

بررسی تاثیر تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی

نسرین دیانت نژاد^۱، علیرضا ایرج پور^{۲*}

^۱ کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، گروه مدیریت اجرایی، قزوین، ایران

^۲ استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، گروه مدیریت صنعتی، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

تاریخ دریافت: خرداد ۱۳۹۵، اصلاحیه: مرداد ۱۳۹۵، پذیرش: مهر ۱۳۹۵

چکیده

هدف اصلی در این پژوهش بررسی تاثیر تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش شهر قزوین است این پژوهش از لحاظ هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی و از نظر روش از نوع تحقیق توصیفی پیمایشی به شمار می‌آید همچنین بر اساس زمان جمع آوری داده‌ها، از نوع پژوهش‌های مقطعی می‌باشد برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است، و از لحاظ تعیین روایی پس از انجام مصاحبه و کسب نظرات اساتید حوزه مدیریت اصلاحات لازم صورت گرفت و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ که بیشتر از ۰.۷ بدست آمد و در نهایت پرسشنامه تهیه و تدوین گردید جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و معاونان اداره کل آموزش و پرورش شهر قزوین در رده‌های مختلف است با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۶۰ نفر از آنان انتخاب گردید نتایج پژوهش حاکی از این است که تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی تاثیر گذار است و نیز پنج رکن تفکر سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه، عزم استراتژیک، پیشروی بر اساس رویکرد علمی، و تفکر در طول زمان بر نوآوری سازمانی اثر گذار هستند

کلمات کلیدی: تفکر استراتژیک، نوآوری سازمانی، مدل جین لیدتکا

۱- مقدمه

بازار و قواعد آن به درستی و به موقع شناخته شود؛ و برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش‌آفرینی خلق شود. به بیان دیگر فرصت عبارت است از هرآنچه تاکنون در بازار به آن پاسخ گفته نشده و یا نیاز برای پاسخگویی در بازار به آن وجود دارد و استراتژی داشتن طرح و برنامه و تفکر و دید مناسب است برای نیل به اهداف سازمان در برآورده ساختن آن نیاز، با توجه به تعاملات و نیز آشفته‌گی‌های موجود در روابط امروز کسب و کار و سازمان‌ها. تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثر است و چگونه این عوامل مؤثر برای مشتری ارزش می‌آفریند بدون این تفکر، تلاش‌های سازمان برای دستیابی به استراتژی‌های تدوین شده اثربخش نخواهد بود [۲].

اندیشه و تفکر کارکنان در حوزه مدیریت استراتژیک به تفکر استراتژیک شناخته می‌شود. از دیدگاه مینتزبرگ، تقویت تفکر استراتژیک به تدوین استراتژی‌های بهتر منجر می‌شود. او معتقد است مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند قادرند، سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند. آن‌ها سازمان را به گونه‌ای که باید باشد می‌نگرند و نه به گونه‌ای که هست. به این ترتیب می‌توان تفکر استراتژیک را پیش درآمدی بر طراحی آینده سازمان دانست. نقش مدیران در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و اتخاذ تصمیمات، وابسته به نحوه تفکرشان می‌باشد و چارچوب‌های برنامه‌ریزی

جهان امروز از هر زمان دیگری رقابتی تر است. رقابت در همه لایه‌های زندگی انسان‌ها به چشم می‌خورد. از افراد گرفته تا سازمان‌های بزرگ، همه و همه باید در راه دستیابی به موفقیت و کسب اهداف خود بر سر منابع محدود به رقابت بپردازند سازمان‌های امروزی دیگر نمی‌توانند آنچه را در گذشته با موفقیت انجام شده است، تنها با تقلید ساده به کار گیرند و موفق نیز باشند بلکه هر یک باید دائماً در جستجوی فرصت‌هایی تازه باشند که از دید دیگر رقبا پوشیده مانده است طبعاً آنچه می‌تواند یک سازمان را به این فرصت‌ها رهنمون سازد پدیده‌ای جز نوآوری در تمام سطوح آن نمی‌باشد.

یکی از مهمترین عواملی که زمینه را برای شکوفایی خلاقیت و نوآوری فراهم می‌آورد، ایجاد تفکر استراتژیک در سازمان است تفکر استراتژیک با جامعیت و دوراندیشی خاصی که ایجاد می‌کند از یک سو باعث درک بهتر کارکنان از سازمان و محیط فعالیتشان شده و منجر به خلاقیت‌های مکرر آنان می‌شود 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. امروزه تفکر استراتژیک به عنوان یک عنصر بسیار مهم و ارزشمند در مدیریت‌های کلان در سازمان‌ها و سیستم‌های کسب و کار مطرح می‌باشد. از دیدگاه کلی، تفکر استراتژیک یک «بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره‌برداری از فرصت‌ها» است. این بصیرت کمک می‌کند تا واقعیت‌های

* airajpour@yahoo.com

تفکر سیستمی

یک متفکر استراتژیست باید یک مدل جامع از زنجیره ارزش از ابتدا تا انتها در ذهن داشته باشد و روابط بین اجزای آنرا به درستی درک کند. این الگوی ذهنی تمام عوامل داخلی و خارجی سازمان را در جای خود لحاظ می‌کند و نوعی مکانیسم کسب و کار را نشان می‌دهد.

عزم/استراتژیک

بر اساس نظریه لیدکا برای دستیابی به اهداف و آرمان، سازمان باید عزمی استوار داشته باشند و انرژی خود را در دراز مدت صرف دستیابی به هدف استراتژیک نمایند.

در این رکن تمرکز منابع سازمان در راستای دست یابی به هدف توصیه شده است و این منبع شامل امکانات فیزیکی، منابع انسانی، توانمندی‌های تکنولوژیک و انرژی روحی روانی را شامل بوده و تاکید می‌شود همه این‌ها باید صرف پیشبرد سازمان به سوی اهداف استراتژیک مورد نظر گردد.

پیشروی بر اساس رویکرد علمی

یک متفکر استراتژیک باید قادر باشد خلاقانه فرضیه سازی کند و سپس آن را در معرض آزمون قرار دهد و بدین ترتیب از محیط پیچیده و تحولات آن درس بگیرد و در نتیجه بین تفکر واگرا و تفکر همگرا پیوند برقرار می‌شود و راه جدیدی برای فهم قواعد پیچیده کسب و کار گشوده می‌گردد.

فرصت طلبی هوشمندانه

این رکن به هوشمندی متفکر استراتژیک نسبت به محیط اشاره دارد. یک متفکر استراتژیک علاوه بر چشم‌انداز و جهت‌گیری اصولی سازمان باید به تحولات فضای کسب و کار و فرصت‌های حاصل از آن هم توجه داشته باشد.

تفکر در طول زمان

در این دیدگاه سازمان صرفاً در زمان حال زندگی نمی‌کند بلکه این گذشته سازمان است که او را از حال به آینده می‌راند. یک متفکر استراتژیک گذشته، حال و آینده را به هم وصل می‌کند و از بستر تاریخی آن به عنوان ورودی اساسی برای خلق چشم‌انداز و تدوین استراتژی‌ها استفاده می‌کند.

خلاقیت و نوآوری امری است که لزوم آن دائماً در سازمان احساس می‌شود. بنابراین، باید نهادینه شود و جزء کار و فرهنگ سازمان گردد. نوآوری متناسب با کاربردها و سطوح مورد بررسی، به انواع مختلف نیز تفکیک شده است. معمولاً محققان بر این باورند که مفهوم فرایند نوآوری را درک کرده اند، اما حقیقتاً بسیاری از تحقیقات انجام گرفته در حوزه‌های مختلف مرتبط با نوآوری، تعاریف و طبقه بندی متفاوتی از نوآوری را ارائه داده اند: فرایند نوآوری به صورت نوآوری رادیکالی یا افزایشی، نوآوری‌های تقلیدی یا کاملاً جدید، بهبودی یا انقلابی، تکنولوژیک یا سازمانی و بسیار انواع دیگر تعریف شده است. بطور کلی دو فاکتور مهم در تعیین نوع نوآوری وجود دارد:

- درجه جدید بودن نوآوری؛
- جدید بودن در محصول، خدمت، فرایند و یا غیر از این موارد

استراتژیک تنها فراهم کننده سؤالاتی است که پاسخش مبتنی بر روش‌شناسی مدیران و تفکر ایشان در تصمیم‌گیری است. لذا تفکر افراد در مقابل مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. این نوع از تفکر، که تفکر استراتژیک نام گرفته است نقش بسیار مهمی را در استمرار بقا و پیشرفت در محیط متغیر و پویای امروزی بازی می‌نماید که این امر نشانی بر اهمیت تحقیقات مرتبط با آن می‌باشد و برای داشتن نوآوری سازمانی، تفکر استراتژیک در یک سازمان بسیار حیاتی و مهم می‌باشد. برای تفکر استراتژیک الگوهای متعددی پیشنهاد شده است هر یک از این الگوها به ابعادی از مفاهیم و فرآیند شکل‌گیری تفکر استراتژیک پرداخته اند. در این پژوهش یک الگو از الگوهای معتبر تفکر استراتژیک در سال ۱۹۹۸ جین لیدکا استاد دانشگاه دارند، نظریات مینتزبرگ درباره تفکر استراتژیک را در قالب یک الگوی مفهومی توسعه داد استفاده شده است در این الگو عناصر اصلی تفکر استراتژیک به صورت مشخص و با معنای ارائه شده است [۴۱].

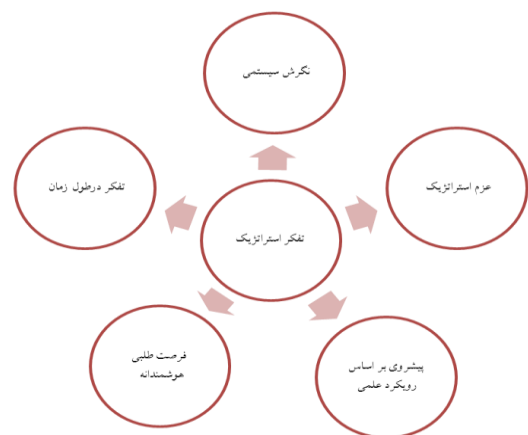
ایشان برای تفکر استراتژیک پنج رکن اصلی پیشنهاد می‌کند: [۲۳]

- نگرش سیستمی^۱
- عزم استراتژیک^۲
- پیشروی بر اساس رویکرد علمی^۳
- فرصت طلبی هوشمندانه^۴
- تفکر در زمان^۵

و تفکر استراتژیک را مستلزم درک این عناصر و شناخت رابطه بین آنها می‌داند این ادراک سازمان را توانمند می‌سازد تا:

- برای مشتری ارزش بیشتری نسبت به رقیب بیافریند
- روش‌های بدیع (و غیر قابل تقلیدی) را پیش گیرد
- با تحولات و تغییرات محیط سازگاری ایجاد کند

این عناصر و ارتباط آنها در شکل (۱): مدل تفکر استراتژیک از نگاه جین لیدکا ارائه گردیده است.



شکل (۱): مدل تفکر استراتژیک از نگاه جین لیدکا

- 1- System Perspective
- 2- Inter Focus
- 3- Hypothesis Drive
- 4- Intelligent Opportunism
- 5- Thinking In Time

امروزی نقش بسیار مهمی را بازی می‌نماید. تفکر استراتژیک ابزاری است که به مدیران کمک می‌کند تا فرصت‌های جدید را خلق نمایند. هدف اصلی تحقیق حاضر، سنجش تطابق تفکر استراتژیک سازمان دانشگاه علوم پزشکی مصر، با مؤلفه‌های مدل گلدمن که شامل تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه و آینده‌نگری می‌باشد پژوهش حاضر، یک تحقیق توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد، و از نظر اهداف جزء تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق، مدیران ارشد ستادی دانشگاه با حجم نمونه ۹۷ نفری که طبق مدل گلدمن در سال ۲۰۰۵ تفکر حاکم بر دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مصر ارزیابی شد. برای تحلیل نتایج، پس از استخراج داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه استاندارد با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۳ و از طریق آزمون t تک نمونه و آزمون فریدمن به عنوان آمار استنباطی و جدول فراوانی و نمودار ستونی برای آمار توصیفی استفاده شد. آزمون‌ها این نتیجه را تایید کردند که کلیه مؤلفه‌های مدل در سازمان اجرا شده است و ترتیب مؤلفه‌ها با توجه به آزمون فریدمن به ترتیب تفکر سیستمی، تفکر مفهومی، آینده‌نگری و فرصت‌طلبی هوشمندانه می‌باشند. یافته‌ها بیانگر این مساله است که مدیران دانشگاه در حد خوبی پای‌بند به تفکر استراتژیک هستند. تفکر سیستمی بالاترین کاربرد را در این سازمان دارد و کمترین کاربرد در زمینه فرصت‌طلبی هوشمندانه است.

جان راپیت در سال ۲۰۱۴ تحقیقی را تحت عنوان فرامین و مدل یادگیری تفکر استراتژیک در بلژیک انجام داد و ساختار تحقیق به شکل زیر ارائه شد.

توانایی تفسیر رخدادها و وقایع غیر مرتبط و برنامه‌ریزی نشده، بزرگترین نشان موفقیت مدیران موفق سازمان‌های کنونی است، که این توانایی‌ها در واقع همان تفکر استراتژیک در یک سازمان می‌باشد که خود مبین یک کمبود اساسی برای رساندن یک سازمان به تعالی و توانمندسازی می‌باشد. امروزه با توجه شرایط پیچیده محیط و توسعه و پیشرفت تکنولوژی در سازمان‌ها، وجود مدیران و رهبرانی با مهارت تفکر استراتژیک برای پاسخگویی به اقتضات محیط خارج و داخل سازمان و انتخاب استراتژی مناسب امری ضروری است. نوع تحقیق حاضر مروری، از بعد هدف می‌توان گفت کاربردی است. در این مقاله سعی شده است که ضمن مرور ادبیات تفکر استراتژیک، عوامل کلیدی موفقیت تفکر استراتژیک، مدل یادگیری تفکر استراتژیک و فرامینی برای افزایش مهارت تفکر استراتژیک مدیران سازمان‌ها و شرکتها بیان شود. و در نهایت به نتایج زیر دست یافتند. فکر استراتژیک، شکل دادن و نظام دادن به آشفته‌گی‌ها است، یعنی این که فرد با تفکرات استراتژیک قادر خواهد بود در ذهن خود نظم و هماهنگی به وجود آورد و تفکرش را انسجام بخشد. برای نظم بخشیدن به آشفته‌گی‌ها و پاسخگویی به اقتضات محیطی، لازم است تغییر بنیادی در شیوه تفکر مدیران بوجود آورد. استراتژیک فکر کردن مدیران و اعضای سازمان منجر به برتری سازمان در بازار رقابت، تسهیل در راه دستیابی به چشم‌اندازها و همچنین وارد شدن به حوزه‌های جدید و خلق ارزش‌های نو برای سازمان و ذینفعان خواهد شد. مدیر دارای تفکر

نوآوری: نوآوری در ادبیات نظری آن در روش‌های متفاوتی تعریف می‌شود. چن و دیگران نوآوری را به عنوان معرفی یک ترکیب جدیدی از عوامل ضروری تولید بهم سیستم تولید معرفی نموده‌اند. هر کدام نوآوری را به عنوان یک فرایند دانش تعریف می‌کنند که هدف آن تولید دانش جدید برای توسعه راه‌حل‌های تجاری و قابل رشد است

نوآوری فرآیندی است که در آن دانش کسب، تسهیم و با هدف خلق دانش جدید که متضمن محصولات و خدمات است، تلفیق می‌شود

نوآوری را فرایند به کار بردن یک ایده خلاق و تبدیل آن به یک محصول، خدمت و یا شیوه مفید تعریف کرده‌اند

نوآوری معرفی و کاربرد آگاهانه ایده‌ها برای طراحی و ارائه محصولات، خدمات، یا فرایندهای جدید است که منجر به تامین نیاز افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و یا اجتماع می‌شود

خلاقیت نقطه آغاز هر نوآوری است و نوآوری تلاش برای تبدیل ایده خلاق به محصولات یا فرایندهایی است که نهایتاً به بهبود خدمات به مشتری، کاهش هزینه و یا ایجاد درآمدهای جدید برای یک سازمان می‌انجامد.

نوآوری فرآیندی است که در آن یک اختراع برای اولین بار تبدیل به یک محصول، فرایند یا خدمات قابل فروش می‌شود.

نوآوری سازمانی: نوآوری سازمانی به معنی توسعه یا تطبیق یک ایده یا رفتار به عملیات کسب و کار است که برای کل سازمان تازگی دارد

محیط بنا به نظر (هراکوس) تفکر استراتژیک همانند یادگیری دو حلقه ای است که یکی از مفروضات موجود را به چالش وا می‌دارد و دیگری راه حل‌های جدید نوآورانه را توسعه می‌دهد که در نهایت منجر به اقدامات بالقوه مناسب‌تری در سازمان می‌شود بنابراین اگر یک سازمان بتواند به موقعیتی دست یابد که اکثر مدیران و کارکنان آن صاحب تفکری استراتژیک شوند و به مساله نوآوری نیز به طور استراتژیک بنگرند، در این صورت همواره وضعیت موجود را مورد سوال قرار خواهند داد تا به موقعیت‌ها و راه حل‌های جدیدتر و بهتری دست یابند و در عین حال که خود دست به این کار می‌زنند از کسانی که به گروه آنان ملحق شود، حمایت نموده و آنها را هدایت خواهند کرد با این روند، افراد چشم اندازی مطلوب برای سازمان و خود آینده در نظر خواهند داشت و در قالب آن، شناختی بهتر از کل سازمان و محیط فعالیت آن را به دست خواهند آورد و برای دستیابی به چشم انداز مطلوب و تطبیق سازمان بادست به خلاقیت و نوآوری خواهد زد

آموزش و پرورش سالها بود بصورت قدیمی و سنتی اداره می‌شد در سالهای اخیر تغییرات و اصلاحات صورت گرفته است ولی با توجه به این تغییرات و اصلاحات هنوز نیاز نوآوری و توجه بیشتر به تفکر استراتژیک حس می‌شود بنابراین برآن شدیم تا پژوهش خود را در اداره کل آموزش و پرورش شهر قزوین انجام دهیم امید است که یافته‌های این تحقیق در راستای پیشبرد اهداف استراتژیک این اداره کل مورد استفاده قرار گیرد

پیشینه تحقیق: الدوسری در سال ۲۰۱۲ تحقیقی را تحت عنوان سنجش تفکر استراتژیک در بین مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی دانشگاه مصر انجام داد و ساختار تحقیق به شکل زیر ارائه شد

تفکر استراتژیک در استمرار بقا و پیشرفت در محیط متغیر و پویای

اهمیت عوامل شاخص و وضع موجود آن‌ها در سازمان وجود دارد که توجه به آنها اجتناب ناپذیر است.

۲- روش تحقیق

این تحقیق براساس هدف تحقیقی از نوع کاربردی است و براساس روش تحقیقی از نوع توصیفی - پیمایشی است.

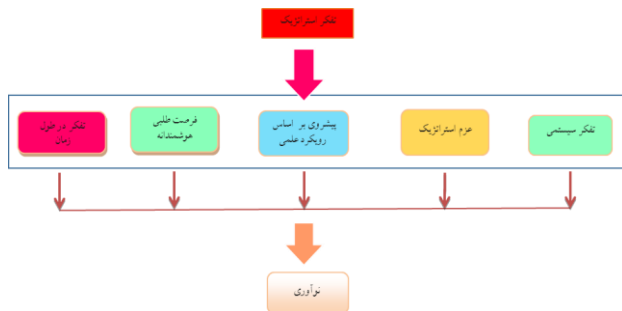
جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه مدیران و معاونان اداره کل آموزش و پرورش شهر قزوین در رده‌های مختلف می باشد پرسشنامه و استفاده از اسناد و مدارک اداره کل و مطالعات کتابخانه ای می باشند

روش گردآوری اطلاعات بصورت میدانی است همچنین از مطالعات کتابخانه ای و مقالات و تحقیقات مرتبط با این موضوع استفاده شده است پرسشنامه‌های مقدماتی برای تعیین روایی آن با انجام مصاحبه و کسب نظرات اساتید حوزه مدیریت اصلاحات لازم اعمال و روایی تایید گردید برای محاسبه پایایی این پرسشنامه‌ها آلفای کرونباخ را محاسبه می‌نمائیم و آلفای کرونباخ بالای ۰.۷ بدست آمد. که قابل قبول می‌باشد.

متغیر مستقل این پژوهش تفکر استراتژیک است که مشتمل بر پنج رکن اصلی نگرش سیستمی، عزم استراتژیک فرصت طلبی هوشمندانه، پیشروی بر اساس رویکرد علمی، تفکر در طول زمان می‌باشد و متغیر وابسته نوآوری سازمانی است که برای سنجش تاثیر متغیر مستقل بر روی متغیر وابسته از نرم افزار آماری SPSS19 استفاده گردیده که از قابلیت‌های بالایی در تجزیه و تحلیل داده‌ها برخوردار می‌باشند.

برای آمار توصیفی، داده‌های آماری مربوط به نحوه توزیع پاسخ دهندگان به ویژگی‌های جمعیت شناختی و سایر ویژگی‌های مورد نظر در پرسشنامه، آورده شده است.

در بخش آمار استنباطی، روش مورد استفاده به منظور آزمون فرضیات تحقیق آزمون t تک نمونه ای می‌باشد، لذا به منظور برقراری پیش فرض این آزمون و تعیین نرمال بودن از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده گردیده است. همچنین برای رتبه بندی متغیرهای مستقل و شاخص‌های مربوط به هر کدام از عوامل، از آزمون رتبه بندی فریدمن استفاده گردیده است. مدل مفهومی مورد استفاده در این پژوهش مدل جین لیدتکا ۱۹۹۸ می‌باشد و علت انتخاب این مدل جامعیت و شمول قابل قبول آن است که در شکل (۲): مدل مفهومی ارائه گردیده است.



شکل (۲): مدل مفهومی

هدف اصلی پژوهش بررسی تاثیر تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش قزوین وهدف آرمانی ایجاد بستری مناسب در

استراتژیک با آگاهی و درک درست از محیط پیرامون و عوامل مؤثر درونی و بیرونی سازمان و تحلیل فاکتورهای تأثیرگذار اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و تکنولوژیکی بر کل سازمان، می‌تواند راه‌حل‌های مناسب برای رسیدن به اهداف را استنباط کند.

مسگریان (۱۳۹۰) تحقیقی را در حوزه تفکر استراتژیک انجام داد و در نهایت این نتایج را به دست آورد:

اگر کارکرد استراتژی خلق مزیت رقابتی دانسته شود، تفکر استراتژیک برای بقا و رشد سازمان در محیط پرقابلیت امروز امری اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. مزیت رقابتی مستلزم تمایز جهت‌گیری نسبت به رقیب است و تمایز در جهت‌گیری به دیدگاه‌های متفاوت و تازه‌ای نیاز دارد. برای دستیابی به چنین دیدگاهی الگوهای متعددی پیشنهاد شده است. یک الگو که در این مقاله معرفی گردید، یادگیری مستمر از محیط، کشف نیازهای بی‌پاسخ بازار و خلق راهکارهای بدیع و ارزش‌آفرین را به عنوان سه فرمان تفکر استراتژیک ذکر می‌کند. این الگو یک دستورالعمل اجرایی گام به گام نیست. آنچه پیام اصلی این الگوست، شیوه متفاوتی از نگرش به محیط کسب و کار است. با این نگرش، می‌بایستی رابطه مدیران با محیط بازار را مجدداً تعریف کرد و ساز و کارهای مدیریتی سازمان را مورد بازنگری قرار داد. آنچه در این جا مطرح می‌شود ماهیتاً یک نوع دانش مدیریتی نیست، منظور از این تعریف مجدد، تغییر باورهای بنیادین مدیران است. باورهایی که سؤالات اساسی محیط کسب و کار را پیش‌ترانه تلاش (فکری و اجرایی) برای متحول ساختن سازمان‌ها قرار دهد. پاسخ مدیران برای دستیابی به موفقیت چندان دور نیست، ولی پاسخ از آن کسی است که سؤالی دارد.

شهامت‌نژاد، آقازاده و منوریان در سال ۱۳۹۳ تحقیقی را تحت عنوان سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران انجام دادند و نتایج تحقیق به شکل زیر ارائه شد:

مشکلات سازمان‌ها روزبه‌روز پیچیده‌تر و حل آنها نیازمند راه‌حل‌های مؤثرتری هستند. برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ای الزاماً قابل اجرا نبوده و درگذر زمان، دستخوش تغییرات می‌گردد و دربرخی موارد به جای حل مشکل سازمان، فقط باعث تسکین آن شده و با از بین رفتن اثر خود منجر به ایجاد مشکلاتی بزرگتر می‌گردد. به نظر می‌رسد لازمه تدوین و پیاده‌سازی برنامه استراتژیک در سازمان وجود تفکر استراتژیک در مدیران تدوین‌کننده برنامه است. این مقاله به سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران به کمک مدل جین لیدکا می‌پردازد. این مدل شامل ۵ شاخص اصلی "نگرش سیستمی"، "عزم استراتژیک"، "پیشروی براساس رویکرد علمی"، "فرصت طلبی هوشمندانه" و "تفکر در زمان" می‌باشد که به کمک منابع موجود و نظر صاحب‌نظران به ۲۹ زیرعامل تقسیم و با استفاده از روش تحقیق توصیفی - پیمایشی، اهمیت عامل و وضع موجود هریک از شاخص‌های مذکور با پرسشنامه آزمودنیان شهرداری، مورد ارزیابی قرار گرفته است. تحلیل نتایج به کمک آزمون فریدمن و T زوجی، حاکی از آن است که با وجود اقدامات مهم مانند تدوین اسناد راهبردی در شهرداری تهران، فاصله معنی‌داری بین

کولموگروف-اسمیرنوف بین ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- قرار دارد، فرض صفر تأیید و ادعای نرمال بودن توزیع این متغیرها پذیرفته شد.

جدول (۱): نتایج آزمون نرمال بودن

متغیرهای مورد مطالعه	آماره کولموگروف اسمیرنوف	سطح معنی داری	فرض نرمال بودن
تفکر استراتژیک	۰.۷۷۱	۰.۵۹۲	نرمال است
تفکر در زمان	۱.۲۲۵	۰.۰۹۹	نرمال است
تفکر سیستمی	۱.۳۱۷	۰.۰۶۲	نرمال است
فرصت طلبی هوشمندانه	۰.۷۲۰	۰.۶۷۸	نرمال است
عزم استراتژیک	۰.۳۶۱	۰.۳۶۱	نرمال است
پیشروی بر اساس رویکرد علمی	۱.۲۸۸	۰.۰۷۲	نرمال است

نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه‌های بررسی تاثیر تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی بر اساس آزمون T تک نمونه ای یا آزمون میانگین یک جامعه به شرح ذیل می‌باشد:

جدول (۲): نتایج آزمون متغیرهای تاثیر تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی

نتیجه	آزمون T تک نمونه ای				متغیر	
	مقدار آزمون = ۳					
	فاصله اطمینان ۹۵٪ تفاضل میانگین	سطح معناداری (دو دامنه)	درجه آزادی	آماره آزمون T		
تایید شد	۰.۴۷۹۳	۰.۲۸۴۷	۰.۰۰۰	۱۵۹	۷.۷۵۴	تفکر استراتژیک
تایید شد	۰.۵۰۱۷	۰.۳۳۹۰	۰.۰۰۰	۱۵۹	۱۰.۲۰۳	تفکر در زمان
تایید شد	۰.۶۱۲۴	۰.۳۵۶۴	۰.۰۰۰	۱۵۹	۷.۴۷۴	تفکر سیستمی
تایید شد	۰.۴۴۹۲	۰.۱۸۲۱	۰.۰۰۰	۱۵۹	۴.۶۶۷	فرصت طلبی هوشمندانه
تایید شد	۰.۴۴۹۲	۰.۲۰۹۷	۰.۰۰۰	۱۵۹	۵.۴۳۳	عزم استراتژیک
تایید شد	۰.۴۷۲۸	۰.۲۴۲۷	۰.۰۰۰	۱۵۹	۶.۰۴۵	پیشروی بر اساس رویکرد علمی (فرضیه)

با توجه به جدول (۲): نتایج آزمون متغیرهای تاثیر تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی، مقدار سطح معنی داری برای تمامی متغیرها، کمتر از ۵ صدم است، در نتیجه میانگین تمامی متغیرها اختلاف معنی داری با عدد ۳ دارد. با توجه به اینکه حدود بالا و پایین این متغیر مثبت است، میانگین این متغیر از ۳ بیشتر است. در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت تمامی متغیرها، بر نوآوری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش قزوین تاثیرگذار است.

جهت بهبود رابطه تفکر استراتژیک و نوآوری در اداره کل آموزش و پرورش قزوین و هدف ویژه آن ارائه راهکارهایی در جهت حل مشکلات مربوط به تفکر استراتژیک و نوآوری در اداره کل آموزش و پرورش قزوین می‌باشد و با توجه به مدل مفهومی فرضیه‌های اصلی و فرعی به شرح ذیل می‌باشد:

فرضیه اصلی: تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش قزوین تاثیرگذار است

فرضیه فرعی اول: تفکر در زمان بر نوآوری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش قزوین اثرگذار است.

فرضیه فرعی دوم: تفکر سیستمی بر نوآوری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش قزوین اثرگذار است.

فرضیه فرعی سوم: فرصت طلبی هوشمندانه بر نوآوری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش قزوین اثرگذار است.

فرضیه فرعی چهارم: عزم استراتژیک بر نوآوری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش قزوین اثرگذار است

فرضیه فرعی پنجم: پیشروی بر اساس رویکرد علمی بر نوآوری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش قزوین اثرگذار است

یافته‌ها

تحلیل توصیفی: پس از گردآوری داده‌ها و اطلاعات با استفاده از آمار توصیفی که شامل شاخص‌های مرکزی و پراکندگی می‌باشد به نتایج به دست آمده از آمار جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در مورد رده سنی عبارتند از: پاسخ دهندگان رده سنی ۲۰ تا ۳۰، ۷٪، و در رده سنی ۳۱ تا ۴۰ سال ۴۲٪، و در رده سنی بالاتر از ۴۰ سال ۵۱٪ بودند و در مورد وضعیت تحصیلات ۵۹٪ دارای مدرک کارشناسی، ۴۱٪ دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر دارند و در خصوص تجربه کاری زیر ۵ سال ۱۵٪، ۵ تا ۱۰ سال ۱۹٪، ۱۰ تا ۱۵ سال ۲۹٪، ۱۵ تا ۲۰ سال ۲۱٪، بالاتر از ۲۰ سال ۱۶٪ داشته‌اند.

تحلیل استنباطی:

قبل از آزمون فرضیات تحقیق برای انتخاب نوع آماره به منظور آزمون فرضیات، فرض نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت

فرض‌های آماری مربوط به توزیع نرمال به صورت زیر مطرح می‌شود:

H₀: داده‌ها دارای توزیع نرمال هستند.

H₁: داده‌ها دارای توزیع نرمال نیستند.

اگر داده‌ها دارای توزیع نرمال بودند، می‌توان از آزمون‌های پارامتریک نظیر آزمون میانگین یک جامعه، دو جامعه یا چند جامعه و رگرسیون خطی استفاده نمود. اگر داده‌ها دارای توزیع نرمال نبودند از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده می‌شود. آزمون‌های ناپارامتریک معمولاً در مورد داده‌هایی با فراوانی کم، مورد استفاده قرار می‌گیرند.

با توجه به جدول (۱): نتایج آزمون نرمال بودن، به دلیل اینکه سطح معناداری متغیرهای تحقیق یعنی عوامل موثر بر نوآوری در اداره کل آموزش و پرورش قزوین بزرگتر از ۵ صدم است و نیز مقدار آماره

درونی و خارجی در جهت ظهور هر چه بیشتر خلاقیت و نوآوری در سازمان تقویت نماید.

و در رابطه با شاخص فرصت طلبی هوشمندانه بر نوآوری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش قزوین اثرگذار است. لذا مدیران در سازمانها باید به تغییر و تحولات فضای سازمان و فرصت‌های حاصل از آن توجه داشته و در مواقع لازم ابتکار را به دست گرفته و اهداف استراتژیک سازمان را پیش ببرند و از ایده‌های خلاق کارکنان استقبال کنند.

و در رابطه با شاخص فرضیه فرعی چهارم عزم استراتژیک بر نوآوری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش قزوین اثرگذار است لذا مدیریت در مسیر دستیابی به آرمانها و اهداف استراتژیک سازمان از طریق تبادل نظر با دیگر سازمان‌ها بر رفع موانع و مشکلات و همچنین شفاف نمودن اهداف و آرمان‌های سازمان و استفاده از امکانات و توان سازمان بستر برای ظهور نوآوری در سازمان ایجاد کرده که باعث پیشبرد هرچه بیشتر اهداف استراتژیک در سازمان می‌گردد.

و در رابطه با آخرین شاخص پیشروی بر اساس رویکرد علمی بر نوآوری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش قزوین اثرگذار است هم بگوییم، باید متفکران استراتژیک در سازمان قادر باشند خلاقانه فرضیه سازی کنند و آن را در معرض آزمون قرار دهند و از محیط پیچیده و تحولات آن بیاموزند و راه جدیدی برای فهم قواعد پیچیده سازمان بیافرینند.

پیشنهاد‌های کاربردی

- ایجاد مجمع تفکر استراتژیک: مجمعی باید مدیرانی از رشته‌ها و سطوح مختلف سازمان که به طور مرتب در یک دوره زمانی مناسب همدیگر را ملاقات می‌کنند را مورد مقایسه قرار دهد. انتخاب این مدیران باید براساس سوابق موفق آن‌ها به عنوان مدیران صفی، ایده‌های نوآورانه آن‌ها و رک و راست بودن آن‌ها باشد. فعالیت‌های مجمع تفکر استراتژیک باید بر کشف مباحثی تمرکز داشته باشد که در ۵ الی ۱۰ سال آینده برای سازمان اهمیت استراتژیک خواهند داشت. برای مثال، اعضای مجمع تفکر استراتژیک می‌توانند فعالیت‌هایی از قبیل زیر را انجام دهند: ایجاد سناریوهایی درباره مشتریان آینده سازمان، بحث و تبادل نظر بر سر موضوعاتی مانند ساختاردهی مجدد و انتقال و تغییر، بررسی استنتاجات از آخرین تفکراتی که در مدیریت استراتژیک سازمانشان مطرح شده است.

ایده‌ها و نظرات پیشنهادی اعضای مجمع تفکر استراتژیک باید به مدیریت ارشد سازمان ارائه شود. هدف، فراهم کردن ایده‌هایی جدید برای مدیران ارشد، کمک به آنها برای دیدن مباحث استراتژیک از دیدگاه‌هایی مختلف و به چالش واداشتن مدل‌های ذهنی رایج در سراسر سازمان است.

- ایجاد آزمایش توانایی تفکر استراتژیک مدیران ارشد:

ایجاد آزمون‌هایی که بر جوانب تفکر استراتژیک اشاره دارند. برای

مثال، آزمون‌های خلاقیت یا تفکر منشعب

- ایجاد توانایی تفکر استراتژیک بلندمدت:

در این پژوهش به منظور اولویت بندی بین متغیرها از آزمون فریدمن استفاده شده است. آزمون فریدمن جهت اولویت بندی و رتبه بندی متغیرها بر اساس بیشترین تاثیر بر متغیر وابسته می‌باشد تا متغیرهای مستقل تحقیق را بر اساس متغیر وابسته نوآوری در اداره کل آموزش و پرورش قزوین اولویت بندی نماییم.

جدول (۳): بررسی شاخص‌های آزمون فریدمن

حجم نمونه	درجه آزادی	آماره کای دو	سطح معنی داری
۱۶۰	۴	۱۸/۳۰۶	۰۰۱

با توجه جدول (۳): بررسی شاخص‌های آزمون فریدمن و شاخص‌های بدست آمده از آزمون فریدمن به دلیل این که سطح معنی داری کمتر از ۵ صدم است، بنابراین فرض صفر (اولویت‌های ابعاد یکسان است) رد شده و ادعای یکسان بودن رتبه (اولویت) این زیرمولفه‌ها پذیرفته نمی‌شود

جدول (۴): نتایج آزمون فریدمن

رتبه	میانگین بدست آمده	متغیر
۱	۳/۴۳	تفکر سیستمی
۲	۳/۰۵	تفکر در زمان
۳	۲/۸۹	پیشروی بر اساس رویکرد علمی
۴	۲/۸۲	فرصت طلبی هوشمندانه
۵	۲/۸۱	عزم استراتژیک

بر اساس جدول (۴): نتایج آزمون فریدمن نتایج آزمون فریدمن برای رتبه بندی متغیرها نسبت به متغیر نوآوری در اداره کل آموزش و پرورش قزوین، در سطح اطمینان ۹۵ درصد رتبه‌های اول تا سوم به ترتیب مربوط به تفکر سیستمی، تفکر در طول زمان، پیشروی بر اساس رویکرد علمی و رتبه آخر نیز مربوط به متغیر عزم استراتژیک می‌باشد.

۳- بحث و نتیجه گیری

با توجه به یافته‌های پژوهش در مورد تاثیر شاخص‌های پنجگانه مطرح شده بر نوآوری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش قزوین پیشنهادهایی در رابطه با هر یک از آنها به شرح ذیل ارائه گردیده است:

در رابطه با شاخص تفکر در زمان بر نوآوری سازمانی تاثیر گذار است، لذا بایستی تفکر در طول زمان و بطور مستمر صورت پذیرد و این امر نباید صورت مقطعی باشد مدیران باید هوشمندانه تفکرات خود را برنامه ریزی کنند و مراحل آن را مهندسی نمایند تا برای افراد سازمان امکان خلاقیت مثر ثمر وجود داشته باشد.

و در رابطه با شاخص تفکر سیستمی بر نوآوری در اداره کل آموزش و پرورش قزوین اثرگذار است، بنابراین سازمان باید تمامی عوامل داخلی و

- آموزش می‌تواند توانایی تفکر استراتژیک مدیران ارشد را افزایش دهد.
- استخدام مدیران ارشد بر اساس تفکر استراتژیک:
- سازمانها باید فرایند ارزیابی و انتخابی طوری طراحی کنند که بیشتر بر توانایی تفکر استراتژیک متقاضیان و میزان تطبیق پذیری آنها با تغییر تمرکز کند و کمتر از معیارهای انتخاب سنتی مانند عملکرد گذشته تاکید کند.
- غنی ساختن شغل: مسئولیت‌های منظور شده در مشاغل، باید به گونه‌ای باشد که فرد، احساس هویت کرده و وجود خود را ارزشمند تلقی کند. در بسیاری مواقع، به منظور افزایش راندمان، تقسیم وظایف به حدی صورت می‌گیرد که مشاغل را بسیار ساده و بی محتوا می‌کند و فرد با انجام آنها، احساس می‌نماید که هویت انسانی خویش را از دست داده است. بنابراین، غنی ساختن شغل و گنجاندن مسئولیت‌های با مفهوم در آنها، یکی از روش‌های تفکر استراتژیک در افراد می‌باشد.
- تناسب افراد با مشاغل: شواهد فراوانی وجود دارند که نشان می‌دهند، فواید مربوط به انگیزش، از انتخاب بجا و دقیق افراد برای کارها حاصل می‌شوند.
- به محققان آینده توصیه می‌شود که این تحقیق را با ابعاد وسیع‌تر در سازمان‌های دیگر مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. تئوری تفکر استراتژیک یکی از مفاهیم توسعه یافته مدیریت استراتژیک در غرب است که ممکن است با توجه به ارتباط تنگاتنگ میان فرهنگ و استراتژی در شرق کاربرد نداشته باشد، پژوهشگران آینده می‌توانند به بررسی رابطه و یا تاثیر میان تفکر استراتژیک و فرهنگ سازمانی و همچنین بررسی رابطه تفکر استراتژیک با بهره‌وری بپردازند.
- #### ۴- منابع
- [۱] ابطحي، سيدحسين. (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی (اداره امور کارکنان در سازمان‌های دولتی، صنعتی و بازرگانی). تهران. موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وابسته به وزارت نیرو). ویراست دوم.
- [۲] اسکافی، امیر رضا. (۱۳۸۹). سازمان مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک (بررسی اثر هماهنگی راهبردی عناصر سازمانی بر عملکرد سازمان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
- [۳] اصغری، محمدجواد. (۱۳۸۷). تصمیم‌گیری‌های چند معیاره. تهران. موسسه انتشارات دانشگاه تهران. چاپ ششم.
- [۴] امینی، سید کاظم. (۱۳۸۵). ساختار سازمانی و تشکیلات جمهوری اسلامی ایران. تهران/ انتشارات موسسه عالی پژوهش و برنامه‌ریزی، چاپ اول.
- [۵] آقازاده، هاشم. (۱۳۸۵). توسعه تفکر استراتژیک یک قابلیت اصلی، تدبیر، شماره ۱۴۹، صص ۲۳-۱۸.
- [۶] باستان، مصطفی. (۱۳۸۴). عوامل ضروری در تدوین استراتژی سامانه پاداش برای شرکت توریسم سازی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران. دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
- [۷] باقری کلجاهی، علی. (بی‌تا). آسیب‌شناسی تعهد سازمانی از منظر سیاست-های مدیریت منابع انسانی (از دیدگاه کارکنان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- تهران. دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
- [۸] بامبرگر، پیتر. مشولم، ایلن. (۱۳۸۹). استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار). ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم.
- [۹] برایسون، جان ام. (۲۰۱۲). برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیردولتی. مترجم عباس منوریان. تهران. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. چاپ اول.
- [۱۰] جلوداری مققانی، بهرام. (۱۳۸۹). استراتژی سازمانان را خودتان تعیین کنید. تهران. انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران. چاپ اول.
- [۱۱] خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۷). روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی. تهران. انتشارات بازتاب. چاپ چهارم.
- [۱۲] دراکر، پیتر. (۱۳۸۸). آنها کارمند نیستند انسان هستند. ترجمه زکریا مقدور مشهور. مجله گزیده مدیریت. شماره ۱۸، ۳۵-۲۸.
- [۱۳] دفت، ریچارد ال. (۲۰۱۳). تئوری و طراحی سازمان. ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی. تهران. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ یازدهم. جلد ۱ و ۲.
- [۱۴] رنگریز، حسن. حاجی کریمی، عباسعلی. (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی. تهران. انتشارات چاپ و نشر بازرگانی.
- [۱۵] رنگریز، حسن. عظیمی، نازگل. (۱۳۸۵). منابع انسانی در هزاره سوم. انتشارات چاپ و نشر بازرگانی، چاپ اول.
- [۱۶] رهنورد، فرح‌اله. نیکزاد، سعید. (۱۳۸۸). ایجاد همترازی بین عناصر سازمانی در پرتو نقاط مرجع استراتژیک و رابطه آن با عملکرد سازمانی. نشریه مدیریت دولتی. دوره ۱. شماره ۲. ۱۹-۳۴.
- [۱۷] زارعی، ابراهیم؛ قلیها، علی محمد. (۱۳۸۹). مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، نشر پیام، تهران.
- [۱۸] سپهری، مهران. (۱۳۹۱). مدل‌سازی و تحلیل استراتژیک نیروی انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف.
- [۱۹] سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی. تهران. انتشارات سمت. چاپ دهم.
- [۲۰] عادل، آذر. یعقوبی، نورمحمد. همراهی، مهرداد. (۱۳۹۰). روش تحقیق در مدیریت (با رویکردی به نگارش پایان‌نامه تحصیلی). مشهد. نشر مرندیز. چاپ اول.
- [۲۱] غفاریان، وفا. (۱۳۸۲). تفکر استراتژیک، تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۳۷.
- [۲۲] غفاریان، وفا. عماد زاده، مرتضی. (۱۳۸۹). معانی نوظهور در مفهوم استراتژی. تهران. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. چاپ دوم.
- [۲۳] فرد آر، دیوید. (۲۰۱۲). مدیریت استراتژیک. ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی. تهران. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ هشتم.
- [۲۴] قدسی پور، حسین. (۱۳۸۷). فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP. تهران. انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر. چاپ پنجم.
- [۲۵] قلی پور، آرن. آغاز، عسل. (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی پیشرفته. تهران. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- [۲۶] لشکر بلوکی، مجتبی. (۱۳۹۲). فرامین و فنون تفکر استراتژیک. تهران. موسسه علمی فرهنگی نص. چاپ اول.
- [۲۷] مشبکی، اصغر؛ خزاعی، آناهیتا. (۱۳۸۷). طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در

- سازمانهای ایرانی، نشریه مدیریت بازرگانی، پاییز و زمستان، ۱۰۵.
- [۲۸] مورعی، محمدهادی.(۱۳۸۴). توسعه یک مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی. پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران. دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.
- [۲۹] مومنی، منصور.(۱۳۹۰). مباحث نوین تحقیق در عملیات. تهران. موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه تهران. چاپ دوم.
- [۳۰] میرسپاسی، ناصر.(۱۳۸۸). برخی از چالش ها در حوزه مدیریت منابع انسانی صنعت نفت کشور، فصل نامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت کشور. سال سوم. شماره ۷. ۱۸ - ۷.
- [۳۱] میرسپاسی، ناصر.(۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی و روابط کار (نگرش راهبردی (استراتژیک). تهران. انتشارات شروین. چاپ پانزدهم.
- [32] Armstrong, Michael. (2012). **Strategic Human Resource Management**, British Library Cataloguing-in-Publication Data, ISBN 0 7494 4511 4
- [33] Atkinson, Heather.(2010, May/June). **Creating a "three-dimensional" HR strategy at Hallmark Cards**, *Strategic HR review*, Volume 4, Issue 4.
- [34] Bamberger, Peter, Meshoulam , Ilan .(2012). **"Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, Impact"**, London, Sage Publication Inc.
- [35] Burke, R. J., Ng, Eddy.(2011).**The Changing Nature of Work and Organizations: Implications for Human Resource Management**, *Human Resource Management Review*, , 86-94.
- [36] Moeller, Miriam. (2010, December). **Strategic Global Human Resource Management: An Analysis Of Liability-Of-Foreignness Issues Associated With INPATRIATE Managers** , A Dissertation presented in partial fulfillment of requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Department of Management The University of Mississippi
- [37] Neilson, Gary l., Martin, Karla l., power, Elizabeth.(2014).**The Secrets to Successful Strategy Execution**, *Harvard University*
- [38] Plender ,John. (2012).**A stake in the future**, NB Publishing Co
- [39] Pugh , Jonathan , Bourgeois III, L. Jay.(2011). **"Doing" Strategy**, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 4, No. 2.
- [40] Shoham, Aviv, Fiegenbaum, Avi.**Competitive determination of organizational risk-taking attitude: the role of strategic reference points**, *Management decision*, 2011, 127-141.
- [41] Zarei, E.&Gholiha,A.(2010).**managementand strategic planning** Tehran:Payam Puplication