



پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی

علمی-پژوهشی

سال ششم، شماره ی یازدهم، نیمه ی اول ۱۳۹۳

شناسایی عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی در دیدگاه مدیران سازمان‌های فرهنگی شهر اصفهان

محمد ابویی اردکان*

سمیه لبافی**

سمانه آذر پور***

مهديه جلال پور****

تاریخ پذیرش: ۹۳/۶/۲۶

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۲/۱۰

چکیده

تفکر راهبردی، یک فرایند ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود، نمای یکپارچه‌ای از فعالیت‌های سازمان در ذهن مدیر ایجاد می‌کند. سازمان‌های فرهنگی از جمله سازمان‌هایی هستند، که در محیطی بسیار متغییر و پیچیده‌ای فعالیت می‌کنند و به همین دلیل نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی و پیش از آن رخ دادن تفکر راهبردی در ذهن مدیران این سازمان‌ها می‌باشند. کمبود چارچوب نظری در این حوزه محققان را بر آن داشت تا در این مقاله دست به شناسایی عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی مدیران سازمان‌های فرهنگی به روش تحلیل تم بزنند. مقاله حاضر بخشی از یک تحقیق کیفی با روش تحلیل تم است، که در آن تعداد ۲۰ نفر از مدیران فرهنگی شهر اصفهان از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده است. یافته‌های تحقیق حاکی از ۷ تم اصلی یا همان عوامل حیاتی برای موفقیت تفکر راهبردی در ذهن مدیران فرهنگی می‌باشد. این هفت تم عبارت‌اند از: تشویق به خلاقیت، هدف‌گذاری کلان، ارتباط با سازمان‌های بالادستی، تحلیل محیط رقابتی، توجه به ارزش‌های محیطی، استفاده از ظرفیت خبرگی ذینفعان و ارزیابی و نظارت.

واژه های کلیدی: عوامل حیاتی موفقیت، تفکر راهبردی، سازمان های فرهنگی، شهر اصفهان

* نویسنده ی مسئول - دانشیار مدیریت دانشگاه تهران (Email: abooyee@ut.ac.ir)

** دانشجوی دکترای مدیریت رسانه دانشگاه تهران (Email: S_labafi@ut.ac.ir)

*** کارشناس ارشد مدیریت رسانه دانشگاه تهران (Email: azarpoor@gmail.com)

**** کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه اصفهان (Email: mjalalpoor@gmail.com)

۱- مقدمه

در محیط پر تحول و غیر قابل پیش‌بینی امروز، تفکر راهبردی رویکرد مناسب برای شکل‌دهی به راهبرد سازمان به حساب می‌آید. بصیرت ایجاد شده از طریق تفکر راهبردی به تشخیص عوامل حیاتی موفقیت کمک می‌کند و این امر نهایتاً منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایداری برای سازمان‌ها می‌گردد (واسکانسل^۱، ۲۰۰۲: ۱۲، کتون^۲، ۲۰۰۱: ۸). بررسی ادبیات موضوع در زمینه تفکر راهبردی، حاکی از آن است که تاکنون نتایج این مطالعات بصورت یکپارچه مورد بررسی قرار نگرفته و عوامل حیاتی تفکر راهبردی برای کسب مزیت رقابتی در صنایع به خصوص صنایع فرهنگی ارائه نشده است. براساس یافته‌های تحقیقات انجام شده، عوامل حیاتی موفقیت در صنایع مختلف متفاوت هستند، پس لازم است که برای مدیریت سازمان‌های فرهنگی تحقیقی مستقل و مناسب انجام گردد، در این پژوهش محققان با شناسایی عوامل حیاتی موفقیت، به دنبال آن هستند تا مرجع مناسبی برای کمک به حفظ مسیر و ارائه راهکارهایی جهت موفقیت مدیران در سازمان‌های فرهنگی ایجاد نمایند. با توجه به بیانات مقام معظم رهبری در چند سال گذشته در جمع مدیران فرهنگی کشور و همچنین متن سند چشم‌انداز بیست ساله کشور، جامعه ایرانی در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ در حوزه فرهنگ چنین ویژگی‌هایی را باید داشته باشد: توسعه‌یافته متناسب با مقتضیات فرهنگی و تاریخی خود، و متکی بر اصول اخلاقی و ارزشهای اسلامی، ملی و انقلابی، با تاکید بر مردم‌سالاری دینی و عدالت اجتماعی (سند چشم‌انداز بیست ساله کشور، ۱۳۸۵).

با توجه به افق تعیین شده و تذکرات مداوم رهبری در خصوص توجه ویژه به امور فرهنگ توسط نهادهای مربوطه (۱۳۹۱، khamenei.ir)، لازم است تا مدیران سازمان‌های فرهنگی کشور بتوانند مقوله‌های مختلف و موضوعات مبتلا به سازمان خود را در یک چهارچوب فکری منسجم و نظام‌مند تحلیل کنند. از این رو مسئله‌ای که تحقیق حاضر پیش‌رو خواهد داشت، این است که برای شکل‌گیری تفکر راهبردی در ذهن مدیران سازمان‌های فرهنگی کشور چه عواملی باید مد نظر قرار گیرند؟ کدامیک از این عوامل از درجه اهمیت بالاتری برخوردارند؟ یا به عبارت دیگر کدام عوامل را

¹ Vasconcellos

² Ketelhohn

می‌توان عوامل حیاتی موفقیت (CSF) در شکل‌گیری و توسعه تفکر راهبردی در میان مدیران سازمان‌های فرهنگی ایران دانست؟

نتایج این تحقیق خواهد توانست در زمینه شناسایی عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی و رتبه‌بندی آنها در صنایع فرهنگی کمک موثری نماید، و با توجه به این عوامل راهبردهای مناسب جهت ایجاد و تقویت عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی در ذهن مدیران فرهنگی کشور ایجاد شود.

۲- مرور پیشینه تحقیق

۲-۱- جایگاه و اهمیت تفکر راهبردی

در ادبیات مدیریت راهبردی، توافق و سازش چندانی بر چیزی که تفکر راهبردی خوانده می‌شود، وجود ندارد. برخی از نویسندگان مفهوم تفکر راهبردی را برای مفاهیمی دیگری چون برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت راهبردی به کار برده‌اند. به عنوان مثال ویلسون^۱ بیان می‌دارد: "...تلاش برای بهبود، نهاد برنامه‌ریزی راهبردی را آن‌چنان تغییر داده است که شایسته است؛ تا به آن مدیریت راهبردی یا تفکر راهبردی اطلاق شود"^۲ (ویلسون، ۲۰۰۲: ۱۴). نویسندگان دیگر بر فرایند مدیریت راهبردی تمرکز کرده‌اند و آشکارا بیان می‌دارند که برنامه‌ریزی راهبردی خوب، به تفکر راهبردی کمک خواهد کرد یا تلویحاً پذیرفته‌اند که یک سامانه مدیریت راهبردی خوب طراحی شده، تفکر راهبردی را در سازمان آسان می‌سازد. از نقطه نظر هنری مینزبرگ^۳، تفکر راهبردی، یک فرایند تلفیق ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود، نمای یکپارچه‌ای از کسب و کار در ذهن ایجاد می‌کند. از دیدگاه گارات^۴ (۲۰۰۰)، تفکر راهبردی فرایندی است که بواسطه آن مدیران با نگرستن از بالا به بحران‌ها و فرایندهای مدیریتی روزانه، دیدگاه متفاوتی از سازمان و محیط متغیر آن کسب می‌کنند. گارات همانند مینزبرگ عقیده دارد که برنامه‌ریزی راهبردی باید بعد از تفکر راهبردی اتفاق بیافتد (بون^۵، ۲۰۰۵: ۶۴).

¹ Wilson

² Wilson

³ Mintzberg

⁴ Garratt

⁵ Boun

گلدمن^۱ (۲۰۰۸) استدلال مشابهی را دنبال می‌کند: "راهبرد به عنوان یک ماشین هوشمند" (راهبری داده‌ها، رویکرد پردازش اطلاعات) است که ما آن را به طور کلی برنامه‌ریزی راهبردی می‌نامیم و "راهبرد به عنوان خلق ابتکار" همان تفکر راهبردی است. به نظر رالف کارالی^۲ (۲۰۰۴) تفکر راهبردی عبارت است از: "... به کارگیری قیاس‌ها و مشابهت‌های کیفی برای پرورش ایده‌های نو، خلاق... و طراحی عملیات بر اساس آموخته‌های نوین". به گفته هراکلیوس^۳ (۲۰۰۳) تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی در یک فرایند منطقی به هم پیوند خورده‌اند، به گونه‌ای که هر دو برای مدیریت مؤثر راهبردی ضروری‌اند و هر کدام به خودی خود لازم‌اند اما کافی نیستند (هراکلیوس^۴، ۲۰۰۳:۴۸۲). از دیدگاه ماهوی تفکر راهبردی یک «بصیرت و فهم» است. این بصیرت کمک می‌کند تا در شرایط پیچیده کسب و کار ۱- واقعیت‌های بازار و قواعد آن به درستی شناخته شود؛ ۲- ویژگی‌های جدید بازار زودتر از دیگران کشف گردد؛ ۳- جهش‌های (ناپویوستگی‌های) کسب و کار درک شود ۴- و برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش آفرینی خلق شود (غفاریان، ۱۳۸۲:۳۴). تفکر راهبردی خود را در دو سطح متفاوت نشان می‌دهد: ۱- سطح فردی که شامل درک کلی از سازمان و محیط آن، خلاقیت (ایجاد ایده) و چشم‌اندازی برای آینده سازمان می‌شود. ۲- سطح سازمانی که زمینه‌ای را فراهم می‌کند که، در آن بتوان از تفکر راهبردی فردی برخوردار بود. در این صورت سازمان‌ها نیازمند ایجاد ساختارها، فرایندها و سیستم‌هایی هستند که گفتگوی راهبردی مستمری بین تیم مدیریت ارشد ایجاد کند و از طرفی از مزیت نبوغ و خلاقیت تمام کارکنان بهره‌برداری کند (آقازاده، ۱۳۸۳: ۱۸). از نظر تورست^۵ (۲۰۰۱)؛ سازمان‌ها می‌توانند از تمایل افراد به تفکر راهبردی حمایت کرده و آن را توسعه دهند. گلدمن (۲۰۰۸)؛ دسته‌ای از تجارب کاری که برای توسعه توانایی تفکر راهبردی مفید هستند، را چنین پیشنهاد می‌کند: سابقه کاری، مدیر بودن، مربی بودن، چالشی و رقابتی بودن، پایش مداوم نتایج، اجرای برنامه‌ریزی راهبردی، برخورد با تهدیدهای حیاتی سازمان، و تجربه‌های جانشین. بنابراین برخورد با

¹ Goldman

² Caralli

³ Heracleous

⁴ Heracleous

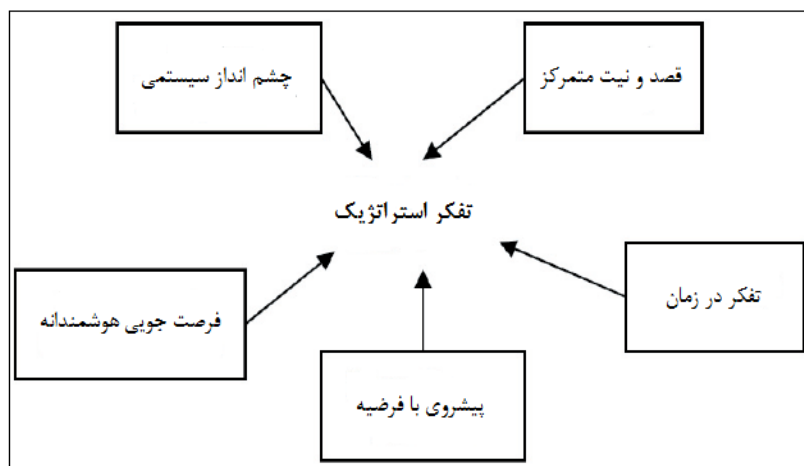
⁵ Forest

مشکلات سازمان در موقعیت‌های مختلف، مدیری توانا را به ارمغان می‌آورد که با تفکر راهبردی آینده را برای سازمان ترسیم می‌کند.

۲-۱-۱- عناصر تفکر راهبردی

برای تفکر راهبردی الگوهای متعددی ارائه شده است که الگوی پیتر ویلیام سون، جین لیدکا و گری هامل (۲۰۰۵)، از شناخته شده‌ترین این الگوها هستند. تاکید ویلیام سون بر توانمندسازی سازمان از طریق توسعه قابلیت‌ها و شناخت بازار است. گری هامل ایجاد شور و شوق تازه در سازمان را برای خلق دیدگاه‌های جدید راهبردی توصیه می‌کند. از مهم‌ترین این الگوها می‌توان به تفکر لیدکا اشاره نمود. لیدکا^۱ (۲۰۰۵) برای تفکر راهبردی پنج رکن اصلی را پیشنهاد می‌کند، که در شکل (۱) نشان داده شده است. این مدل شامل عناصر زیر می‌باشد (اوشاناسی^۲، ۲۰۰۲:۴۵، گات^۳، ۲۰۱۰: ۱۲، ووتون^۴، ۲۰۱۰: ۲۰):

شکل شماره ۱- یک- (عوامل تفکر راهبردی، لیدکا، ۲۰۰۵)



۱- دیدگاه سیستمی^۵: تفکر راهبردی مبتنی بر دیدگاه سیستمی ایجاد شده است. یک متفکر راهبردی مدل ذهنی کاملی از کل سیستم خلق ارزش را داراست و وابستگی

¹ Liedtka
² O'Shannassy
³ Gates
⁴ Wootton
⁵ A System Perspective

متقابل درونی آن‌ها را درک می‌کند. این الگوی ذهنی باید بافت بیرونی و درونی سازمان را یکپارچه و هماهنگ سازد. بنابراین، متفکران راهبردی روابط درون سیستم را از زوایای مختلف می‌نگرند (اوشاناسی^۱، ۱۳۲:۲۰۰۲).

۲- قصد و نیت متمرکز^۲: قصد و نیت راهبردی، کانونی ایجاد می‌کند که به افراد درون یک سازمان اجازه می‌دهد انرژی خود را متمرکز کرده و آن را به صورتی قدرتمند و به منظور تمرکز بر روی هدف، در برابر آشفتگی حفظ کنند.

۳- فرصت‌جویی هوشمندانه^۳: درون چنین قصد و نیت متمرکز، باید فضایی برای فرصت‌جویی هوشمندانه وجود داشته باشد، برای اینکه نه تنها راهبرد مورد نظر را پیش ببرد، بلکه راه را برای ظهور راهبردی جدید باز نگاه‌دارد.

۴- تفکر در زمان^۴: راهبرد فقط تحت تاثیر قصد و نیت آینده نیست، بلکه، این فاصله میان واقعیت موجود و هدف آینده است که در تدوین آن موثر است (لیدکا^۵، ۲۰۰۲: ۱۲۳).

۵- فرضیه محوری^۶: جزء نهایی تفکر راهبردی به عنوان فرایند پیش‌روی با فرضیه معرفی شده است که مانند روش‌های علمی، ایجاد فرضیه و آزمون آن به عنوان فعالیت‌های محوری پذیرفته شده است. این فرایند در طول زمان و به طور مکرر، این امکان را فراهم می‌سازد که همیشه فرضیه‌های مختلف مطرح شود (لیدکا، ۲۰۰۲: ۱۲۴).

۲-۲- عوامل حیاتی موفقیت^۷

در هر زمینه‌ای از فعالیت، عوامل بیشماری وجود دارند که به صورت بنیادی نتایج مورد انتظار را تحت تاثیر قرار می‌دهند. لذا راهبرد در صورتی می‌تواند همراه با توفیق و کامیابی باشد که این عوامل تحت کنترل قرار گرفته و با مهارت به کار گرفته شوند. این عوامل، عوامل حیاتی موفقیت نام دارند (خلیلی فرسنگی، ۱۳۸۸: ۳۲).

¹ Oshancy

² Intelligent opportunism

³ Intelligent opportunism

⁴ Thinking in time

⁵ Liedtka

⁶ Hypothesis-driven

⁷ Critical Success Factors: CSFs

ایده اولیه عوامل موفقیت بوسیله دنیل^۱ در دهه ۱۹۶۱ مطرح گردید (راکارت^۲، ۲۰۰۱: ۸۵). بر اساس تعریف راکارت و بولن^۳ عوامل حیاتی موفقیت اشاره به حوزه‌های محدودی در هر پروژه یا کسب و کار دارد، که چنانچه به نتایج مطلوب منجر شوند، مزیت و کارایی رقابتی مناسبی را برای سازمان تضمین خواهند نمود (بالن، راکارت^۴: ۲۰۰۳، ۷)

۲-۱- عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی^۵:

می‌توان عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی را چنین برشمرد:

۱- تغییر پارادایم: پارادایم‌ها مانند مدل‌های ذهنی هستند، که واقعیت‌ها را از طریق آن‌ها می‌توانیم درک کنیم. زمانی که تقاضاها و فشارها برای تغییر در سازمان شدت می‌یابد. یکی از نشانه‌هایی است که پارادایم قریب الوقوع تغییر پیدا می‌کند. بدین ترتیب توجه به تغییرات احتمالی آینده بایستی مدنظر قرار گیرد (کافمن^۶، ۲۰۰۳: ۴۶).

۲- تمایز بین فرجام‌ها^۷ و میانه‌ها^۸: این عامل مشخصه دیگری از یک متفکر راهبردی است. فرجام‌ها نتایجی هستند که در آینده می‌خواهیم آنها را ایجاد کنیم (کافمن، ۲۰۰۳: ۴۶).

۳- پیوند دادن کلان^۹ و خرد^{۱۰}: بدین معنی که از همه سطوح برنامه‌ریزی و نتایج استفاده کنید و آنها را به هم پیوند دهید. نقطه شروع برای برنامه‌ریزی راهبردی، تعریف نتایج مطلوب در سطح کلان می‌باشد (کافمن، ۲۰۰۳: ۴۶)

۴- اهداف قابل سنجش و اندازه‌گیری: آینده در دو مرحله خلق می‌شود. آینده ابتدا در ذهن ما از طریق تصور ایجاد می‌شود و سپس از طریق عمل دوباره بدست می‌آید.

¹ D. Ronald Daniel

² Rockart

³ Rockart, J. and Bullen

⁴ Bullen & Rockart

⁵ Critical Success Factors for Strategic Thinking

⁶ Kaufman

⁷ Ends

⁸ Means

⁹ Ega

¹⁰ Micro

۵- بصیرت ایده آل (آرمانی): ضروری است که برنامه ریزی و تفکر راهبردی فراتر از محدودیت های سازمان عمل کنند، بدین ترتیب که در این گام، بایستی به دنبال پاسخگویی به نیازمندی های مخاطبان باشیم.

۶- نیازها، شکافها و فواصلی در نتایج هستند: اگر نیازها را بعنوان شکاف بین نتایج کنونی و نتیجه مطلوب تعریف کنیم، به طور راهبردی فکر کرده ایم، در این تحقیق پژوهشگر سعی دارد با توجه به موارد یاد شده، به شناسایی عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی مدیران سازمان های فرهنگی بپردازد .

روش تحقیق

روش واحد پذیرفته شده ای برای تحقیق در خصوص عوامل حیاتی موفقیت وجود ندارد. برونو و لیدکر تعدادی از روش ها را برای شناخت عوامل حیاتی موفقیت پیشنهاد می کنند (برونو، لیکر^۱، ۲۰۰۰: ۲۴). برخی از این روش های تحقیق مورد استفاده برای شناسایی CSF در جدول شماره ۱ آمده است:

جدول شماره ی یک - روش های تحقیق CSF (امرج^۲، ۲۰۰۵: ۵).

روش تحقیق	مثال ها
اقدام پژوهی	Jenkins et al. (1999)
مطالعه موردی	Gibson et al. (1999), Sumner (1999)
تکنیک دلفای	<u>Atthirawong and McCarthy (2001)</u> , <u>Brancheau et al. (1996)</u>
مصاحبه گروهی	<u>Khandewal and Miller (1992)</u>
مرور ادبیات	<u>Esteves and Pastor (2000)</u> , <u>Umble and Umble (2001)</u>
تجزیه و تحلیل چند متغیره	<u>Dvir et al. (1996)</u>
تحلیل سناریو	Barat (1992)
مصاحبه ساختاریافته	<u>Rockart and Van Bullen (1986)</u>

روش تحقیق هایی که در بالا ارائه شده است به منظور تحلیل در سطح یک سازمان خاص مورد استفاده قرار گرفته اند. اما محققان در این تحقیق قصد دارند، عوامل حیاتی

¹ Bruno & Leidecker

² Abmerg

موفقیت تفکر راهبردی را در چند سازمان فرهنگی بررسی نمایند. همچنین ویژگی اکثر تحقیقات پیشین کیفی بودن آن است، لذا محققان در این تحقیق از روش کیفی تحلیل تم استفاده کرده‌اند. در تحقیق حاضر از روش کیفی تحلیل تم برای پاسخ به سوال اصلی پژوهش استفاده شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را نیز تفسیر کند (توماس^۱، ۲۰۰۳: ۳۲). تم انتزاعی‌ترین سطح داده‌ها است که شکل گرفتن و انتخاب آنها بستگی زیادی به ساختارهای تحقیق دارد (ریان و برنارد^۲، ۲۰۰۳: ۲۴).

استفاده از مطالعات کیفی بویژه روش تحلیل تم زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع مورد نظر، فقدان یک چارچوب نظری که به صورتی جامع به تبیین موضوع بپردازد، مشهود باشد. علی‌رغم مطالعات و تحقیقاتی که در حوزه تفکر راهبردی انجام شده اما تحقیقات اندکی در ارتباط با عوامل موفقیت تفکر راهبردی در میان مدیران ایرانی انجام شده است. از جمله این تحقیقات مقاله مشبکی و همکاران (۱۳۸۷) است که با عنوان "طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی" انجام شده است. همچنین تحقیقی که پورصادق و همکاران (۱۳۹۰) با عنوان "تاثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط" انجام داده‌اند. آذر پور (۱۳۹۱)، نیز در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود به عوامل موفقیت تفکر استراتژیک در ذهن مدیران ایرانی پرداخته است. لذا نبود یک چارچوب نظری جامع، محققان پژوهش حاضر را بر آن داشت تا یک چهارچوب نظری متناسب با وضعیت خاص سازمان‌های فرهنگی در ایران را توسعه دهند.

دلیل انتخاب روش تحلیل تم در تحقیق حاضر این بود که هدف تحقیق شناسایی ایده‌هایی اولیه و عمیق برای توسعه الگوهایی نظری برای تحقیقات تجربی آتی در حوزه تفکر راهبردی، بر اساس یافته‌های کیفی بوده است. اندرسون (۲۰۰۷)، یک فرایند پانزده مرحله‌ای را برای تحلیل تم ارائه می‌دهد (اندرسون^۳، ۲۰۰۷: ۴۵). همچنین

¹ Thomas

² Ryan & Bernard

³ Anderson

کلارک و برون (۲۰۰۶)، نیز فرایندی شش مرحله‌ای بدین منظور سامان داده اند که در این تحقیق از این رویکرد استفاده خواهیم کرد.

۳-۱- مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش تحلیل تم

فراگرد تحلیل تم زمانی آغاز می‌شود که تحلیل‌گر الگوهای معنایی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و مجموعه کدگذاری‌ها، و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آمده اند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می‌شود. به طور کلی هیچ راه منحصر به فردی برای شروع مطالعه در مورد تحلیل تم وجود ندارد (کلارک^۱ و برون^۲، ۲۰۰۶: ۴۳). تحلیل تم فراگردی بازگشتی است که در آن حرکت رفت و برگشتی در بین مراحل ذکر شده وجود دارد (کلارک و برون، ۲۰۰۶: ۴۳). به علاوه تحلیل تم فراگردی است که در طول زمان باید انجام پذیرد، به این معنی که محقق در طول زمان داده‌ها را گردآوری و تحلیل خواهد کرد. مراحل شش‌گانه تحلیل تم با رویکردی که کلارک و برون (۲۰۰۶) ارائه داده اند، در ادامه توضیح داده شده است.

مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آنها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است.

مرحله ۲. ایجاد کدهای اولیه: مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آنها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل (تم‌ها) متفاوت هستند. کدگذاری را می‌توان به صورت دستی یا از طریق برنامه‌های نرم‌افزاری انجام داد. در این مرحله ۷۴۰ کد اولیه از مصاحبه‌ها احصاء شد.

¹ Clarke

² Braun

جدول شماره ی دو - کدهای اولیه مصاحبه شماره ۱

کدها
<p>اهداف در شورای عالی انقلاب فرهنگی مشخص می شود عمل در چهار چوب رهنمودهای مقام معظم رهبری از مدیران بالایی کسب تکلیف می کنیم وابستگی به سازمان های بالادست هدف، کلی اعتلای فضایل اخلاقی و ارزش ها در جامعه آگاه سازی عمومی در جامعه توسعه و گسترش اطلاع رسانی و فن آوری اطلاعات وظیفه سازمان جلوگیری از نشر محتویات مخرب فرهنگ ما تابع برنامه های مرکز هستیم اهداف ما گسترده است فعالیت بیشتر برای رسیدن به اهداف جذب مشارکت های مردمی در عرصه فرهنگ و هنر ما باید بر روی فکر افراد کار کنیم تاثیر اهداف را در جامعه مشاهده می کنید ماهواره و اینترنت رقیبان ما هستند رسانه های بیگانه از رقیبان ما هستند با سازمان های رقیب ارتباط داریم</p>

مرحله ۳. جستجوی کدهای گزینشی: این مرحله شامل دسته بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده های کدگذاری شده است. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می گیرد که چگونه کدهای مختلف می توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند. در این مرحله ۱۵۰ کد گزینشی توسط محققان بدست آمد. در این مرحله محققان کدهای ناقص یا نامرتب و همچنین کدهای تکراری را کنار گذاشتند تا به این تعداد کد گزینشی دست یافتند.

مرحله ۴. شکل گیری تم های فرعی: مرحله چهارم زمانی شروع می شود که محقق مجموعه ای از تم ها را ایجاد کرده و آنها را مورد بازبینی قرار می دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه و شکل دهی به تم های فرعی است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم های فرعی در رابطه

با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله محققان به ۳۵ تم فرعی دست پیدا کردند.

مرحله ۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی: مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک تصویر رضایت‌بخش از تم‌ها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، تم‌های اصلی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف نموده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌های داخل آنها را تحلیل می‌کند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک تم در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر تم اصلی کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. در این مرحله محققان در نهایت پس از رفت و برگشت در میان تم‌های فرعی به ۷ تم اصلی دست یافتند، که در زمینه مورد نظر تحقیق قابل تبیین می‌باشد. در ذیل برخی از تم‌های فرعی که تم‌های اصلی از آنها استخراج شده آورده شده است.

جدول شماره ی چهار - تم‌های فرعی و شکل دهی به تم‌های اصلی

ردیف	تم‌های فرعی	تم‌های اصلی
۱	تحلیل رقابتی	تحلیل محیط رقابتی
	رویارویی با محیط متغیر	
۲	کارایی برنامه ریزی کلان	هدف گذاری کلان
	هدف گذاری موثر	
۳	منبع کسب اطلاعات مدیر در فرایند تصمیم گیری	استفاده از ظرفیت خبرگی ذینفعان
	استفاده از ظرفیت خبرگی ذینفعان در تصمیمات	
۴	بروکراسی سازمانی	ارتباط با سازمان‌های بالادستی
	تبعیت از تصمیمات ابلاغی	
۵	ارزیابی و نظارت در سازمان	ارزیابی و نظارت موثر
	فرایند‌های ارتباطی درون و میان سازمانی	
۶	تشویق خلاقیت در سازمان	تشویق به خلاقیت
۷	تصمیم‌گیری بر اساس ارزش‌های محیطی	توجه به ارزش‌های محیطی

مرحله ۶. تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های اصلی کاملاً انتزاعی و منطبق با ساختارهای زمینه‌ای تحقیق در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است. که در پایان ارائه خواهد شد.

نمونه آماری:

مشارکت کنندگان در تحقیق حاضر، مدیران ۲۰ سازمان فرهنگی در شهر اصفهان بودند، که به روش هدفمند (نمونه‌گیری نظری)، با روش ارجاع زنجیره‌ای (روش گلوله برفی) انتخاب گردیدند. نمونه‌گیری نظری نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حال تکوین اثبات شده است، یاری می‌کند. در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود، نه لزوماً از افراد، اگر به سراغ افراد می‌رویم با هدف کاوش رویدادها است، رویدادهایی که نشانگر تم‌های گوناگون مرتبط با پدیده مورد بررسی پژوهش هستند. مصاحبه‌های انجام شده به روش نظام‌مندی که کلارک و برون (۲۰۰۶) توسعه داده‌اند و شرح آن در بالا گذشت، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. لازم به ذکر است که کدهای استخراج شده یا مستقیماً در صحبت‌های مصاحبه شونده‌گان بیان شده بود و یا کدهای تلویحی بودند که توسط پژوهشگر از متن مصاحبه‌ها استخراج گردیدند. در تحقیق حاضر نیز مرحله اول از فرایند کدگذاری اولیه به دقت انجام شد، که نهایتاً در مجموع ۷۴۰ کد از متن مصاحبه‌ها استخراج و شناسایی گردید. و تعداد ۱۵۰ کد گزینشی و همچنین ۳۵ تم فرعی و در نهایت محققان به ۷ تم اصلی دست یافتند که در ذیل هر یک از این تم‌ها توضیح داده خواهد شد.

برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها با معیارهای خاص پژوهش کیفی بررسی‌های لازم شامل مقبولیت^۱ و قابلیت تایید^۲ صورت گرفته است (رضوی زاده و محمدپور، ۲۱:۱۳۸۹). جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت کنندگان^۳ استفاده شد. برای رسیدن به آن، محققان علاوه بر بازگرداندن گفتار و پنداشت‌ها در طول انجام مصاحبه و خلاصه کردن گفته‌های مصاحبه شونده در پایان تمام مصاحبه‌ها توسط مصاحبه‌گران و تایید یا اصلاح آن توسط آنان متن کامل تایپی و دست‌نویس، شش مصاحبه اول همراه با کدهای سطح اول به افرادی که از آنها مصاحبه به‌عمل آمده بود جهت تایید و یا اصلاح برگردانده شد که همگی مورد تایید قرار گرفته و نکات پیشنهادی آنها در نظر گرفته شد. برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی طبقات به

¹ Credibility

² Confirmability

³ Member check

دست آمده به پنج نفر از مشارکت کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تایید برگردانده شد و نکات پیشنهادی اعمال گردید. درگیری مداوم^۱ با زمینه و بازنگری ناظرین^۲ که بر اساس آن متن کامل سه مصاحبه اولیه پیاده شده همراه با کدگذاری باز به دو تن از همکاران تیم تحقیقاتی و پنج تن از اعضای هیئت علمی ارائه و نظر تاییدی آنها در جهت پیاده کردن و کدگذاری صحیح متون دریافت شد به این روند کمک بسیاری کرد.

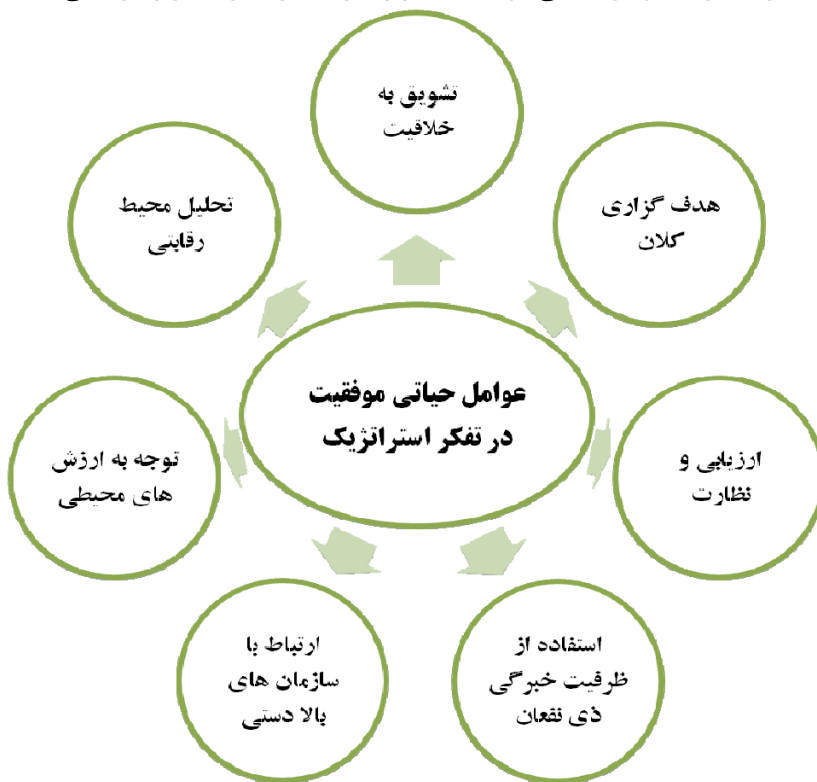
یافته های تحقیق

پس از انجام مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاریافته با مدیران سازمان های فرهنگی، تمام کدهای موجود در مصاحبه ها که به نظر می رسید، ارتباط مستقیم با موضوع تحقیق دارد استخراج شد. پس از انجام فرایند تحلیل تم در نهایت محققان به ۷ تم اصلی دست یافتند، که از جمله این تم ها، عنصر "هدف گذاری کلان" است که در تفکر راهبردی مدیران سازمان های فرهنگی عامل مهمی محسوب شده و در میان عناصر تفکر راهبردی این مدیران نیز در نظر گرفته شده است. این تم ها نشان دهنده انتزاعی ترین سطح از طبقه بندی و تحلیل داده هایی است که در این تحقیق جمع آوری شده است. این تم های اصلی تحقیق در واقع هفت عامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی در ذهن مدیران فرهنگی است که در مصاحبه با این مدیران بدست آمده است.

^۱ Prolonged Engagement

^۲ External Checks

شکل شماره ۳. عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی در ذهن مدیران فرهنگی



این شکل، در واقع تجسمی است از عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی در ذهن مدیران سازمان های فرهنگی، که بر اساس داده های بدست آمده از مصاحبه ها و تجزیه و تحلیل آنها به روش تحلیل تم ترسیم شده است. در ادامه این هفت تم اصلی توضیح داده خواهد شد.

۱- تحلیل محیط رقابتی: این تم از تم های فرعی "ضعف تحلیل محیط رقابتی و رویارویی با محیط رقابتی" بدست آمد که با تحلیل مصاحبه هایی که از مدیران فرهنگی گرفته شده بود احصاء شد. تحلیل داده ها نشان داد، در تفکر مدیران این سازمان ها تحلیل محیط رقابتی اهمیت زیادی نداشته و این مدیران سازمان خود را در یک محیط تقریباً ثابت اما پیچیده فرض می کنند. تحلیل محیط بیشتر به روش های سنتی صورت

می‌گیرد و روش‌های تحلیل محیط رقابتی در این سازمان‌ها شناخته شده نمی‌باشند. رصد محیطی بیشتر توسط نخبگان سازمانی یا نخبگان فرهنگی خارج سازمانی و مورد اعتماد مدیریت صورت می‌گیرد. جلساتی در سازمان تشکیل می‌شود و از نخبگان سازمانی و بیرون سازمان دعوت به عمل می‌آید و در جلسه‌ای رصد محیط خارجی صورت می‌گیرد. افراد تک تک نظرات خود را راجع به برنامه‌های آینده سازمان اعلام می‌کند و مدیر بر اساس تفکر شهودی خود برخی از این نظرات را پذیرفته و برخی را رد می‌کند.

۲- هدف گذاری کلان: طبق تم‌های فرعی بدست آمده در حین مصاحبه، مانند کارایی و نحوه هدف گذاری، مدیران فرهنگی ترجیح می‌دهند هدف‌گذاری های کلان را خود در سطوح بالای سازمان با مشورت افرادی که مورد اعتماد مدیر هستند انجام دهند. تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها و همچنین مشاهده مستقیم از فرایند کارها در مدت حدود سه ماه در این سازمان‌های فرهنگی نشان داد معمولا هدف گذاری‌های کلان در سازمان‌های فرهنگی جنبه صوری داشته و شاخص‌های عینی برای تحقق هدف در پایان سال یا پایان برنامه بلند مدت وجود ندارد. یکی از دلایل پایین بودن اثر بخشی هدف گذاری‌های کلان در این سازمان‌ها، در نظر نگرفتن توانایی‌های درون سازمانی و واقعیت‌های محیط خارجی می‌باشد.

۳- استفاده از ظرفیت نخبگی ذینفعان: در تفکر راهبردی مدیران فرهنگی، منبع کسب اطلاعات مدیر در تصمیم گیری‌ها معمولا ذی‌نفعان سازمان می‌باشند، چرا که نظرات آنها برای یک سازمان فرهنگی حیاتی محسوب می‌شود. ذینفعان سازمان‌های فرهنگی معمولا مردم، دولت و دیگر نهادهای فرهنگی خودجوش می‌باشند. دولت مهمترین ذی‌نفع این سازمان‌ها محسوب می‌شود. دولت در بسیاری از این سازمان‌های فرهنگی یا ذی‌نفع بوده که نظراتش در تصمیم گیری‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد و یا اینکه سازمان مستقیما زیر نظر دولت فعالیت می‌کند و دستورات ابلاغی آن را اجرا می‌کند. این رویه کسب اطلاعات به منظور تصمیم‌گیری، تفکر راهبردی مدیران فرهنگی را تحت تاثیر قرار داده و موجب جهت گیری تصمیمات به نفع برخی از ذی‌نفعان از جمله دولت شده است.

۴- ارتباط با سازمان‌های بالادستی: سازمان‌های فرهنگی بر اساس ذات فعالیت آنها که ارتباط مستمر با جامعه و مردم است بایستی برای پاسخگویی به تحولات محیطی دارای ساختاری ارگانیک باشند. بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده در حین تحقیق، بسیاری از این سازمان‌ها به بروکراسی وفادار بوده و دارای ساختارهای مکانیکی می‌باشند. گفتنی است تصمیمات مهم معمولاً در سازمان‌های بالادستی گرفته می‌شود و در واقع سازمان‌های رده‌های پایین صرفاً از دستورات پیروی می‌کنند و ابلاغیه‌های سازمان‌های بالادستی را اجرا می‌کنند. سازمان‌های رده‌های پایین اساساً خود را دارای صلاحیت برای گرفتن تصمیمات بزرگ و حیاتی نمی‌دانند و در واقع رابطه رئیس و مرئوس میان این سازمان‌ها برقرار بوده و استقلال سازمان‌های پایین دستی حفظ نشده است.

۵- تشویق به خلاقیت: خلاقیت در سازمان‌های فرهنگی تا حدودی وجود دارد. در تفکر راهبردی مدیران فرهنگی عنصر خلاقیت‌های ذهنی دخیل می‌باشد. در این سازمان‌ها تفکر شهودی و خلاقیت در جلسات ایده‌یابی بسیار تشویق می‌شود. اما این تشویق به خلاقیت در کل سازمان جریان نداشته بلکه مدیر صرفاً مدیران رده‌های بالایی و میانی را تشویق به خلاقیت کرده و خود را نیازمند ایده‌های کارکنان رده‌های پایینی نمی‌داند. البته گاهی ایده‌یابی از سطح پایینی سازمان نیز صورت می‌گیرد، اما این جلسات صرفاً به صورت جلسات رسمی بوده و بیشتر حالت صوری دارد. چرا که در تفکر مدیران فرهنگی اعتبار شخص صاحب ایده بسیار مهم می‌باشد و این اعتبار نزد آنان بیشتر در پست سازمانی نهفته است.

۶- ارزیابی و نظارت موثر: فرایند ارزیابی در سازمان‌های فرهنگی توسط سطوح بالای مدیریت صورت می‌گیرد و تمرکز در نظارت به اندازه تمرکز در ارزیابی‌ها نیست. نظارت بر فرایند کارها به مدیران میانی و مدیران اجرایی سپرده می‌شود، اما ارزیابی‌ها معمولاً توسط مدیر ارشد یا افراد مورد اعتماد وی صورت می‌گیرد. این ارزیابی‌ها معمولاً دارای شاخص‌های عینی نبوده بلکه بیشتر مواقع یک ارزیابی دو ارزشی (خوب یا بد) صورت می‌گیرد که این ارزیابی‌ها به چگونگی شخصیت افراد و همچنین میزان اهمیت اهداف سازمان نزد وی بستگی بالایی دارد تا کیفیت کار انجام شده.

۷- توجه به ارزش‌های محیطی: ارزش‌های محیطی در سازمان‌های فرهنگی بسیار مهم محسوب می‌شود و مدیران این سازمان‌ها به این ارزش‌ها به طور قابل توجهی پایبندی

نشان می دهند. ارزش های محیطی یک عنصر کلیدی مهم در تفکر راهبردی مدیران فرهنگی محسوب می شود، که معمولاً مدیران ترجیح می دهند در رابطه با تصمیم گیری، مشروعیت تصمیمات خود را از ارزش های مرجع در محیط اخذ کنند. با جمع آوری اطلاعات در حین مصاحبه از سازمان های فرهنگی دولتی و غیر دولتی، مدیران هر دو گونه سازمان ارزش های پذیرفته شده در جامعه را به عنوان مهمترین عامل در اخذ تصمیمات ذکر می کردند.

بحث و نتیجه گیری:

تقریباً اجزای مدل لیدکا (۲۰۰۲) به همراه عوامل حیاتی موفقیت در تفکر راهبردی به گونه ای قابل دفاع در میان تم های بدست آمده در این تحقیق نیز وجود دارد. در این بخش بعنوان نتیجه گیری مناسب است تا تطابق میان تم های بدست آمده در تحقیق با مدل لیدکا بررسی شود. لیدکا تمرکز انرژی سازمان بر اهداف امری حیاتی می داند، در حالی که در عوامل بدست آمده در تحقیق حاضر، تمرکز تفکر راهبردی مدیران فرهنگی به پیروی از محیط ارزشی سازمان و همراهی با آن می باشد. به نظر مدیران فرهنگی شهر اصفهان باید بکوشد از ارزش های محیطی عدول نکرده و مطابق با ارزش های کلی جامعه حرکت کند.

"تفکر مبتنی بر فرضیه" عنصر دیگر مدل تفکر راهبردی لیدکا محسوب می شود که در میان عوامل ارائه شده توسط این تحقیق به طور صریح دیده نمی شود. این عنصر ناشی از یک تفکر آزمایشی نسبت به اهداف مدیریت است. تفکر آزمایشی (در مقابل مفهوم عرفی آزمون و خطا که اصلاح خود را پس از ارائه راه حل و دریافت پاسخ از محیط انجام می دهد) مبتنی بر تفکر علمی است. در تفکر علمی که امروزه به صورت پارادایم فکری بر ذهن مدیران غربی حاکم است، زمانی که مدیری هدفی را در نظر می گیرد (حل مسئله ای را اراده می کند) ابتدا فرضیه های خود را بنا می کند. این فرضیه ها فرصت تفکر انتقادی نسبت به راه حل های بدیل اعم از راه هایی که به نظر او و همکارانش می رسد و یا راهکارهایی که رقبا و سایر شرکت های به طور معمول انجام می دهند، در اختیار مدیر قرار می دهد. در تفکر فرضیه محور، مدیران قبل از اینکه سرمایه اصلی یا کل سازمان در معرض ریسک قرار گیرد، آزمون هایی را متصور می شوند که می توان با انواع ابزارهای ممکن اعم از تست منطقی، روش های شبیه سازی، و یا هر

نوع روش آزمایشگاهی یک ایده را مورد ارزیابی قرار داد. تفکر فرضیه محور به دلایل زیادی و به طور خاص به دلیل شکل نگرفتن فکر علمی در کشورما در میان عوامل تفکر راهبردی مدیران ایرانی جایگاهی ندارد.

عامل "توجه به ارزش‌های محیطی" به طور خاص در مدل لیدکا دیده نمی‌شود، اما در تفکر راهبردی مدیران فرهنگی به لحاظ اهمیت این عنصر به عنوان یک عامل مستقل در میان عوامل موثر بر موفقیت تفکر راهبردی این مدیران آورده شده است. مدیران فرهنگی به لحاظ ماهیت کاری خود مجبور به ارتباط نزدیک با جامعه و ارزش‌های پذیرفته شده در آن می‌باشند که شاید مدیران دیگر سازمان‌ها به این اندازه پایبندی نسبت به ارزش‌های محیطی نداشته باشند. عنصر فرصت‌جویی هوشمندانه در مدل لیدکا با عامل تشویق به خلاقیت در میان عوامل تفکر راهبردی مدیران فرهنگی تطبیق می‌کند. هر دو مدل به نوعی توصیه به تفکر شهودی و به کارگیری خلاقیت در تصمیم‌گیری‌ها دارد. چرا که در تفکر راهبردی بیش از برنامه‌ریزی‌های دقیق به تفکر شهودی برای تصمیمات مدیریتی نیاز است. جدول شماره ۵، عوامل بدست آمده در این تحقیق را با ادبیات تحقیق و همچنین مدل لیدکا تطبیق داده است.

جدول شماره ۵ پنج - تطبیق عوامل بدست آمده از تحقیق با ادبیات تحقیق

عوامل تفکر راهبردی در مدل لیدکا (۲۰۰۲)	عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی در ادبیات تحقیق	عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی مدیران فرهنگی
...	تغییر پارادایم	توجه به ارزش‌های محیطی - تحلیل محیط رقابتی
چشم‌انداز سیستمی - قصد و نیت متمرکز	پیوند دادن مگا، کلان و خرد	هدف‌گذاری کلان-ارتباط با سازمان‌های بالا دستی
پیشروی با فرضیه	اهداف قابل‌سنجش و اندازه‌گیری	ارزیابی و نظارت موثر
...	تمایز میان فرجام و میانه	...
چشم‌انداز سیستمی	بصیرت ایده آل	استفاده از ظرفیت خبرگی ذی‌نفعان
تفکر در زمان	شکاف میان نتایج کنونی و نتایج مطلوب	ارزیابی و نظارت موثر
فرصت‌جویی هوشمندانه	...	تشویق به خلاقیت

عوامل به دست آمده از تحقیق عوامل جامعی است که برای سنجش موفقیت تفکر راهبردی مدیران فرهنگی در ایران می تواند مورد استفاده قرار گیرد.

منابع و مأخذ

- Abmerg, M., Fischl, F. and Martin, W.(2005), *Background of Critical success Factor*, Research Paper at the University of Friedrich-Alexander, Erlangen-Nurnberg, www.wi3.uni-erlangen.de
- Aghazade , hashem(2004), *Strategic thinking is a core feature Develop, tadbir journal*, vol1 , issue 149 ,111-123, (in Persian)
- Anderson Rosemarie (2007), *thematic content analysis(TCA) descriptive presentation of qualitative data* , sage publication
- Azarpour, samaneh (2012), *Elements of Strategic Thinking, thesis of master* , university of Tehran, management faculty , Supervisor: mohamad abooee ,(in Persian)
- Bonn. I (2005), *Improving strategic thinking: a multilevel approach*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26 No. 5, pp. 336-354
- Bruno, A. and Leidecker, J. (2000), “*Identifying and Using Critical Success Factors*”. Long Range Planning journal, Vol. 17, No. 1, 23-32
- Braun, v and Clarke, v (2006) *using thematic analysis in psychology* , qualitative research in psychology journal, vol 2, 123-140
- Caralli, R.:(2004) “*The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*” ; Software Engineering Institute publication
- Echi omi , kan(2001), *Thinking strategist*, Industrial Management publication , first print , (in Persian)
- Garratt, B. .(Ed.) (2000), *Developing Strategic Thought Rediscovering the Art of Direction-Giving*, McGraw-Hill, London, pp. 1-8
- Goldman. F. E (2008), “*The Power of Work Experiences: Characteristics Critical to Developing Expertise in Strategic Thinking*”, Human Resource Development Quarterly, vol. 19, no. 3,87-111
- Gates L. P. (2010), “*Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework*”, SEI Administrative Agent, Carnegie Mellon University. (www.sei.cmu.edu/library/).

- Ghafarian, vafa and aliahmadi , alireza(2002), *strategic thinking* , tadbir journal , issue 137, 45-56, (in Persian)
- Heracleous, L. (2003). “*Strategic thinking or strategic planning*”, Long Range Planning, 31, (3), 481-487
- Khalili farsangi, rooholah(2009), *Knowledge management success factors and gain a competitive advantage in plant bread manufacturer*, master thesis , university of Tehran, management faculty , supervisor : seyedjavadein ,(in Persian)
- Kaufman R., Oakley-Brown H., Watkins R., Leigh D. (2003), “*Strategic Planning For Success: Aligning People, Performance, and Payoffs,*” John Wiley & Sons, Jossey Bass/Pfeiffer, chapter 2, page 39-56.
- Ketelhohn, W. (2001), “*What is a Key Success Factor?*”. European Management Journal, Vol. 16, No. 3,335-40
- Liedtka, J. M. (2005), “*Strategic Thinking: Can it be Taught?*,” Long Rang Planning, 31(1), 120-129
- Moshabaki, asghar and khazae anahita(2006), *Elements of the strategic thinking of the Iranian organizations*, Business Management journal, vol 1, issue 1, p 105- 118, (in Persian)
- O’Shannassy, T.(2002), “*Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualization*”. RMIT Business, School of Management, ISSN 1038-7448,
- Poorsadegh , naser and yazdani , behrang (2011), *effect of Strategic thinking on the success of top managers of small and medium enterprises*, Strategic Studies journal, issue 7 ,65-76, (in Persian)
- Razavizadeh , neda and mohamadpoor, ahmad(2010), *Interpretation of experience in the construction of the school building* , journal of Culture Strategy, issue 1, p: 17-34 ,(in Persian)
- Rockart, J. (2001), “*Chief Executives Define Their Own Information Needs*”. Harvard Business Review, March/April, 81-92
- Rockart, J. and Bullen C. (2003); “*A primer on critical success factors; Center for Information Systems Research*”, Working Paper No 69. Sloan School of Management, MIT.
- Torset, Christophe (2001), “*Strategic Thinking: Why, What, and How? – An Organizational Model of Strategic Thinking*”, Egos XVIIth Colloquium, Lyon, France.

- Thomas David r. (2003), *A general inductive approach for qualitative data analysis*, university of Auckland, new Zealand
- ryan Gery w. (2003), *techniques to identify themes*, sage publication , university of Florida
- Vasconcellos, E. S., Sousa J. A. And Hambrick D. C., (2002) “*Key Success Factors: Test of a General theory in the Mature Industrial-Product Sector*”. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 4, 367-83
- Wootton Simon & Terry Horne (2010),”*Strategic thinking: A nine step approach to strategy and leadership for managers and marketers*”. Third edition, ISBN 9780749460778
- Wilson, I. (2001). “*Strategic planning isn’t dead, it changed*”, *Long Range Planning*, Vol. 27. No. 4, pp.12
- www.khamenei.ir, may/16/2013