

بررسی نقش رهبری در ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک

علیمحمد فرخی^۱، علیرضا متولی^۲، سعیده زارعی پور هیر^۳ و بتول دالائی^۴

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک دانشگاه آزاد اسلامی واحد خمین

farokhi . 355 @ gmail . com

^۲ کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک دانشگاه آزاد اسلامی واحد خمین

alireza . motavalli @ yahoo . com

^۳ کارشناسی حسابداری گرایش حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد خمین

gmail . com @ Ss795825

^۴ کارشناسی حسابداری گرایش حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد خمین

dalayymanly@gmail.com

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش رهبری در ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک در کارکنان شهرداری خمین می‌باشد. روش این پژوهش از نظر نوع کاربردی و از نظر روش مورد استفاده توصیفی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارمندان شهرداری خمین در سال ۹۵-۱۳۹۶ می‌باشند که تعداد این جامعه آماری ۵۰ نفر می‌باشد. نمونه آماری این تحقیق را به دلیل حجم کم با استفاده از روش سرشماری برابر با جامعه آماری یعنی همان تعداد ۵۰ نفر از کارمندان نظر گرفته شد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای پرسشنامه برابر ۰/۸۴۷ به دست آمد. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات داده‌ها از آزمون‌های کلموگروف-اسمیرنوف تی تست و همچنین فریدمن استفاده شد. پس از آزمون فرضیه‌ها نتایج این پژوهش نشان داد که نقش رهبری در ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک و مؤلفه‌های آن (شناسایی دانش پیچیده، شناسایی رفتارهای فردی، ایجاد توانایی خودانعکاسی) در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

واژگان کلیدی: نقش رهبری، فرهنگ تفکر استراتژیک، شناسایی دانش پیچیده، شناسایی رفتارهای فردی، ایجاد توانایی خودانعکاسی

مقدمه

برای رهبرانی که می‌خواهند آینده خود و محیطشان را تغییر دهند، تسلط بر تفکر استراتژیک بسیار مهم است. تفکر استراتژیک، نقطه آغازین ایجاد چشم انداز است. در گذشته رهبران فرصت داشتند که تفکر کرده و یک چشم اندازی را بیافرینند و آن را تحقق بخشند. اما امروزه ما در جامعه اطلاعات زندگی می‌کنیم. ما امکان‌های بسیاری را داریم که در گذشته امکان پذیر نبود. ساختار دورانی که در آن بسر می‌بریم غیر خطی است و پیشرفت‌ها نیز غیر خطی است. بنابراین تفکر ما هم باید بتواند به صورت غیر خطی حرکت کند (گاسپار^۱، ۲۰۰۵).

فرهنگ سازمانی مهمترین عامل تاثیرگذار بر تفکر استراتژیک است. فرهنگ سازمانی از رفتار کارآمد حمایت کرده و موازی با بهینه سازی، صحت و صداقت منجر بر کاهش در برخورد رابطه شده و چالشهای مرتبط با کار را تقویت می‌کند (گلدمن^۲، ۲۰۱۰). ایجاد و تبدیل فرهنگ سازمانی یکی از قابل توجه ترین عملکردهای رهبری بوده و شین^۳، فرهنگ را به عنوان کار رهبری مورد توجه قرار می‌دهد. در حقیقت، رهبران بایستی نوعی از فرهنگ را ایجاد کرده و سپس آن را کنترل نماید و در نتیجه آنها قادر بر انجام کار موفق با چنین فرهنگی شوند (لیدتکا^۴، ۱۹۹۸).

عواملی که رهبران با کمک فرهنگ سازمانی می‌توانند بر تفکر استراتژیک تأثیر بگذارند شامل شناسایی دانش پیچیده، شناسایی رفتارهای فردی، توانایی خودانعکاسی و مهارت در برنامه ریزی می‌باشد (شیروانی و شجاعی، ۲۰۱۱).

بیان مسأله

تفکر استراتژیک موضوعی داغ در دهه گذشته بوده است. تفکر استراتژیک، ضرورتی برای تمام رهبران و مدیران در سازمانهای مختلف است. این روزها کمبود تفکر استراتژیک در میان رهبران و مدیران بدیهی و آشکار است. تفکر استراتژیک بینش‌های مهمی را در رابطه با تصمیم گیری منطقی، نقش قدرت و اهمیت تغییر را ارائه می‌دهد و تجربیات کاری متعدد می‌توانند نقش‌های مهمی داشته باشند تا توانایی تفکر استراتژیک را توسعه دهند. در میان عوامل مختلف سازمانی، فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش حیاتی در محدودسازی یا ترغیب داشته باشد، رهبران که نقش‌های مهمی را در رابطه با فرهنگ و روند تفکر استراتژیک ایفا می‌کنند، می‌توانند رابطه بین فرهنگ سازمانی و روند تفکر استراتژیک را به حداکثر رسانند (شیروانی و شجاعی، ۲۰۱۱).

درک شده که فرهنگ می‌تواند شدت استراتژی برگزیده در آغازین را بخاطر نزدیک بینی عقاید اشتراکی در میان تصمیم گیران در رابطه با اهداف، صلاحیت‌ها و محیط سازمان محدود نماید. علاوه بر این، تصورات مشترک درباره مسئولیت اصلی سازمان نه تنها استراتژی بلکه دید را هم محدود می‌سازد. بنابراین، یکی از اساسی‌ترین عناصر در هر تئوری نقش‌های رهبری (ایجاد دید) منع می‌شود مگر اینکه تفکر بکار رفته در توسعه آن یعنی تفکر استراتژیک با فرهنگ سازمانی ترغیب شود (داگیر و زایدی، ۲۰۰۵، ص ۳۵).

تفکر استراتژیک یکی از دو توانایی رهبران با عملکرد بالاست ولی غیبت رهبران ارشد با تفکر استراتژیک به عنوان عیب اصلی عملکرد سازمان در مطالعات شناسایی می‌شود. بون^۵ (۲۰۱۰) بیان می‌دارد که تفکر استراتژیک با گروهی از کارشناسان به عنوان مهمترین زمینه‌های تحقیق مدیریتی آتی شناسایی می‌شود. مطالعات صورت گرفته در این زمینه نشان می‌دهد که در استراتژی‌های شرکت بزرگ، غیبت یا کمبود توجه به تفکر استراتژیک مشکل اصلی این شرکتهاست. علاوه بر این، رهبری و تئوری پردازان استراتژی بیان می‌دارند که تفکر استراتژیک در چندین سطح سازمانی مورد نیاز است. بنا به نظر ویتلی^۶ (۲۰۰۸)، نیاز به

1- Gaspar

2- Goldman

3- Shin

4 - Liedtka

5 -Boun

6 -Witly

مهارت‌های تفکری و اطلاعاتی که زمانی حدود صلاحیت رهبران ارشد بوده، در سازمان‌ها بطور عمیق‌تر پیش می‌رود چون هرکس نیاز دارد تا قادر به تفسیر اطلاعات پیچیده بوده و واقعیت‌های آنها را ایجاد نماید. شاغلان و تئوری پردازان بطور غلط از عبارات تفکر استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک بجای هم استفاده می‌کنند. که این مسئله منجر بر اشتباه قابل توجه تاریخی در نوشتجات شده است (غفاریان، ۲۰۰۸).

تمام روش‌های تفکر استراتژیک تنها زمانی موثر هستند که فرهنگ و ساختار سازمانی باعث ترغیب تفکر استراتژیک شود. با در نظر گرفتن تمامی اینها، هیچ روندی نمی‌تواند استراتژیهای قوی و تفکر استراتژیک را تضمین نماید بلکه می‌تواند شرایطی را برای ایجاد استراتژیهای ابتکاری ارائه دهد و بی شک، فرهنگ سازمانی مناسبترین محیط می‌باشد (غفاریان، ۲۰۱۰).

چالش پیش روی رهبران کاهش تاثیر منفی فرهنگ بر استراتژی و به بیان متفاوت ترغیب تفکر استراتژیک افرادی است که استراتژی را در تمام سطوح سازمانی توسعه می‌دهند. از زمان‌های دور شناسایی شده که یکی از موثرترین روش‌های تغییر فرهنگ عقاید، ارزش‌ها و تصوراتی که اصل روش‌های انجام کارها است، تغییر رفتارهای آنها برای رهبران می‌باشد. شین فرهنگ را به عنوان کار رهبری و مسئولیت متمایز از مدیران مدنظر قرار داده و بیان می‌دارد که رهبران قربانیان فرهنگ هستند اگر با آن سروکار نداشته باشند. رهبران بایستی نوعی از فرهنگ را تنظیم نمایند که از تفکر استراتژیک و توسعه آن حمایت کند (تاجودین و اقبالی، ۲۰۰۹).

مایزورا^(۲۰۱۶)، در پژوهشی بیان می‌کند: «رهبری همیشه به عنوان بخشی جدایی ناپذیر در زندگی روزمره ما بازی کند. مهم نیست که به طور شاخص قابل دید باشند زیرا عناصر رهبری همیشه در جامعه وجود دارد و نقش رهبری بر روی تفکر استراتژیک تأثیرگذار است (مایزورا، ۲۰۱۶).

همچنین در پژوهشی دیگر محمدی و مقدسی (۱۳۹۳)، بیان می‌دارند: «عوامل مختلف سازمانی، فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش حیاتی در محدودسازی یا ترغیب داشته باشد، رهبرانی که نقشهای مهمی را در رابطه با فرهنگ و روند تفکر استراتژیک ایفا می‌کنند، می‌توانند رابطه بین فرهنگ سازمانی و روند تفکر استراتژیک را به حداکثر رسانند. رهبران با آموزش‌های لازم به کارکنان در سطح سازمانی، جهت آشنایی آنان با تفکر استراتژیک، ترغیب و تشویق آنان به تفکر استراتژیک موجب افزایش کارایی و اثربخشی آنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان می‌شوند (محمدی و مقدسی، ۱۳۹۳).

با توجه به مطالب فوق، مسأله‌ای که پژوهش حاضر در پی بررسی آن می‌باشد پاسخگویی به این سؤال است که آیا نقش رهبری می‌تواند در ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار باشد یا خیر؟

مبانی نظری

مفهوم رهبری

تاکنون تعاریف مختلفی در مورد رهبری مطرح گردیده است که برخی از آنها در اینجا آورده می‌شود. رهبری پدیده‌ای پیچیده است و شامل رهبر و خصوصیات وی، پیروان و ویژگی‌های آنان و شرایط و موقعیت می‌باشد. بعضی از پژوهشگران رهبری، روی شخصیت، خصوصیات فیزیکی و یا رفتارهای رهبری تمرکز دارند (برومند و سکاکی، ۱۳۸۹). رهبری فرایند نفوذ در فعالیت‌های یک گروه سازمان یافته، برای رسیدن به اهداف است (رابینز و دیسنزو^۱، ۱۹۸۴). رهبری عبارت است از رفتار فرد، هنگامی که او فعالیت‌های یک گروه را برای تحقق هدفی مشترک هدایت می‌کند (هوی و میکسل^۹، ۱۹۸۷).

7 - Maizura

8 - Robbins and Dysenzv

9 - Heavy and Myksel

رهبری رابطه‌ای است که در آن یک شخص رهبر، دیگران را از روی میل به کار کردن با همدیگر درباره وظایف مربوطه وامی دارد تا به آنچه که می‌خواهد نائل شوند (تری^{۱۰}، ۱۹۹۷)

رهبری نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان است (ایوانسویچ^{۱۱}، ۱۹۹۷)
رهبری عبارت است از فرایند نفوذ در دیگران و برانگیختن آنان برای همکاری با یکدیگر در جهت تحقق هدف‌های سازمان (بووی و همکاران^{۱۲}، ۲۰۰۳)

در بسیاری از سازمان‌ها اینگونه به نظر می‌رسد که فقط افراد مافوق بر زیر دستان تاثیر می‌گذارند ولی در واقع رابطه بین رهبر و رهرو متقابل است و زیر دستان بر افراد مافوق خود تاثیر می‌گذارند. البته باید توجه داشت که افراد درگیر در رابطه رهبر و رهرو و خواهان تغییرات عمده هستند و این امر به ماهیت وظیفه رهبری و پیروی باز می‌گردد که در آن ایجاد تغییر اصل و حفظ وضعیت موجود ضد ارزش تلقی می‌گردد (بلانچارد^{۱۳}، ۱۳۸۴)

نقش رهبری در موفقیت سازمان

رهبری عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ یا اثرگذاران بر یک گروه، برای تأمین هدف‌ها، امکان دارد این اثرگذاری یک منبع، یا منشای رسمی داشته باشد، مانند آنچه در سلسله مراتب اداری و در مقام مدیریت به افراد داده می‌شود، برخی از پست‌های مدیریت، دارای اختیارات رسمی است و فرد در نتیجه‌ی مقام یا پستی که در سازمان به دست می‌آورد، این رهبری را می‌پذیرد ولی همه‌ی رهبران مدیر نیستند و نیز همه‌ی مدیران هم رهبر نمی‌باشند، زیرا تنها بدان سبب که سازمان اختیارهای خاصی به مدیران خود می‌دهد، نباید مدعی شد و یا تضمین کرد که، افراد بتوانند به صورتی مؤثر رهبری کنند چه بسیار مشاهده نموده‌ایم که توان اعمال نفوذ در جایی خارج از ساختار سازمانی به وجود می‌آید و به‌طور معمول، توان و اثرگذاری چنین رهبرانی بیش از اختیاری است که به صورت رسمی به افراد داده می‌شود. تفاوت میان مدیریت و رهبری و بوجود آوردن موقعیتی برای پرورش رهبران سازمانی در اغلب متون مدیریتی مطرح بوده است. رهبرانی که بتوانند در سازمان خود محیطی فراهم نمایند که کارکنان در آن احساس استقلال و امنیت خاطر کنند با اینگونه رهبران با طراحی و هدف‌های رهبری خود سعی بر نزدیک کردن هدف‌های کارکنان و هدف‌های سازمانی دارند (بورقانی فراهانی، ۱۳۸۳).

مفهوم تفکر استراتژیک

عبارت تفکر استراتژیک در بسیاری از موارد به اشتباه و برای اشاره به مفاهیمی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک و یا مدیریت استراتژیک به کار برده شده است. از این رو لازم است تا این موارد به صورت مجزا بررسی شده و تفاوت‌های آن‌ها مورد توجه قرار گیرد.

تفکر استراتژیک، به فرآیندی خلاقانه و واگرا بوده و با چشم‌انداز و دورنمای طراحی شده توسط رهبران سازمان مرتبط است. این امر مستلزم فراتر رفتن اندیشه مدیران از عملیات روزمره با هدف تمرکز بر قصد و نیت استراتژیک بلندمدت موردنظر برای کسب و کار است. تفکر استراتژیک فعالیت‌هایی چون گردآوری اطلاعات، تحلیل و بحث و تبادل نظر در خصوص شرایط حاکم بر سازمان و در شرکت‌های دارای فعالیت‌های متنوع، پاسخگویی به سؤالات اساسی در مورد سازمان را شامل می‌شود (مشبکی و خزاعی، ۱۳۸۷)

10 - Terry

11 - Ivancevich

12 - Bovee et al

13- Blanchard

آبراهام^{۱۴} (۲۰۰۵) تفکر استراتژیک را شناسایی استراتژی‌های قابل اطمینان و یا مدل‌های کسب و کاری می‌داند که به خلق ارزش برای مشتری منجر شوند. او معتقد است جستجو برای یافتن گزینه‌های استراتژیک مناسب، که معمولاً به عنوان بخشی از فرآیند مدیریت استراتژیک انجام می‌گیرد، در واقع نتیجه عملی تفکر استراتژیک است (آبراهام، ۲۰۰۵)

گرتس^{۱۵} (۲۰۰۲) نیز نقش تفکر استراتژیک را تلاش برای نوآوری و تجسم آینده‌ای جدید و بسیار متفاوت برای سازمان می‌داند که ممکن است منجر به تعریف مجدد استراتژی‌های اصلی و یا حتی صنعتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند شود (گرتس، ۲۰۰۲)

تفکر استراتژیک از دید میتنبرگ^{۱۶} ۱۹۹۴ عبارت است از یک فرآیند ذهنی که از طریق خلاقیت و شهود، نمای یکپارچه از کسب و کار را در ذهن ایجاد می‌کند (میتنبرگ، ۱۹۹۴).

گرتز^{۱۷} تفکر استراتژیک را فرایندی می‌داند که مدیران ارشد طبق آن می‌توانند فراتر از بحران‌ها و فرایندهای مدیریتی روزانه ببینند تا نگرشی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن بدست آورند (گرتز، ۲۰۰۲).

تفکر استراتژیک یک فرآیند مداوم است که هدف آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به یک محیط پیچیده است. این فرآیند تجزیه و تحلیل موقعیت و همچنین ترکیب خلاقانه نتایج تحلیل در قالب یک برنامه استراتژیک موفقیت‌آمیز را در بر می‌گیرد (ویوک^{۱۸}، ۲۰۰۷).

بروس تفکر استراتژیک را فرایند تدوین و بررسی فرضیات مربوطه به آینده می‌داند. فرضیاتی که زیربنای رسالت، اهداف، و استراتژی سازمان را تشکیل می‌دهند. این فرآیند طیف وسیعی از موضوعات را در بر می‌گیرد و به همین خاطر اگر به شکلی ساختار یافته انجام نشود ممکن است به فعالیتی بی‌ثمر و زمان بر تبدیل شود (بروس و همکاران^{۱۹}، ۱۳۸۴).

تفکر استراتژیک، فرایند مداوم است که هدف آن، رفع ابهام و معنا بخشیدن به تحولات محیط پیچیده است. این فرآیند، تجزیه و تحلیل موقعیت و همچنین ترکیب خلاقانه نتایج تحلیل در قالب یک برنامه استراتژیک موفقیت‌آمیز را در بر می‌گیرد (مشبکی و همکاران، ۱۳۸۷).

تفکر استراتژیک آن نوع از اندیشیدن است که حاصل آن فهم فرصت‌ها و خلق راهکارهای استفاده از این فرصت‌هاست. چنین قابلیت‌هایی مجهز به نگاهی هدفدار (پاسخ جو) و انتخاب‌گر است. به عبارت دیگر، توان تشخیص موضوعات اساسی از غیراساسی را داراست. لازمه این کار فهم درست قواعد بازی است (کیانی، ۱۳۸۹).

تفکر استراتژیک، مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثرند و چه عواملی مؤثر نیستند و چرا (پورصادق و همکاران، ۱۳۹۰).

چهارچوب نظری پژوهش

پژوهش حاضر به بررسی نقش رهبری در ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک در کارکنان شهرداری خمین می‌پردازد برای استفاده از مدل مفهومی پژوهش از مقاله شیروانی و شجاعی (۲۰۱۱) با عنوان (بررسی نقش رهبر در ایجاد فرهنگی که تفکر استراتژیک را ترغیب می‌نماید) بهره گرفته شده است. طبق مقاله می‌توان گفت در چگونگی توسعه تفکر استراتژیک، فرهنگ سازمانی را به عنوان کمک کننده اصلی به سطح تفکر استراتژیک شناسایی می‌شود که افراد در سازمانها انجام می‌دهند. عملکردهای خاص مدیران و رهبران می‌تواند درگیر در ترغیب فرهنگ تفکر استراتژیک باشد. در واقعیت، رهبران فرهنگ سازمانی را ایجاد کرده و نقش موثری در ایجاد، حفظ و تغییر آن دارند. عواملی که موجب می‌شود نقش رهبری بر روی آن‌ها تأثیرگذار باشد که موجب ایجاد فرهنگ

14 - Abraham

15 - Graets

16 - Mintzberg

17 - Graetz

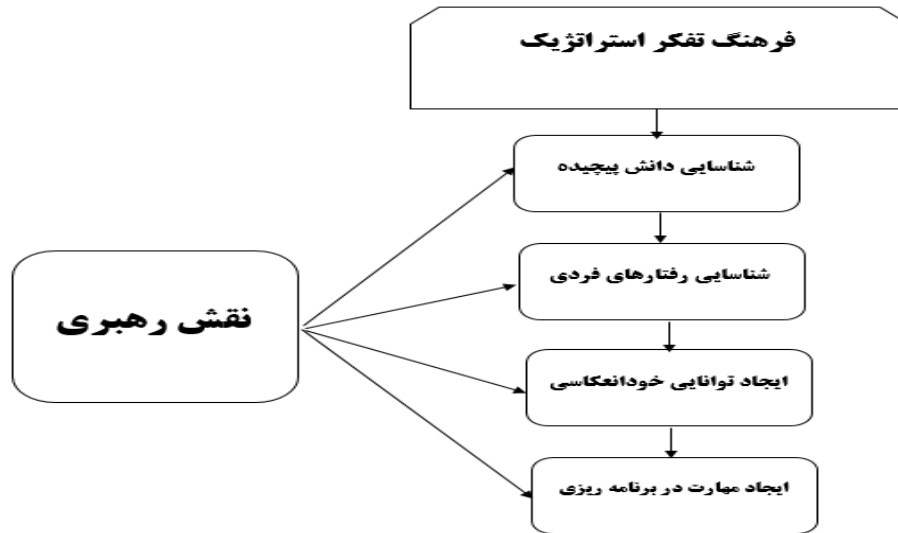
18 - Vivek

19- Bruce et al

تفکر استراتژیک می‌شود شامل: شناسایی دانش پیچیده، شناسایی رفتارهای فردی و ایجاد توانایی خودانعکاسی می‌باشد. برای این منظور مدل شماتیکی به صورت شکل ۱ ارائه شده است.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به ادبیات موضوع و نتایج مطالعات قبلی، الگوی مفهومی مطالعه حاضر متشکل از ۴ فرضیه در قالب الگوی مفهومی پژوهش در زیر ارائه شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش: (شیروانی و شجاعی، ۲۰۱۱)

اهداف پژوهش

هدف اصلی

- بررسی نقش رهبری در ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک

اهداف فرعی

۱. بررسی نقش رهبری در شناسایی دانش پیچیده کارکنان شهرداری خمین
۲. بررسی نقش رهبری در شناسایی رفتارهای فردی کارکنان شهرداری خمین
۳. بررسی نقش رهبری در ایجاد توانایی خودانعکاسی کارکنان شهرداری خمین

فرضیات پژوهش

فرضیه اصلی

- نقش رهبری در ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

فرضیات فرعی

۱. نقش رهبری در شناسایی دانش پیچیده کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.
۲. نقش رهبری در شناسایی رفتارهای فردی کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.
۳. نقش رهبری در ایجاد توانایی خودانعکاسی کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

قلمرو پژوهش**قلمرو موضوعی**

پژوهش ارائه شده از نظر موضوعی به بررسی نقش رهبری در ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک می‌پردازد.

جامعه آماری پژوهش

جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارمندان شهرداری خمین در سال ۹۵-۱۳۹۶ تشکیل خواهند داد که تعداد این جامعه آماری ۵۰ نفر می‌باشد.

حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

نمونه آماری این تحقیق را به دلیل حجم کم با استفاده از روش سرشماری برابر با جامعه آماری یعنی همان تعداد ۵۰ نفر از کارمندان شهرداری خمین در سال ۹۵-۱۳۹۶ نظر می‌گیریم.

اعتبار ۲۰

اعتبار یا پایایی یک وسیله اندازه‌گیری، عمدتاً به دقت نتایج حاصل از آن اشاره می‌کند. اندازه‌گیری بدون اعتماد به نظرات پرسش‌شوندگان، از پیشگویی صحیح جلوگیری می‌کند، لذا دقت اندازه‌گیری و قابلیت اعتماد آن بسیار مهم است. بنابراین اعتمادپذیری و آزمون قابلیت اطمینان جهت ارزیابی اعتمادپذیری مقیاس‌های بکار رفته مفید می‌باشد. ارزیابی اعتمادپذیری مقیاس‌ها بر میزان همبستگی بین ارقام با اندازه‌هایی که مقیاس را تشکیل داده‌اند، نسبت به واریانس آنها مبتنی است. اعتمادپذیری تعریفی صریح دارد. اندازه‌ای اعتمادپذیر است که نسبت به یک میزان خطای معین، منعکس‌کننده نظرات حقیقی باشد. لذا اعتمادپذیری برابر با واریانس امتیازات واقعی به واریانس کل امتیازات است.

در تحقیق حاضر برای سنجش پایایی پرسشنامه از روش مقیاس آلفای کرونباخ استفاده شده است. در این مرحله تعداد ۲۰ پرسشنامه برای سنجش میزان پایایی توزیع گردید سپس برای تعیین اعتبار از نرم افزار SPSS استفاده شد و مقدار ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای کل سوالات پرسشنامه برابر ۰/۸۴۷ تعیین شد که با توجه به اینکه این مقدار بیشتر از (۰/۷) می‌باشد نشان می‌دهد پرسشنامه از اعتبار کافی برخوردار است. ضرایب آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای تحقیق در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: ضرایب آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای تحقیق

متغیر	شماره سوالات	آلفای کرونباخ
شناسایی دانش پیچیده	سوالات ۱ الی ۵	۰/۸۴۵
شناسایی رفتارهای فردی	سوالات ۶ الی ۱۰	۰/۸۷۵
ایجاد توانایی خودانعکاسی	سوالات ۱۱ الی ۱۵	۰/۸۴۳

یافته‌های استنباطی

آمار استنباطی شامل سه قسمت می‌باشد که قسمت اول شامل تحلیل نرمال بودن با توجه به آزمون کلموگورف-اسمیرنف^{۲۱}،

قسمت دوم شامل اثبات فرضیه‌ها به کمک آزمونی تست و قسمت سوم اولویت بندی متغیرها براساس آزمون فریدمن^{۲۲} می‌باشد. با توجه به اطلاعات به دست از جدول ۴-۱۲ با توجه به این که فرض صفر مربوط به نرمال بودن فرضیه‌ها و فرض یک مربوط به نرمال نبودن فرضیه‌ها می‌باشد، تمام متغیرهای پژوهش دارای سطح معنی داری بیش تر از ۰,۰۱ می‌باشند بنابراین فرض صفر مبنی بر نرمال بودن فرضیه‌ها تأیید می‌شود بنابراین می‌توانیم برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون پارامتریک استفاده نماییم.

آزمون نرمال بودن فرضیه‌ها

جدول ۲: تحلیل نرمال بودن با توجه به آزمون کلموگروف-اسمیرنف

متغیرها	تعداد	میانگین	کلموگروف-اسمیرنف	سطح معنی داری
شناسایی دانش پیچیده	۵۰	۳,۷۷	۰,۹۵	۰,۳۲
شناسایی رفتارهای فردی	۵۰	۳,۸۳	۱,۲۳	۰,۰۹
ایجاد توانایی خودانعکاسی	۵۰	۳,۹۶	۰,۸۴	۰,۴۷
نقش رهبری	۵۰	۳,۸۲	۰,۵۵	۰,۹۲

ایجاد فرهنگ تفکر

فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه اصلی پژوهش

- نقش رهبری در ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

جدول ۳: آزمون T-TEST (فرضیه اصلی پژوهش)

خطای میانگین	خطای انحراف استاندارد	میانگین	تعداد
۰,۰۵	۰,۳۹	۳,۸۲	۵۰

	اعتبار آزمون = ۳					
	T بدست آمده	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۰,۹۹٪	
					کمینه	بیشینه
فرضیه اصلی	۱۴,۷۳	۴۹	۰,۰۱	۰,۸۲	۰,۷۱	۰,۹۴

^{۲۱}- kolmogorov-smirnov test^{۲۲}- Friedman

براساس اطلاعات به دست آمده از جدول ۳ سطح معنی داری آزمون ۰,۰۱ می‌باشد به دلیل این که میانگین ۳,۸۲ از ۳ بزرگ‌تر است احتمال می‌دهیم فرض H_1 صحیح است و برای این که مطمئن شویم t آزمون (۱۴,۷۳) را با $t = ۱,۶۴۵$ مقایسه می‌کنیم چون t آزمون از ۱,۶۴۵ بزرگ‌تر است پس می‌توان گفت t در ناحیه‌ی تأیید H_1 قرار دارد در نتیجه با رد فرض H_0 در سطح معناداری ۰,۰۱ با ۹۹٪ درصد اطمینان می‌توان گفت نقش رهبری در ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است. بنابراین با اثبات فرضیه‌ی اصلی این پژوهش متوجه می‌شویم که این فرضیه تأیید می‌شود.

-فرضیه اول پژوهش:

نقش رهبری در شناسایی دانش پیچیده کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

جدول ۴: آزمون T-TEST (فرضیه اول پژوهش)

تعداد	میانگین	خطای انحراف استاندارد	خطای میانگین
۵۰	۳,۷۷	۰,۴۶	۰,۰۶

اعتبار آزمون = ۳					
T بدست آمده	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۰,۹۹٪	
				کمینه	بیشینه
۱۱,۸۰	۴۹	۰,۰۱	۰,۷۷	۰,۶۴	۰,۹۰

براساس اطلاعات به دست آمده از جدول ۴ سطح معنی داری آزمون ۰,۰۱ می‌باشد به دلیل این که میانگین ۳,۷۷ از ۳ بزرگ‌تر است احتمال می‌دهیم فرض H_1 صحیح است و برای این که مطمئن شویم t آزمون (۱۱,۸۰) را با $t = ۱,۶۴۵$ مقایسه می‌کنیم چون t آزمون از ۱,۶۴۵ بزرگ‌تر است پس می‌توان گفت t در ناحیه‌ی تأیید H_1 قرار دارد در نتیجه با رد فرض H_0 در سطح معناداری ۰,۰۱ با ۹۹٪ درصد اطمینان می‌توان گفت نقش رهبری در شناسایی دانش پیچیده کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است. بنابراین با اثبات فرضیه‌ی اول این پژوهش متوجه می‌شویم که این فرضیه تأیید می‌شود.

فرضیه دوم پژوهش

نقش رهبری در شناسایی رفتارهای فردی کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

جدول ۵: آزمون T-TEST (فرضیه دوم پژوهش)

تعداد	میانگین	خطای انحراف استاندارد	خطای میانگین
۵۰	۳,۸۳	۰,۵۹	۰,۰۸

اعتبار آزمون = ۳					
T بدست آمده	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۰,۹۹٪	
				کمینه	بیشینه

۹,۷۳	۴۹	۰,۰۱	۰,۸۲	۰,۶۵	۱,۰۰
------	----	------	------	------	------

براساس اطلاعات به دست آمده از جدول ۵ سطح معنی داری آزمون ۰,۰۱ می باشد به دلیل این که میانگین ۳,۸۳ از ۳ بزرگتر است احتمال می دهیم فرض H_1 صحیح است و برای این که مطمئن شویم t آزمون (۹,۷۳) را با $t = ۱,۶۴۵$ مقایسه می کنیم چون t آزمون از ۱,۶۴۵ بزرگتر است پس می توان گفت t در ناحیهی تأیید H_1 قرار دارد در نتیجه با رد فرض H_0 در سطح معناداری ۰,۰۱ با ۹۹٪ درصد اطمینان می توان گفت. نقش رهبری در شناسایی رفتارهای فردی کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است. بنابراین با اثبات فرضیهی دوم این پژوهش متوجه می شویم که این فرضیه تأیید می شود.

فرضیه سوم پژوهش

نقش رهبری در ایجاد توانایی خودانعکاسی کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

جدول ۶: آزمون T-TEST (فرضیهی سوم پژوهش)

تعداد	میانگین	خطای انحراف استاندارد	خطای میانگین
۵۰	۳,۹۶	۰,۴۴	۰,۰۶

اعتبار آزمون = ۳					
T بدست آمده	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۰,۹۹٪	
				کمینه	بیشینه
۱۵,۳۱	۴۹	۰,۰۱	۰,۹۶	۰,۸۳	۱,۰۸

براساس اطلاعات به دست آمده از جدول ۶ سطح معنی داری آزمون ۰,۰۱ می باشد به دلیل این که میانگین ۳,۹۶ از ۳ بزرگتر است احتمال می دهیم فرض H_1 صحیح است و برای این که مطمئن شویم t آزمون (۱۵,۳۱) را با $t = ۱,۶۴۵$ مقایسه می کنیم چون t آزمون از ۱,۶۴۵ بزرگتر است پس می توان گفت t در ناحیهی تأیید H_1 قرار دارد در نتیجه با رد فرض H_0 در سطح معناداری ۰,۰۱ با ۹۹٪ درصد اطمینان می توان گفت. نقش رهبری در ایجاد توانایی خودانعکاسی کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است. بنابراین با اثبات فرضیهی سوم این پژوهش متوجه می شویم که این فرضیه تأیید می شود.

آزمون فریدمن

همان طور که در آزمون فرضیهها مشخص شد تمام متغیرهای پژوهش تأیید شدند حال برای این که متوجه شویم کدام یک از متغیرها از اولویت بیش تری برخوردار است یعنی این که نقش رهبری بیشترین تأثیر را روی کدام از مؤلفههای ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک می گذارد، از آزمون فریدمن استفاده شده است که در زیر به شرح آن می پردازیم:

جدول ۸: میانگین متغیرهای پژوهش در آزمون فریدمن

اولویت	مؤلفه	میانگین
اول	ایجاد توانایی خودانعکاسی	۲,۶۱

۲,۳۴	شناسایی دانش پیچیده	دوم
۲,۱۰	شناسایی رفتارهای فردی	سوم

جدول ۹: آزمون فریدمن

۵۰	تعداد
۱۳,۱۳	کای دو
۳	ضریب تغییرات
۰,۰۰۴	سطح معنی داری

براساس اطلاعات به دست آمده از جدول ۸ و ۹ با توجه به این که سطح معنی داری آزمون ۰,۰۰۴ می باشد که از ۰,۰۱ کوچکتر است، فرض H_0 رد می شود بنابراین میانگین متغیرها با هم برابر نمی باشد.

به طور کلی در این پژوهش متغیر ایجاد توانایی خود انعکاسی با میانگین (۲,۶۱) دارای بالاترین اولویت و در نتیجه نقش رهبری بیشتری تأثیر را بر روی ایجاد توانایی خود انعکاسی در بین کارکنان شهرداری خمین می گذارد.

نتایج به دست آمده از یافته‌های استنباطی

تجزیه و تحلیل فرضیه اول

نقش رهبری در شناسایی دانش پیچیده کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

طبق یافته‌های این پژوهش نقش رهبری در شناسایی دانش پیچیده کارکنان شهرداری خمین مؤثر است. براین اساس شناسایی دانش پیچیده فعالیت توسعه‌ای مرتبط با ایجاد یک فرهنگ است که تفکر استراتژیکی را ترغیب می نماید که با تعلیم رسمی مفاهیم استراتژی آغاز شده و هدف آن دستیابی بر وضوح فراگیر در رابطه با این موضوع است که کدام استراتژی است و چگونگی توانایی در بررسی، سوال، مفهومی سازی و تست بدست آمده و به شناسایی، توسعه و تعدیل استراتژی کمک می کند و نقش رهبری هم می تواند در این خصوص در شناسایی دانش پیچیده تأثیرگذار باشد. این یافته با نتایج پژوهش‌های پذیره (۱۳۹۳)، پورمحمدی فلاح و حسینی (۱۳۹۲)، مایزورا (۲۰۱۶)، نارنوجا و دیگران (۲۰۱۵)، شیروانی و شجاعی (۲۰۱۱) مبنی بر وجود تأثیر نقش رهبری در شناسایی دانش پیچیده همسو می باشد.

تجزیه و تحلیل فرضیه دوم

نقش رهبری در شناسایی رفتارهای فردی کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

طبق یافته‌های این پژوهش نقش رهبری در شناسایی رفتارهای فردی کارکنان شهرداری خمین مؤثر است. شاغلان استراتژی تعدادی از مقاصد دیگر را در روندهای تحلیلی سازمان شناسایی می کنند که شامل انتخاب استراتژی می شود همچون تفکیک محدود مشتری، و تحلیل‌های رقبا و اشتقاق بی اساس برخی جنبه‌های روند تصمیم گیری سازمانی، تفکر استراتژیک را خنثی می کند که شامل تفکر در رفتارهای فردی، چشم انداز تونل، چارچوب زمانی گسترده برای تحلیل‌ها و نیاز برای توافق در تصمیم است. تعلیم رسمی که در گروه صلاحیت بررسی شده بایستی دانشی را در رابطه با شناسایی این عیب روندی به تفکر استراتژیک در سازمان هایشان را به رهبران ارائه نماید و نقش رهبری هم می تواند در این خصوص در شناسایی رفتارهای فردی تأثیرگذار باشد.

این یافته با نتایج پژوهش پذیره (۱۳۹۳)، رحیم نیا و مرادیان (۱۳۹۲)، آقامحسینی و موسوی نقابی (۱۳۹۲)، کالابرس و کوستا

(۲۰۱۵)، بوهالی و دیگران (۲۰۱۵)، شیروانی و شجاعی (۲۰۱۱) مبنی بر وجود تأثیر نقش رهبری در شناسایی رفتارهای فردی کارکنان شهرداری خمین همسو می‌باشد.

تجزیه و تحلیل فرضیه سوم

نقش رهبری در ایجاد توانایی خودانعکاسی کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

طبق یافته‌های این پژوهش نقش رهبری در ایجاد توانایی خودانعکاسی کارکنان شهرداری خمین مؤثر است. هیچ ابزاری را نمی‌توان برای توجه و تأکید بر تفکر استراتژیک فرد بکار برد. منابع موجودی که از ارزیابی تفکر استراتژیک معنادار می‌شوند، بر یک یا چند جنبه آن تأکید دارد. این مسئله مدیران و رهبران را به صلاحدید خودشان در خود ارزیابی توانایی تفکر استراتژیکشان رها کرده یا بستگی بر نظرات دیگران دارند. با اینحال افراد می‌توانند پشتیبانی را از همکاران و مشاوران دریافت نمایند که با آن‌ها در رابطه با فعالیت‌های تفکر استراتژیک خاص همچون عمق و پهنای بررسی آن‌ها یا موثر بودن سوال آن‌ها در موقعیت خاص کار کنند. برای ترغیب عمق انعکاس تشریح شده، برنامه تعلیم رسمی بطور مکرر شامل چندین جلسه در چندین ماه است که به شرکت کنندگان چندین فرصت می‌دهند تا مهارت‌هایشان را در کار تمرین کرده و پشتیبانی را دریافت کرده، منعکس کرده و چرخه را تکرار نمایند. علاوه بر تعلیم رسمی، مدیران و رهبران طوری در کار مشاهده می‌شوند که آن‌ها درگیر در رفتارهای جدید باشند. مشاوره غیررسمی از طریق رابطه توسعه‌ای، فرصت‌هایی را برای ایده‌ها و استدلال‌ات رهبران و مدیران ارائه می‌دهند تا در محیط سالم به چالش گرفته شوند و نقش رهبری هم می‌تواند در این خصوص در ایجاد توانایی خودانعکاسی تأثیرگذار باشد.

این یافته با نتایج پژوهش‌های پورمحمدی فلاح و حسینی (۱۳۹۲)، صفی و دیگران (۱۳۹۲)،

بوهالی و دیگران (۲۰۱۵)، شیروانی و شجاعی (۲۰۱۱) مبنی بر وجود تأثیر نقش رهبری در ایجاد توانایی خودانعکاسی کارکنان شهرداری خمین همسو می‌باشد.

پیشنهادات تحقیق

در این بخش با توجه به مطالعات و بررسی‌های محقق در طول مدت اتمام تحقیق و همچنین با عنایت به نتایج به دست آمده در تحقیق حاضر، پیشنهادات به دو بخش نظری (پیشنهادات آتی برای پژوهشگران آینده) و کاربردی (پیشنهادات حاصل از یافته‌های تحقیق) تقسیم می‌گردد.

پیشنهادات آتی برای پژوهشگران آینده

۱- از آنجایی که با کمی دقت و صرف زمان بیش‌تر می‌توان مدل‌های متنوع‌تری برای نقش رهبری در ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک پیدا نمود لذا پیشنهاد می‌شود که با استفاده از دیگر مدل‌ها نقش رهبری در ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک مورد بررسی قرار گیرد.

۲- از آنجایی که در این تحقیق تنها به بررسی روابط یکسویه بین معیارها و گزینه‌ها پرداخته شده و از روابط بین گزینه‌ها نیز صرف نظر شده است توصیه می‌شود که محققین در مطالعات آتی به بررسی روابط معکوس بین گزینه‌ها و معیارها و همچنین به بررسی روابط بین گزینه‌ها که در این تحقیق صرف نظر شده است بپردازند.

۳- با توجه به اینکه متغیرهای تعدیلگر متعددی می‌تواند روابط مدل این پژوهش را تحت تأثیر قرار دهد، پیشنهاد می‌شود نقش تعدیل کنندگی متغیرهای جمعیت شناختی مانند سن، جنسیت و تحصیلات در روابط این مدل مورد بررسی قرار گیرند.

۴- در تحقیق حاضر، نقش رهبری در ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک بررسی شد. پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی، تأثیر ابعاد فردی و اجتماعی رهبری بر تفکر استراتژیک، مورد بررسی قرار بگیرد.

منابع و مآخذ

۱. آقامحسینی، ع.، موسوی نقابی، م.، ۱۳۹۲، *تحلیل نقش رهبری استراتژیک در پیاده سازی استراتژی: مطالعه موردی شرکت بیمه خصوصی*، مقاله‌های همایش‌های ایران، دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، انجمن مدیریت راهبردی ایران.
۲. انسف، ا.، مک دانل، ج.، ۱۳۸۹، *استقرار مدیریت استراتژیک*، مترجم: عبدالله زندیه، تهران: سمت.
۳. ایچیاومی، ک.، ۱۳۸۹، *تفکر یک استراتژیست*، مترجم: داود مسگریان حقیقی، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، ص ۲.
۴. برومند، ز.، سکاکی، م.، ۱۳۸۹، *رهبری مشارکتی*، تهران: انتشارات جنگل، چاپ اول، ص ۸.
۵. بلانچارد، ک.، ۱۳۸۴، *رهبری و مدیر یک دقیقه‌ای*، مترجم: بهزاد رضانی، تهران: نشر گندمان، چاپ اول، ص ۲.
۶. بورقانی فراهانی، س.، ۱۳۸۳، *نقش رهبری در موفقیت سازمان*، فصلنامه اصلاح و تربیت، (۲۵)، صص ۴۹-۵۱.
۷. پذیره، م.، ۱۳۹۳، *بررسی تاثیر رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمان با رویکرد کارت امتیازی متوازن*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه گیلان - دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
۸. پهلوان، چ.، ۱۳۷۸، *فرهنگ شناسی*، تهران: نشر سارنگ.
۹. پورصادق، ن.، یزدانی، بهرنگ، ۱۳۹۲، *تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط*، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، (۷)، صص ۱۶۳-۱۴۳.
۱۰. پورمحمدی فلاح، م.، و حسینی، ر.، ۱۳۹۲، *استفاده از داده کاوی در رهبری و مدیریت استراتژیک، مقاله‌های همایش‌های ایران*، دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، انجمن مدیریت راهبردی ایران.
۱۱. جاسبی، ع.، ۱۳۸۶، *اصول و مبانی مدیریت*، تهران: انتشارات معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد، چاپ هفدهم، ص ۳.
۱۲. رایبیز، ا.، ۱۳۸۴، *مدیریت رفتار سازمانی*، مترجم: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۱۳. رایبیز، ا.، ۱۳۸۹، *مبانی مدیریت*، مترجم: سیدمحمد اعرابی، محمدعلی حمید رفیعی بهروز اسراری ارشاد، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول، ص ۴۶۴.
۱۴. رحیم نیا، ف.، مرادیان، ی.، ۱۳۹۲، *بررسی تاثیر میانجی‌گری سبک رهبری نوآورانه بر رابطه هوش هیجانی مدیران ارشد هماهنگی استراتژیک و عملکرد سازمان*، مقاله‌های همایش‌های ایران، دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، انجمن مدیریت راهبردی ایران.
۱۵. رضائیان، ع.، ۱۳۸۶، *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*، تهران: انتشارات سمت، چاپ هشتم، ص ۵.
۱۶. سلطان، ا.، ۱۳۸۵، *تفکر استراتژیک مدیران زیربنای تحول و تعالی سازمان‌ها*، دومین همایش ملی مدیریت استراتژیک در سازمان‌های استراتژی محور، تهران.
۱۷. سلطانی، ا.، ۱۳۸۶، *مبانی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی*، اصفهان: انتشارات ارکان دانش، ص ۱۱.
۱۸. سیلز، ل.، ۱۳۸۵، *رهبری، مدیریت مؤثر در سازمانها*، مترجم: محمد علی نائی، مؤسسه پژوهشی و برنامه‌ریزی آموزش عالی.

۱۹. غفاریان، و.، کیانی، غ.ر.، ۱۳۸۳. *پنج فرمان برای تفکر استراتژیک*، تهران: انتشارات فرا، چاپ اول، ص ۲۰۰.
۲۰. فیدلر، ف.، شمرز، م.، ۱۳۸۲. *رهبری اثربخش*، مترجم: سهراب خلیلی شورینی، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ پنجم، ص ۲.
۲۱. کونتر، ه.، ۱۳۸۰. *اصول مدیریت*، مترجم: محمدهادی چمران، چاپ سوم، موسسه انتشارات علمی.
۲۲. گل کار، ب.، ناصحی فر، و.، ۱۳۸۱. *مروری بر جنبه‌های مختلف تفکر*، مجله توسعه مدیریت، (۴۱)، صص ۱۳-۱۰.
۲۳. محمدی، س.، مقدسی، ح.، ۱۳۹۳. *رهبری و اهمیت تفکر استراتژیک*، مدیریت استراتژیک پروژه‌ها، کنفرانس بین‌المللی توسعه و تعالی کسب و کار.
۲۴. مشبکی، ا.، و خزاعی، آ.، ۱۳۸۷. *طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی*، مجله مدیریت بازرگانی، (۱)، صص ۱۱۸-۱۰۵.
۲۵. مهرام، ب.، دشتی رحمت آبادی، م.، ۱۳۸۸. *تأثیر سبک رهبری مدیران بر احساس برابری کارکنان*، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، فصلنامه مدیریت سلامت، شماره ۳۸، صص ۷-۱۶.
۲۶. هرسی، پ.، بلانچارد، ک.، ۱۳۸۲. *مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی*، مترجم: علی علاقه بند، تهران: انتشارات امیرکبیر، چاپ بیست و چهارم، ص ۲.
۲۷. الوانی، م.، ۱۳۸۴. *مدیریت عمومی*، تهران: انتشارات نی، چاپ بیست و سوم، ص ۴۱۶.
۲۸. وهمی یان، ع.، ۱۳۹۲. *تأثیر فرهنگ سازمانی بر اهداف استراتژیک سازمان*.
29. Abraham., S., 2005., *Stretching strategic thinking.*, strategy and leadership, Vol33. N5, pp5-12.
30. Ackatcherian., C., 2001., *Mergers and Acquisitions: Why Do They Fail?. Unpublished MBA Project Final Report*, Cal Poly Pomona, May, p 34.
31. Acur., N., Englyst., L., 2006., *Assessment of strategy formulation.* How to ensure quality in process outcome, international Journal of operation and production management, Vol 26, No1. pp69-91.
32. Babiak, J, Bajcar ,B , babiak ,j , 2015, *When Leaders Become Strategists.* A New Look at Determinants of Leadership Styles through their Relationship with Strategic Thinking, Procedia Manufacturing, Volume 3, 2015, Pages 3669-3676.
33. Babiak, J, Bajcar ,B , babiak ,j , 2015, *When Leaders Become Strategists.* A New Look at Determinants of Leadership Styles through their Relationship with Strategic Thinking, Procedia Manufacturing, Volume 3, 2015, Pages 3669-3676.
34. Blackman, D. A. and Henderson, S. 2004, *How foresight creates unforeseen utures: the role of doubting.* Futures, 36. 253-266.
35. Blackman, D. A., Henderson, S. 2004., *How foresight creates unforeseen futures: the role of doubting.* Futures, 36. 253-266.
36. Bonn., I., 2001., *Developing strategic thing as a core competency*, Management decision, Vol 39, No1, pp63-70.
37. Bouhali, R, Mekdad, Y, Linda F ,Hind, L, 2015, *Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning*, Procedia - Social and ehavioral Sciences, Volume 181, 11 May 2015, Pages 72-78.
38. Bovee.,L, Thill, John.V, Wood, Marian Burk, Dovel, George.P 2003, *Managment*, International Ed: Mc Grow Hill Book Co.

39. Calabrese , A, Costa, R , 2015, *Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders' strategizing*, Journal of Engineering and Technology Management, Volume 38, October–December 2015, Pages 24–36.
40. Clayton M., Christensen, M. W. J., 2002., *Fondations for Growth: How to identify and Build Disruptive new businesses*. MIT Sloan Management Review, 43, 30.
41. Daft, R. L. and Weick, K. E., 2003., *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systmes*, Academy of management review.
42. Dagher, M ., Zaydie, K.I.H, 2005, *The measurement of strategic thinking type for top managers in Iraqi public organizations-cognitive approach*, IJCM, Vol.15, No.1, PP.34-46.
43. Davis, S. 1996, *Future Perfect*. Reading, MA: Addison-Wesley.
44. Furnham, A., 2002., *The Protestant Work Ethic*, Rutledge: London.
45. Gaspar, J. , 2005, *Corporate foresight – an attempt to listen to the voices futures' generations in the strategy making process*. Future Studies Department, Corvinus University of Budapest. Retrieved June 15.
46. Gaspar, J. 2005., *Corporate foresight – an attempt to listen to the voices futures' generations in the strategy making process*. Future Studies Department, Corvinus University of Budapest. Retrieved.
47. Ghafarian, V; Kiani, G, 2008., *Effective strategy*, Fara publication, Tehran.
48. Ghafarian, V; Doostmohammadian, s, 2010., *Identifying aspects of strategic thinking in an Iranian firm*, journal of Gozideh modiriati , Year.11,
49. Goldman, E.F., Casey, A, 2010., *Building a culture that encourage strategic thinking*, journal of leadership & organizational studies, Vol.17, pp.119-128.
50. Graetz., F., 2002., *strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities*, Management decision, Vol 40, No 5. Pp 456-462.
51. Heracleous., L., 2004., *strategic thinking or strategic planning? Long rang planning*. Vol 31. No. pp481-487.
52. Ivancevich, J.M., 1997., *Organizational Behavior And Performance Californiya*: Goodyear Publishing Co.
53. Lawton, J. & Tavakoli, I, 2005, *Strategic thinking and knowledge management*, Handbook of business strategy, PP.155-160.
54. Liedtka, J.M., 1998, *Strategic thinking: Can it be taught?*, Long range planning, Vol.31, No.1, PP.120-129.
55. Liedtka., M., 2001., *Strategic thinking: can it be thought?* Long Range planning, Vol31, No1, pp120-129.
56. Maizura , I, Rashid, A , 2016, *The Importance of Perceived Leadership Elements in Strategic Planning at Public University*, 3rd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM, Volume 39, 2016, Pages 422–426.
57. March, J. G. and Simon, H., 2003., *Organizations*, New York: John Wiley.
58. McGregor, D., 2002., *The Nature of Human Enterprise*, New York: McGraw-Hill. management ,Vol.1, No.1.,
59. MINTZBERG HENRY, 1998, *STRATEGY SACARI*, SIMON & SCHUSTER.
60. Mintzberg, H., 1994., *The Fall And Rise Of Statgic Planning*, Harvard Business Review School Publishing, U.S. And Canada Subscription: American Express, P. 105 -115
61. Minzberg., H., 2002., *The fall and rise of strategic*, Harvard business review, pp107-119.

62. Moshabaki,A. & Khazae, A, 2008, *Designing the model of dimensions of strategic thinking in Iranian organizations*, journal of business
63. Naaranoja ,M, Kazmi, Z ,Syeda A ,2015, *Cultivating Strategic Thinking in Organizational Leaders by Designing Supportive Work Environment!*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 181, May 2015, Pages 43-52.
64. Napier., N., Albert., M., 2006., *East Asian and American perspectives on thinking strategically: The leopard and his spols*, Asia pacific Journal human resources, 28, 40. pp 40-50.
65. Quinn. R, 1999, *Diagnosing culture and changing organizational culture*, Newyork: Addison Wesley.
66. Schneider, S. C., Demeyer, A., 2004., *Interpreting and Responding to Strategic*.
67. Schwartz., P., 2005., *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*(rev. ed). New York :Currency Doubleday, 241-248.
68. Tajodin,M; Eghbali,E. 2009," *Strategic thinking with entrepreneurial approach*, 3rd international strategic conference, Tehran.
69. Taylor, J., Wacker, W. with Means, H. 2000, *The Visionary's Handbook: Nine Paradoxes that will Shape the Future of Your Business*. New Youk: Harper-Collins Publishers, Inc.
70. Terry, George, R ., 1997., *Principles of Management, Homewood*:Richard D. Irwin, Inc.
71. Vivek., S.D., 2007., *Analysis of interaction among core*, transaction and relationship-specific investments: The case of off shoring, Journal of operations management. 26 pp, 180-197.
72. Wallim, T. O., 2006., *The International Executive Luggage*: Cultural Values of the American Frontier, MSU Business topics.
73. Zack .,H., Michael., L., 2003., *Rethinking the Knowledge Based Organization*.