

## دستیابی به نوآوری سازمانی از مسیر هوشمندی رقابتی و تفکر راهبردی

عباسعلی رستگار\*، امین عارفی\*\*، محمد هیزجی\*\*\*

### چکیده

رقابت فزاینده دنیای کسب و کار، شرکت‌ها را وادار کرده برای کسب مزیت رقابتی به تحولات محیطی، نوآوری و ابعاد آن در کسب و کار یا سازمان توجه ویژه‌ای داشته باشند. هوشمندی رقابتی با کشف سریع‌تر فرصت‌های جدید، زیربنای فرآیندهای نوآورانه را ایجاد می‌کند؛ اما فقدان تفکر راهبردی در بین سازمان‌ها باعث نبود کارایی و اثربخشی این ابزار، جهت رسیدن به نوآوری سازمانی شده است. هدف اصلی این پژوهش، بررسی نقش میانجی تفکر راهبردی سطح سازمان بر تأثیر هوشمندی رقابتی بر نوآوری سازمانی است. روش تحقیق کمی و ماهیت آن توصیفی و از شاخه همبستگی است. جهت جمع‌آوری داده‌های مربوط به متغیرها از پرسشنامه‌ای استفاده شد که برای اولین بار در ایران نوآوری سازمانی را بر اساس مولفه‌های پیشنهادی، سازمان همکاری توسعه اقتصادی (OECD) مورد سنجش قرار داده است. بدین منظور، نمونه‌ای به حجم ۱۰۰ آزمودنی از بین مدیران نمایندگی‌های شرکت‌های بیمه‌ای استان قم با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. نتایج اجرای همبستگی پیرسون نشان داد که تمام مؤلفه‌های هوشمندی رقابتی و نوآوری سازمانی و همچنین تفکر راهبردی به صورت دو به دو با هم همبستگی دارند. با اجرای الگوی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS - SEM) برای آزمون فرضیه‌ها، مشخص شد که الگوی پیشنهادی دارای برازش خوبی است و نوآوری سازمانی از طریق هوشمندی رقابتی و تفکر راهبردی سطح سازمانی، تبیین شده که تفکر راهبردی به عنوان میانجی به میزان ۶۶ درصد مؤثر بوده است.

**کلیدواژه‌ها:** هوشمندی رقابتی؛ تفکر راهبردی؛ نوآوری سازمانی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۸/۰۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۰۶/۰۵

\* دانشیار، دانشگاه سمنان.

\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول).

E-mail: amin.arefi.m@gmail.com

\*\*\* کارشناس ارشد، پردیس فارابی دانشگاه تهران.

## ۱. مقدمه

دنیای رقابت در حال تغییر و تحول است و رقبا بیش از پیش در پی افزایش سهم بازار خود از طریق کسب مزیت رقابتی هستند. شرط بقا در دنیای متلاطم کسب و کار توجه به تحولات محیطی، نوآوری و درک ابعاد ایجاد نوآوری در کسب و کار یا سازمان است. نوآوری در توسعه اقتصادی و رقابت در سطح ملی و سازمانی نقش مهم و کلیدی دارد [۳۳]. نوآوری‌های فناورانه و سازمانی عوامل مهمی جهت ارتقای عملکرد رقابتی در میان سازمان‌ها، کشورها و رشد بلندمدت اقتصاد جهانی محسوب می‌شوند [۱۱]. علی‌رغم این که عوامل زمین، نیروی کار و سرمایه برای رشد اقتصادی لازم هستند؛ اما نوآوری سازمانی عامل مهمتری جهت رسیدن به این مهم می‌باشد [۳۲].

نوآوری سازمانی تعاریف مختلفی دارد که یکی از آنها، نوآوری سازمانی را نوعی تغییر تازه و جدید بر اساس اندیشه‌های نو و بی‌سابقه دانسته است [۳]. برای دستیابی به اندیشه‌های نو و بی‌سابقه باید راهبردها و برنامه‌های کاری که پس از مدتی منسوخ می‌شوند را مورد تجدید نظر قرار داده و فرضیه‌های بنیادی مناسب زمان، مکان و موقعیت فعلی و آینده شرکت یا سازمان تدوین کرد؛ تفکر راهبردی تصویری از آینده، فرصت‌ها و تهدیدهای آن به دست می‌دهد که با استفاده از آن می‌توان به سؤال‌هایی از این قبیل «امروز مشغول چه کاری هستیم؟» و «فردا باید به چه کاری پردازیم؟» پاسخ داد [۱].

تفکر راهبردی در پایین‌ترین سطح خود پیرو تغییرات محیط و در بالاترین سطح خود، که سطحی خلاق است، پدیدآورنده تغییر و ارزش‌های جدید در محیط است. ویژگی اصلی تفکر راهبردی، توانایی به دست آوردن نگرشی کلی از سازمان و محیط آن است. این امر مستلزم درک این است که مسائل و مباحث مختلف چگونه به هم ارتباط پیدا می‌کنند، چگونه بر هم اثر می‌گذارند و یک راه‌حل در یک زمینه خاص چه اثری بر دیگری دارد. یکی از مشکلات سازمان‌ها، فقدان تفکر راهبردی است که باعث عدم بهره‌گیری از فرصت‌های جدید و عدم نوآوری خواهد شد [۴].

یکی از مفاهیم مهم مدیریت، که به صورت مستقیم و غیر مستقیم بر تفکر راهبردی و نوآوری سازمان تاثیر می‌گذرد، هوشمندی رقابتی است. هوشمندی رقابتی به مثابه راداری است که با کشف سریع‌تر فرصت‌های جدید و هشدار تهدیدها، شرکت را قادر می‌کند محیط خود را سریع‌تر و دقیق‌تر شناسایی، راهبرد رقبا را بهتر و سریع‌تر درک کند و از شکست و موفقیت آنها بیاموزد [۱۴]. اقدامات و اطلاعات هوشمندی رقابتی زیربنای فرآیندهای نوآورانه و حفظ رقابت هستند. سازمان‌ها با گرایش به پذیرش نوآوری بیشتر، برای کشف راهکارهایی برای شناسایی و پاسخ به تغییرات محیطی و گسترش قابلیت‌های جدید جهت دستیابی به عملکرد بالاتر می‌کوشند [۱۰].

به دلیل شرایط و وضعیت‌های پیچیده امروزی، صنعت بیمه در دام تنگناهای رقابتی و فن‌آوری است و تداوم روش‌های سنتی باعث عدم کارایی و اثربخشی آنها شده است [۲۶]. ویژگی‌های خاص مربوط به ماهیت فنی بیمه مانند: تجاری بودن بیمه، خلاقیت‌پذیری، تنوع‌پذیری خدمات بیمه، بازار بالقوه بسیار بالا برای بیمه‌ها، ضعف ساختاری و مدیریتی، تناسب نداشتن رشد خدمات شرکت‌های بیمه با رشد فن‌آوری سایر سازمان‌ها، همگی لزوم به‌کارگیری نوآوری و خلاقیت را در شرکت‌های بیمه گوشزد می‌کند [۱۸]. صنعت بیمه در ایران به دلیل حرکت‌هایی در راستای خصوصی‌سازی و آزادسازی تعرفه‌ها، در رقابت شدیدی به‌سر می‌برد که با به‌کارگیری مفاهیم، روش‌ها و پیش‌نیازهای نوآوری مثل تفکر راهبردی و هوشمندی رقابتی، ظرفیت‌های بالقوه آن شناسایی و فعال می‌شود. بر این اساس، انگیزه انجام این پژوهش فراهم آوردن دانش تجربی درباره بررسی نقش میانجی تفکر راهبردی سطح سازمان، بر تأثیر هوشمندی رقابتی بر نوآوری سازمانی می‌باشد.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری پژوهش

هوشمندی رقابتی<sup>۱</sup> در طی دو دهه اخیر، از یک حوزه علمی کوچک به یک رشته علمی شناخته‌شده در سطح بین‌المللی تبدیل شده است. با توجه به جهانی‌شدن بازارها و توسعه قلمرو رقابت به کل دنیا، این دیدگاه درصدد تلفیق و توسعه نظریه‌های موجود و ارائه یک دیدگاه جامع، جهت دستیابی به مزیت رقابتی می‌باشد. در تعریف، هوشمندی رقابتی جمع‌آوری اطلاعات مربوط به محیط و رقبا، به‌منظور خلق و حفظ مزیت رقابتی است. هوشمندی رقابتی یک فرآیند سیستماتیک است تا از این طریق از به‌روز بودن اطلاعات دقیق و مرتبط به رقبا اطمینان حاصل شود [۲۹]. دسچامپز و نایاک (۱۹۹۵) هوشمندی رقابتی را به سه دسته تقسیم کرده‌اند:

- هوشمندی بازار: این نوع هوشمندی، وظیفه تهیه و عرضه روندهای حال و آینده نیازها و ترجیحات مشتریان به بازارهای جدید و ایجاد فرصت‌های بخش‌بندی و تغییرات اساسی و اصلی در بازاریابی و توزیع رقبا را به عهده دارد.
- هوشمندی مرتبط با رقبا: این نوع هوشمندی از طریق ملاحظه و بررسی مستمر و نظام‌مند تغییرات در ساختار رقبا، محصولات جایگزین جدید و واردشوندگان جدید به صنعت، وظیفه ارزیابی راهبرد رقابتی رقبا را بر عهده دارد.

- هوشمندی فناورانه (تحلیل هزینه): فایده فن‌آوری‌های جدید و فعلی و نیز پیش‌بینی فن‌آوری‌هایی که در آینده از بین می‌روند و فن‌آوری‌هایی که در آینده مسلط می‌شوند به عهده این نوع هوشمندی است [۲۱].

دانیل روچ و پاتریس سانتی، هوشمندی اجتماعی و راهبردی را به این طبقه‌بندی اضافه کرده‌اند. از نظر آنها، این هوشمندی شامل: مقررات مالی و مالیاتی، مباحث سیاسی و اجتماعی و همچنین موضوعات منابع انسانی و اجتماعی می‌شود [۱۳]. وظایف هوشمندی رقابتی شامل: به‌گزینی رقابتی، ایجاد سیستم هشدار سریع، کشف اطلاعات تاکتیکی معین، مدیریت و توزیع اطلاعات، راهنمایی در مورد نقاط کور، آموزش و توانمندسازی کارکنان، کمک به اتخاذ تصمیم‌های راهبردی کسب‌وکار و تبدیل داده‌ها و اطلاعات به آگاهی قابل استفاده می‌باشد. هوشمندی رقابتی تنها تحقیقات بازار یا بررسی بازار نیست [۲۴]؛ بلکه، فرآیند شناخت رقابت و دستیابی به علل بالا رفتن مزیت رقابتی از طریق جمع‌آوری اطلاعات در خصوص رقبا، تفکر بر اطلاعات و به‌کارگیری آن در تفکر و برنامه‌ریزی راهبردی شرکت است [۲۲].

افزایش هوش رقابتی موجب می‌شود سازمان‌ها اطلاعات محیط اطراف خود را سریع‌تر و با دقت بیشتری بررسی و تحلیل کنند و نتایج را ذخیره کنند و در مواقع مقتضی در دسترس تصمیم‌گیرندگان قرار دهند. این امر جریان تبادل داده‌ها، اطلاعات و دانش را در سازمان تسریع می‌کند و اثربخشی تفکر و تصمیم‌گیری راهبردی را بهبود می‌بخشد. هوشمندی رقابتی به مثابه راداری است که با بررسی و تحلیل اطلاعات محیط و کشف فرصت‌های جدید و هشدار تهدیدها، شرکت را قادر می‌کند محیط خود را سریع‌تر و دقیق‌تر شناسایی و با نظارت نظام‌مند و با آگاهی بیشتری تصمیم‌های راهبردی، جهت دستیابی به نوآوری و مزیت رقابتی (زودتر از رقبا) اتخاذ کنند [۱۴].

گری هامل<sup>۱</sup> تفکر راهبردی را معماری هنرمندانه راهبرد بر مبنای خلاقیت و فهم کسب‌وکار توصیف می‌کند. رالف استیسی<sup>۲</sup> آن را طرح‌ریزی بر مبنای یادگیری می‌شناسد [۱۶]. تفکر راهبردی فرآیندی است که رهبران در راستای نیل به اهداف مشخص، راهبردهای واضح، دقیق و روشن را تنظیم کرده و با یکدیگر مرتبط می‌سازند. هنری مینتزر برگ تفکر راهبردی را یک فرآیند سنتز ذهنی می‌داند که از طریق خلاقیت، نمای یکپارچه از کسب‌وکار را در ذهن ایجاد می‌کند [۱۵]. مدل‌های متنوعی برای تفکر راهبردی پیشنهاد شده است که مهمترین آنها شامل: الگوی پیترو و یلیامسون،

1. G.HAMEL

2. R.STACEY

الگوی جین لیدکا، الگوی گری هامل است. جین لیدکا در پژوهش خود پنج عنصر را برای تفکر راهبردی بیان کرده است که عبارت‌اند از: تمرکز بر هدف (تمرکز بر منابع برای دستیابی به هدف)، چشم‌انداز سیستمی (الگوی کاملی از عوامل خلق ارزش و تعاملات)، فرصت‌طلبی هوشمندانه (هوشیاری نسبت به محیط و نگرش مثبت و خلاقانه به تحولات با هدف کشف فرصت‌های نوظهور)، فرضیه محور بودن (روش علمی فرض و آزمون فرض به صورت خلاقانه به کارگرفته شود و پیوند مناسبی بین تفکر واگرا و تفکر هم‌گرا یعنی خلاقیت و تحلیل ایجاد شود)، تفکر در طول زمان (گذشته، حال و آینده از هم جدا نیستند؛ آینده بر مبنای گذشته شکل می‌گیرد و نقطه آغاز آن حال است) [۱۵].

تفکر راهبردی برای سازمان و ذی‌نفعان آن انگیزه و تعهد ایجاد می‌کند [۱۶]. ضعف تفکر راهبردی مدیران ارشد بنگاه‌ها و سازمان‌ها، موجب می‌شود آنها از فرصت‌های جدید محروم شوند؛ لذا مجهز شدن مدیران ارشد به قابلیت‌های راهبردی، ضروری و حیاتی به نظر می‌رسد. ماهیت تفکر راهبردی نشان‌دهنده فهم و بصیرت شدن نظام سازمانی و انسانی است. این بصیرت کمک می‌کند تا در شرایط پیچیده کسب‌وکار، واقعیت‌های بازار و قواعد آن به درستی شناخته شود؛ ویژگی‌های جدید بازار زودتر از رقبا کشف شود؛ جهش‌های (نایبوستگی‌های) کسب‌وکار درک شود و برای پاسخگویی به این شرایط، راهکارهای بدیع و ارزش‌آفرین خلق شود [۶]. تفکر راهبردی با ایجاد جامعیت و دوراندیشی از یک سو باعث درک بهتر کارکنان از سازمان و محیط شده و از سوی دیگر زمینه ارتباطات و تعامل بیشتر بین مدیران و کارکنان را فراهم آورده و باعث بهره‌برداری از نبوغ و خلاقیت کارکنان در سازمان می‌شود [۳۰]. تفکر راهبردی تلاشی برای نوآوری و تجسم آینده‌ای جدید و بسیار متفاوت برای سازمان است که ممکن است منجر به تعریف مجدد راهبردهای اصلی و یا حتی صنعتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند، شود [۲۵]. تفکر راهبردی همانند یادگیری دوحلقه‌ای است که یکی فرضیه‌های موجود را به چالش و می‌دارد و دیگری راه‌حل‌های جدید و نوآورانه را در سطح سازمان یا فرد توسعه می‌دهد و در نهایت، اقدامات بالقوه مناسب‌تری در سازمان ایجاد می‌کند [۳۰]. نوآوری سازمانی یعنی ایجاد محصولات و خدمات جدید، مفید و با ارزش در فضای سازمانی یا به عبارتی تمایل سازمان جهت توسعه محصولات و خدمات جدید یا بهبود آنها و موفقیت در ارائه آن محصولات و خدمات به بازار است [۲۶].

هانگ و همکارانش (۲۰۱۰) سه بعد برای نوآوری سازمانی متصور شده‌اند که عبارت‌اند از [۲۷]:

- نوآوری محصول: ارتقای ترکیب محصولات و خدمات؛
- نوآوری فرآیند: بهبود ترکیب و کارایی عملیات‌های داخلی؛

- نوآوری کلی سازمان: بهبود مزیت رقابتی، سوددهی، کاهش هزینه‌ها، بهبود بهره‌وری کارکنان و بهبود گردش دارایی سازمان [۲۷].

سازمان همکاری و توسعه اقتصادی در سال ۲۰۰۵، نوآوری سازمانی را به‌عنوان یک روش سازمانی جدید در شیوه کسب‌وکار، سازمان محل کار و روابط خارجی تعریف کرده است که در نتیجه تصمیمات مدیریت راهبردی شرکت ایجاد می‌شود [۲۰].

**پیشینه پژوهش.** پژوهش «هوشمندی رقابتی و رابطه آن بر اثربخشی بازاریابی شرکت‌های بزرگ نیجریه‌ای» نوکا و فرانسیس (۲۰۰۹) انجام داده است که برای هوشمندی رقابتی متغیرهای فرصت-های بازار، تهدیدهای رقبا، ریسک‌های رقابتی، فرضیه‌های محوری و آسیب‌پذیری کلیدی تعریف شده است. نتایج نشان می‌دهد که بین هوشمندی رقابتی و اثربخشی بازاریابی شرکت‌های بزرگ، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد [۳۱].

تندسته (۱۳۹۲) در «بررسی تاثیر هوشمندی رقابتی بر عملکرد کسب‌وکار، برای سنجش هوشمندی رقابتی از ابعاد هوشمندی بازار، هوشمندی اجتماعی - راهبردی، هوشمندی فن‌آوری و هوشمندی ساختاری - سازمانی استفاده کرده که تاثیر این ابعاد بر ابعاد عملکرد کسب‌وکار که شامل: عملکرد بازار، عملکرد رقابتی و عملکرد مشتری می‌باشد، مورد بررسی قرار داده است و با توجه به نتایج به‌دست آمده از روش‌های آماری همچون: معادلات ساختاری و آزمون فریدمن، فرضیه‌ها و تاثیر مثبت هوشمندی رقابتی بر عملکرد کسب‌وکار و همچنین، تاثیر قابل توجهی که هر یکی از ابعاد هوشمندی رقابتی با توجه به اهمیت‌شان بر ابعاد عملکرد شرکت‌ها داشته است تایید شده‌اند [۵].

غفاری، نظری و افضلی (۱۳۹۲) در «هوشمندی رقابتی، بر ساخته‌ای نوین در توسعه تفکر راهبردی» به مطالعه موردی مقایسه بانک‌های خصوصی و دولتی استان مازندران پرداختند و ابعاد چهارگانه آگاهی از رقبا، بازار، فن‌آوری و اجتماعی - راهبردی را برای هوشمندی رقابتی در نظر گرفتند. نتایج نشان داد که بین هوشمندی رقابتی در تصمیم‌گیری راهبردی بانک‌های خصوصی و دولتی تفاوت معناداری وجود دارد و همچنین، بانک‌های خصوصی از نظر هوشمندی رقابتی و توجه به مبانی تفکر راهبردی، نسبت به بانک‌های دولتی در جایگاه بهتری هستند [۱۴].

رضایی و دیگران (۱۳۹۳) در «تأثیر هوشمندی رقابتی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی» به جامعه آماری کارکنان بانک ملی پرداختند. روش مورد استفاده توصیفی و از نوع همبستگی - معادلات ساختاری بوده است که بررسی و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار LISREL حاکی از

آن است که بین ابعاد هوشمندی رقابتی و نوآوری و یادگیری سازمانی و همین‌طور بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی تأثیر مثبت وجود دارد [۹].

فیض، روح‌الامینی (۱۳۹۲) در «تجزیه و تحلیل تأثیر تفکر استراتژیک بر نوآوری استراتژیک» در جامعه آماری شرکت‌های متوسط و کوچک شهرک صنعتی خضراء در کرمان پرداخته‌اند. نتایج اجرای همبستگی پیرسون نشان داد که تمام مؤلفه‌های تفکر راهبردی و نوآوری راهبردی دو به دو باهم همبستگی دارند و با اجرای الگوی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS- SEM) برای آزمون رابطه تفکر راهبردی با نوآوری راهبردی مشخص شد که الگوی پیشنهادی دارای برازش خوبی است و نوآوری راهبردی از طریق تفکر راهبردی تبیین شده است [۱۷].

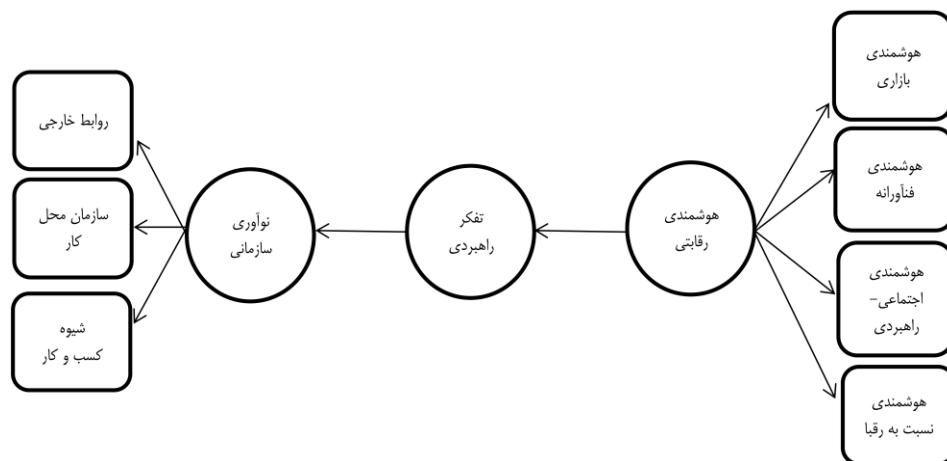
خاکسار، خاقانی و زارعی (۱۳۹۲) در «بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی» در جامعه آماری شرکت‌های زیر مجموعه گروه صنعتی گلرنگ پرداخته‌اند. عناصر نوآوری سازمانی در این پژوهش: توان فناورانه سازمان، ارتباط راهبردی، تمرکز بر خواسته‌های مشتریان، شایستگی‌های اساسی سازمان، بازارگرایی شرکت و قابلیت یادگیری سازمان است. نتایج حاکی از آن است که با اطمینان ۹۵٪ بین تفکر راهبردی و نوآوری سازمانی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد و نیز بین پنج رکن تفکر سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت‌جویی هوشمندانه، پیشروی با فرضیه و تفکر در طول زمان با نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد [۷].

مظلومی، ناصحی‌فر و احسان‌فر (۱۳۹۲) در شناخت «رابطه رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی» که در شرکت‌های خصوصی بیمه در ایران انجام داده‌اند، برای نوآوری سازمانی ابعاد نوآوری در محصول و خدمت، نوآوری فرآیند و نوآوری کلی سازمان را در نظر گرفته‌اند و برای بررسی و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و معادلات ساختاری (SEM) در قالب نرم‌افزار لیزرل استفاده کرده‌اند. بر اساس یافته‌ها، رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی تأثیر داشته و متغیر خلاقیت سازمانی در این میان نقش میانجی دارد [۱۹].

**فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش.** بر اساس سوال اصلی پژوهش یعنی میزان تأثیر تفکر راهبردی برای رسیدن به نوآوری سازمانی از طریق هوشمندی رقابتی و بررسی الگوهای تفکر راهبردی، هوشمندی رقابتی و نوآوری سازمانی، فرضیه‌ها و مدل مفهومی این پژوهش به شرح زیر تدوین شدند:

فرضیه اول: هوشمندی رقابتی بر تفکر راهبردی تأثیر دارد.

فرضیه دوم: تفکر راهبردی بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با توجه به روش‌های چهارگانه دیدگاه نظریه‌پردازی که شامل بهیود نظریه‌های موجود، مقایسه دیدگاه‌های نظری مختلف، بررسی پدیده‌ای خاص با استفاده از دیدگاه‌های نظری مختلف و بالاخره بررسی پدیده‌ای مستند در شرایطی جدید، تحقیق حاضر در گروه چهارم قرار می‌گیرد [۲۳]. این پژوهش از نوع میدانی است که برای انجام آن از پرسشنامه‌های معتبر علمی استفاده شده و پرسشنامه نهایی حاوی ۴۴ سوال (طیف ۵ نقطه‌ای لیکرت) در ۴ بخش می‌باشد. بخش اول مربوط به جنسیت، سن، تجربه و تحصیلات افراد، بخش دوم سوالات مربوط به اجزای هوشمندی رقابتی با ابعاد هوشمندی بازار (۷ سوال)، هوشمندی نسبت به رقبا (۶ سوال)، هوشمندی فناورانه (۵ سوال) و هوشمندی اجتماعی - راهبردی (۵ سوال)؛ بخش سوم سوالات مربوط به سنجش متغیر میانجی یعنی تفکر راهبردی از طریق تلخیص سوالات مدل جین لیدتکا در زمینه‌های تمرکز بر هدف، چشم‌انداز سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، فرضیه محور بودن و تفکر در طول زمان (۸ سوال) و بخش چهارم سوالات مربوط به اجزای نوآوری سازمان که برای اولین بار از مولفه‌های ارائه شده توسط سازمان همکاری توسعه اقتصادی (OECD) با ابعاد شیوه کسب‌وکار (۳ سوال)، سازمان محل کار (۳ سوال) و روابط خارجی (۳ سوال) است.

جامعه آماری، نمایندگی‌های بیمه استان قم هستند که اعضای جامعه آماری، مدیران آنها می‌باشند. برای جمع‌آوری اطلاعات از نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. به دلیل این‌که



اطلاعی از واریانس جامعه در دسترس نبوده از فرمول کوکران جهت تعیین حجم نمونه استفاده شده است که در این فرمول با توجه به آمار سازمان بیمه استان، تعداد نمایندگان فعال ۱۰۶ در نظر گرفته شد (N=106). از طرفی چون تخمینی از نسبت موفقیت وجود نداشته است، نسبت موفقیت برابر  $p=0/5$  قرار داده شد که در این حالت، حجم نمونه به حداکثر مقدار خود افزایش می‌یابد؛ بنابراین بر اساس آلفای ۵ درصد و سطح خطای ۵ درصد با استفاده از فرمول زیر حداقل نمونه مورد نیاز ۸۳ تخمین زده شد که محقق جهت جامعیت بیشتر از ۱۰۰ پرسشنامه استفاده کرده است. در این پژوهش، از مدل‌یابی معادلات ساختاری با کمک روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس<sup>۱</sup> جهت آزمون فرضیه‌ها و صحت مدل استفاده شده است.

روایی پرسشنامه را کارشناسان اهل فن تأیید کردند؛ اما پژوهشگران به این مورد اکتفا نکرده و از آزمون‌های معتبر آماری نیز استفاده کرده‌اند. طبق اصول آماری، میزان روایی همگرا از طریق بیشتر از ۰/۵ بودن میانگین واریانس خروجی یا AVE به دست می‌آید [۸]. روایی واگرا (افتراقی) نیز از طریق مقایسه جذر AVE با همبستگی بین متغیرهای مکنون سنجیده شده و برای هر یک از سازه‌های انعکاسی، جذر AVE باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها در مدل باشد. همچنین در این پژوهش، جهت تعیین پایایی از سه معیار ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی و همسانی درونی (بار عاملی) بر طبق نظر فارل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شده است. میزان قابل قبول برای آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۶ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ می‌باشد [۲]. میزان بار عاملی گویه‌ها که به منظور بررسی همسانی درونی مورد استفاده قرار می‌گیرد و مقدار قابل قبول آن بیش از ۰/۴ می‌باشد. همچنین، آماره  $t$  آن در سطح خطای ۰/۰۵ باید بالاتر از ۱/۹۶ باشد. به عبارت دیگر، پرسش‌هایی که بار عاملی آنها کمتر از ۰/۴ یا آماره  $T$  آنها بین ۱/۹۶ تا -۱/۹۶ باشد، باید حذف شوند. جداول شماره ۱ و ۲ روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری پژوهش را پس از اصلاح گویه‌های ضعیف، به طور خلاصه نشان می‌دهد که روایی (همگرا، واگرا) و پایایی (بار عاملی، پایایی مرکب و آلفای کرونباخ) نشان‌دهنده مناسب بودن ابزار اندازه‌گیری تحقیق می‌باشد.

---

1. Smart pls

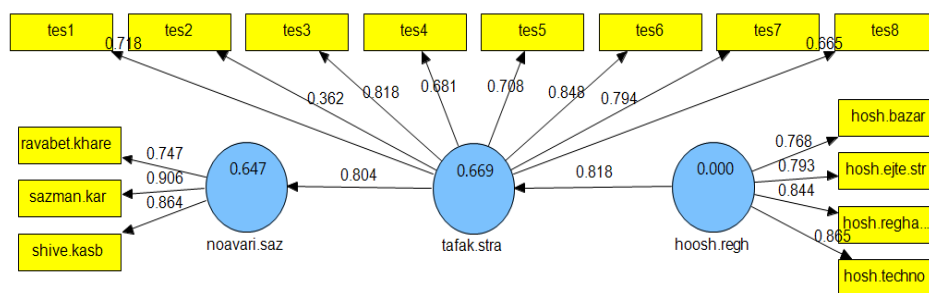
جدول ۱. روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

متغیرهای پژوهش	سوالات	ضریب میانگین واریانس استخراج شده AVE	بارهای عملی	آماره t	ضریب پایایی ترکیبی (CR)	ضریب آلفای کرونباخ
هوشمندی رقابتی	hosh.bazar	۰/۶۷	۰/۷۶۶	۶/۱۳۷	۰/۸۹	۰/۸۴
	hosh.ejte.str		۰/۷۹۵	۹/۰۸۹		
	hosh.reghabati		۰/۸۴۴	۸/۸۰۶		
	hosh.techno		۰/۸۶۴	۱۳/۱۱۶		
تفکر راهبردی	tes1	۰/۵۷	۰/۷۰۷	۴/۱۳۷	۰/۹۰	۰/۸۷
	tes3		۰/۸۱۵	۸/۲۵۱		
	tes4		۰/۶۷۷	۶/۰۹۱		
	tes5		۰/۷۱۸	۶/۶۵		
	tes6		۰/۸۶۱	۱۲/۷۷۲		
	tes7		۰/۷۹۸	۱۰/۲۵۶		
	tes8		۰/۶۶۹	۵/۰۶۲		
	noavari.saz		۰/۷۴۲	۵/۹۵۷		
نوآوری سازمان	ravabet.khare	۰/۷۱	۰/۹۰۸	۲۲/۴۸۴	۰/۸۸	۰/۷۹
	sazman.kar		۰/۸۶۶	۱۴/۹۰۸		
	shive.kasb					

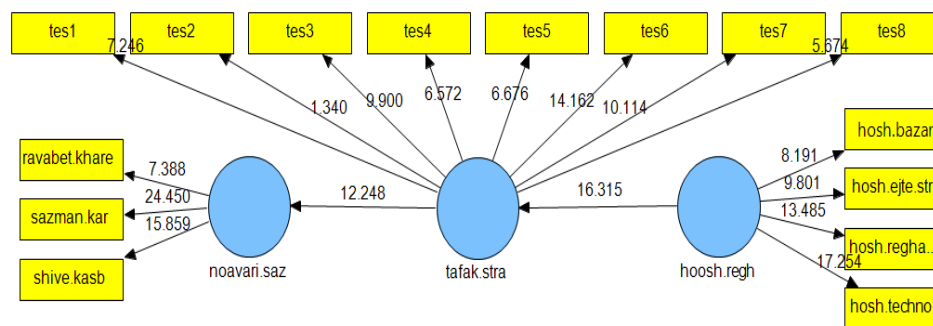
جدول ۲. ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا [افتراقی]

متغیرهای پژوهش	هوشمندی رقابتی	تفکر راهبردی	نوآوری سازمان	جذر AVE (روایی واگرا)
هوشمندی رقابتی	۱/۰۰۰			۰/۸۲
تفکر راهبردی	۰/۸۱	۱/۰۰۰		۰/۷۵
نوآوری سازمان	۰/۷۴	۰/۸۱	۱/۰۰۰	۰/۸۸

نمودار ۲ مدل استاندارد و ضریب معناداری را قبل از اصلاح نشان می‌دهد:



نمودار ۲. ضرایب مسیر مدل اولیه قبل از اصلاح

نمودار ۳. مقادیر  $t$  مدل اولیه قبل از اصلاح

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

بر اساس یافته‌ها از ۱۰۰ مدیر مورد مطالعه، ۹۲ نفر مردان و ۸ نفر را زنان تشکیل می‌دادند. اکثریت افراد نمونه در بازه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال بودند (۶۵ نفر). همچنین، بیشتر آنها از تحصیلات کارشناسی و بالاتر برخوردار بوده (۵۳ نفر) و دارای سابقه کاری ۵ سال به بالا بودند (۴۷ نفر). سایر یافته‌های پژوهش در دو قسمت برازش مدل ساختاری و کلی پژوهش و بررسی آزمون فرضیه‌ها گزارش شده است.

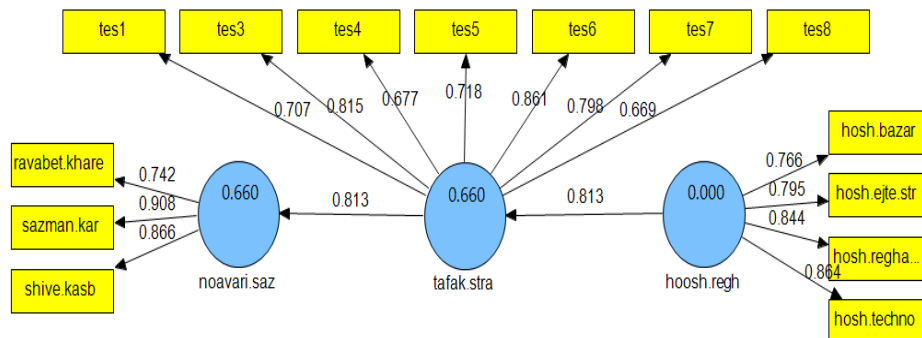
**برازش مدل ساختاری و کلی پژوهش.** در این مرحله به بررسی برازش مدل ساختاری و کلی پژوهش پرداخته می‌شود. بدین منظور، از شاخصی به نام  $R^2$  استفاده می‌شود.  $R^2$  معیاری است که برای متصل کردن بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته دارد. این مقدار برای سازه‌های وابسته محاسبه می‌شود و در مورد سازه‌های مستقل مقدار این معیار صفر است. به مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  معرفی شده است. پس از برازش مدل ساختاری، برازش مدل کلی از طریق شاخص GOF ارزیابی می‌شود. این معیار مربوط به بخش کلی معادلات ساختاری است، بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل پژوهش، برازش کلی را نیز کنترل کند؛ به‌طور کلی Communalities نشان‌دهنده میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه می‌باشد. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای معیار GOF معرفی شده است [۱۲]. جدول ۳ اطلاعات برازشی مدل مورد استفاده را نشان می‌دهد.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل ساختاری و مدل کلی پژوهش

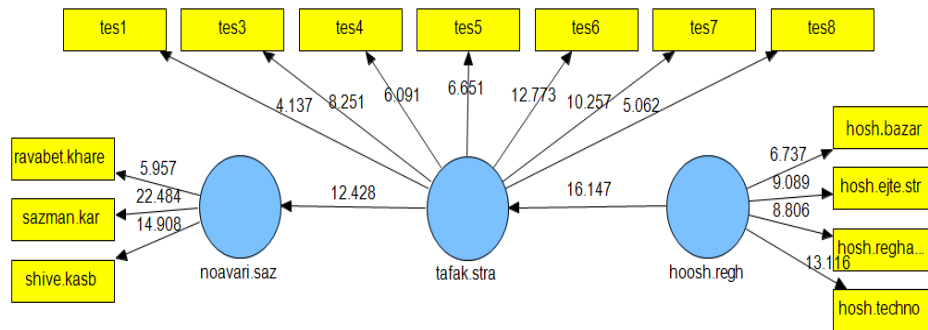
Communnality	R <sup>2</sup>	سازه
۰/۶۷	-	هوشمندی رقابتی
۰/۵۷	۰/۶۶	تفکر راهبردی
۰/۷۱	۰/۶۶	نوآوری سازمان
۰/۶۵	۰/۶۶	میانگین معیارها

$$0.65 = GOF = \sqrt[2]{\text{Communnality} \times R^2} = \sqrt[2]{0.429}$$

**بررسی و آزمون فرضیه‌ها.** پس از برازش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و کلی، پژوهشگر اجازه می‌یابد که به بررسی و آزمون فرضیه‌ها پرداخته و به یافته‌های پژوهش دست یابد. این امر از طریق بررسی دو بخش ضرایب t و ضرایب مسیر [β] صورت می‌گیرد. اگر مقدار آماره t بیشتر از ۱/۹۶ باشد، یعنی اثر مثبت و معناداری وجود دارد. اگر بین ۱/۹۶ تا -۱/۹۶ باشد اثر معناداری وجود ندارد و اگر کوچک‌تر از -۱/۹۶ باشد، یعنی اثر منفی معناداری دارد. ضریب مسیر نیز نشان‌دهنده اثر مستقیم یک سازه بر سازه دیگر است. در صورتی که ضرایب مسیر بین متغیرها بیشتر از ۰/۶ باشد، بدین معنی است که تاثیر پیش‌بینی‌کننده متغیر پنهان نسبت به متغیر وابسته قوی می‌باشد، اگر این مقدار بین ۰/۳ تا ۰/۶ باشد، میزان تاثیر متوسط و در صورتی که کمتر از ۰/۳ باشد ضعیف ارزیابی می‌شود. در زیر نمودار ضرایب مسیر و مقادیر t و جدول نتایج آزمون فرضیه‌ها آورده شده است.



نمودار ۴. ضرایب مسیر مدل نهایی

نمودار ۵. مقادیر  $t$  مدل نهایی

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد

ردیف	نتیجه	$\beta$	$t$
۱	تایید	۰/۸۱	۱۶/۱۴
۲	تایید	۰/۸۱	۱۲/۴۲

میزان تاثیر غیرمستقیم [از طریق متغیر میانجی تفکر راهبردی] هوشمندی رقابتی بر نوآوری سازمانی برابر است با:  
 $۰/۸۱ * ۰/۸۱ = ۰/۶۶$

با توجه به ضرایب معناداری و  $t$  استخراج شده، تاثیر هوشمندی رقابتی بر تفکر راهبردی، مثبت و معنادار است؛ بدین معنی که با تقویت ابزاری مثل هوش رقابتی، تفکر راهبردی در سازمان بهتر جاری و ساری خواهد شد؛ علاوه بر این، تاثیر مثبت و معنادار تفکر راهبردی بر نوآوری سازمانی حاکی از نقش میانجی تفکر راهبردی در پژوهش حاضر است که طبق جدول ۴ تاثیر غیرمستقیم [از طریق متغیر میانجی تفکر راهبردی] هوشمندی رقابتی بر نوآوری سازمانی برابر است با ۶۶ درصد است که نشان از قوی بودن تاثیر متغیر میانجی یعنی تفکر راهبردی دارد.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

جهت ایجاد نوآوری، آگاهی از اطلاعات گامی بنیادی محسوب می‌شود؛ زیرا با اهرم اطلاعات به‌سادگی می‌توان تغییرات را رصد و نقشه راه نوآورانه‌ای برای شرکت اتخاذ کرد. هدف از اجرای این پژوهش، بررسی نقش میانجی تفکر راهبردی بر رابطه میان هوشمندی رقابتی و نوآوری سازمانی است. تأثیر یاد شده هم از طریق همبستگی پیرسون و هم از طریق الگوی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر آزمون شد.

نتایج نشان داد که هر سه متغیر مدل، دو به دو باهم همبستگی دارند که بیشترین مقدار همبستگی مربوط به رابطه بین متغیرهای تفکر راهبردی و نوآوری سازمان و تفکر راهبردی و هوشمندی رقابتی به میزان ۰/۸۱ است و با توجه به میزان تاثیر غیرمستقیم تفکر راهبردی (۰/۶۶) می‌توان نتیجه گرفت تفکر راهبردی نقش کلیدی و موثری جهت نوآوری‌های سازمانی ایفا می‌کند. این موضوع با نتایج پژوهش خاکسار و همکاران (۱۳۹۲) مطابقت دارد که نتیجه گرفتند تفکر راهبردی مدیران را به سوی یادگیری سریع از محیط کسب و کار و به کارگیری خلاقیت برای خلق ارزش‌های جدید فرا می‌خواند. نتیجه دیگر، شرکت‌ها یا سازمان‌ها می‌توانند قابلیت تفکر راهبردی را از طریق هوشمندی رقابتی کسب و تقویت کنند که این موضوع با نتایج غفاری و همکاران (۱۳۹۲) مطابقت دارد؛ بر اساس نتایج آنها، سازمان‌هایی که نسبت به محیط اطراف خود حساس‌تر و آگاه‌تر هستند و فرصت‌های موجود در محیط را بهتر رصد می‌کنند و واکنش مناسب و به موقع ارائه می‌کنند و به نوعی نسبت به بقیه سازمان‌ها هوشمندتر عمل می‌کنند، هم به فلسفه تفکر راهبردی نزدیک‌تر شده‌اند و هم روح خلاقیت و نوآوری سازمانی را در خود تقویت می‌کنند که باعث مزیت رقابتی نسبت به رقبا و تضمین بقای بیشتر در طول زمان خواهد شد.

تفکر راهبردی باعث می‌شود مدیران با نگرش دقیق به آینده و موضوعات صنعت بیمه، تصمیمات راهبردی مناسبی و مقتضی زمان در مورد عملکرد سازمان، ارائه خدمات مناسب و توجه بیشتر به مشتری، فضای رقابتی کسب و کار و خصوصاً تصمیمات مربوط به نوآوری بازار و نوآوری خدمت داشته باشند. یک شرکت برای پیروزی در رقابت نیازمند خلق ارزش بهتر برای مشتریان است و این خلق ارزش نیازمند شناسایی دقیق بازار، نیازها و انتظارات مشتریان و داشتن اطلاعات و آگاهی در مورد محیط سازمان و فضای رقابتی حاکم در محیط است. هوشمندی رقابتی و تفکر راهبردی با ارائه دیدی جامع و باز، سازمان و مدیران را در شناسایی این موارد و فرصت‌های موجود یاری می‌دهد و در نهایت، برای خلق ارزش بالاتر برای هر مشتری می‌تواند از انواع نوآوری‌ها به صورت هدفمند بهره ببرند.

**پیشنهاد‌های کاربردی بر اساس نتایج پژوهش.** اول، با توجه به نتایج فرضیه پژوهش که بیان می‌دارد سازمان‌هایی که هوشمندی رقابتی و سطح تفکر راهبردی سازمانی بالاتری دارند، نوآوری راهبردی سازمانی بهتری از خود نشان می‌دهند، پیشنهاد می‌شود ابزارها و روش‌های مدیریت راهبردی بهتری در سطح سازمان به کار گرفته شوند تا با قرار دادن نگرش جامع از حال و آینده سازمان و صنعت در اختیار مدیران، سبب بالا بردن هوشمندی رقابتی و فرصت‌جویی‌های

هوشمندانه‌تر سازمان و همچنین بالا رفتن سطح تحلیل ذهنی مدیران و برقراری تفکر راهبردی در نگرش و تحلیل‌های ذهنی در مدیران و کارکنان شود.

دوم، با توجه به بارهای عاملی استخراج شده از هوشمندی رقابتی، هوشمندی فن‌آورانه بیشترین نقش را داشته است؛ لذا شرکت‌های بیمه می‌توانند با الگوبرداری از شرکت‌های بیمه بزرگ دنیا که در زمینه استفاده از فن‌آوری پیشگام هستند در این زمینه خود را تقویت و مزیت رقابتی مناسبی به‌دست آورند.

سوم، ایجاد فرهنگ نوآوری در سازمان جهت بهره‌گیری از ایده‌های خلاقانه و همچنین شرکت در سمینارها و نمایشگاه‌های داخلی و بین‌المللی برای آشنایی کارکنان و مدیران در مورد خدمات متنوع و جدید و همچنین، فرآیند و نحوه ارائه این خدمات و گفت‌وگو مدیران و کارکنان شرکت با مدیران و کارکنان شرکت‌های پیشرو باعث انتقال تجارب و موفقیت‌ها خواهد شد.

چهارم؛ از آنجاکه یکی از ملزومات پیروزی در رقابت، بررسی دقیق صنعت، بازار، مشتریان و رقبای قدرتمند است؛ توصیه می‌شود تا شرکت‌ها با استفاده از بررسی و تحلیل دقیق این موارد، فرصت‌های بالقوه را شناسایی و از ظرفیت‌های بازار بهره‌برند. بهره‌گیری از خبره‌های بازاریابی در صنعت بیمه جهت شناسایی و تحلیل نیازهای مشتریان و برآورده کردن این نیاز با ایجاد نوآوری در خدمت از جمله راهکارهای پیشنهادی برای خلق ارزش توسط شرکت‌ها است.

**پژوهش‌های پیشنهادی آتی.** پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، ابعاد تفکر راهبردی مورد بررسی موشکافانه قرار گیرد تا مشخص شود کدام بعد بیشترین و کدام بعد کمترین تاثیر را بر نوآوری سازمانی دارد. بررسی سایر نوآوری‌ها از جمله نوآوری محصول و راهبردی در پژوهش‌های آتی می‌تواند مکمل مناسبی برای نتایج تحقیق حاضر باشد.

با بررسی مدل پژوهش در سایر صنایع و بازارها، می‌توان نسبت به تعمیم یا عدم تعمیم آن اظهار نظر مناسبی داشت.

با توجه به تاثیر تفکر راهبردی در نوآوری سازمانی، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به این موضوع پرداخته شود که منظور از تفکر راهبردی در صنعت بیمه چیست؟ آیا شرایط ویژه و منحصربه‌فردی دارد یا خیر؟

### محدودیت‌های پژوهش

- عمده‌ترین محدودیت هر طرح پژوهشی را می‌توان عدم توانایی تعمیم نتایج پژوهش به سایر جوامع آماری دانست. این پژوهش نیز از این قاعده مستثنی نبوده و نمی‌توان نتایج آن را جز به محل و جامعه آماری این تحقیق تعمیم داد.

- میزان همکاری و صداقت پاسخ‌دهندگان در پاسخ‌گویی به سوالات از جمله محدودیت‌هایی است که می‌تواند در نتیجه پژوهش اثر بگذارد. این وضعیت ممکن است ناشی از نگرانی پاسخ‌دهندگان در مشخص شدن اطلاعات محرمانه و رقابتی شرکت و دستیابی رقیب به این اطلاعات باشد.

- اثر تمایلات شخصی و در برخی موارد نبود آگاهی دقیق و تسلط نسبت به سوالات پرسشنامه و موضوع پژوهش از دیگر محدودیت‌هایی است که ممکن است نتایج یافته‌های تحقیق را تحت تاثیر قرار داده باشد.



## منابع

۱. آقازاده، هاشم (۱۳۸۳). توسعه تفکر استراتژیک یک قابلیت اصلی. *ماهنامه تدبیر*، شماره ۱۴۹، ۱۸-۲۳.
۲. اکبری، پیمان؛ بهارستان، امید؛ شائمی برزکی، علی (۱۳۹۲). تحلیل تأثیر هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی بر تعارضات سازمانی. *نشریه فرآیند مدیریت و توسعه*، دوره ۲۶، شماره ۴، پیاپی ۸۶، ۷۳-۱۰۰.
۳. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۹). *مدیریت عمومی*. تهران، نشر نی، ویراست سوم، چاپ سی و هشتم.
۴. پورصادق، ناصر؛ یزدانی، بهرنگ (۱۳۹۰). تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، سال دوم، شماره ۷، ۱۴۳-۱۵۹.
۵. تندسته، رضا (۱۳۹۲). بررسی تأثیر هوشمندی رقابتی بر عملکرد کسب و کار، مطالعه موردی کارشناسان و مدیران صنایع غذایی استان تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد- دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
۶. حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۹۳). *تصمیم‌گیری هوشمند و خلاق*، تهران، انتشارات ترمه.
۷. خاکسار، منصور؛ خاقانی، معصومه؛ زارعی، امجد (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: شرکت‌های زیرمجموعه گروه صنعتی گلرنگ). *فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی*، سال هشتم، شماره ۲۶، ۴۹-۶۲.
۸. خیاطان، مهدی؛ مبارکی، محمدحسن (۱۳۹۳). عوامل موثر بر رفتار کارآفرینانه مدیران مراکز تحقیقاتی دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران. *نشریه پی‌اورد سلامت*، دوره ۱، شماره ۳، ۱۹۸-۲۰۹.
۹. رضایی، محسن؛ قزاقی، رضا؛ شرفی، وحید؛ حسنی، سیده فاطمه (۱۳۹۳). تأثیر هوشمندی رقابتی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی. *کنفرانس بین‌المللی توسعه و تعالی کسب‌وکار اقتصاد و مدیریت*.
۱۰. اردکانی، سعید؛ کنجکاو منفرد، امیررضا؛ حکاکی، مسعود؛ رضایی دولت‌آبادی، حسین (۱۳۸۹). *شناسایی عوامل موثر بر توسعه. فصلنامه مدیریت توسعه فناوری*، شماره ۲، ۱۳۵-۱۵۵.
۱۱. شفیعی نیک‌آبادی، محسن؛ جلیلی بوالحسنی، اعظم؛ خاتمی فیروزآبادی، علی (۱۳۸۸). نقش نوآوری سازمانی در پیاده‌سازی کسب‌وکار الکترونیک در شرکت‌های مادر در صنعت خودرو (مطالعه موردی، شرکت ایران خودرو). *فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد*، شماره ۲۱، ۱۱-۱۸.
۱۲. صدر، سید محمد جواد؛ انصاری، رضا (۱۳۹۴). تأثیر نوآوری بازار و ناپایداری‌های فناوری‌ها بر عملکرد نوآوری در راستای کسب مزیت رقابتی در شرکت‌های دانش بنیان. *نشریه بهبود مدیریت*، سال نهم، شماره ۱، ۹۵-۱۱۴.
۱۳. علیزاده، سعید (۱۳۸۹). نقش هوشمندی رقابتی در بهبود عملکرد سازمان‌ها. *کارشناسی ارشد- دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب*.
۱۴. غفاری، رحمان؛ نظری، محسن؛ افضلی، شیما؛ عمرانی فر، میثم (۱۳۹۲). *هوشمندی رقابتی*، بر ساخته‌ای نوین در توسعه تفکر استراتژیک. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال یازدهم، شماره ۲۹، ۱۶۹-۱۹۳.
۱۵. غفاریان، وفا؛ کیانی، غلامرضا (۱۳۸۶). *پنج فرمان برای تفکر استراتژیک*. تهران، ناشر: فرا.

۱۶. غفاریان، وفا؛ عمادزاده، مرتضی (۱۳۸۵). معانی نوظهور در مفهوم استراتژی. تهران، ناشر: سازمان مدیریت صنعتی.
۱۷. فیض، داود؛ روح‌الامینی، سید علی (۱۳۹۲). تجزیه و تحلیل تأثیر تفکر استراتژیک بر نوآوری استراتژیک در شرکت‌های کوچک و متوسط. فصلنامه صنعت و دانشگاه، سال ششم، شماره ۲۱ و ۲۲، ۳۷-۴۸.
۱۸. کاظمی طامه، محمود (۱۳۸۶). کارآفرینی در بیمه، فصلنامه تخصصی آسیا، ش ۴۲.
۱۹. مظلومی، نادر؛ ناصحی‌فر، وحید؛ احسان‌فر، گلشن (۱۳۹۱). رابطه رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های خصوصی بیمه در ایران، پژوهشنامه بیمه، سال بیست و هشتم، شماره ۱۰۹، ۳۳-۵۶.
20. César, C & Lopez, A (2012). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, JBR-07575, 12-24.
21. Deschamps, J. & Nayack, P. R (1995). Product Juggernauts- How Companies Mobilize to Generate a Stream of Market Winners, Harvard Business School Press.
22. Dishman, p & Pearson, T (2003). Assessing Intelligence as Learning within an Industrial Marketing Group: A Pilot Study. *Industrial Marketing Management*, 32, 615-620.
23. Feldman D. C (2004). The devil is in the detail: converting good research into publishable articles. *Journal of management*, 30, 1, 1-6.
24. Gilad, B. (1999). Competitive Intelligence: The real Knowledge management. *Knowledge Management*, 12, 33, 120-132.
25. Grates, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: toward understanding the complementarities. *Management Decision*, 40(5), 456-462.
26. Gumusluoglu, L & Ilsev, A (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-73.
27. Hung. R.Y.Y, Lien, B. H, Yang, B, Wu, C. M. & Kuo, Y. M (2010). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *Journal of International Business Review*, 23, 1-6.
28. Ma, H (1999). Anatomy of Competitive Advantage: A Select Framework. *Management Decision*, 37, 709- 718.
29. McGonagle, J. & Vella. C. M (2002). A Case for Competitive Intelligence. *the Information Management Journal*, 36, 35- 40.
30. Mashhadi Kordi, B (2010). Strategic thinking and innovation underlie. *Resou*, 79, 4-7.
31. Nwokah, NG & Ondukwu, FE (2009). Competitive intelligence and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria. *African Journal of Marketing Management*, 37, 10-22.
32. Sundbo, J (1995). Three Paradigms in Innovation Theory. *Journal of Science and Public Policy*, 22, 399-410.
33. Tellis, G. J., Prabhu, J. C. & Chandy, R. K (2009). Radical innovation across nations: The Preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing*, 73, 3-23.