مدیریت استراتژیک یا تفکر استراتژیک اطلاق شود» [۳۹]. نویسندگان دیگر بر فرآیند مدیریت استراتژیک تمرکز کرده اند و آشکارا اظهار می دارند که برنامه ریزی استراتژیک خوب، به تفکر استراتژیک کمک خواهد کرد [۲۷]. مینتزبرگ قائل به تمایزی آشکار بین دو مفهوم تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک است. او می گوید: برنامه ریزی استراتژیک تفکر استراتژیک نیست [۲۱] و در ادامه اظهار می دارد که هر کدام از این اصطلاحات بر مرحله ای متفاوت در فرآیند توسعه و طراحی استراتژی توجه دارند. از دیدگاه وی برنامه ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز می کند و با تفسیر، بسط جزییات و صورت بندی استراتژی های فعلی سروکار دارد. از سوی دیگر تفکر استراتژیک بر ترکیب، استفاده از شهود و خلاقیت برای خلق تجسم و تصویری منسجم از سازمان تأکید دارد [۲۱]. او ادعا دارد که برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است که باید پس از تفکر استراتژیک واقع شود.

اصطلاح استراتژی دارای معانی متعددی است که در مقیاس و پیچیدگی متفاوت است، که می تواند به معنای سیاست، اهداف، تاکتیک ها، اهداف و برنامه ها باشد [۵، ۲۱]. به هر حال بدون تردید مفهوم استراتژی در رشته مدیریت استفاده می شود. یک عمل دقیقاً فرموله شده، یک موقعیت خاص در یک محیط خاص از طریق یک شخصیت کلی، روح و منطق وجودی یک شرکت محسوب می شود که به طور گسترده در دنیای کسب و کار و دانشگاه ها به کار گرفته می شود [۳۰]. استراتژی تنها یک راهی برای سروکار داشتن با رقیب در محیطها و بازار رقابتی نیست بلکه در ادبیات از آن به منزله درمان یاد می کنند و استفاده از آن محبوب است [۵، ۲۱]. تفکر

استراتژیک شرکت منعکس کننده این فلسفه است که چگونه بهترین رقابت را در بازار داشته باشیم و چگونه عملکرد عالی را به دست بیاوریم [۲۵].

تفکر استراتژیک بر انتخاب هدفمند انواع منابع دانشی ضروری و دارایی‌های مورد نیاز شرکت و همچنین انواع دانشی که مزیت رقابتی پایدار به دست می‌آورند تأثیر می‌گذارد. تفکر استراتژیک کمک می‌کند که شرکت‌ها مجموعه فعالیت‌های هوشمند و مجموعه فعالیت‌هایی که به بهبود تصمیم‌گیری هوشمندانه منجر می‌شوند را به کار گیرند [۲]. آرایش و همکاران (۲۰۱۷) معتقدند وجود مدیرانی با تفکر استراتژیک که بر اساس تجزیه و تحلیل به تصمیمات درست برسند، امری ضروری است [۴۱]. تفکر استراتژیک ممکن است به هر حال عناصر بحرانی از فرآیند نوآوری را در نظر بگیرد. اقتصاد تکاملی نشان می‌دهد که دانش جدید نه تنها برای پیشبرد ایده‌های جدید در مسیرهای ثابت شده بلکه همچنین برای ایجاد ترکیب جدید دانش و ایجاد مسیر جدید برای نوآوری نیز فرصت‌هایی را فراهم می‌کند [۲۳، ۲۵]. بسیاری از پژوهش‌های تجربی در راستای تفکر استراتژیک تأثیر مستقیمی بر جهت‌گیری استراتژیک و بر عملکرد کسب‌وکار دارند. مبنای پژوهش در پیشینه بازاریابی (رابطه بین گرایش مشتری/ بازار و عملکرد) وجود دارد [۲۵].

تفکر استراتژیک بعداً بیشتر توسعه داده شد و در حوزه‌های ادبیاتی مانند (جهت‌گیری تکنولوژی، جهت‌گیری کارآفرینی، جهت‌گیری یادگیری) توسعه یافت و بیشتر تمرکز نیز بر نوآوری عملکرد بود [۲۴]. مطالعات سپس با بررسی عوامل محیط بیرونی بیشتر توسعه یافت [۱۰]. همچنین ویژگی‌های محصول و خدماتی سازمان ممکن است شرایطی را برای یک نوع از تفکر استراتژیک که نسبت به دیگری مناسب‌تر باشد فراهم کند [۲۵]. در مقابل، در ادبیات تجربی توجه نسبتاً کمتر به عواملی که می‌تواند رابطه بین تفکر استراتژیک و عملکرد نوآورانه را تعدیل کند شده است [۳۲]. تفکر استراتژیک شرکت منعکس کننده این فلسفه است که چگونه بهترین رقابت را در بازار داشته باشیم و چگونه عملکرد عالی را به دست بیاوریم [۲۵، ۲۸].

تفکر استراتژیک بر انتخاب هدفمند انواع منابع دانشی ضروری و دارایی‌های مورد نیاز شرکت و همچنین انواع دانشی که مزیت رقابتی پایدار به دست می‌آورند تأثیر می‌گذارد. تفکر استراتژیک کمک می‌کند که شرکت‌ها مجموعه فعالیت‌های هوشمند و مجموعه فعالیت‌هایی که به بهبود تصمیم‌گیری هوشمندانه منجر می‌شوند را به کار گیرند [۲]. برای تفکر استراتژیک الگوهای مختلفی ارائه شده است و هر یک از این الگوها به ابعادی پرداخته‌اند. بنابراین در این پژوهش مدل خانم جین لیدکا مورد استفاده قرار می‌گیرد. خانم لیدکا^۱ (۱۹۸۸) نظریات مینتزبرگ درباره تفکر استراتژیک را در قالب یک الگویی مفهومی توسعه داد. در این الگو عناصر اصلی تفکر استراتژیک به صورت پنج رکن اصلی ارائه شده است که عبارتند از:

۱. نگرش سیستمی^۲: فرد به منزله متفکر استراتژیک باید مدل جامع زنجیره ارزشی از ابتدا تا انتها را در نظر داشته و وابستگی متقابل اعضا و تعاملات آن‌ها در سیستم داخلی و خارجی را درک کند؛
۲. عزم استراتژیک^۳: که اراده درونی و عزم استوار در راستای رسیدن به اهداف و آرمان‌ها است و تمرکز در جهت‌دار ساختن و قدرتمند کردن استراتژی‌ها را می‌طلبد؛
۳. پیشروی بر اساس رویکرد علمی^۴: هدف آن افزایش توان فرضیه‌سازی خلاقانه و آزمون مدبرانه فرضیه‌هاست؛

¹ Liedtka, J. M.

² Systemic attitude

³ Strategic determination

⁴ Advancement based on a scientific approach

۴. فرصت‌طلبی هوشمندانه^۱: در کل هوشمندی نسبت به محیط را شامل شده و توجه به تحولات فضای کسب‌وکار و فرصت‌های حاصل از آن را می‌طلبد؛
 ۵. تفکر در زمان^۲: که با توجه به گذشته و در نظر داشتن زمان حال و بسط آن به آینده در واقع باید همواره تفکر به موقع داشت [۲۰].

برنامه‌ریزی استراتژیک. برنامه‌ریزی استراتژیک از جمله مفاهیمی است که به‌دلیل جامعیت، در سال‌های اخیر بیش از پیش در بنگاه‌های اقتصادی و حتی برنامه‌ریزی‌های فردی مورد توجه قرار گرفته است. به موازات پویاتر شدن محیط و افزایش فقدان اطمینان محیطی، برنامه‌ریزی استراتژیک نیز در سازمان‌ها با استقبال بیشتری مواجه می‌شود [۲۵]. افزایش شدت رقابت، ناشی از رفع محدودیت‌ها و بین‌المللی شدن، همراه با تغییرات تکنولوژیکی تسریع شده و چرخه‌های کوتاه مدت بازار، به‌طور قابل توجهی باعث افزایش خطا شده است. شرکت‌هایی که برنامه‌ریزی استراتژیک را نادیده می‌گیرند می‌توانند انتظار داشته باشند که به وضعیت ناامیدکننده رانده شوند. بنابراین، بسیاری از مدیران و پژوهشگران برنامه‌ریزی استراتژیک سیستماتیک را شرط برای تأمین موفقیت شرکت‌های بلندمدت در نظر می‌گیرند [۳۲].

سازمان‌ها از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توانند تلاطم محیطی را پیش‌بینی کرده و منابع سازمان را بر آن اساس تخصیص دهند [۳۳ و ۱۵]. برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است که طی آن مدیران (مالکان) تلاش می‌کنند تا محیط صنعت خود را به گونه‌ای سیستماتیک مورد بررسی قرار داده و چارچوب و مسیری را برای فعالیت‌های آتی سازمان تعیین و ترسیم نمایند. هدف اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک این است که سازمان را قادر سازد تا به حداکثر توانایی‌ها و شایستگی‌های بالقوه‌اش برسد و از این طریق به یک برتری پایدار در برابر رقبایش نایل گردد [۲۴]. برنامه‌ریزی استراتژیک این امکان را به مدیران می‌دهد که نگاهی فراتر از فعالیت‌های روزانه شرکت خود داشته باشند و تصویری روشن‌تر از جایگاه سازمان و چگونگی رسیدن به آن، در اختیار داشته باشند [۴].

مک کون (۲۰۰۲)، معتقد است برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی برای بازسازی و انتقال سازمانی است. به نظر وی در برنامه‌ریزی بلندمدت اهداف و پیش‌بینی‌ها براساس فرض ثبات سازمانی است، درحالی که در برنامه‌ریزی استراتژیک، نقش سازمان در محیط آن بررسی می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک باعث می‌شود تا سازمان فعالیت‌ها و خدماتش را برای برآوردن نیازهای درحال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه‌ریزی نه تنها چهارچوبی برای بهبود برنامه‌ها ارائه می‌کند بلکه چهارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه‌ها، مدیریت و همکاری‌ها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه‌ها ارائه می‌کند [۳۲].

جهت‌گیری بلند مدت سازمان، اینکه سازمان در چه رشته‌هایی باید فعالیت کند، تطبیق فعالیت‌های سازمان با محیط در جهت به حداقل رساندن تهدیدها و حداکثر کردن فرصت‌ها و تطبیق فعالیت‌های سازمان با منابع در دسترس [۶] همان‌گونه که محیط به‌طور مستمر تغییر می‌کند، ضروری است که برنامه‌ریزی استراتژیک نیز به‌منظور حفظ توازن و هماهنگی با محیط بیرونی، به‌گونه‌ای مداوم، تغییر کند.

اجرا. معنای پیاده‌سازی به زبان ساده شامل پیاده‌کردن استراتژی از طریق ایجاد ساختار سازمانی لازم و تدوین برنامه‌ها و خط‌مشی‌های مناسب است [۱۱].

پیاده‌سازی استراتژی، یک فرآیند مدیریتی است که شامل تبدیل استراتژی تدوین شده به عمل است. بر اساس نظرتامپسون و استیکلند (۱۹۹۹)، مبحث اصلی و زیربنای پیاده‌سازی استراتژی توسعه ظرفیت‌های سازمان برای

¹ Cleveropportunist

² Thinking in time

اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی، تخصیص مناسب منابع به فعالیت‌هایی که به اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی کمک می‌کند، ایجاد سیاست‌ها و رویه‌هایی که از استراتژی حمایت کنند، ایجاد استراتژی حامی محیط کاری، گره‌زدن پاداش‌های سازمان به دستیابی به اهداف سازمان که موجب تغییر در انگیزه افراد و افزایش آن جهت دستیابی به اهداف است [۱۹].

اجرای راهبردها ایجاب می‌کند که سازمان هدف‌های سالانه در نظر بگیرد، سیاست‌ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد کند و منابع را به‌گونه‌ای تخصیص دهد که راهبردهای تدوین شده به اجرا درآید. اجرای راهبردها مستلزم توسعه فرهنگی است که راهبردها را تقویت کند، یک ساختار اثر بخش سازمانی شالوده‌ریزی کند، تلاش‌های بازاریابی را هدایت کند، بودجه‌بندی کند، سامانه اطلاعاتی به وجود آورد و از آن‌ها استفاده نماید و سرانجام با توجه به عملکرد سازمان خدمات کارکنان را جبران کند. اغلب اجرای راهبردها را مرحله عملی تدوین راهبردی می‌نامند. مقصود اجرای راهبردها این است که کارکنان و مدیران بسیج شوند و راهبردهای تدوین شده را به مرحله عمل در آورند [۲۵].

اجرا را در دو بخش بررسی می‌کنند. بخش اول را عملیاتی کردن استراتژی می‌نامند که به تدوین استراتژی‌های کارکردی آن اطلاق می‌شود و بخش دوم را نهادینه کردن استراتژی می‌نامند که در واقع بسترسازی برای اجرا است [۳۵].

اکوموس: عوامل اجرا را در چهار دسته تقسیم‌بندی می‌کند: محتوای استراتژیک، شامل عوامل مربوط به تدوین و توسعه استراتژی متن و زمینه استراتژیک، که می‌تواند به دو حوزه داخلی و خارجی تقسیم شود. حوزه خارجی شامل عوامل مربوط به فقدان اطمینان محیطی و حوزه داخلی شامل ساختار سازمانی، فرهنگ و رهبری می‌شود [۳۷].

کنترل استراتژیک^۱: تدوین، اجرا و کنترل استراتژی سه بخش به هم وابسته الگوی جامع مدیریت استراتژیک هستند که هر کدام بدون دیگری مؤثر نخواهد بود، بلکه ترکیب این سه بخش موجب اثربخشی خواهد شد [۲۸]. همان‌گونه که می‌توان برنامه‌ریزی را به دو سطح استراتژیک و عملیاتی تقسیم کرد، کنترل را نیز به تناسب می‌توان به دو سطح کنترل استراتژیک و کنترل عملیاتی تقسیم کرد. سیستم برنامه‌ریزی که محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و نقاط قوت و ضعف داخلی را ارزیابی می‌کند، هنگامی به کمال استعداد نهایی خود خواهد رسید که همزمان هم به نظارت بر سازمان و سنجش پیشرفت آن و هم به ابعاد کلیدی استراتژیک آن پرداخته شود. معمولاً ناتوانی در اجرای استراتژی‌ها از ناتوانی سیستم‌های کنترلی نشأت می‌گیرد [۱۸ و ۲۹ و ۱۳].

ارزیابی و کنترل فرآیندی است که بر نتایج عملکردها و فعالیت‌های شرکت نظارت می‌کند و همچنین عملکرد به‌دست آمده را با عملکرد مطلوب مقایسه می‌کند. مدیران در همه سطوح از نتایج و اطلاعات به‌دست آمده برای حل مشکلات و فعالیت‌ها استفاده می‌کنند. اگرچه ارزیابی و کنترل عنصر عمده نهایی از مدیریت استراتژیک است، همچنین می‌تواند ضعف در طرح‌های استراتژیکی که قبلاً اجرا شده است را مشخص کند و در نتیجه کل فرآیند را دوباره آغاز کند [۱۴]. اهمیت آن در توانایی آن در هماهنگی وظایف انجام شده توسط مدیران از طریق کنترل عملکرد است. در نبود مکانیزم‌های هماهنگ و کنترل، مدیران ممکن است اهدافی را دنبال کنند که با اهداف کلی سازمان سازگار نیستند [۱۶].

کنترل استراتژی مستلزم استفاده از معیارهای بلند مدت و استراتژیک مربوط به ارزیابی اقدامات و عملکرد مدیران سطح کسب‌وکار است [۱۲]. در این مورد، سیستم‌های اندازه‌گیری باید با اجتناب از ارزیابی عملکرد کوتاه‌مدت و بلندمدت، به پیاده‌سازی جهت‌گیری و تفکر استراتژیک در هدایت اقدامات کمک کنند. بنابراین

¹ Strategic control

می‌توان تفسیر کرد که کنترل استراتژیک با هدف نظارت بر عملکرد واحدهای سازمانی برای ارزیابی سهم خود در دستیابی به اهداف سازمانی عمل می‌کند [۱۹].

پیشینه پژوهش

ناظمی، مرتضوی و جعفریان (۱۳۸۹) به بررسی ارتباط تفکر راهبردی و عملکرد در شرکت‌های فعال در بورس پرداختند. نتیجه ارتباط مستقیم بین تفکر راهبردی و عملکرد شرکت‌های مورد بررسی تأیید شد، ولی یادگیری سازمانی، رابطه تفکر راهبردی و عملکرد را تعدیل نکرد [۹]. دیانت نژاد و ایرج پور (۱۳۹۵) در پژوهش «بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی» نتیجه گرفتند که تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی مؤثر است و پنج رکن تفکر سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، عزم استراتژیک پیشروی بر اساس رویکرد علمی و تفکر در طول زمان بر نوآوری سازمان مؤثر است [۴].

الدوسری (۲۰۱۲) در پژوهش «سنجش تفکر استراتژیک در میان مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی مصر» به این نتیجه رسید که تفکر استراتژیک در استمرار بقا و پیشرفت در محیط متغیر و پویای امروزی نقش بسیار مهمی دارد. و تفکر استراتژیک ابزاری است که به مدیران کمک می‌کند تا فرصت‌های جدید خلق کنند، و پس از سنجش مؤلفه‌های تفکر سیستمی، تفکر مفهومی، آینده‌نگری و فرصت‌طلبی مشخص شد تفکر سیستمی بالاترین کاربرد و فرصت‌طلبی هوشمندانه کمترین کاربرد را در بین مدیران دانشگاه علوم پزشکی مصر دارد [۴۱].

جان راپیت (۲۰۱۴) در پژوهش «مدل یادگیری تفکر استراتژیک در کشور بلژیک» به این نتیجه رسید که مدیر دارای تفکر استراتژیک با آگاهی و درک درست از محیط می‌تواند راه‌حل‌های مناسب برای رسیدن به اهداف استراتژیک را استنباط کند [۴۱]. ساکت و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مؤسسه پژوهشی ارتش آمریکا برای علوم اجتماعی و رفتاری از خطوط برنامه‌های پژوهشی خود به دنبال ارتقای تفکر استراتژیک است، و آن را یک اصل مهم در برنامه‌ریزی می‌دانند [۴۵]. کیسی و گلدمن (۲۰۱۰) در مدلی که برای تفکر استراتژیک ارائه نمودند اظهار داشتند که تفکر استراتژیک جهت‌گیری مناسب سازمان را مشخص و برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان را در جهت مشخص شده به پیش می‌برد [۴۶].

در پژوهشی که آرون و مانو سال ۲۰۰۴ انجام دادند مطالعات متمرکزی برای تعیین ویژگی‌های گروهی از متفکران استراتژیک انجام شد. این گروه شامل مدیران ارشد خلبانی است که بر اساس توسعه نتایج و تجزیه و تحلیل داده‌ها صفات اصلی یک متفکر استراتژیک شامل شش صفت مرکب جدا شده متفکر یعنی (۱) رهبر خوب (۲) تجسم طولانی مدت سناریوهای آینده (۳) شکل گسترده استراتژی و اجازه دادن به جزئیات به ظاهر باهم (۴) دنبال کردن نشانه‌های زیست محیطی برای توسعه آنچه باید باشد (۵) شناسایی الگوها براساس تفکر شهودی و استراتژیک (۶) بازنویسی قوانین بازی است که مهم‌ترین عامل حاصل از تجزیه و تحلیل عوامل مرتبط رهبری است [۴۵].

خزاعی و مشبکی در سال ۱۳۸۷ در پژوهش خود از طریق شناسایی عناصر تفکر استراتژیک و روابط میان آن‌ها با بهره‌گیری از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدل عناصر تفکر استراتژیک را طراحی کرده‌اند. در مدل آن‌ها، عناصر تفکر استراتژیک در چهار سطح و بر اساس میزان وابستگی و همچنین قدرت پیش‌برندگی دسته‌بندی شدند. عناصری که بالاتر قرار دارند، دارای ماهیت پیرو بودند و عناصری که پایین‌تر قرار داشتند، دارای قدرت پیش‌برندگی بیشتر هستند. مدل ارائه شده، مبنایی برای ارزیابی ظرفیت تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی است که از طریق سطح‌بندی عوامل می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در خصوص اولویت‌بندی اقدامات و بهبود آموزش‌های سازمانی بسیار راه‌گشا باشد و منجر به اثربخشی بیشتر سرمایه‌گذاری‌های ملموس و غیرملموس سازمان‌ها گردد [۲۸].

سلطانی (۱۳۸۵) در پژوهش خود، ابعاد تفکر استراتژیک را به این صورت بیان کرده است: (۱) ایجاد هم‌افزایی از راه ترکیب استعداد‌های مادی و معنوی که موجب هم‌افزایی در وجدان کاری، مدیریت، اخلاق، صرفه‌جویی و تفکر می‌شود. (۲) تفکر و برنامه‌ریزی برای آینده: استفاده از گذشته و حال برای پیش‌بینی آینده. (۳) نگرش فلسفی قوی برای تحقق آرمان‌های بلندمدت. (۴) خلاقیت و کارآفرینی: سرپا نگاه داشتن سازمان با افکار و اندیشه‌های جدید (۵) روحیه برتری طلبی برای خود و برای سازمان [۲۸].

پورصادق و یزدانی (۱۳۹۰) در پژوهش «تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط» به این نتیجه رسیدند که قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر به‌سزایی دارد هر چند که در عمل چندان از آن بهره نمی‌گیرند. [۲۸]

منوریان، آقازاده و شهامت نژاد (۱۳۹۱) در «سنجش تفکر استراتژیک در میان مدیران شهرداری تهران» با کمک مدل جین لیدکا که شامل پنج شاخص اصلی یعنی نگرش سیستمی، عزم استراتژیک، پیشروی بر اساس رویکرد علمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، و تفکر در زمان بود به سنجش تفکر استراتژیک پرداختند و در نهایت به این نتیجه رسیدند که فاصله معنی‌داری بین اهمیت عوامل شاخص و وضع موجود آن‌ها در سازمان وجود دارد که توجه به آن‌ها اجتناب‌ناپذیر است [۲۰].

۳. روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر، پدیدارشناسی و به لحاظ هدف از نوع توصیفی است. این روش بر عمق تجربیات تأکید دارد و درک ما را از تجربیات زندگی کاری و شخصی افزایش می‌دهد. پدیدارشناسی یک روش پژوهش کیفی است. این روش نظام‌دار و دقیق است که به جلوه‌گری و نمایاندن ادراکات تجربه انسانی در مورد انواع پدیده‌ها می‌پردازد [۹]، [۲۶]. پدیدارشناسی اساساً مطالعه تجربه زیسته یا جهان زندگی است. پدیدارشناسی می‌کوشد که معانی را آن‌چنان که در زندگی روزمره زیسته می‌شوند، آشکار نماید [۱۵]، [۲۶]. در پژوهش پدیدارشناختی، هدف آگاه شدن از سوءگیری‌ها و پیش‌فرض‌های فرد برای در پراتز قرار دادن یا کنار نهادن آن‌ها است تا بتواند بدون داشتن تصویری قبلی درباره این که چه چیزی در پژوهش به‌دست می‌آید، در تجربه وارد شود. این آگاهی از اعمال نفوذ پیش‌فرض‌ها یا سوءگیری‌های پژوهشگر بر مطالعه، جلوگیری می‌کند. در این‌گونه پژوهش‌ها معیار انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش، عموماً با معیار انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش‌هایی که هدفشان دستیابی به داده‌های آماری است، متفاوت است. هدف در انتخاب مشارکت‌کننده در پژوهش‌های پدیدارشناسی توصیفی، انتخاب مشارکت‌کنندگانی است که تجربه زیسته‌ای دارند که مورد توجه این مطالعه خاص است و این مشارکت‌کنندگان مایل هستند درباره تجارب خود صحبت کنند. ضمناً این مشارکت‌کنندگان باید تا آن‌جا که ممکن است با یکدیگر متفاوت باشند تا امکان دستیابی به روایت‌های غنی و منحصربه‌فرد درباره یک تجربه خاص فراهم آید [۲۶]، [۳۰].

بر اساس ماهیت مطالعه و اطلاعات جمع‌آوری شده مورد نیاز، برای مطالعاتی از این دست، متفاوت خواهد بود. برای مثال؛ پژوهشگران ممکن است تا زمانی که معتقد شوند به حدی از اشباع رسیده‌اند که در آن حد، فهم روشن‌تری از تجربه در صحبت‌های بعدی با مشارکت‌کنندگان به‌دست نمی‌آید، به مصاحبه با مشارکت‌کنندگان ادامه دهند [۲۶]. در واقع، استراتژی پژوهش پدیدارشناسی در پی تحلیل ماهیت و چیستی داده‌ها یا پدیده‌ها است. هستی‌شناسی این روش، ذهنی‌گرایی است. معرفت‌شناسی آن غیراثبات‌گرا و فلسفه آن شامل فلسفه روانشناسی و آموزش عالی است [۳]. می‌توان، اذعان داشت پدیدارشناسی، تحلیل هر چیزی است که به تجربه در می‌آید. البته تجربه مستقیم نه تنها اشیای مادی، بلکه بسیاری از انواع امور انتزاعی را نیز در برمی‌گیرد. این

تجربه، اندیشه‌ها، دردها، عواطف، خاطرات، موسیقی، ریاضیات را شامل می‌شود. اساس اندیشه هر رسول این بود که ذهن باید از جنبه خاصی به سوی پدیده (وجود خارجی) جهت پیدا کند.

او بر این باور بود که پژوهش‌گران می‌توانند درباره افراد یا انگیزه‌ها و فعالیت‌های آن‌ها بینش‌هایی را به دست آورند. در یک طرح پژوهشی پدیدارشناسی، پژوهشگر با شفاف‌سازی و تشخیص یک پدیده خاص از نگاه یک شرکت‌کننده سروکار دارد. لذا بر این مبنای، توصیف عمیق و غنی از پدیده یا پدیده‌ها معمولاً از طریق روش‌های استقرایی و کیفی مانند مصاحبه‌ها، بحث‌های گروه کانونی و مشارکت یا مشاهده امکان‌پذیر می‌شود [۲۶]. بنابراین مقاله به دنبال آن است تا با بررسی تجارب زیسته مسئولان و متصدیان برنامه‌ریزی استراتژیک، تفسیر آنان از توجه یا فقدان توجه به حوزه نگرش استراتژیک در برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل استراتژیک استخراج گردد و از نتایج حاصل در راستای بهبود فرآیند طراحی و تدوین مدل کنترل استراتژیک استفاده گردد.

روش‌شناسی تحقیق

این مطالعه یک پژوهش کیفی و از نوع پدیدارشناسی است که در جهت درک تجارب مسئولین و متصدیان برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل استراتژیک نسبت به نگرش استراتژیک صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل برنامه‌ریزیان، متصدیان و مسئولین برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل استراتژیک در گمرک ایران بود. گمرک ایران از قدیمی‌ترین و اولین سازمان‌های کشور است که در حوزه تجارت خارجی کشور نقش اصلی را دارد و در کلیه حوزه‌های تجارت (شامل صادرات، واردات و ترانزیت) نقش مهم نظارت و کنترل را به عهده دارد. اخیراً با تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک به یک سازمان الکترونیکی تبدیل شد و اکنون کلیه فرآیندهای گمرکی (صادرات، واردات و ترانزیت) به صورت الکترونیکی انجام می‌شود لذا دلیل انتخاب این سازمان برای پژوهش این است که به تازگی استراتژی‌های خود را در الکترونیکی کردن گمرک تدوین و اجرا کرده است. با شیوه نمونه‌گیری هدفمند و با مصاحبه با ۱۸ نفر از برنامه‌ریزیان استراتژیک داده‌های این پژوهش به حد اشباع رسید. در جدول شماره ۱ خصوصیات جمعیت‌شناختی ارائه شده است.

جدول ۱. خصوصیات جمعیت‌شناختی

پست سازمانی	تعداد	زن	مرد	میانگین سابقه کار	تحصیلات	درصد فراوانی مشارکت در مصاحبه	میانگین مدت زمان مصاحبه
مدیر کل	۴	۰	۴	۲۰	سه نفر فوق لیسانس یک نفر دکترا	۲۲/۲۲ درصد	۲۰
معاون مدیر کل	۶	۱	۵	۱۸	دو نفر دکترا ۴ نفر فوق لیسانس	۳۳/۳۳ درصد	۲۵
رئیس اداره	۴	۰	۴	۱۵	۱ نفر دکترا ۳ نفر فوق لیسانس	۲۲/۲۲ درصد	۳۰
کارشناس	۴	۱	۳	۱۲	۱ نفر دکترا ۳ نفر فوق لیسانس	۲۲/۲۲ درصد	۳۰

لازم به ذکر است که در انتخاب این ۱۸ نفر ملاک‌هایی همچون رضایت آن‌ها جهت شرکت در فرآیند پژوهش، انگیزه بالا جهت حضور در پژوهش، وضعیت مساعد روحی و روانی جهت پاسخ‌گویی مؤثر به سؤالات و وضعیت شغلی مرتبط با برنامه‌ریزی استراتژیک در دستور کار قرار گرفت. در این پژوهش با استفاده از مصاحبه چهره‌به‌چهره و غیرساختارمند و در محیطی مناسب و بعضاً با انتخاب خود مصاحبه‌شوندگان، اقدام به جمع‌آوری

اطلاعات شد. ذکر این نکته ضروری است که در ابتدای مصاحبه‌ها سؤالات و مباحثی عام در دستور کار قرار گرفت تا ضمن آشنایی بیشتر پژوهش با افراد، جو صمیمانه‌ای نیز فراهم گردد.

در نهایت پس از فراهم آمدن آرامش نسبی و اعتماد متقابل، سؤالات تخصصی‌تر که در راستای اهداف پژوهش بود، مطرح شد. سؤالات پژوهش، چند سؤال باز پاسخ را در برمی‌گرفت تا به تبع آن شرایطی فراهم آید که پاسخ‌گویان به تفصیل، ادراکات و تجارب خود را با پژوهشگر در میان بگذارند. نمونه‌هایی از این سؤالات شامل:

- در طول دوران تدوین برنامه استراتژیک سازمان چگونه احساس می‌کنید به باورها، ارزش‌ها و اهداف راهبردی سازمان گم‌رک توجه کافی نشده است؟
- افراد برنامه‌ریز که اهداف و راهبردهای سازمان را تدوین می‌کردند دارای چه تفکر و بینشی بودند؟ آیا دیدگاهی بلندمدت داشتند؟
- چگونه اهداف، راهبردها و در نهایت برنامه استراتژیک را به کارکنان و کاربران برنامه القاء کردید؟ آیا فرهنگ اجرای استراتژی ایجاد شده بود؟

زمان سپری شده برای هر مصاحبه به طور متوسط ۱۷ تا ۳۰ دقیقه بود. محتوای مصاحبه‌های صورت گرفته با اطلاع و رضایت مصاحبه‌شوندگان با استفاده از دستگاه ضبط صدا ثبت می‌شد. جهت تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از روش دیکلمن استفاده گردید. در گام اول این روش بعد از انجام هر مصاحبه، محتوای مصاحبه‌های صورت گرفته بر روی کاغذ نوشته شد و به دقت مورد مطالعه قرار می‌گرفت تا یک درک کلی از متن مذکور به دست آید. در گام دوم، متن مصاحبه‌ها توسط پژوهش‌گران مورد بررسی و تفسیر قرار گرفت و نکات مهم پنهان و آشکار تک تک مصاحبه‌ها استخراج گردید. در گام سوم، متون کدگذاری شده را پژوهش‌گران تجزیه و تحلیل کردند. در گام چهارم، تناقضات موجود در تفسیرهای ارائه شده از طرف گروه پژوهش، مشخص و رفع گردید. در گام پنجم و با استفاده از روش مقایسه و مقابله متون، نسبت به تعیین و توصیف درون‌مایه‌ها اقدام گردید. در گام ششم، اعضای گروه پژوهش یافته‌های مطالعه را در قالب درون‌مایه‌های استخراج شده مورد بحث و بررسی قرار دادند و در گام هفتم نیز طرح نهایی یافته‌ها در قالب درون‌مایه‌های اصلی مشخص گردید. جهت اطمینان از اعتبار یافته‌های پژوهش از روش روایی پاسخ‌گو استفاده شد. بدین شکل که کدهای استخراج شده مجدداً به پاسخ‌گویان بازگردانده شد تا در مورد آن‌ها اعلام نظر کنند که در این راستا همه پاسخ‌گویان صحت کدهای استخراج شده و تفسیرهای صورت گرفته را تأیید کردند. از روش‌های دیگری که برای تأمین اعتبار و مقبولیت داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت بررسی با افراد متخصص بود. در این راستا از دو نفر از همکاران با تجربه و مسلط در زمینه پژوهش کیفی درخواست شد تا جنبه‌های مختلف پژوهش را مطالعه و بررسی نمایند و نظرات اصلاحی خود را اعلام کنند که در نهایت فرآیند پژوهش مورد تأیید آنان قرار گرفت.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش دیکلمن، ابتدا تمامی مکالمه‌های ضبط شده به متون نوشتاری تبدیل شدند. سپس کلیه یادداشت‌های میدانی و نوآوری‌های پیاده شده مورد بازبینی مجدد قرار گرفتند. پژوهشگران در این مرحله سعی کردند که با مرور مکرر داده‌ها، دید کلی نسبت به اطلاعات جمع‌آوری شده کسب کنند. در مرحله بعدی، با استفاده از راهبرد جمله به جمله، عبارت‌های مهم و مرتبط با موضوع پژوهش مشخص شدند. نتیجه این مرحله، شناسایی ۵۲ کد کلیدی بود سپس پژوهشگران سعی کردند که با ادغام موارد مشابه و حذف

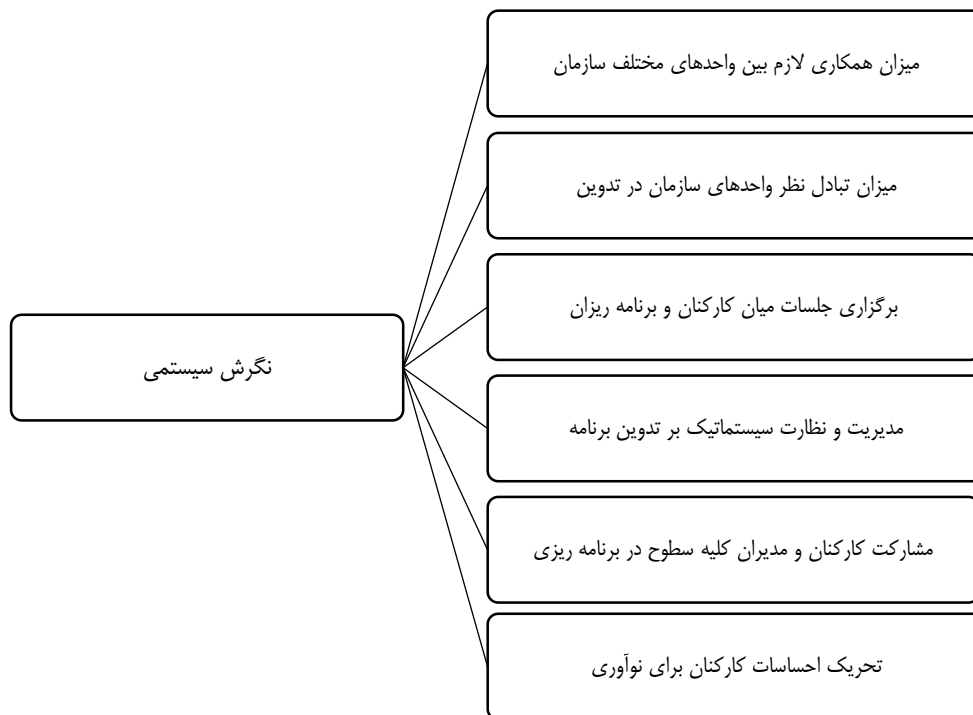
موارد تکراری، عبارت‌های استخراج شده را در قالب عبارت‌های معنادار فرموله کنند. در این مرحله ۳۰ معنی فرموله شده به‌دست آمد که در جدول ۲ نمایش داده شده است.

جدول ۲. شاخص‌ها و عوامل کلیدی تفکر استراتژیک

جمله	شاخص‌ها و عوامل تفکر استراتژیک
۱	ایجاد انتظار تحول در گمرک با استفاده از برنامه ریزی استراتژیک
۲	تحریک احساسات کارکنان در زمینه نوآوری بلندمدت
۳	توجه به منابع و توانایی مالی سازمان
۴	مشارکت دادن مدیران و کارکنان کلیه سطوح در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک
۵	توجه به ساختار و تشکیلات سازمان
۶	توجه به توانمندی کارکنان و مدیران سازمان در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک
۷	توجه به محیط داخلی سازمان از جمله نقاط ضعف و قوت‌ها
۸	مدیریت و نظارت سیستماتیک بر تدوین استراتژی
۹	جلب توجه کارکنان به پیشرفت‌های تجارت در دنیا
۱۰	توجه ویژه تدوین‌کنندگان و اجراکنندگان برنامه استراتژیک به رسالت سازمان
۱۱	تشویق کردن و توجه مسئولین برنامه‌ریزی به آینده تجارت خارجی
۱۲	توجه تدوین‌کنندگان و مجریان برنامه‌ریزی استراتژیک به مأموریت و چشم‌انداز
۱۳	ایجاد تعهد برای تدوین و اجرای درست برنامه‌ریزی استراتژیک در گمرک
۱۴	برگزاری جلسات متعدد بین کارکنان گمرک و مسئولین برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۵	توجه به تغییرات محیطی تجارت بین‌الملل خصوصاً حوزه گمرکی
۱۶	توجه به تغییرات فرآیندی و رویکردی سازمان‌های دخیل در امر تجارت در آینده
۱۷	آموزش مدیران و مسئولین برنامه‌ریزی برای تدوین استراتژی
۱۸	آموزش کارکنان برای اجرای استراتژی
۱۹	آموزش مسئولین و کارکنان برای کنترل استراتژیک
۲۰	توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان جهانی گمرک
۲۱	توجه به ارتقاء و پیشرفت برنامه‌ریزی استراتژیک در مرحله کنترل به صورت دوره‌ای
۲۲	توجه بیشتر به هوشمندسازی فرآیندهای گمرکی در آینده
۲۳	توجه به زمان تدوین و اجرای برنامه استراتژیک
۲۴	توجه به عملکرد گذشته برای تدوین استراتژی
۲۵	میزان به‌کارگیری خلاقیت در زمان تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک
۲۶	میزان تبادل نظر واحدهای مختلف سازمان در زمان تدوین برنامه استراتژیک
۲۷	میزان همکاری لازم بین واحدهای مختلف سازمانی در اجرای برنامه‌های تدوین شده
۲۸	میزان وضوح و شفاف بودن اهداف و راهبردها
۲۹	میزان پذیرش اهداف و راهبردها توسط کاربران برنامه‌ریزی استراتژیک
۳۰	میزان نگرش بلندمدت مدیران ارشد، میانی و عملیاتی سازمان گمرک

در بخش بعدی، با توجه به الگوی خانم لیدکا، عبارت‌های استخراج شده به ۵ خوشه تقسیم شدند. به این ترتیب که پژوهشگران سعی کردند عبارت‌های استخراج شده با ماهیت موضوعی مشابه را شناسایی کرده و آن‌ها را در درون یک خوشه قرار دهند. این خوشه‌ها شامل: «نگرش سیستمی»، «عزم استراتژیک»، «پیشروی بر اساس رویکرد علمی»، «فرصت‌طلبی هوشمندانه»، و «تفکر در زمان» هر کدام از این مفاهیم در ادامه توضیح داده می‌شوند.

نگرش سیستمی. از موارد مشترک که شرکت‌کنندگان در پژوهش بر آن از نخستین تجربه‌های خود در برنامه‌ریزی و اجرای استراتژیک اتفاق نظر داشتند «نگرش سیستمی» بود (نمودار ۱). این مفهوم تمامی فعالیت‌های دست‌اندرکاران برنامه‌ریزی و اجرای استراتژیک را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد.



نمودار ۱: عبارات استخراج شده در نگرش سیستمی

در این زمینه چکیده مصاحبه یکی از کارکنان در توصیف تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک گمرک چنین می‌گوید: هرچند تلاش بر این بود که تمامی جوانب کار در نظر گرفته شود اما در نهایت تنها نمایندگانی از واحدهای مختلف در امر تدوین برنامه‌ریزی حضور داشتند و همین مسئله موجب محدود شدن تدوین برنامه‌ریزی به نمایندگان شد. این خود موجب درگیر نشدن کلیه خبرگان ستادی و اجرایی در امر تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان و در نهایت موجب پایین آمدن تعهد در اجرا و کنترل استراتژیک می‌شود در واقع نسخه پیچی کردن برای دیگران که خود دارای بلوغ عالی سازمانی هستند امری نامطلوب است. از سوی دیگر کارکنان سطوح پایین آمادگی لازم برای حرکت در مسیر برنامه تدوین شده را باید داشته باشند. این آمادگی باید با برگزاری جلسات میان مسئولین برنامه‌ریزی با کارکنان و با آموزش ایجاد می‌شد.

عزم استراتژیک. مورد بعدی در تدوین، اجرا و کنترل برنامه‌ریزی استراتژیک که دارای سهم به‌سزایی است نقش عزم استراتژیک است که در این پژوهش به هشت زیر شاخه تقسیم شده است. آن را در نمودار ۲ مشاهده می‌کنید.

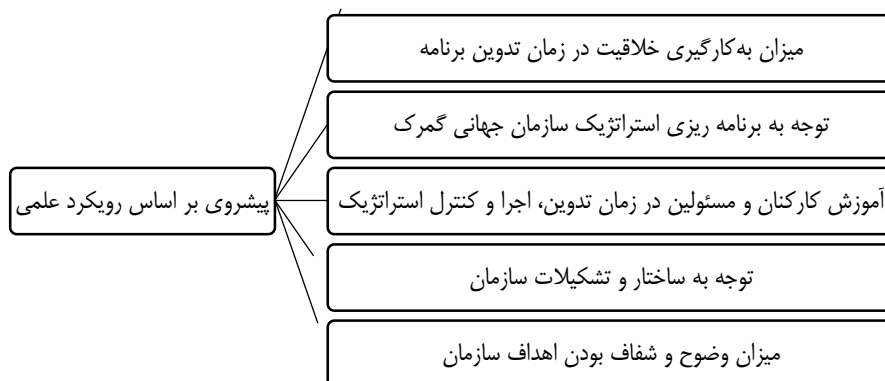


نمودار ۲: عبارات استخراج شده در عزم استراتژیک

در این زمینه چکیده مصاحبه از متصدیان امر برنامه‌ریزی استراتژیک در توصیف تدوین، اجرا و کنترل برنامه استراتژیک چنین می‌گوید:

تعهد مهم‌ترین اصل در اجرا و کنترل برنامه استراتژیک است و برای ایجاد تعهد در تدوین، اجرا و کنترل برنامه استراتژیک باید کلیه افرادی که از این برنامه متأثر می‌شوند در برنامه‌ریزی استراتژیک از صفر تا صد دخالت داده شوند. از سوی دیگر برنامه‌ریزان باید در خصوص میزان توانمندی‌های سازمان اطلاعات لازم و کافی را داشته باشند. همچنین اهداف و چشم اندازهای سازمان را درک و به آن‌ها ایمان داشته باشند. اگر به دنیای تجارت و تغییرات آن توجه نکنیم و به دنبال رصد کردن آن نباشیم بی‌شک برنامه‌ریزی نادرستی خواهیم داشت. نداشتن آگاهی در این زمینه در میان برنامه‌ریزان استراتژیک وجود داشت.

پیشروی بر اساس رویکرد علمی. مورد دیگر از زیر شاخه‌های تفکر استراتژیک که در این پژوهش مشخص شد، پیشروی بر اساس رویکرد علمی است که در طی مصاحبه‌ها به زیر شاخه‌های آن توسط مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌شد. در نمودار ۳، زیر شاخه‌های آن را ملاحظه می‌کنید.

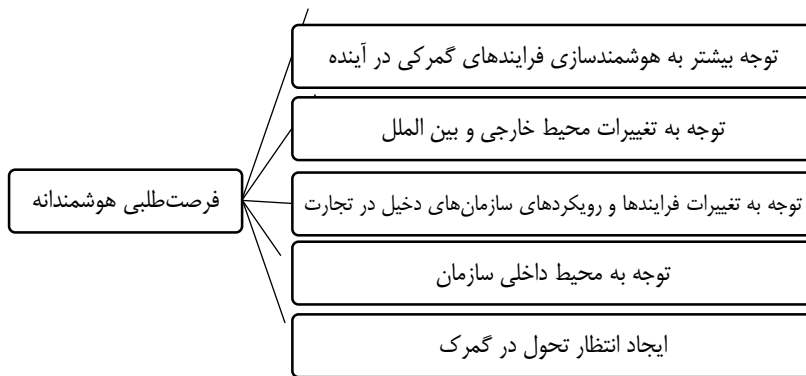


نمودار ۳: عبارات استخراج شده در پیشروی با رویکرد علمی

در این زمینه چکیده مصاحبه یکی از متصدین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان چنین می‌گوید:

ما می‌دانیم مهم‌ترین عامل در ایجاد تعهد و نهایتاً اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش از مرحله تدوین تا اجرا و کنترل استراتژیک است اما این مسئله انجام نشد. از طرفی خلاقیت کمتری با توجه به اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک سازمان جهانی گمرک در امر برنامه‌ریزی صورت گرفت که دلیل آن کمتر تخصصی بودن تحصیلات و مسئولیت برخی افراد دخیل در برنامه‌ریزی در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک بود. تعداد کمتری از افراد دخیل در برنامه‌ریزی استراتژیک دارای تخصص استراتژیک بودند و دید استراتژیک داشتند.

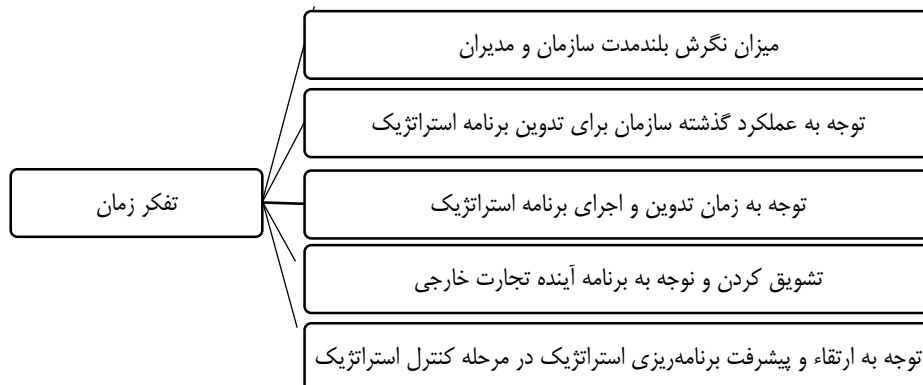
فرصت‌طلبی هوشمندانه. فرصت‌طلبی هوشمندانه با توجه به شاخص‌های به‌دست آمده مشخص شد. لذا برای این متغیر در این پژوهش چهار زیر شاخه به‌دست آمده است که در نمودار ۴، مشاهده می‌کنید.



نمودار ۴: عبارات استخراج شده در فرصت‌طلبی هوشمندانه

در این زمینه چکیده مصاحبه یکی از متصدیان امر برنامه‌ریزی استراتژیک گمرک چنین می‌گوید: در جلسه‌های برنامه‌ریزی بیشترین توجه به امر الکترونیکی کردن گمرک بود و افرادی که در برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت داشتند مدیران ستادی بودند و مدیران اجرایی و کارشناسان خبره دیگر در جلسات حضور نداشتند که همین مسئله آسیب‌هایی همچون فقدان تعهد در اجرا، ناقص بودن برنامه را به‌دنبال دارد. چون گمرک یک سازمان عملیاتی است و محیط‌های داخلی متفاوتی دارد امر برنامه‌ریزی بسیار حساس خواهد بود مثلاً در گمرکات مرزی مسائلی وجود دارد که در گمرکات داخلی وجود ندارد یا در گمرکات دریایی مسائلی وجود دارد که در گمرکات فرودگاهی وجود ندارد.

تفکر زمان. مورد دیگر از زیر مجموعه‌های تفکر استراتژیک در مدیریت استراتژیک، تفکر زمان است که در حین مصاحبه با توجه به شاخص‌هایی که به‌وجود آمد، کشف شد. در نمودار ۵ آن را مشاهده می‌کنید:



نمودار ۵: عبارات استخراج شده در تفکر زمان

در این زمینه چکیده مصاحبه یکی از مسئولین در برنامه‌ریزی استراتژیک گمرک چنین می‌گوید:

در زمان تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک به گذشته و حال و آینده توجه داشتیم اما بینش و تفکر استراتژیک بر همه اعضاء برنامه‌ریز استراتژیک حاکم نبود. همین مورد هم منجر به این شد که به بحث کنترل استراتژیک و اجرای موثر برنامه‌ریزی استراتژیک کمتر توجه شود. برخی از متصدیان امر برنامه‌ریزی استراتژیک با مدیریت استراتژیک آشنایی کامل نداشتند که این امر نیاز آموزشی قبل از برنامه‌ریزی استراتژیک را بیش از پیش مشخص می‌کند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این پژوهش، عنصر مغفول مانده تفکر استراتژیک در برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل استراتژیک گمرک بر اساس تجربیات برنامه‌ریزان و مسئولین بررسی شد. بر اساس مطالعات متعدد، از مهم‌ترین موارد در مدیریت استراتژیک، بحث تفکر و نگرش استراتژیک است. چنانچه تفکر یا نگرش استراتژیک وجود نداشته باشد، در کلیه مراحل تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک با مشکلاتی همچون تعهد برای اجرای درست برنامه، بی‌توجهی به کنترل استراتژیک و نهایتاً توجه نکردن به آینده سازمان مواجه خواهیم شد. با توجه به یافته‌های پژوهش در شاخص‌های پنج‌گانه مطرح شده و همین‌طور ۳۰ عامل مرتبط با شاخص‌ها، پیشنهادهایی در رابطه با هر یک از آن‌ها به شرح زیر ارائه گردید:

تفکر سیستمی: در این شاخص لازم است تا کارشناسان و به‌خصوص مدیران این مجموعه به‌جای فکر کردن و توجه به تک تک اجزا، تغییر دیدگاه داده و دیدگاه سیستمی را جایگزین نگاه موجود خود کنند. لذا باید زیر شاخص‌های مرتبط را برای بهبود تفکر سیستمی در استراتژی سازمان در نظر گرفت. این زیر شاخص‌ها شامل: میزان همکاری لازم بین واحدهای مختلف سازمان، میزان تبادل نظر واحدهای سازمان در تدوین، برگزاری جلسات میان کارکنان و برنامه‌ریزان، مدیریت و نظارت سیستماتیک بر تدوین برنامه، مشارکت کارکنان و مدیران کلیه سطوح در برنامه‌ریزی، تحریک احساسات کارکنان برای نوآوری. نتیجه این شاخص با نتایج پژوهش دیانت نژاد و ایرج پور (۱۳۹۵) [۴]، کمری و همکاران (۱۳۹۷) [۱۷]، منوریان و همکاران (۱۳۹۱) [۲۰]، قائد امینی هارونی و همکاران (۱۳۹۸) [۷] و شفیع زاده (۱۳۹۷) [۳۶] تطبیق دارد.

عزم استراتژیک: در سازمان باید عزم واقعی در کلیه مدیران در تمام سطوح به همراه کارکنانشان وجود داشته باشد. چنانچه عزم استراتژیک در کلیه سطوح وجود نداشته باشد قطعاً در برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل استراتژیک مشکل و فقدان تعهد به‌وجود خواهد آمد. البته این شاخص فقط در میان مدیران عالی گمرک وجود داشت و حتی برخی کارکنان از برنامه‌ریزی استراتژیک گمرک بی‌اطلاع بودند و از طرفی برخی افراد شرکت‌کننده در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرا آن، تخصصی در مورد مدیریت استراتژیک نداشتند و حتی آموزش هم ندیده بودند در صورتی که واحد آن‌ها از مؤثرترین واحدها در تدوین و اجرای استراتژیک بود. در این شاخص تعدادی زیر شاخص شناسایی شد که لازم است برای برنامه‌ریزی استراتژیک گمرک در نظر داشت. این زیر شاخص‌ها شامل: برگزاری جلسات متعدد کارکنان با مسئولین برنامه‌ریزی، ایجاد تعهد برای تدوین و اجرای درست برنامه، توجه ویژه تدوین و اجراکنندگان به رسالت، جلب توجه کارکنان به پیشرفت‌های تجارت دنیا، توجه به توانمندی کارکنان و مدیران در برنامه‌ریزی، توجه به توانایی مالی و منابع سازمان، میزان پذیرش اهداف و راهبردها توسط کاربران، توجه تدوین و اجراکنندگان به مأموریت و چشم‌انداز. نتیجه این شاخص با نتایج پژوهش دیانت‌نژاد و ایرج‌پور (۱۳۹۵) [۴]، کمری و همکاران (۱۳۹۷) [۱۷]، منوریان و همکاران (۱۳۹۱) [۲۰]، قائد امینی هارونی و همکاران (۱۳۹۸) [۷] و شفیع زاده (۱۳۹۷) [۳۶] تطبیق دارد.

پیشروی بر اساس رویکرد علمی: هم‌اکنون در محیط اکثر سازمان‌ها افزایش دسترسی به اطلاعات و کمبود زمان برای تفکر، توانایی فرضیه‌سازی و آزمون آن‌ها به صورت مؤثر، موضوع مهمی قلمداد می‌شود و توانایی خوب کار کردن در فرضیه‌ها هسته اصلی شایستگی بهترین استراتژی‌هایی است که در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند که به نظر می‌رسد این شاخص نیز مورد کم توجهی مدیران ارشد در این سازمان واقع شده است. این شاخص باید به شناسایی استراتژی‌هایی که برای محیط سازمان مناسب‌تر هستند، به طور جدی بپردازد. هرچه از استراتژی‌های صریح و مطلوب در سازمان استفاده گردد میزان تعاملات و ارتباطات درون سازمانی بیشتر خواهد بود. همچنین باید افراد در موقعیت تصمیم‌گیری قرار بگیرند تا قادر به توسعه راه‌حل‌های خلاقانه و منحصر به فرد جهت دستیابی به مزیت رقابتی باشند در این راستا شایسته است از افراد با تفکر مبتنی بر توانایی‌ها و تجربه‌های بالا و مرتبط با استراتژی در سه مرحله تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک حضور و نقش مؤثر و پررنگ‌تری داشته باشند.

علاوه بر آن پیشنهاد می‌شود به موارد ایجاد انگیزه قوی همچون پاداش، دادن مسئولیت، تحریک خلاقیت افراد توجه ویژه شود. البته توجه ویژه مدیران ارشد به مسئولین تدوین، اجرا و کنترل استراتژی بیشتر مؤثر است. لذا زیر شاخص‌های این شاخص که پیشنهاد می‌گردد بیشتر مورد توجه قرار گیرند شامل: میزان به کارگیری خلاقیت در زمان تدوین برنامه، توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان جهانی گمرک، آموزش کارکنان و مسئولین در زمان تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک، توجه به ساختار و تشکیلات سازمان، میزان وضوح و شفاف بودن اهداف سازمان است. نتیجه این شاخص با نتایج پژوهش دیانت‌نژاد و ایرج پور (۱۳۹۵) [۴]، کمری و همکاران (۱۳۹۷) [۱۷]، منوریان و همکاران (۱۳۹۱) [۲۰]، قائد امینی هارونی و همکاران (۱۳۹۸) [۷] و شفیع زاده (۱۳۹۷) [۳۶] تطبیق دارد.

فرصت‌طلبی هوشمندانه: با توجه به گذشته و در نظر داشتن حال و بسط آن به آینده همواره «تفکر به موقع» داشت اکثر تجربیات و اقدامات مدیریت گذشته به دست فراموشی سپرده شده و علاوه بر صرف هزینه‌های فراوان و یا حتی موازی، سازمان دچار مشکلات فراوان در رسیدن به اهداف بلندمدت می‌گردد لذا شایسته است که در جهت رفع این معضل که از اهمیت بسیار بالایی نیز برخوردار است تدابیر اساسی ارائه گردد. زیر شاخص‌های این شاخص مهم که برای عملکرد بهتر در برنامه‌ریزی استراتژیک پیشنهاد می‌شوند شامل: توجه بیشتر به هوشمندسازی فرآیندهای گمرکی در آینده، توجه به تغییرات محیط تجارت خارجی و بین‌الملل، توجه به تغییرات فرآیندها و رویکردهای سازمان‌های دخیل در تجارت، توجه به محیط داخلی سازمان، ایجاد انتظار و تحول در گمرک. نتیجه این شاخص با نتایج پژوهش دیانت‌نژاد و ایرج پور (۱۳۹۵) [۴]، کمری و همکاران (۱۳۹۷) [۱۷]، منوریان و همکاران (۱۳۹۱) [۲۰]، قائد امینی هارونی و همکاران (۱۳۹۸) [۷] و شفیع زاده (۱۳۹۷) [۳۶] تطبیق دارد.

تفکر زمان: در برنامه‌ریزی استراتژیک لازم است گذشته، حال و آینده هم‌زمان مورد توجه قرار گیرد. برای داشتن این دید و مخصوصاً توجه به آینده باید شاخص تفکر زمان در بین تدوین‌کنندگان، اجراکنندگان و کنترل‌کنندگان استراتژی‌های سازمان درونی‌سازی شود. چنانچه مدیران و برنامه‌ریزان، و اجراکنندگان برنامه‌ریزی استراتژیک فاقد تفکر زمان باشند قطعاً برنامه‌ریزی استراتژیک با مشکل کوتاه‌بینی و نادرست اجرا کردن برنامه مواجه خواهد شد. لذا برای بهبود تفکر زمان، زیر شاخص‌هایی پیشنهاد می‌شود که شامل: میزان نگرش بلندمدت سازمان و مدیران، توجه به عملکرد گذشته سازمان برای تدوین برنامه استراتژیک، توجه به زمان تدوین و اجرای برنامه استراتژیک، تشویق کردن و توجه به برنامه آینده تجارت خارجی، و در نهایت توجه به

ارتقاء و پیشرفت برنامه‌ریزی استراتژیک در مرحله کنترل استراتژیک. نتیجه این شاخص با نتایج پژوهش دیانت‌نژاد و ایرج‌پور (۱۳۹۵) [۴]، کمری و همکاران (۱۳۹۷) [۱۷]، منوریان و همکاران (۱۳۹۱) [۲۰]، قائد امینی هارونی و همکاران (۱۳۹۸) [۷] و شفیع زاده (۱۳۹۷) [۳۶] تطبیق دارد.

از دیگر عوامل شایان توجه در زمینه تفکر استراتژیک و خارج از عوامل فوق که در پژوهش‌های متعدد به‌دست آمده‌اند می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد: تأکید بر فرهنگ سازمانی همسو و سازگار با خلاقیت و تغییر، روحیه مثبت اندیشی، صراحت و صداقت، هوشیاری محیطی سازمان، امکان ابراز نظر مخالف در ارتباط با مسائل، تحول برنامه مدیریت شهری به برنامه مدیریت مشارکتی، تعاملات گروهی در تفکرات سازمانی، تمرین و ممارست در تفکر، حمایت سازمان از تفکرات، تلاش‌های خلاقانه، اصلاح ساختارها، فرآیندها در افزایش گفتمان مستمر استراتژیک، به‌سازی مهارت‌ها در برابر تغییرات محیطی، کاهش اقدامات غیرضروری و برنامه‌ریزی در جهت حذف این گونه اقدامات، مطالعه مدل‌های موجود تفکر در حوزه‌های خدمات عمومی در جهان، مشارکت، مشارکت، و تأکید بر مشارکت است.

پژوهش همانند بیشتر پژوهش‌ها دارای محدودیت‌هایی است که البته با برنامه‌ریزی دقیق بیشتر محدودیت‌ها رفع شدند. از جمله محدودیت‌ها مربوط به مصاحبه و زمان لازم با مدیران بود چرا که مدیران میانی و عملیاتی گمرک دارای حجم کاری بالایی هستند بنابراین باید برای مصاحبه مدت زمان کمتری در نظر گرفته می‌شد. دومین محدودیت مربوط به ضبط مکالمه مربوط به مصاحبه بود که برخی از مشارکت‌کنندگان به دلیل ملاحظات خودشان تمایل به ضبط مکالمه نداشتند که با صحبت‌های بیشتر و اطمینان بخشی در محرمانه بودن مکالمه ضبط شده، مشکل برطرف شد.

منابع

1. Brews, P., & Purohit, D. (2007). Strategic planning in unstable environments, *Long Range Planning*, 40, 64-83.
2. Cacciolatti, L.A., & Fearne, A. (2013). Marketing intelligence in SMEs: Implications for the industry and policy makers. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(1), 4-26.
3. Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and research design: choosing among five approaches*. (Second Edition). Thousands oaks, ca, sae publication, 25(4), 165-180.
4. Diyanat Nejad, N., & Irajpour, A. (2016). The impact of strategic thinking on organizational innovation, *Quarterly Journal of Transformation and Development Management*, 95, 92-85. (In Persian)
5. Emerson Wagner, M., João J. F., & Mario L. R. (2014). Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students? *Journal Ekonomika a management*, 1, 61-41
6. Fry, L.F, & Stoner R.C. (1995). *Strategic planning for the new and small business*, upstart publishing company, inc.
7. Ghaed Amini Harouni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., Sadeghi Deh Cheshmeh, M., & Maheri Barzani, M. (2020). The impact of strategic leadership through strategic thinking on organizational performance in sapco, *Quarterly Journal of Public Policy in Management*, 34, 1-14. (In Persian)
8. Ghemawat, P. (2005). *Strategy and the business landscape: Core concepts*. 2nd ed. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall. ISBN 01-3028-976-0
9. Ghiyasvandian, Sh., Emami Sigaroudi, A., & Nikbakht, A. (2012). Experiences of doctoral students in nursing, related to blended learning. 10th International Conference on Knowledge, Economy and Management, Istanbul, turkey.
10. Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199-217.
11. Hanger. J. D. (2008). *Fundamentals of strategic management*, translated by seyed mohammad aarabi and davood izadi, Fourth Year, Tehran, Cultural Research Office. (In Persian)
12. Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Johnson, R.A., & Moesel, D.D. (1996). The market for corporate control and firm innovation. *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
13. Holloway, I., & Wheeler, S. (2002). *Qualitative research in nursing*, 2th edition. Oxford: BlackWell Science, 11(2), 63-75.
14. Hunger, J.N., & Wheelen, T.L. (2011). *Essentials of Strategic Management*, 5th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
15. Jennings, D., & Disney, J.J. (2006). Designing the strategic planning process: does psychological type matter?, *Journal of Management Decision*, 44(5), 598-614,
16. Kazmi, A. (2008). *Strategic Management and Business Policy*, 3rd edition. New Delhi: TATA McGraw-Hill
17. Kamri, H., Nourian, M., Soleimani, N., & Masoudi Nodooshan, E. (2015). Designing a strategic thinking model in the managers of the comprehensive university of science and technology, *Quarterly Journal of Educational Management Research*, 9(35), 60-41. (In Persian)
18. Liedtka, J.M. (1998). Linking strategic thinking with strategic planning, *Strategy & Leadership*, September/October, 5-30.
19. Martin, O. (2013). Strategic control systems in strategy implementation and financial performance of bamburi cement limited, Kenya, University of Nairobi, No. D61/P/8040/2002,

20. Manvarian, A., Aghazadeh, H., & Shahamatnejad, M. (2012). Measuring strategic thinking in Tehran municipality managers, *Journal of Business Management*, University of Tehran, 12(4), 146-129. (In Persian)
21. Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning, *Harvard Business Review*, January-February, 107-14
22. Morgan, R.E., & Strong, C.A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56(3), 163-176.
23. Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard Business School Press.
24. Oregon, N., & Ghobadian, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium sized firms, *Journal of Management Decision*, 40(7), 663-671.
25. Pamela A., Isabel, M., Bodas, F., & Roberto, F. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management, *Journal of Business Research*, 129-140.
26. Parhizgar, M.M., & Etemadian, S. (2018). The experiences of transformational leaders with entrepreneurial orientation and innovative performance in customs electronicization, *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 7, 1(25), 1-29. (In Persian)
27. Porter, M. (1987). The state of strategic thinking, *The Economist*, 23, 19-22.
28. Poursadegh, N., & Yazdani, B. (2011). The effect of strategic thinking ability of senior managers on the success of small and medium enterprises, *Strategic Management Studies*, 7, 159-143. (In Persian)
29. Pearce, II, John, A., Robinson, JR., & Richard B. (2005). *Strategic management: formulation, Implementation and Control*, 7th ed
30. Porth, S. (2002). *Strategic management: A crossfunctional approach*. New Jersey: Prentice Hall, ISBN 01-3042-213-4.
31. Rahim Nia, F., Nazemi, Sh., & Mashreqi, I. (2011). A study of strategic planning elements in order to provide a conceptual and practical model for small companies, *Quarterly Journal of Industrial Management Studies*, Ninth Year, 23, 49-70. (In Persian)
32. Rudolf, G., Richard, K. (2018). *The strategy planning process*, University of Bern Bern, Switzerland, ISBN 978-3-662-56221-5, p2
33. Rudd, J.M., Greenley, G.E., Beatson, A., Lings, T., & Ian, N. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate, *Journal of Business Research*, 61, 99-108.
34. Salem, I., & Kattara, H. (2015). Transformational Leadership: Relationship to Job Stress and Job Burnout in Five-Star Hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 18(6), 1-14.
35. Sayyadi, M., & Reaiche, C. (2015). Leading in globalized markets; the emerging role of transformational leadership. *Proceedings of the Australasian Conference on Business and Social Sciences in partnership with The Journal of Developing Areas*, 88, 1433-1447.
36. Shafizadeh, H. (2018). Explaining the status of strategic thinking in the university and its relationship with organizational learning, *Social-Cultural Strategy Quarterly*, 27, 406-385. (In Persian)
37. Soltani, I. (2012). Strategic thinking of managers underlying the transformation and excellence of organizations. *The Second National Conference on Strategic Management in Strategy-Based Organizations*. Tehran. (In Persian)
38. Stead, J., & Stead, W. (2008). Sustainable strategic management: An evolutionary perspective. *International Journal of Sustainable Strategic Management*. 1, 1, 62-81. ISSN 1753-3619.
39. Thompson, A. A. J., & Strickland A. J. (1999). *Strategic management. Concepts and Cases* (11th ed.), Irwin McGraw-Hill, Boston, MA

40. Wilson, I. (1994). Strategic planning isn't dead ± it changed, *Long Range Planning*, 27. 4, 12-24.
41. Arayesh, M.B., Golmohammadi, E., Nekooezadeh, M., & Mansouri, A. (2017). The effects of organizational culture on the development of strategic thinking at the organizational level. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(2), 261.
42. Casey, A. J., & Goldman, E. F. (2010). Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*, 41(2), 167-185.
43. Zabihnia, E.F., & Emamgholizadeh, S. (2015). Strategic thinking and its approaches, *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(11S)145-150
44. Müller-Stewens, G. (2016). Das strategische Management als Disziplin – Meilensteine und Perspektiven seiner Entwicklung. *Die Unternehmung* 70(4), 322–343.
45. Gruñig, R., & Kuñhn, R. (2018a). *Strategieplanungsprozess*, 2nd edn. Haupt, Bern
46. Gruñig, R., & Kuñhn, R. (2018b) *Proce´de´ de planification strate´gique*, 2e`me e´d. Haupt, Berne.