

## تعیین تمایل مدیران به تدوین برنامه‌های راهبردی (مورد مطالعه: مدیران میانی و ارشد وزارت کشور)

جمال بوستان‌زرا<sup>۱</sup>، محمدعلی دنکوب<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دکتری سیاست‌گذاری عمومی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران (مرکزی)

**چکیده** - هدف تحقیق حاضر، حرکت در چارچوب راهبردهای تدوین شده با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی است که راه‌حل بسیاری از مسائل سازمانی است. در این راستا، به تعیین تمایل مدیران میانی و ارشد به تدوین برنامه‌های راهبردی در وزارت کشور هست. روش تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش جز تحقیقات توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری موردنظر در این تحقیق شامل، کلیه مدیران میانی و ارشد ستاد وزارت کشور می‌باشند که تعداد آنها در سال ۹۴، ستاد وزارت کشور ۸۱ نفر می‌باشند. داده‌ها از دو طریق روش کتابخانه‌ای و روش میدانی گردآوری شده‌اند، جهت جمع‌آوری داده‌های موردنیاز در این پژوهش از پرسشنامه استفاده شده است. برای سنجش میزان روایی ابزار تحقیق، از روایی صوری و محتوایی و برای محاسبه ضریب قابلیت اعتماد ابزار سنجش نیز، از روش آلفای کرون باخ استفاده گردیده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. آمار توصیفی برای گردآوری و طبقه‌بندی داده‌ها و آمار استنباطی برای رد یا تأیید فرضیه‌ها و از آزمون t تک نمونه‌ای با استفاده از نرم‌افزار Minitab و SPSS بهره گرفته شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران وزارت کشور در هر سه مؤلفه آگاهی و دانش نسبت به برنامه‌های راهبردی، پذیرش نتایج برنامه‌های راهبردی و توجه به اسناد بالادستی در تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت در حد بالاتر از متوسط قرار دارند.

**واژگان کلیدی:** راهبرد، تفکر راهبردی، نتایج راهبردی، مدیریت راهبردی<sup>۲</sup>

### مقدمه

امروزه با توجه به شتاب تغییرات محیطی بیرونی و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم به کارگیری برنامه‌ای جامع، مبتنی بر آینده ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. لذا تدوین برنامه‌های راهبردی، یکی از اولویت‌های اصلی

1. Strategy
2. Strategy management

هر سازمانی به شمار می‌آید، چنین برنامه‌ای می‌تواند سازمان‌ها را در یافتن بهترین مسیر برای نیل به اهداف سازمانی یاری رساند. حرکت در چارچوب راهبردهای تدوین شده با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل بسیاری از مسائل سازمانی است (احمدی، ۱۳۹۰).

از طرفی در درون سازمان علاقه‌مندی، آگاهی، دانش، پذیرش نتایج و مشارکت مدیران، سازمان‌ها را در جهت‌گیری و تدوین اولویت‌های آینده، بهبود عملکرد سازمانی، تسهیل ارتباطات و مشارکت‌ها، همسو و منطبق نمودن علایق و ارزش‌های ناهمگرا سوق می‌دهد، و به نوعی تضمین‌کننده و تسهیل‌کننده اجرای برنامه‌های راهبردی است. مطالعه وضعیت سازمان‌های موفق و پیشرو نشانگر آن است، که چنین سازمان‌هایی با رویکرد راهبرد محور، کار خود را آغاز کرده‌اند، اتخاذ چنین رویکردی در سازمان‌های خدمات عمومی که نقش فرابخشی دارند، از اهمیت بیشتری برخوردار است (رسولیان، ۱۳۸۸).

در این میان وزارت کشور، یکی از دستگاه‌های حاکمیتی، فرابخشی و ارائه‌دهنده خدمات عمومی است، که به دلیل گستردگی وظایف، لزوم تدوین راهبرد در آن حائز اهمیت است. از این‌رو ارزیابی علمی میزان تمایل مدیران این دستگاه به تدوین راهبرد می‌تواند در شناسایی توانمندی‌ها و نقاط قابل بهبود بسیار مهم باشد. چراکه این سازمان، با برخورداری از نقش فرابخشی خود، تأثیر بسزایی در هماهنگی نمودن فعالیت‌های سایر دستگاه‌ها و افزایش بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی کشور دارد (سرمه، ۱۳۹۲).

وزارت کشور، به‌عنوان سازمانی که متولی امور داخلی، مانند امنیت و سیاست داخلی است، همواره با فراز و نشیب‌های مختلفی روبرو بوده است، عمده این تغییرات ناشی از تحولات سیاسی در سطوح بالای مدیریتی کشور بوده است، این تأثیرپذیری از فضای سیاسی، باعث بروز مشکلات و سردرگمی‌هایی گردیده است، مهم‌ترین اثر سو این تحولات، کوتاه بودن عمر مدیریت‌ها، انتصاب مدیرانی که از دانش و تخصص کافی برخوردار نیستند، تغییر مداوم گرایش‌ها، تحت تأثیر تغییرات در سطوح بالای مدیریتی کشور و مواردی از این قبیل برشمرد. همچنین نگرش شکلی به عنصر تعهد در برابر عنصر تخصص، سبب شده است بخش قابل توجهی از مدیران، از سایر سازمان‌ها انتخاب شوند، چنین مدیرانی شاید در حوزه مربوط به خود دارای تخصص کافی باشند، ولی این امر سبب نمی‌شود که در خصوص وظایف وزارت کشور نیز از تخصص لازم برخوردار باشند، از این‌رو به نظر نمی‌رسد نسبت به این وظایف نگاه بلندمدت و راهبرد محور داشته باشند و عدم تدوین راهبردهای مشخص، به‌منظور روشن شدن نقشه راه<sup>۱</sup> سازمان، یکی از عمده‌ترین علل بروز مشکلات و چالش‌ها

## 1. Road map

است، که اراده مدیران در جهت‌گیری به تدوین فعالیت‌های راهبرد محور می‌تواند عامل مهمی در رفع آن باشد. علاوه بر این، تمایل مدیران ارشد خود، مهم‌ترین تسهیل‌کننده اجرای برنامه‌های راهبردی تدوین شده، و تا حدودی ضامن به نتیجه رسیدن آن‌ها است (مرادی، ۱۳۹۰).

### ادبیات پژوهش:

لغت استراتژی از واژه یونانی (strategus) گرفته شده که به معنای ژنرال ارتش است، در یونان باستان قبایل مختلف هر سال یک نفر را انتخاب می‌کردند تا هدایت نیروهای قبیله را در کلیه امور بخصوص امور جنگی، برعهده بگیرد این فرد (strategus) نامیده می‌شد. آن‌ها حيله و فوننی را که برای غلبه بر دشمن بکار می‌بردند هم (strategem) می‌نامیدند. در لغت‌نامه‌ها از استراتژی با معانی نظیر تدبیر، حيله، فن، طرح، خط‌مشی نظامی، فن لشکرکشی و راهبرد هم یاد شده است.

در جریان جنگ‌های جهانی در قرن بیستم هم بیشترین استفاده از تصمیمات راهبردی در جریان جنگ توسط کشورها و نظامیان درگیر در جنگ به عمل آمد. اما بعد از جنگ جهانی دوم این واژه به دو دلیل وارد فضای کسب‌وکار شد:

۱- بعد از جنگ متفکرین زیادی نظیر «آلفرد ماهان» و «هانس دلبروک» به بررسی ارتباط نزدیک بین جنگ، سیاست و اقتصاد و اثرات متقابل آن‌ها بر هم پرداختند.

۲- تجربیات مربوط به تصمیم‌گیری‌های راهبردی بعد از جنگ توسط وزارت دفاع آمریکا جهت آموزش به فرماندهان نظامی گردآوری شد. تعدادی از این فرماندهان آموزش دیده بعدها (دهه ۱۹۶۰) در صنایع مشغول به کار شده و عمدتاً از طریق آن‌ها چگونگی استفاده از تصمیمات راهبردی به صنایع و شرکت‌ها راه یافت و منشأ تحولات قابل توجهی گردید، زیرا همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد؛ شرایط کسب‌وکار بعد از جنگ ثبات خود را از دست داده بود و پارامترهای محیطی مؤثر دائماً در حال تغییر بودند و این موضوع ضرورت بکارگیری تصمیمات راهبردی را ایجاب می‌کرد.

دهه ۱۹۶۰-۱۹۷۰ اوج شکوفایی رویکردهای کلاسیک راهبرد بود. در این دوران ابزار و متدولوژی مختلفی مانند تحلیل BCG و تحلیل SWOT ارائه شده و مقالات و مطالب زیادی درخصوص راهبرد منتشر شد. بعدها هم دانشمندان نظیر «جیمز برایان کوینز» (۱۹۸۰) از تجربیات نظامی بطور گسترده‌ای در فضای کسب‌وکار استفاده کردند. «کوینز» شرایط کسب‌وکار را به شرایط جنگ تشبیه می‌کند. همان‌طور که شرایط

جنگ بسیار متغیر و ناپایدار است، شرایط حاکم بر فضای کسب و کار هم دائماً در حال تغییر است. در این شرایط او از مفاهیم نظامی نظیر تهاجم، بازدارندگی، ائتلاف و توان لجستیکی (تجهیزات، اطلاعات و ..) در توسعه مفاهیم راهبرد در فضای کسب و کار استفاده می‌کند (مرادی، ۱۳۹۰، ۱۸-۲۰).

تعریف راهبرد:

از دیدگاه چندلر راهبرد عبارت است از تعیین اهداف اساسی بلندمدت برای یک نهاد (اقتصادی، نظامی و غیره)، و اتخاذ طرز عمل و تخصیص منابع لازم جهت نیل به اهداف تعیین شده می‌باشد. (لطفیان، ۱۳۹۳، ۱۵). همچنین فرد آر دیوید بر این باور است که راهبردها ابزاری هستند که سازمان‌ها می‌توانند بدان وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابند.

صاحب‌نظران طبقه‌بندی‌های گوناگونی از راهبرد ارائه دادند. در ذیل سه دیدگاه بطور مختصر اشاره می‌گردد:

۱- دیدگاه ریموندایی مایلز و چالز سی اسنو

مایلز و اسنو<sup>۱</sup> دریافتند که سازمان‌ها عمدتاً از یکی از چهار نوع راهبرد تطابقی<sup>۲</sup>، مدافعان<sup>۳</sup>، مهاجمان<sup>۴</sup>، تحلیل‌گران<sup>۵</sup>، و واکنش‌گران<sup>۶</sup> تبعیت می‌کنند. مدافعان و مهاجمان در دو سر طیف راهبردهای احتمالی و تحلیل‌گران در جایی میان مدافعان و مهاجمان قرار می‌گیرند و بخشی از خصوصیات هر یک از آن دو گونه سازمان را به نمایش می‌گذارند، به عبارتی تحلیل‌گران حالتی دورگه دارند. هر یک از این سازمان‌ها برای مسائل کارآفرینی، مهندسی و اداری راه‌حل خود را دارند. اما رفتار واکنش‌گران با سایرین متفاوت است. به نظر می‌رسد که سازمان‌های واکنش‌گر نمی‌توانند فقط از یکی از انواع راهبردها تبعیت کنند و لاجرم پس از وقوع هر نوع رویداد منفعلانه نسبت به آن واکنش نشان می‌دهند.

۲- دیدگاه آلفرد دی چندلر (رابطه ساختار با راهبرد)

نظریه چندلر عمدتاً به تغییر در سازمان و رابطه بین راهبرد و ساختار مرتبط بوده و ساختار یک سازمان از راهبردی که به خود می‌پذیرد پیروی می‌کند. مشخص شدن وجه تمایز بین راهبرد و ساختار، مهم است. تعیین

1. Raymond E. Miles & Charles C. Snow

2. Adaptation strategy

3. Defenders

4. Prospectors

5. Analysers

6. Reactors

هدف‌ها، در پیش گرفتن راه‌های عملیاتی ویژه، تخصیص منابع برای نیل به آن هدف‌ها، راهبرد به شمار می‌آید. با گسترش سازمان‌ها و حضور مدیران جدید در عرصه سازمان، این اتفاق از نظر توسعه ساختار سازمانی مهم است زیرا یک مدیر حقوق‌بگیر نسبت به مقاصد درازمدت سازمان احساس تعهد و مسئولیت می‌کند.

۳- دیدگاه هنری مینتزربرگ (راهبرد پنج P)

۳-۱) راهبرد به‌عنوان یک برنامه<sup>۱</sup>

نوعی فعالیت آگاهانه که برای مقابله با وضعیت یا رخدادی خاص در آینده، پیش‌بینی می‌شود. همانند یک مهندس که از روی نقشه آماده‌شده ساختمان را می‌سازد.

۳-۲) راهبرد به‌عنوان یک الگو<sup>۲</sup>

الگویی که شما از گذشته به دست می‌آورید. (تأکید بر موفقیت‌ها و عدم تکرار شکست‌ها) [مانند ترویج ارزش‌ها و رفتارهای بسیجیان در طول دفاع مقدس و سعی در نهادینه‌سازی آن برای نسل جوان و نسل‌های آینده].

۳-۳) راهبرد به‌عنوان یک موضع<sup>۳</sup>

جایگاهی است که سازمان در محیط و بازار به‌طور انحصاری به دست می‌آورد. [مانند جایگاه صنایع خودروسازی در ایران به دلیل انحصار دولتی، شرکت مایکروسافت به دلیل نوآوری، پیشتاز بودن و اشباع بازار با محصولات خود].

۳-۴) راهبرد به‌عنوان یک چشم‌انداز<sup>۴</sup>

تمرکز اصلی به درون سازمان و منابع آن و تأکید به نقاط قوت و ضعف و سعی در رسیدن به آرمان‌ها با استفاده از توان داخلی. این راهبرد هنگامی استفاده می‌شود که سازمان توان و ابزار تعامل با محیط را در اختیار ندارد و یا از سوی محیط مورد تحریم واقع شده است [مانند ایران در زمان جنگ تحمیلی و فعالیت‌های صلح‌آمیز هسته‌ای].

- 
1. Plan
  2. Pattern
  3. Position
  4. Perspective

۳-۵) راهبرد به‌عنوان یک ترفند<sup>۱</sup>

مانور ویژه‌ای که مقصود از آن غلبه بر دشمن یا رقیب است. بلوف زدن و یا مانوری زیرکانه در مقابل رقبا به‌طوری که تصور و جرأت رقابت با شما را نداشته باشند. [مانند فیلم‌های هالیوودی که در آن قدرت نظامی و جاسوسی آمریکا بزرگ‌نمایی می‌شود] (میتزبرگ، آلستراند، لمپل، ۱۳۹۱، ۱۳-۱۹).  
مراحل تکامل تفکر راهبردی:

دوره‌های برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی

با توجه به مطالب فوق‌الذکر، دوره‌های برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی را می‌توان به شرح ذیل دسته‌بندی کرد:



مراحل دوره‌های برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی (مرادی، ۱۳۹۰، ۲۸)

۱- دوره بودجه‌ریزی - برنامه‌ریزی عملیاتی

در این دوره، برنامه‌ریزی‌ها مبتنی بر برنامه‌ریزی مالی بود. سازمان با برآورد منابع موردنیاز تولید در طول سال، به برآورد و تخصیص بودجه موردنیاز برای تأمین این منابع در زمان موردنیاز می‌پرداخت. این برنامه که

1. ploy

برنامه‌ای کمی و دقیق بود، برای یک دوره یک‌ساله و عمدتاً براساس اطلاعات و سوابق موجود تدوین و هدف اصلی آن کنترل و هماهنگی فعالیت‌های سازمان بود.

۲- دوره برنامه‌ریزی بلندمدت و برنامه‌ریزی بلندمدت غلطتان

در برنامه‌ریزی بلندمدت در صورت تغییر اهداف سازمان نسبت به گذشته، بازنگری لازم در منابع اعم از؛ نیروی انسانی، ماشین‌آلات و تجهیزات به عمل می‌آمد. به مرور و با پویا شدن محیط کسب‌وکار سازمان‌ها، این شکل از برنامه‌ریزی که کاملاً ایستا بود به برنامه‌ریزی درازمدت غلطان تغییر شکل یافت. به عبارتی در این حالت برنامه‌های بلندمدت هر سال مورد بازنگری قرار می‌گیرد.

۳- دوره برنامه‌ریزی راهبردی

استفاده از روش برنامه‌ریزی راهبردی از دهه ۱۹۶۰ آغاز و تا دهه ۱۹۸۰، این روش به عنوان یکی از مهم‌ترین روش‌های برنامه‌ریزی مطرح بود. در این دوره ادبیات، مفاهیم، ابزارها و متدولوژی‌های تجویزی تدوین راهبرد، توسعه چشم‌گیری پیدا کرده و به اوج خود رسید. از جمله می‌توان به ابداع ابزار و متدولوژی‌هایی نظیر تحلیل BCG، GE، تحلیل فاصله، تحلیل SWOT، پروژه تجربی اثر سودآوری راهبردهای بازاریابی و منحنی عمر در این دوره اشاره نمود. ویژگی اصلی برنامه‌ریزی راهبردی، تأکید آن بر محیط خارجی به عنوان عامل تأثیرگذار بر برنامه‌های سازمان است. این مدل برنامه‌ریزی را «برنامه‌ریزی با گرایش محیط» هم نامیده‌اند.

۴- دوره مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی<sup>۲</sup> مرحله تکامل یافته برنامه‌ریزی راهبردی است که از حدود سال ۱۹۸۰ آغاز شد و تا ۱۹۹۰ تعداد زیادی از شرکت‌ها وارد این مرحله تکامل یافته شدند. نقطه آغاز بحث درباره مدیریت راهبردی این است که کار را با تعیین مأموریت، هدف‌های بلندمدت و راهبردهای کنونی سازمان آغاز کنیم، زیرا وضع یا شرایط کنونی یک سازمان می‌تواند بیانگر راهبردهای مشخص یا معین باشد و حتی امکان دارد یک مسیر مشخص (راه یا گزینه موردنظر راهبردها) را نشان دهد.

فرایند مدیریت راهبردی پویا و مستمر است. تغییر در هر یک از ارکان الگو موجب تغییر در برخی دیگر یا همه اجزای تشکیل دهنده الگوی مزبور خواهد شد (دیوید، ۱۳۷۹، ۴۲-۴۴).

1. Gap Analysis
2. Strategic Management

۵- دوره تفکر راهبردی<sup>۱</sup>

صاحب‌نظرانی چون هنری مینتزبرگ و گری هامل<sup>۲</sup> با طرح کردن نقش «خلاقیت» به عنوان عنصر کلیدی در اثربخشی راهبردها، بنیان‌گذار رویکرد بودند. برخلاف مدیریت راهبردی که تدوین و اجرای مناسب راهبردها را به عنوان شرط موفقیت در فضای کسب و کار می‌داند، رویکرد تفکر راهبردی احاطه یک تفکر راهبردی بر فرایند برنامه‌ریزی را برای اینکه این فرایند منجر به طراحی راهبردهای خلاقانه و اثربخش شود؛ و نه صرفاً تهیه یک برنامه؛ ضروری می‌دانند. در این نگرش داشتن بصیرت نسبت به آینده‌ای واقع‌گرایانه با تکیه بر تجارب گذشته، درک تغییرات و واکنش منعطف و به موقع به آن‌ها، شکار فرصت‌های یادگیری با محوریت ذهن جامع‌نگر استراتژیست‌های سازمان، اساس موفقیت سازمان را تشکیل می‌دهند.

تفکر راهبردی می‌باید در دو سطح متفاوت ولی مرتبط یعنی سطح فردی و سازمانی مورد توجه قرار گیرد. سازمان‌هایی که به طور موفقیت‌آمیزی این دو سطح را ترکیب کنند، قابلیت‌های حیاتی به دست می‌آورند که سرچشمه همیشگی برای مزیت رقابتی آن‌ها می‌شود (مسگریان، ۱۳۹۱).

### تعریف تفکر راهبردی

هنری مینتزبرگ تفکر راهبردی را یک نمای یکپارچه از کسب و کار در ذهن می‌داند. تفکر راهبردی، فرایندی ترکیبی از شرم و خلاقیت است که خروجی آن یک دید یکپارچه نسبت به سازمان است و هر یک از این دو به مرحله‌ای متفاوت در فرایند طرح‌ریزی راهبرد توجه دارند. تفکر راهبردی یک قدرت درونی است برای دیدن فرصت‌ها و کمبودهای محیطی و برنامه‌ریزی بهینه برای رسیدن به اهداف عالی سازمان. از دیدگاه ماهوی تفکر راهبردی یک «بصیرت و فهم» است که مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثر است و کدام یک مؤثر نیست و چرا، و چگونه عوامل مؤثر برای مشتری و ارباب رجوع ارزش می‌آفریند؟ این بصیرت نسبت به عوامل تأثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می‌کند. بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت بی‌حاصل خواهد بود.

مهم‌ترین کارکرد تفکر راهبردی خلق چشم‌انداز است. چشم‌انداز از ستیز میان عوامل مؤثر در کسب و کار (تز) و خلق چگونگی پاسخگویی به آن‌ها (آنتی‌تز) شکل می‌گیرد. در این رویکرد، تفکر راهبردی چشم‌انداز

1. Strategic thinking
2. G.Hamel



متناسب با واقعیت‌های کنونی بازار و تحولات آینده آن را می‌آفریند که برای تبیین و پیاده‌سازی آن از ابزار برنامه‌ریزی راهبردی استفاده می‌شود.

### موانع تفکر راهبردی

#### ۱- عدم داشتن دیدگاه سیستمی

معمولاً مدیران یا جزء‌نگرند یا کل‌نگر. این دو لازم و ملزوم هم هستند و نباید در تفکر راهبردی این دو را از هم جدا نمود بلکه باید هوشمندانانه با ترکیب این دو سیستمی بودن را تجربه کنیم. در واقع بدون داشتن دیدگاه سیستمی، تفکر راهبردی معنا نمی‌یابد.

#### ۲- عدم استفاده از مدیریت مشارکتی

از نظر مینتزبرگ، مدیران با قابلیت تفکر راهبردی، قادرند که سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان تشویق نمایند. با تکیه بر این نظر، می‌توان گفت که در ایران، سیستم مدیریت مشارکتی و اساساً روحیه مشارکتی در سطح پایینی قرار داشته و گزینه ترغیب و تشویق کارکنان به یافتن راه‌حل‌های خلاقانه (به عنوان یکی از موارد اصلی مدیریت مشارکتی) بسیار کم‌رنگ می‌باشد. زیرا مدیران هنوز برای بقاء خود (توجه به اهداف فردی) می‌جنگند و رشد و بالندگی سازمانی در مرتبه دوم اهمیت قرار دارد.

#### ۳- عدم دسترسی به اطلاعات صحیح و بهنگام

در ایران به دلایل گوناگون اقتصادی، سیاسی و اجتماعی مدیران اکثراً برای حفظ مقام و موقعیت و یا سایر موارد دیگر؛ ریسک‌پذیری کمی به خرج می‌دهند و سعی می‌کنند شرایط خود را ثابت نگهدارند و از اطلاعات دسته دوم که توسط سازمان‌ها و یا افراد دیگر امتحان شده، استفاده نمایند تا احیاناً متحمل هزینه شکست نشوند و یا در حالت منفی تمایل فراوانی به سوءاستفاده از اطلاعات (رانت) برای دست یافتن به سودهای هنگفت را دارند که هر دو حالت مانعی بر سر راه ایجاد و به‌کارگیری تفکر راهبردی است.

#### ۴- موانع رفتاری و درونی مدیران

برخی مدیران هنوز با تکیه بر تجربه همانند یک کاپیتان قدیمی کشتی (در سال‌های دور) و با حدس و گمان (شم اقتصادی، اجتماعی و سیاسی)، می‌خواهند سازمان خود را به سرمنزل مقصود برسانند. آن‌ها هنوز به ضرورت استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی و در مرتبه تخصصی‌تر، تفکر راهبردی پی نبرده‌اند و دنباله‌روی از نظام‌های سنتی را بیشتر ترجیح می‌دهند که ناگفته پیداست تنها برخی از افراد که از تجارب بالایی برخوردارند

شاید توانایی لازم در این زمینه، آن هم در سازمان‌ها و مؤسسات کوچک را دارا باشند که البته با تغییر مدیریت دنباله‌روی روش‌های ایشان نیز به مشکل برمی‌خورد.

#### ۵- کمبود و فقدان مدیران کلیدی

مدیران شش‌دانگ<sup>۱</sup> دارای خلاقیت و قوه ریسک‌پذیری بالایی هستند، به کار تیمی علاقه‌مند و روحیه مشارکت را در امور خود جاری می‌کنند و علیرغم تمامی این موارد، دارای هوشمندی تجاری<sup>۲</sup> یعنی ابزاری قدرتمند برای تصمیم‌گیری راهبردی مسلح می‌باشند. گذشته از آن، در کشور ما تربیت مدیران کاملاً در حاشیه قرار گرفته است و به توانمندسازی ایشان بهایی داده نمی‌شود در صورتی که این یک اصل است.

#### ۶- عدم همسویی اعضاء سازمان (عدم اعتماد سازمانی)

مدیران همواره در همسو کردن اعضاء سازمان به مشکل برمی‌خورند که این مشکل می‌تواند ناشی از بروز عوامل گوناگونی باشد که از جمله آن‌ها پایین بودن اعتماد کارکنان به مدیریت را می‌توان اشاره کرد. البته بسیاری از کارشناسان بر این باورند که تقویت روحیه اعتماد در میان کارمندان یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد یکپارچگی، پویایی و تحرک در محیط کار به شمار می‌آید.

#### ۷- عدم فرهنگ سازمانی مشوق<sup>۳</sup>

فرهنگ سازمانی نیروی پیش‌برنده و سلب‌کننده می‌تواند باشد، فرهنگ سازمانی مشوق می‌تواند بستری باشد برای شکوفاسازی عناصر فردی و گروهی تا در پناه آن تفکر راهبردی به عمل آید. اگر فرهنگ با تغییرات همراه نباشد مشکلات بزرگی ایجاد می‌شود و مدیریت به‌ناچار باید در مرحله نخست به تغییر آن فرهنگ بپردازد، پس نقش بزرگی برعهده آن هست و لزوم توجه بیشتر و بیشتر را می‌طلبد. در خاتمه این بخش می‌توان گفت که تفکر راهبردی اهم بر مدیریت راهبردی است و در سال‌های پیش روی اهمیتش دوچندان خواهد شد.

### پیشینه پژوهش

در رابطه با تدوین راهبرد و تفکر راهبردی تحقیقات متعددی انجام شده است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

1. Managers soprano
2. Business Intelligence
3. Organizational culture encourages

بختیاری (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «سنجش سرمایه فکری بر تدوین راهبرد دانش در صنعت نفت»، به رابطه بین ابعاد سرمایه فکری و راهبرد دانش پرداخت. با توجه به نتایج حاصله از تحقیق نشان داده می‌شود که بین ابعاد سرمایه فکری و راهبرد دانش رابطه معناداری وجود دارد.

خاتمی‌فیروزآبادی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «بررسی نقش عوامل فرهنگی رفتار مصرف‌کننده بر تدوین راهبرد بازاریابی و ارزش ویژه برند»، به بررسی تأثیر عوامل فرهنگی رفتار مصرف‌کننده بر راهبرد بازاریابی و ارزش ویژه برند پرداخته است. نتایج این تحقیق نشان داد عوامل فرهنگی رفتار مصرف‌کننده بر راهبرد بازاریابی و ارزش ویژه برند به‌طور جداگانه با سطح معنی‌داری تأثیر دارد.

خالویی و همکاران (۱۳۹۳) نیز در تحقیق خود نشان دادند که مدیریت دانش در این سه شرکت ایرانی نقش معنی‌داری را در تمام مراحل تدوین راهبرد کسب‌وکار الکترونیک دارد، با این حال اهمیت این نقش در هر یک از فعالیت‌ها و گام‌های تدوین راهبرد کسب‌وکار الکترونیک، متفاوت است.

نتایج تحقیق معمایی و همکاران (۱۳۹۲) نیز این نتیجه را تأیید کردند که کلیه مؤلفه‌های مدل گلدمن<sup>۱</sup> در دانشگاه علوم پزشکی تهران اجرا شده است و ترتیب مؤلفه‌ها با توجه به آزمون‌های فریدمن به ترتیب تفکر سیستمی<sup>۲</sup>، تفکر مفهومی<sup>۳</sup>، آینده‌نگری و فرصت‌طلبی هوشمندانه می‌باشند. یافته‌های محقق بیانگر این مسئله است که مدیران دانشگاه در حد خوبی پایبند به تفکر راهبردی هستند، تفکر سیستمی بالاترین کاربرد را در این سازمان دارد و کمترین کاربرد در زمینه فرصت‌طلبی هوشمندانه است.

اعرابی و هدایتی (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «ارائه مدل تدوین راهبرد مبتنی بر فرهنگ - مورد ایران»، پرداخته‌اند. براساس نتایج به‌دست‌آمده و اثبات معنادار بودن رابطه بین فرهنگ و الگوهای تدوین راهبرد، الگوی کنترلی (انسجامی) با ویژگی فرهنگ غیرمنعطف و رویکرد اجتماعی عقلایی به‌عنوان الگوی مناسب جهت تدوین راهبرد در سازمان‌های ایرانی شناسایی و معرفی شد.

رسولیان (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی در شرکت ملی گاز ایران»، ارتباط هشت عامل عمده با موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی در شرکت ملی گاز ایران را مورد بررسی قرار داد، در نهایت تأثیر پنج عامل، ۱- مشارکت مدیران ارشد در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، ۲- آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی، ۳- مشارکت تیمی کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی

1. Goldman
2. System thinking
3. Conceptual thinking

راهبردی، ۴- مدیریت تغییر در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی و ۵- ارزیابی صحیح محیطی در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی مورد تأیید قرار گرفت.

سبحانی فروشانی (۱۳۸۷) در تحقیقی با عنوان «تحلیل میزان حاکمیت رویکردهای مختلف تدوین راهبرد در سازمان‌های ایرانی»، با بررسی رویکردهای مختلف تدوین راهبرد (چهار رویکرد) و بررسی توانایی، مهارت و ویژگی‌های شخصی مدیران (سه مؤلفه)، میزان حاکمیت هر یک از رویکردهای تدوین راهبرد در سازمان‌های ایرانی پرداخته است. وی به این نتیجه رسیده است که به دلیل مهارت‌های شغلی ضعیف مدیران رده بالا و پایین، فرآیند مشارکت در تدوین راهبرد به احتمال بسیار کم در سازمان امکان‌پذیر است، ولی چون مدیران رده پایین دارای انگیزش خوبی هستند این رویکرد می‌تواند در سازمان‌ها توسعه یابد.

دی ویت و مایر (۲۰۰۴) در تحقیقی با عنوان «فرایند تدوین راهبرد»، به بررسی مراحل قبل و بعد از تدوین راهبرد پرداختند. آن‌ها در این تحقیق به این نتیجه رسیدند که اجرای دقیق و درست راهبرد منوط به طی مقدمات و مطالعات قبل از تدوین راهبرد هست.

لیندسی (۱۹۹۹) در تحقیقی با عنوان «ادراکات مدیران در تدوین راهبرد در صنایع غذایی»، به شیوه‌های درک مدیران در تهیه و آماده‌سازی راهبردهای سازمان پرداخت. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد ادراکات مدیران با اجرای برنامه‌های راهبردی رابطه مستقیمی دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

با توجه به این که هدف اصلی این تحقیق، تعیین تمایل مدیران (میانی و ارشد) وزارت کشور به تدوین برنامه‌های راهبردی است، این تحقیق از نظر هدف، کاربردی است و از آنجا که به توصیف وضع موجود می‌پردازد توصیفی است؛ و با توجه به اینکه داده‌های موردنیاز آن با استفاده از روش پرسشنامه جهت بررسی ویژگی‌های جامعه حاصل شده است، پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری موردنظر در این تحقیق کلیه مدیران میانی و ارشد ستاد وزارت کشور می‌باشند. بنابر اطلاعات کسب شده از اداره کل توسعه منابع انسانی وزارت کشور، در سه ماهه اول سال ۹۴، تعداد مدیران ارشد و میانی ستاد وزارت کشور ۸۱ نفر هستند، که با توجه به محدود بودن جامعه آماری نیازی به برآورد حجم نمونه نیست و کلیه جامعه آماری جهت جمع‌آوری اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرد. دلیل انتخاب مدیران میانی و ارشد به عنوان جامعه آماری این بود که با توجه به متغیرها و عواملی که در الگوی تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرند، این افراد در مناسب‌ترین جایگاه

برای پاسخ‌گویی به سؤالات قرار دارند. داده‌ها از دو طریق روش کتابخانه‌ای و روش میدانی گردآوری شده‌اند، جهت جمع‌آوری داده‌های موردنیاز در این پژوهش از پرسشنامه استفاده شده است. پرسش‌نامه این پژوهش از دو بخش تشکیل شده است: سؤالات عمومی و سؤالات تخصصی که با استفاده از طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای تدوین شده است. پرسشنامه شامل ۲۲ سوال است که براساس سه فرضیه آگاهی و دانش مدیران به برنامه‌های راهبردی، پذیرش نتایج برنامه‌های راهبردی توسط مدیران، توجه مدیران به اسناد بالادستی در تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت تدوین شده است. برای سنجش میزان روایی<sup>۱</sup> ابزار تحقیق، از نظرات اساتید صاحب‌نظر در دانشگاه آزاد اسلامی، دیگر دانشگاه‌ها و همچنین کارشناسان صاحب‌نظر کمیته راهبردی وزارت کشور استفاده شده است. برای محاسبه ضریب قابلیت اعتماد<sup>۲</sup> ابزار سنجش نیز، از روش آلفای کرونباخ<sup>۳</sup> استفاده گردیده است. برای کل پرسش‌نامه این ضریب ۰/۹۵۸ و برای متغیرهای تمایل به تدوین راهبرد، ۰/۹۵۸؛ آگاهی و دانش، ۰/۹۳؛ پذیرش نتایج برنامه‌های راهبردی، ۰/۸۴؛ توجه به اسناد بالادستی، ۰/۸۹۵ محاسبه شد، با توجه به نتایج بدست آمده در این پرسشنامه مقدار آلفا برای هر یک از متغیرها و ضریب کل بالاتر از ۰/۷ است که نشانه پایایی بالای پرسشنامه است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها روش‌های آمار توصیفی و استنباطی بکار گرفته شده است؛ از آمار توصیفی برای طبقه‌بندی و توصیف داده‌ها و از آمار استنباطی برای رد یا تأیید فرضیه‌ها از طریق آزمون t تک نمونه‌ای و کمک نرم‌افزارهای SPSS و Minitab استفاده شده است.

### یافته‌ها

بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد مطالعه نشان داد، از تعداد ۷۲ پرسشنامه تکمیل شده، از لحاظ جنسیت مردان با حجم ۹۰/۳ درصد یعنی ۶۵ نفر در جایگاه نخست و زنان با حجم ۹/۷ درصد یعنی ۷ نفر در جایگاه بعدی قرار دارند. از لحاظ سن بیشتر مدیران در محدوده سنی ۴۶ تا ۵۰ سال قرار گرفته‌اند، که با حجم ۴۱/۷ درصد یعنی ۳۰ نفر می‌باشند. از لحاظ میزان تحصیلات، ۶۲/۵ درصد یعنی ۴۵ نفر دارای مدرک فوق‌لیسانس، بالاترین حجم آماری است. و ۲۰/۸ درصد یعنی ۱۵ نفر دارای مدرک لیسانس و ۱۶/۷ درصد یعنی ۱۲ نفر دارای مدرک دکترا در رده‌های بعدی قرار دارند. از لحاظ رشته تحصیلی نیز بیشتر مدیران

1. Validity
2. Reliability
3. Cronbach

دارای مدرک در رشته تحصیلی مدیریت با ۳۶/۱ درصد، یعنی ۲۶ نفر، رشته تحصیلی علوم سیاسی با ۲۰/۸ درصد یعنی ۱۵ نفر و علوم اجتماعی با ۸/۳ درصد یعنی ۶ نفر در رده‌های بعدی قرار دارند. از لحاظ سابقه کاری، بیشتر مدیران یعنی ۴۳/۱ درصد برابر با ۳۱ نفر دارای سابقه خدمت بالای ۲۶ سال می‌باشند، رده سنی ۲۱ تا ۲۵ سال با ۳۰/۶ درصد یعنی ۲۲ نفر، رده سنی ۱۶ تا ۲۰ سال با ۱۸/۱ درصد یعنی ۱۳ نفر و رده سنی ۱۰ تا ۱۵ سال با ۸/۳ درصد یعنی ۶ نفر در رده‌های بعدی قرار دارند. از لحاظ سطح پست سازمانی نیز می‌توان دریافت که معاونین مرکز و مدیرکل با ۷۲/۲ درصد یعنی ۵۲ نفر در رده نخست و رئیس مرکز و مدیرکل با ۲۷/۸ درصد یعنی ۲۰ نفر در رده بعدی قرار دارند.

### آزمون فرضیه‌ها

جهت بررسی فرضیه‌ها، برای اینکه بتوانیم میزان تمایل مدیران به تدوین راهبرد<sup>۱</sup> را مورد ارزیابی قرار دهیم، سؤال‌های مربوط به هر متغیر را در نظر می‌گیریم. تعداد سؤالات (متغیر اول ۱۰، متغیر دوم ۶ و متغیر سوم ۶) در نظر گرفته شده است.

### فرضیه اصلی:

«مدیران (میانی و ارشد) وزارت کشور به تدوین برنامه‌های راهبردی تمایل دارند».

جدول ۱: نتیجه بدست آمده از آزمون فرضیه اول بر اساس آزمون t یک طرفه

| ت.ع.       | متغیرها  | میانگین امتیاز متغیر | مقدار آماره T | P-VALUE |
|------------|--|----------------------|---------------|---------|
| فرضیه اصلی | میزان تمایل مدیران به تدوین برنامه‌های راهبردی | ۳/۷۵                 | ۹/۵۴          | ۰/۰۰۰   |

با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه اصلی، چون مقدار p-value از  $\alpha = 0/05$  کوچک‌تر به دست آمده است، پس تأییدی برای  $H_0$  وجود ندارد. فرض  $H_0$  با ضریب اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که با اطمینان ۹۵ درصد مدیران (میانی و ارشد) وزارت کشور به تدوین برنامه‌های راهبردی تمایل دارند. پس فرضیه اصلی تأیید می‌شود.

### 1. Strategy formulation

**فرضیات فرعی:**

- ۱- «مدیران (میانی و ارشد) وزارت کشور نسبت به برنامه‌های راهبردی آگاهی و دانش دارند».
- ۲- «مدیران (میانی و ارشد) وزارت کشور نتایج برنامه‌های راهبردی را می‌پذیرند».
- ۳- «مدیران (میانی و ارشد) وزارت کشور به اسناد بالادستی در تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت توجه دارند».

جدول ۲: نتیجه بدست آمده از آزمون فرضیات فرعی براساس آزمون t یک‌طرفه

| ردیف | متغیرها   | میانگین امتیاز<br>متغیر | مقدار<br>آماره T | P-VALUE |
|------|---|-------------------------|------------------|---------|
| ۱    | میزان آگاهی و دانش مدیران نسبت به برنامه‌های راهبردی              | ۳/۸۸                    | ۱۰/۴۴            | ۰/۰۰۰   |
| ۲    | میزان پذیرش نتایج برنامه‌های راهبردی توسط مدیران                  | ۳/۷۳                    | ۸/۴۸             | ۰/۰۰۰   |
| ۳    | میزان توجه مدیران به اسناد بالادستی در تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت | ۳/۵۴                    | ۶/۴۷             | ۰/۰۰۰   |

طبق نتایج بدست آمده از جدول شماره ۲، چون مقدار p-value از  $\alpha = ۰/۰۵$  کوچک‌تر به دست آمده است، پس تأییدی برای  $H_0$  وجود ندارد. فرض  $H_0$  با ضریب اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که با اطمینان ۹۵ درصد مدیران (میانی و ارشد) وزارت کشور نسبت به برنامه‌های راهبردی آگاهی و دانش دارند. پس فرضیه تأیید می‌شود.

طبق نتایج بدست آمده از جدول ۲، چون مقدار p-value از  $\alpha = ۰/۰۵$  کوچک‌تر به دست آمده است، پس تأییدی برای  $H_0$  وجود ندارد. فرض  $H_0$  با ضریب اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که با اطمینان ۹۵ درصد مدیران (میانی و ارشد) وزارت کشور نتایج برنامه‌های راهبردی را می‌پذیرند. پس فرضیه تأیید می‌شود.

طبق نتایج بدست آمده از جدول شماره ۲، چون مقدار p-value از  $\alpha = ۰/۰۵$  کوچک‌تر به دست آمده است، پس تأییدی برای  $H_0$  وجود ندارد. فرض  $H_0$  با ضریب اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود. بنابراین می‌توان

نتیجه گرفت که با اطمینان ۹۵ درصد مدیران (میانی و ارشد) وزارت کشور به اسناد بالادستی در تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت توجه دارند. پس فرضیه تأیید می‌شود.

### نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، تعیین تمایل مدیران میانی و ارشد به تدوین برنامه‌های راهبردی در میان مدیران ستاد وزارت کشور در تهران بود. در این راستا، یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی طراحی و مورد آزمون قرار گرفت.

نتایج بدست آمده از فرضیه اصلی نشان داد، که با اطمینان ۹۵ درصد مدیران (میانی و ارشد) وزارت کشور به تدوین برنامه‌های راهبردی تمایل دارند. به عبارت دیگر فرضیه اصلی پژوهشگر مبنی بر تمایل مدیران (میانی و ارشد) وزارت کشور به تدوین برنامه‌های راهبردی تأیید می‌شود. همان‌گونه که از نتایج پژوهش برمی‌آید تدوین راهبرد می‌تواند به‌عنوان یکی از قابلیت‌ها<sup>۱</sup> و دارایی‌های<sup>۲</sup> سازمان به شمار آید و در تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان کمک بسیاری نماید. با وجود اینکه تحقیقات زیادی درباره تدوین راهبرد انجام شده است اما تحقیقی با این موضوع انجام نگرفته است تا فرضیه‌های تحقیق را تأیید کند، با این وجود چند تحقیق ذکر می‌شود که با موضوع این تحقیق نزدیک است. نتیجه به‌دست آمده از این تحقیق با تحقیقاتی که توسط معمایی و همکاران (۱۳۹۲) و بختیاری (۱۳۹۴) و لیندسی (۱۹۹۹) و دی ویت و مایر (۲۰۰۴) انجام شده است، شباهت دارد.

در بررسی فرضیه فرعی اول، می‌توان نتیجه گرفت که با اطمینان ۹۵ درصد مدیران (میانی و ارشد) وزارت کشور نسبت به برنامه‌های راهبردی آگاهی و دانش دارند، پس فرضیه تأیید می‌شود. به‌عبارت دیگر فرضیه فرعی اول پژوهشگر مبنی بر آگاهی و دانش مدیران (میانی و ارشد) وزارت کشور نسبت به برنامه‌های راهبردی تأیید می‌شود.

در رابطه با نتیجه بدست آمده از آزمون فرضیه فرعی دوم، می‌توان نتیجه گرفت که با اطمینان ۹۵ درصد مدیران (میانی و ارشد) وزارت کشور نتایج برنامه‌های راهبردی را می‌پذیرند، پس فرضیه تأیید می‌شود.

- 
1. Capability
  2. Asset



به عبارت دیگر فرضیه فرعی دوم پژوهشگر مبنی بر پذیرش نتایج برنامه‌های راهبردی توسط مدیران (میانی و ارشد) وزارت کشور تأیید می‌شود.

در بررسی نتایج بررسی فرضیه فرعی سوم نیز، می‌توان نتیجه گرفت که با اطمینان ۹۵ درصد مدیران (میانی و ارشد) وزارت کشور به اسناد بالادستی در تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت توجه دارند، پس فرضیه تأیید می‌شود. به عبارت دیگر فرضیه فرعی سوم پژوهشگر مبنی بر توجه مدیران (میانی و ارشد) وزارت کشور به اسناد بالادستی در تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت تأیید می‌شود.

### منابع

۱. احمدی، علی. (۱۳۹۰). نگرشی جامع بر مدیریت راهبردی. تهران: نشر تولید دانش.
۲. بختیاری، شیما. (۱۳۹۴). سنجش سرمایه فکری بر تدوین راهبرد دانش در صنعت نفت (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران.
۳. حافظ‌نیا، محمدرضا. (۱۳۹۳). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت). چاپ بیستم.
۴. خاتمی، سیدمحمدعلی، فیروزآبادی، فائقه فرخحال و عزیزی، سمانه. (۱۳۹۴). نقش عوامل فرهنگی رفتار مصرف‌کننده بر تدوین راهبرد بازاریابی و ارزش ویژه برند، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت و حسابداری، تهران، موسسه اطلاع‌رسانی نارکیش.
۵. خالویی، علی، پورعزت، علی اصغر و شامی‌زنجانی، مهدی. (۱۳۹۳). بررسی نقش مدیریت دانش در تدوین راهبرد کسب‌وکار الکترونیک. مجله مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه تهران، ۶ (۳)، ۳۹۴-۳۷۵.
۶. دیوید، فرد آر. (۱۳۸۰). مدیریت راهبردی. ترجمه: پارسائیان، علی و اعرابی، سیدمحمد. تهران: دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
۷. رسولیان، سعیده. (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی در شرکت ملی گاز ایران. نشریه مدیریت بازرگانی، ۱ (۳)، ۵۴-۳۹.
۸. سرمدسعیدی، سهیل. (۱۳۹۲). مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی در عمل. تهران: انتشارات هیات، چاپ سوم.

۹. لطفیان، سعیده. (۱۳۹۳). راهبرد و روش‌های برنامه‌ریزی راهبردی. تهران: اداره نشر وزارت امور خارجه، چاپ ششم.

۱۰. مرادی، فریبا. (۱۳۹۰). نگاهی جامع به مدیریت راهبردی (تاریخچه، مدل‌ها، ابزارها، مکاتب، رویکردها و مفاهیم نوین و نیز اصطلاحات و واژه‌های رایج). تهران: سازمان مدیریت صنعتی. چاپ اول.

۱۱. مینتزیبرگ، هنری، آلستراند، بروس و لمپل، ژوزف. (۱۳۹۱). جنگل راهبرد (کارآفرینی در قالب یک مکتب). ترجمه: احمدپورداریانی، محمود. تهران: انتشارات فرا رنگ، چاپ سوم (دوم ناشر).

۱۲. معمای، هاجر، امینی، محمدتقی، درگاهی، حسین، مشایخ، محمدرضا و جان‌بزرگی، محمد. (۱۳۹۲). سنجش تفکر راهبردی در بین مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران. نشریه الکترونیکی مدیریت سلامت، ۱۶ (۵۳)، ۸۴-۷۳. از وب‌سایت: <http://jha.iums.ac.ir>

13. De wit, B and Meyer, R. (2004). "Strategy: Process", Content, Context, Thomson.

14. Lindsay, F. (1999). "The Technology Management Audit", Cambridge Strategy Publications