

سنجش تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب در افق ۱۴۰۴

علیرضا امامی^۱، محمدرضا ربیعی مندجین*^۲، علیرضا اسلامبولچی^۳، مجید شمس^۴

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۰/۳۰

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۷/۰۴

چکیده

تفکر استراتژیک و تیپ شخصیتی تدوین کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب، یکی از مقوله‌های اصلی الگوی تدوین خط‌مشی درآمدهای پایدار است که به صورت متغیر مستقل و میانجی بر متغیرهای شناسایی مشکلات، مفهوم‌سازی واقعیت، تجسم راهکارهای پیش‌بینی‌شده (آینده‌نگری) و مدیریت اقتضائی منابع درآمدی در الگو و بر تابع هدف تدوین خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب در افق ۱۴۰۴ نقش بسزایی دارد. در این تحقیق با استفاده از مدل مفهومی ترکیبی مورگان و محقق و ارائه پرسشنامه استاندارد جهت ۵۷ نفر خبره اسمی، تدوین کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه شامل نمایندگان مجلس شورای اسلامی، اعضای هیئت دولت، اعضای شورای نگهبان، قضات دیوان عدالت اداری، اعضای شورای اسلامی و شهرداران شهرهای میانه و دریافت نظرات خبرگان اسمی؛ به بررسی تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب در قالب چهار مقوله اصلی تفکر سیستمی، تفکر مفهومی، آینده‌نگری، فرصت‌طلبی هوشمندانه و ۲۹ مفهوم یا زیر مقوله پرداخته می‌شود. روش تحقیق توصیفی - پیمایشی و تحلیل نتایج به وسیله آزمون فریدمن و T زوجی انجام می‌شود. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که با وجود نقش تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار

۱دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان، همدان، ایران.

۲استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران. (نویسنده

مسئول) m.rabiee2012@yahoo.com

۳استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان، همدان، ایران.

۴استاد و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر، ملایر، ایران.

شهرداری‌ها در قالب برنامه کوتاه و میان‌مدت (قوانین بودجه سالیانه و پنج‌ساله کشور)، فاصله معنی‌داری بین وضع موجود تفکر استراتژیک تدوین الگوی خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌ها با وضع مطلوب تفکر استراتژیک تدوین الگوی خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب وجود دارد که عدم توجه به آن‌ها باعث عدم آینده‌نگری، تفکر مفهومی در فهم مشکلات، تفکر سیستمی در مفهوم‌سازی واقعیت و عدم استفاده از فرصت‌طلبی هوشمندانه و در نتیجه عدم تحقق منابع درآمدی پایدار و اصول حکمرانی خوب و ارائه خدمات مطلوب به شهروندان به‌عنوان ذی‌نفعان می‌شود.

کلیدواژه: تفکر استراتژیک، آینده‌نگری، تفکر سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، حکمرانی خوب.

مقدمه

با افزایش مشکلات و پیچیده شدن سازمان‌ها و محدودیت منابع در مقابل خیل عظیم خواسته‌ها، به نظر می‌رسد نیاز به ارائه راه‌حل‌های بهتر و استفاده از ابزارهای قدرتمندتر از برنامه‌ریزی کوتاه و میان‌مدت جهت تأمین منابع درآمدی پایدار شهرداری‌ها می‌باشد. با توجه به اینکه برخی از خدمات شهرداری غیرقابل تعطیل و دارای کشش قیمتی پائین است و تصمیم‌گیری‌ها می‌بایست در زمان کوتاه با حداکثر کارآئی، اثربخشی، هماهنگی و مشارکت کلیه واحدهای سازمانی اتخاذ شود لذا یکی از ویژگی بزرگ تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با توجه به تغییرات و پویایی محیط، وجود تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان در تأمین منابع درآمدی پایدار شهرداری‌ها است تا قادر به فهم و درک بهتر از استراتژی‌ها و تدوین چشم‌انداز مطلوب خط‌مشی اتخاذ شده، عملکرد مؤثرتری در آینده‌نگری و مواجهه با شرایط سخت، تأمین منابع لازم برای رفاه شهروندان باشند (پورزندی و همکاران، ۱۳۹۴). می‌توان گفت تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی در تأمین منابع درآمدی پایدار یکی از عوامل مؤثر بر تحقق حکمرانی خوب سازمان شمرده می‌شود که می‌تواند در جهت مقابله سیستماتیک با معضلات ایستائی برنامه‌های جامع و تفصیلی شهر، کاهش اتکای به منابع درآمدی غیر پایدار و اتفاقی، تغییرات محیط، درک فرصت‌ها، تخصیص بهینه منابع کمیاب و دستیابی به



نتایج موردنظر تأمین منابع درآمدی پایدار با توجه به محدودیت منابع و در نتیجه تحقق رفاه شهروندان و حکمرانی خوب کمک نماید (زیاری و همکاران، ۱۳۹۶)؛ اما آیا تدوین خط‌مشی‌های درآمدی پایدار شهرداری‌های میانه برگرفته از تفکر استراتژیک است؟ از سوی دیگر با توجه به تغییرات و پویایی محیط و افزایش خواسته‌های شهروندان به‌عنوان ذی‌نفعان واقعی و محدود بودن منابع کمیاب، استقلال مالی و خودگردان بودن شهرداری‌ها و سبک مدیریتی درآمدی و هزینه‌ای در شهرداری‌ها سبب شده، قدرت تصمیم‌گیری قابل‌ملاحظه‌ای جهت خط‌مشی‌گذاری درآمدهای پایدار شهرداری‌ها به شیوه مدیریت اقتضائی و توسط تدوین‌کنندگان خط‌مشی صورت گیرد (الوانی، شلویری، ۱۳۹۵، ۱۶).

تفکر استراتژیک در محیط پر تحول و غیرقابل پیش‌بینی امروز، رویکرد مناسب تدوین‌کنندگان خط‌مشی است تا تجسم مناسبی از خط‌مشی‌های تدوین‌شده قبل از اجرا در ذهن و نگاه اقتضائی داشته باشند (الوانی، ۱۳۹۶). تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی باعث کاهش شکاف خط‌مشی در شهرداری‌های میانه شده و از سلیقه محوری، روزمرگی، اتکائ به منابع درآمدی غیر پایدار و تصادفی نجات دهد (آقازاده، ۱۳۹۴).

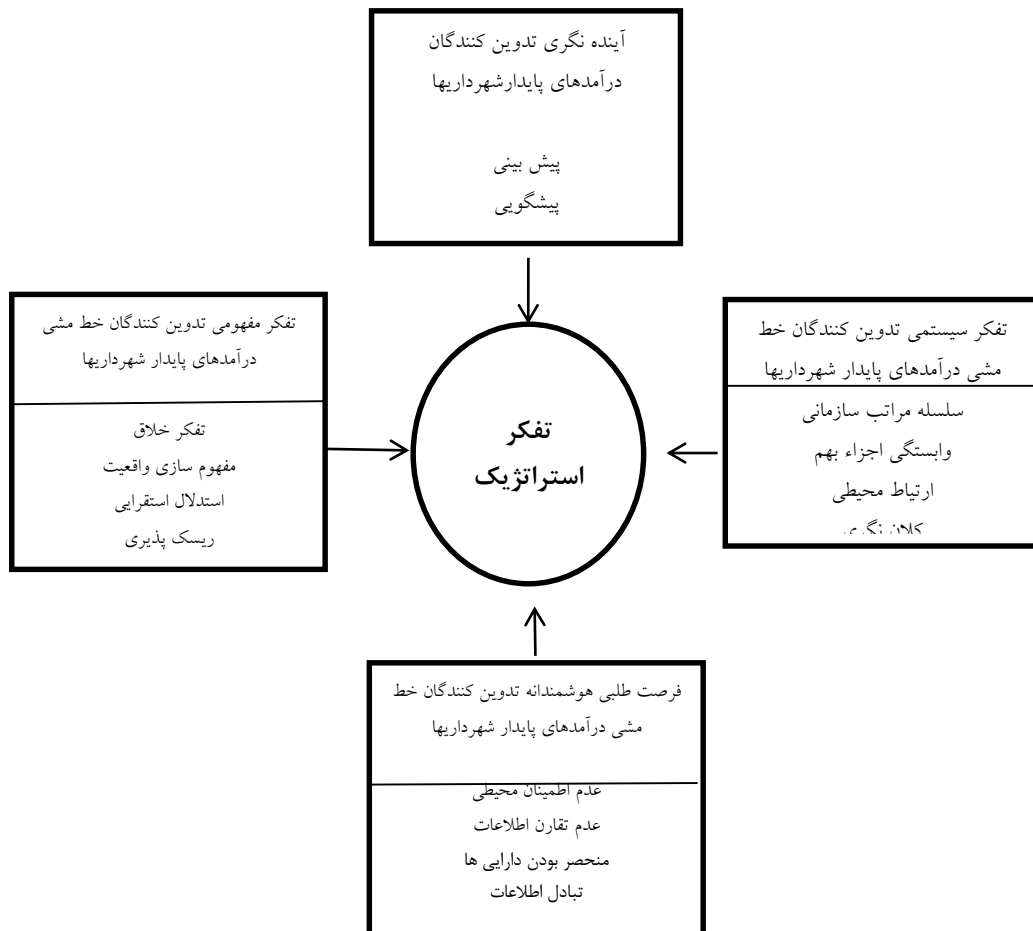
تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی، باعث کشف و خلق راهبردهای استراتژیک مناسب جهت تحقق چشم‌انداز مطلوب می‌شود، فرآیندی خلاقانه و واگرا بوده که با چشم‌انداز و دورنمای طراحی شده توسط تدوین‌کنندگان خط‌مشی مرتبط است.

(مینتزبرگ^۱، ۲۰۱۴) از نظر آبراهام^۲ (۲۰۱۴)، تفکر استراتژیک را شناسایی استراتژی‌های قابل اطمینان و یا مدل‌های کسب‌وکاری می‌داند که به خلق ارزش برای مشتری (شهروندان) منجر شوند. او معتقد است شناخت مشکل و جستجو برای یافتن گزینه‌های استراتژیک مناسب، {بخشی از فرآیند تدوین خط‌مشی}، در واقع نتیجه عملی تفکر استراتژیک است.

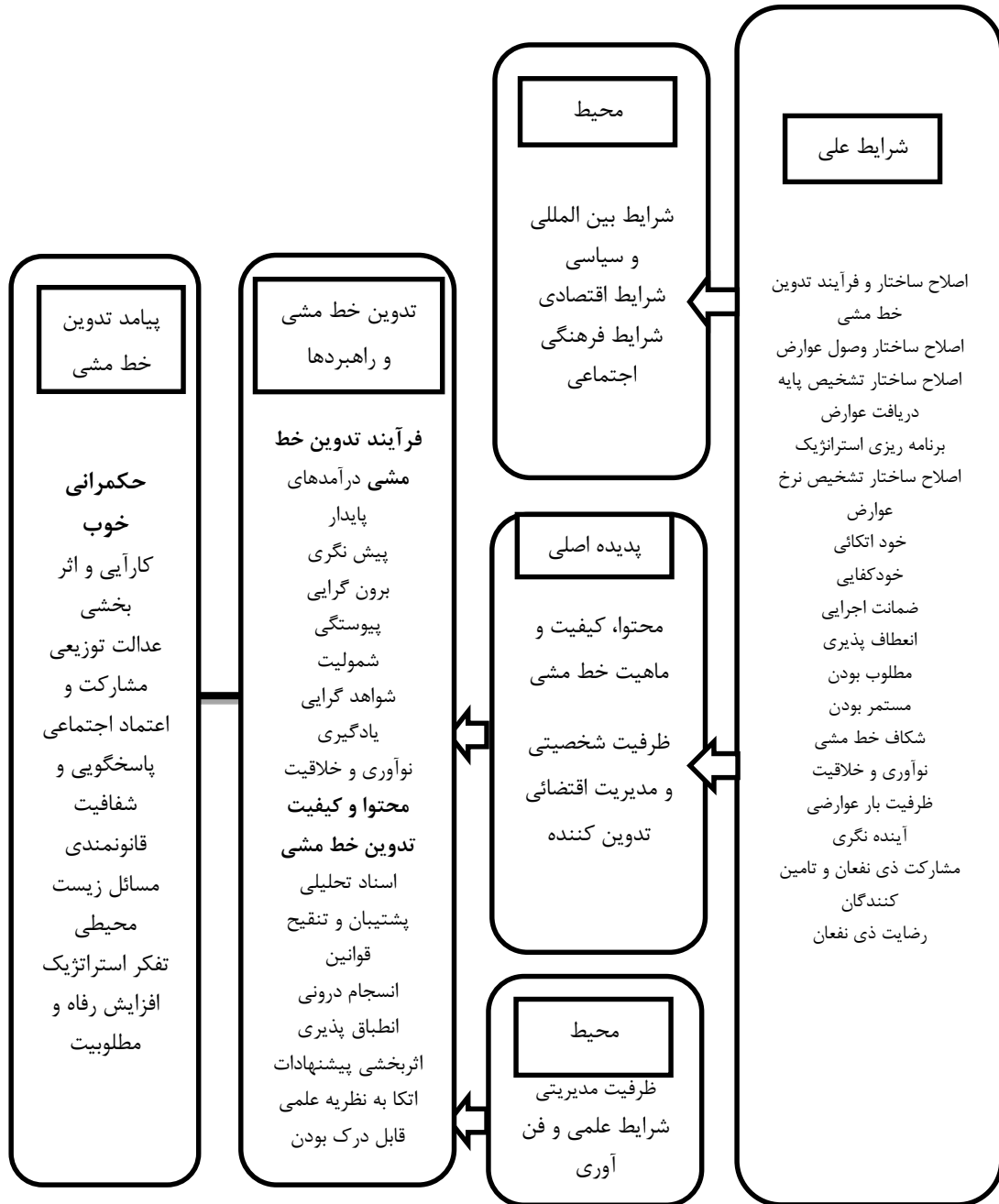
گرتس^۷ نیز نقش تفکر استراتژیک را تلاش برای نوآوری و تجسم آینده‌ای جدید و بسیار متفاوت برای سازمان می‌داند که ممکن است منجر به تدوین مجدد خط‌مشی جدید و

1. Mintzberg
2. Abraham
7. Grets

بازخورد آن‌ها و اتخاذ استراتژی‌های اصلی، منتهی شود. تفکر استراتژیک یک فرآیند مداوم در تدوین خط‌مشی‌گذاری است که هدف آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به یک محیط پیچیده و پر ابهام است. تغییرات اساسی و سریع روندها و رویدادهای سیاسی، اقتصادی و تکنولوژیکی در عصر فراصنعتی تأثیرات شدیدی بر تدوین خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌ها با رویکرد حکمرانی خوب دارد (آدینه وند و همکاران، ۱۳۹۵). تحقیقات نشان داده که تنها تعداد معدودی از تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه، موفق به واکنش صحیح و به‌موقع در برابر این گونه تغییرات گردیده و توانسته‌اند نوع ساختار و پوشش درونی سازمان را متناسب با توانمندی موردنیاز در برابر چالش‌ها و دگرگونی‌ها، سازمان آماده نمایند (مشبکی و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۸). الوانی، مفهوم‌سازی راه‌حل‌ها توسط خط‌مشی‌گذاران بر اساس اطلاعات آنی و تصمیم‌گیری صحیح به قدرتی نیاز دارد که همان کشف و شهود یا بصیرت فوری (تفکر استراتژیک) است و ذهن‌گرایی که نگاه به واقعیت دارد از عین‌گرایی که به دنبال محسوسات است برتر می‌باشد (الوانی و قزل، ۱۳۹۶). در طی سال‌های گذشته به دلیل شکاف خط‌مشی، تأثیر عوامل برون‌زای خارجی و نوسانات شدید اقتصادی، شفاف نبودن اهداف درآمدهای پایدار، تغییر مدیریت، عدم اعتقاد خط‌مشی‌گذاران درآمدهای پایدار به تفکر استراتژیک، اتکای درآمدهای شهرداری‌های میانه را به درآمدهای اتفاقی و ناپایدار کاهش نیافته است (پور زرنندی، قادری، ۱۳۹۴). از مجموع موارد مطرح‌شده چنین برمی‌آید که بررسی وضعیت تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه و نگاه بلندمدت آنان در فرآیند خط‌مشی‌های درآمدهای پایدار شهرداری‌ها و مدیریت اقتضائی می‌تواند، راهگشای کاهش اتکاء شهرداری‌ها به منابع درآمدی اتفاقی و ناپایدار، عملکرد غیر مؤثر و فاقد اثربخشی و کارآئی شهرداری‌ها و تحقق حکمرانی خوب باشد. (الوانی و خزائی، ۱۳۹۵، ۴۳) برای شناخت و سنجش تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه در این تحقیق از مدل ترکیبی گلدمن و مدل مفهومی شکل‌های شماره ۱ و ۲ استفاده می‌شود.



شکل شماره ۱- مدل مفهومی پیشنهادی تفکرات استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمد‌های پایدار شهرداری‌های - (منبع محقق)



(شکل شماره ۲) مدل نهادی کشف شده منبع:

امروزه در بسیاری از مراکز تدوین خط‌مشی، تفکر استراتژیک خط‌مشی گذاران جای خود را به برنامه‌های کوتاه‌مدت غیر منطبق و در برخی موارد متناقض با رویکرد حکمرانی خوب داده است. در حالی که تفکر استراتژیک و تدوین خط‌مشی درآمدهای پایدار باید در کنار هم نقش مکمل داشته باشند. (هرکلیوس^۱، ۲۰۱۵) تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط‌مشی، چشم‌انداز مناسب با واقعیت‌های کنونی محیط و تحولات آینده آن را می‌آفریند که برای تبیین و پیاده‌سازی آن از ابزار تدوین خط‌مشی استفاده می‌شود (پورحسینی، ۱۳۹۶). الوانی تدوین کنندگان خط‌مشی «برنامه ریزان» را از «مجریان خط‌مشی» جدا می‌داند نقش‌های مؤثری همچون گردآوری داده، درک و فهم مشکلات، مفهوم‌سازی واقعیت و اقتضائات، همراهی تفکر استراتژیک در خلق راهبردها و مشارکت در پیاده‌سازی چشم‌اندازها، خلق چشم‌انداز و راهبردها را حاصل تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط‌مشی می‌داند و هماهنگی، مشارکت شهروندان، جلوگیری از شکاف خط‌مشی، رفاه ذی‌نفعان، توزیع مناسب و توجه به مطلوبیت شهروندان از جمله وظایف اصلی، تدوین کنندگان خط‌مشی می‌داند. (ریعی مندجینی، گیورکی، ۱۳۹۶) در تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه یک تصویر بزرگ و یکپارچه از ایجاد درآمد پایدار در شهرداری‌های میانه و رفاه شهروندان شکل می‌گیرد و این شیوه نگرش لازمه کشف قواعد اثربخش و به‌کارگیری آن‌ها در راستای پاسخ به مشکلات و نیازهای شهروندان به‌عنوان مشتری و ذی‌نفعان واقعی است، در حالی که مجریان خط‌مشی با تمرکز بر روی چشم‌انداز و جزئیات استراتژی خلق شده، داده‌های دقیق برای پیاده‌سازی استراتژی فراهم می‌سازد. (دیوید، ۲۰۱۷) تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه، جهت‌گیری مناسب سازمان را جهت تأمین منابع درآمدی پایدار را مشخص می‌سازد و با پالایش عوامل مؤثر محیطی و درونی تصویر یکپارچه‌ای از محیط و منابع درآمدی پایدار را در ذهن تدوین کنندگان ایجاد کرده و زمینه برای خلق پاسخ‌های خلاقانه و بدیع به نیازهای شهروندان و تحقق حکمرانی خوب را فراهم می‌سازد. برایسون (۱۳۸۹) هماهنگی تدوین کنندگان خط‌مشی با مجریان خط‌مشی

درآمدهای پایدار جهت تحقق چشم‌انداز مطلوب، در قالب برنامه‌ها و اهداف سالیانه و کوتاه‌مدت تبدیل می‌شود و گام‌های لازم برای پیاده‌سازی استراتژی خلق‌شده را فرموله می‌کند. با این دیدگاه، شکاف خط‌مشی و تناقض در راهبردها، اهداف و برنامه‌ها کاهش می‌یابد و تفکر استراتژیک ابزاری برای پیاده‌سازی چشم‌انداز تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار با رویکرد حکمرانی خوب تلقی می‌شود (الوانی، شریف‌زاده، ۱۳۹۴). در رابطه با علل مطرح‌شدن سنجش تفکر استراتژیک، می‌توان به رویکردهای تدوین خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه اشاره نمود. محیط پویا، پیچیده و مبهم، محدودیت منابع درآمدی پایدار شهرداری‌های میانه، خدمات‌رسانی عمومی و غیرقابل تعطیل بودن خدمات عمومی توسط شهرداری‌ها، تحولات ناپیوسته و جهشی، تغییرات پی‌درپی پارادایم‌ها و رقابت بدون حیطه‌بندی باعث شده که صحت پیش‌بینی محیط آینده را به شدت تضعیف می‌کند. از سوی دیگر مبنای تحلیل‌های خط‌مشی‌های کمی موجود، ثابت در نظر گرفتن محیط در پیش‌بینی‌های آینده است و در جایی که بین پیش‌بینی (در زمان تدوین خط‌مشی) و واقعیت (در زمان اجرا) تفاوت زیادی وجود داشته باشد، اثربخشی خط‌مشی‌ها از بین می‌رود. (دانائی فرد، همکاران، ۱۳۹۵) بنابراین به نظر می‌رسد که تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌ها با رویکرد حکمرانی خوب موضوع جدیدی است که طی سال‌های اخیر در دنیا مورد پژوهش و بررسی قرار گرفته است و ما در نظر داریم تا در این تحقیق میزان تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار را جهت دستیابی به معیارها و شاخص‌های حکمرانی خوب، مورد سنجش قرار دهیم. برای سنجش تفکر استراتژیک الگوهای متعددی پیشنهاد شده است. هر یک از این الگوها به ابعادی از مفاهیم و فرآیند شکل‌گیری تفکر استراتژیک پرداخته‌اند. در این تحقیق از الگوی تلفیقی عناصر تفکر استراتژیک مدل گلدمن^۱ (گلدمن، ۲۰۱۵) و مدل مفهومی جدید در سنجش تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب استفاده شده است. در سال ۲۰۱۵ خانم گلدمن، نظریات مینتزرگ درباره تفکر استراتژیک و ساباتیر را در قالب یک الگوی

مفهومی توسعه داد. در این الگو عناصر اصلی تفکر استراتژیک به صورت چهار رکن اصلی: تفکر سیستمی ۱- آینده‌نگری، ۲- تفکر مفهومی، ۳- فرصت‌طلبی و ۴- هوشمندانه بیان می‌شوند و تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه؛ مستلزم درک این عناصر و شناخت رابطه بین آن‌ها می‌باشد. اوج شکوفایی تفکر استراتژیک به دهه‌های ۱۹۶۰ الی ۱۹۹۰ بر می‌گردد. در این دوره اغلب تکنیک‌ها به ابزارهای بنیادی مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک برمی‌گردد. در همین راستا ۱۰ ایده بزرگ ۱- برنامه‌ریزی بلندمدت، ۲- تجزیه و تحلیل استراتژیک، ۳- کیفیت، ۴- تئوری پرتفوی، ۵- مدل‌های تخصیص بنام، ۶- برنامه‌ریزی سناریو، ۷- فرهنگ‌سازی، ۸- هنر رهبری، ۹- اندازه‌گیری نقاط مهم، ۱۰- اتحادهای استراتژیک را سنگ بنای شکل‌گیری تفکر استراتژیک برشمرده‌اند. این ایده‌ها ابزارهای قابل اطمینانی بوده‌اند اما تغییرات سریع و رقابت جهانی موجب ایجاد تفکر استراتژیک خلاق، مزیت رقابتی جدید مدیران و منبع نهایی ایجاد تمایز سازمانی شد. (الیو، ۵، ۲۰۱۶، ۸)

پیشینه تحقیق

آقازاده و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با استفاده از مدل خانم لیدت کا به بررسی و سنجش تفکر استراتژیک مدیران اجرائی در سطح شهرداری تهران می‌پردازد و بیان می‌کند که بر اساس پنج بعد تفکر استراتژیک شامل تفکر سیستمی، خلاقیت و نوآوری، تفکر در زمان، تمرکز بر هدف و آینده‌نگری، مدیران اجرائی در ۴ بعد (خلاقیت و نوآوری، تفکر در زمان، تمرکز بر هدف و تفکر سیستمی) ضعیف می‌باشند و در این تحقیق به بررسی تفکر استراتژیک مدیران اجرائی یا همان مجریان خط‌مشی می‌پردازد و میزان تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط‌مشی که وضع کنندگان اصلی ساختارهای اصلی مأموریت و رسالت اصلی سازمان هستند پرداخته نمی‌شود.

معروفی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی دیگر با استفاده از مدل لیدت کا و مدل ارائه‌شده ترکیبی به سنجش تفکر استراتژیک مدیران اجرائی شهرداری مذکور در قالب پنج

بعد می‌پردازد و در نتیجه مشخص می‌شود از نظر پنج بعد تفکر سیستمی، آینده‌نگری، خلاقیت و نوآوری، تفکر در زمان، تفکر سازمانی شهرداری ملایر در دوره مورد بررسی؛ فاقد تفکر استراتژیک است

احد طجری (۱۳۹۷) در تحقیق دیگر با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی و با استناد از روش‌های (دو مرحله‌ای)، در مرحله اول پس از مطالعه کتب و منابع مرتبط با موضوع ۱۴ مؤلفه برای تفکر استراتژیک استخراج می‌شود و در مرحله دوم پس از اظهار نظر خبرگان و تحقیقات تکمیلی به شش مؤلفه تفکر سیستمی، مثبت، خلاقیت، چشم‌انداز، هوش سازمانی، تفکر در زمان، تقلیل می‌یابد و بر اساس آن مدل خود را مورد تحلیل قرار می‌دهد.

مشبکی و خزائی (۱۳۹۶) در تحقیق به شناسایی روابط و تعاملات موجود میان عناصر تفکر استراتژیک پرداخته می‌شود. بدین منظور مدلی را از طریق بررسی نظرات خبرگان تدوین نمودند. در این مدل عناصر تفکر استراتژیک در چهار سطح و بر اساس میزان وابستگی و همچنین قدرت پیش‌برندگی آن‌ها در ارتباط با سایر عوامل دسته‌بندی شده بودند. عناصری که در سطح بالاتر قرار گرفته بودند دارای ماهیت پیرو می‌باشند و عناصری که در سطوح پایین قرار داشتند، دارای قدرت پیش‌برندگی بیشتر بودند.

کفجه (۱۳۹۷) در تحقیق دیگر، تفکر راهبردی را به عنوان حوزه‌ای از نظریه پردازی و مفهوم‌سازی بیان می‌کند و به همین دلیل، مدلی از تفکر راهبردی در سطح سازمانی ارائه می‌نماید و در آن ۳۹۳ شرکت فعال در صنایع غذایی را مورد آزمایش قرار می‌دهد. این مدل از سه مفهوم عوامل زمینه‌ای، تفکر راهبردی و عملکرد سازمانی تشکیل شده که عوامل زمینه‌ای خود از ابعاد عوامل محیطی، عوامل فردی، عوامل گروهی، عوامل سازمانی و مدیریت ارشد؛ تفکر راهبردی از ابعاد عوامل محتوایی تفکر راهبردی و عوامل فرآیندی تفکر راهبردی و عملکرد سازمانی از بعد سودآوری تشکیل شده می‌باشد مؤلفه‌های سطح تلاطم، سطح ابهام و شدت رقابت بعد عوامل محیطی، مؤلفه‌های ریسک‌پذیری و تحمل ابهام، بُعد عوامل فردی، مؤلفه‌های تعارض

کارکردی و تنوع شغل و بُعد عوامل گروهی، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، نظام سازمانی ارگانیک، نظام پاداش و جبران و فن آوری و نظام اطلاعات بُعد عوامل سازمانی؛ مؤلفه‌های شیوه رهبری و تنوع تیم مدیریت بُعد عوامل تیم مدیریت ارشد؛ مؤلفه‌های خلاقیت، تفکر سیستمی و چشم‌انداز بُعد عوامل محتوایی تفکر راهبردی و مؤلفه‌های ارتباطات راهبردی، تجزیه و تحلیل راهبردی و رفتار سیاسی بُعد عوامل فرآیندی تفکر راهبردی را تشکیل می‌دادند.

پاجم (۱۳۹۶) در تحقیق دیگر، علاوه بر بیان ضرورت تفکر استراتژیک و مزیت‌های آن مجموعه‌ای از مؤلفه‌های دیدگاهی پیرامون تفکر استراتژیک تبیین می‌شود. بررسی‌ها و تحلیل‌های صورت گرفته در این تحقیق نشان داد برای آنکه مدیران دارای تفکر استراتژیک باشند باید عوامل متعددی از قبیل خلاقیت و توجه به گذشته، حال و آینده ارزیابی محیط، مدیریت تعارض، موقعیت‌شناسی، آینده‌نگری، هوشمندی، تنوع در الگوی ذهنی، مسئولیت‌پذیری، جوسازمانی و هماهنگی، دیدگاه سیستمی و رویکرد فرآیندی را دارا باشند.

سالاری نهنه (۱۳۹۶) در تحقیقی دیگر به بررسی مفاهیم و مدل‌های تفکر استراتژیک و فرآیند تصمیم‌گیری می‌پردازد و شش مؤلفه، استفاده از ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید، فرصت‌طلبی، خلاقیت، تفکر سیستمی، تفکر در زمان و اثربخشی را به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی تفکر استراتژیک و چهار مرحله تشخیص و شناسایی مشکلات، یافتن راه‌حل‌های ممکن، انتخاب بهترین راه‌حل و ارزیابی راه‌حل را به‌عنوان مراحل اصلی فرآیند تصمیم‌گیری تعیین می‌نماید.

نظریه پردازان مشهوری همچون مینتزربرگ، کیم برلی، هامل، لیدکا و گلدمن این زمینه نظر خود را ارائه داده‌اند. در ادامه نظریه‌هایی که در زمینه تفکر در سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۵ ارائه گردیده است، در نموداری مطرح شده است تا بتوان به تغییراتی که در طی سال‌ها رخ داده است توجه کرد و اهمیت مؤلفه‌های مدل گلدمن را درک نمود که با توجه به بررسی به اجماع مدل نهایی پرداخته است:

جدول ۱- نتایج تحقیقات انجام‌شده در زمینه تفکر استراتژیک

ردیف	اجراکننده	مدل تفکر استراتژیک	مکان اجرا	نتایج کسب‌شده
۱	احسان فرزین آبده‌گاه	جین. دکا- بارویکرد سیستمی	بهنوش گچساران	با توجه به نتایج تحقیق مؤلفه تفکر سیستمی، در سطح کارخانه مورد مطالعه در حد خوبی بکار برده می‌شود
۲	صدیقه السادات طباطبایی جعفری	جین. دکا	شرکت پلی پک	دو مؤلفه تفکر سیستمی و فرصت‌طلبی هوشمندانه در حد خوب و دو مؤلفه هدفمند بودن و تفکر بهنگام در حد ضعیف و مؤلفه فرضیه‌سازی در حد بسیار ضعیفی کاربرد دارد.
۳	اکرم رضائی	گری هامل	شرکت زر سیم ساوه	سه مؤلفه گوش دادن به صداهای جدید، ایجاد شور تازه، استقبال از تجربه جدید در حد خوبی و دو مؤلفه ایجاد محاورات جدید و ایجاد چارچوب فکری جدید در حد عالی می‌باشد.
۴	شیرین احمدی	گری هامل	معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی تهران	سه مؤلفه گوش دادن به صداهای جدید، ایجاد چارچوب فکری جدید، استقبال از تجربه جدید در حد ضعیف و ایجاد شور تازه در سازمان در حد متوسط و ایجاد محاورات جدید در حد عالی کاربرد دارد.

همان‌طور که در جدول (۱)، آمده است و از آنجا که این تحقیق طبق مدل مفهومی جدید و مدل گلدمن، به مسئله سنجش تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط‌مشی گذاران در آمده‌های پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب می‌پردازد، لذا مسئله جدید می‌باشد؛ که با توجه به جدید و جامع بودن مدل مورد استفاده در این تحقیق، نواقص مدل‌های قبلی از جمله تأکید صرف بر اجرای خط‌مشی؛ رفع و کاهش یافته است. این مدل با توجه به چارچوب نظریه پرداز اصلی خود (خانم گلدمن) و در چارچوب مدل مفهومی پیشنهادی، ایجاد شده است. همچنین جهت بررسی میزان پایبندی به تفکر استراتژیک در بین تدوین کنندگان خط‌مشی با استفاده از آزمون استیودنت و برای رتبه‌بندی کاربرد مؤلفه‌ها از آزمون فریدمن استفاده شده است. بر اساس جدول شماره (۲)، مؤلفه‌های مورد سنجش مدل‌های تفکر استراتژیک در طی این سال‌ها مشخص گردیده است. در مدل پیشنهادی با مشخص کردن مؤلفه‌های مناسب و شناسائی نقص سایر مدل‌ها، مدل مفهومی پیشنهادی تفکر استراتژیک ارائه می‌شود. جدول شماره (۲) به بیان مؤلفه‌های مورد سنجش از نظر مدل‌های تفکر استراتژیک می‌پردازد.

جدول ۲- مؤلفه‌های تفکر استراتژیک در ادبیات رایج

ردیف	مؤلفه	منبع - سال
۱-	خلاقیت	بن (۲۰۱۵)، بن (۲۰۰۵)، دانشگاه کسب‌وکار هاروارد (۲۰۱۰)
۲-	چشم‌انداز برای آینده	موریس (۲۰۱۶)، بن (۲۰۱۵)، کافمن (۲۰۱۳)، بن (۲۰۰۵)، واتن و هورن (۲۰۱۷)
۳-	کل‌نگری	بن (۲۰۱۵)، دانشگاه کسب‌وکار هاروارد (۲۰۱۰)
۴-	تفکر سیستمی	لیدت کا (۲۰۱۵)، بن (۲۰۰۵)
۵-	دیدگاه بلندمدت	موریس (۲۰۱۶)، غفاریان و کیانی (۱۳۹۴)
۶-	استدلال منطقی	کلپروی و مکینلی (۲۰۱۷)
۷-	شهودی	کلپروی و مکینلی (۲۰۱۷)
۸-	تمرکز بر هدف	لیدت کا (۲۰۱۵)، لشکر بلوکی (۱۳۹۴)
۹-	پیشروی یا فرضیه	کلپروی و مکینلی (۲۰۱۷)، لیدت کا (۲۰۱۵)، هامل (۲۰۱۶)، لشکر بلوکی (۱۳۹۴)

۱۰-	تفکر در زمان	لیدت کا (۲۰۱۵)
۱۱-	فرصت‌جویی هدف‌مندانانه	لیدکا (۲۰۱۵)، ویلیامسون (۲۰۱۶)
۱۲-	یادگیری مستمر	هامل (۲۰۱۶)، غفاریان و کیانی (۱۳۹۴)
۱۳-	ارتباطات مؤثر	هامل (۲۰۱۶)، بن (۲۰۰۱)، واتن و هورن (۲۰۱۷)
۱۴-	متمایز اندیشیدن	غفاریان و کیانی (۱۳۹۴)
۱۵-	قدرت پیش‌بینی	کافمن (۲۰۱۳)، واتن و هورن (۲۰۱۷)
۱۶-	کنجکاوی و اکتشاف	ویلیامسون (۲۰۱۶)، غفاریان و کیانی (۱۳۹۴)
۱۷-	گزینه‌سازی	کلیروی و مکینلی (۲۰۱۷) و ویلیامسون (۲۰۱۶) واتن و هورن (۲۰۱۰) لشکربلوکی (۱۹۹۴)
۱۸-	قابلیت‌سازی	ویلیامسون (۲۰۱۶) غفاریان و کیانی (۱۳۹۴)
۱۹-	قدرت تحلیل	دانشگاه کسب‌وکار هاروارد (۲۰۱۰)

امروزه با وجود چالش‌های فراوان در تأمین منابع درآمدی پایدار در شهرداری‌ها و خواسته‌های نامحدود شهروندان جهت افزایش رفاه، انجام فرآیندهای مفهوم‌سازی واقعیت‌ها و تدوین خط‌مشی درآمد‌های پایدار و انتخاب بهینه و استفاده صحیح و مولد از منابع درآمد‌های پایدار بیش از گذشته برای سازمان‌ها و نهادهای عمومی خدمتی چون شهرداری‌ها ضروری است و بدون انجام آن برای بسیاری از سازمان‌های وابسته شهرداری‌ها و ارائه خدمات مطلوب به شهروندان و ادامه بقا هم میسر نخواهد بود. (سنایان، ۱۳۹۶، ۱۳۲)

از این‌رو استفاده از روش‌های مختلف تفکر استراتژیک در کانون توجه تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمد‌های پایدار در شهرداری‌های میانه، شرکت‌های مشاور و دانشگاه‌ها قرار گرفته است. این مسئله بیانگر این است که هنوز در کشور ما برای نهادینه کردن تفکر استراتژیک و تدوین خط‌مشی درآمد‌های پایدار در شهرهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب به‌عنوان یک ضرورت مدیریتی است. کم‌توجهی به این امر مهم، با توجه به غیرقابل تعطیل بودن خدمات شهرداری‌ها و نقش مدیریت درآمدی و هزینه‌ای در شهرداری‌ها و نگاه جدید به سازمان‌های عمومی شهرداری جهت خدمات‌رسانی مطلوب به شهروندان و

حرکت به سوی حکمرانی خوب از علائم پیشرفت در محیط سازمان‌های جدید و حرکت به سوی جهانی‌شدن است، لذا ما را بر آن داشت تا پژوهش خود را در راستای تفکر استراتژیک در یک سازمان غیردولتی و نهاد عمومی (شهرداری‌ها و شوراها) انجام دهیم. میزان کاربرد هر یک از مؤلفه‌ها خود می‌تواند بحث‌برانگیز باشد و نقاط ضعف و قوت خط‌مشی‌های تدوین‌شده را در پیاده‌سازی تفکر استراتژیک نشان می‌دهد؛ اما عناصر این مدل پیشنهادی؛ عنصر اول تفکر سیستمی در تدوین خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب است. یک تدوین‌کننده خط‌مشی و متفکر استراتژیک باید مدل جامع زنجیره ارزشی در ایجاد منابع درآمدی پایدار را به همراه راهکارهای تسهیل‌کننده و خط‌مشی‌های لازم را از ابتدا تا انتها مفهوم‌سازی نماید و وابستگی متقابل اعضا و تعاملات آن‌ها در سیستم داخلی و خارجی را درک کند؛ و برای حل آن با مدل‌های کمی و کیفی آشنایی و تسلط داشته باشد.

دومین عنصر، آینده‌نگری در تدوین خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌ها با رویکرد حکمرانی خوب است که قدرت رؤیاپردازی و اندیشیدن به فراتر از گذشته و حال را نیاز دارد همچنین نیاز به تحلیل وضعیت اقتصادی، اجتماعی و سیاسی و فرهنگی کشور با توجه به روند گذشته و وضعیت حال و گسترش آن در آینده می‌باشد و از گذشته پلی در حال به آینده می‌زند. برای تخمین و پیش‌بینی آینده از روش‌های مختلف آماری مناسب و معیار کارآئی نهایی در راستای رسیدن به اهداف و آرمان‌ها استفاده می‌شود. تفکر استراتژیک با آینده‌نگری موجب تحقق تدوین مناسب خط‌مشی درآمدهای پایدار در شهرهای میانه و تحقق چشم‌انداز مطلوب و انتخاب و اولویت‌بندی مناسب استراتژی‌های مناسب درآمدهای پایدار در شهرداری‌های میانه و تحقق حکمرانی خوب می‌شود.

سومین عنصر، تفکر مفهومی در تدوین خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب است که هدف آن افزایش توان تدوین خلاقانه و نوآورانه الگوی درآمدهای پایدار در شهرداری‌های میانه از طریق بازارها و منابع جدید می‌باشد.

چهارمین عنصر، فرصت‌طلبی هوشمندانه تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه است که در کل هوشمندی نسبت به محیط اعم از داخلی و خارجی را شامل شده و توجه تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه به تحولات محیط و فضای سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و فرصت‌های حاصل از آن را می‌طلبد.

اما در مورد عوامل مؤثر در هر یک از شاخص‌ها، پس از بررسی و جمع‌بندی نظرات خبرگان و مدیران و اعضاء محترم شورای اسلامی شهر به ۲۹ عامل که بتواند تمامی ابعاد تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه را مورد سنجش قرار دهد، دست یافتیم. که این عوامل در جدول شماره ۸ در ادامه تحقیق ارائه شده است.

روش شناسی

جامعه آماری در این تحقیق مراجع خط‌مشی‌گذاری درآمدهای شهرداری‌های میانه شامل نمایندگان مجلس شورای اسلامی، اعضای شورای عالی استان‌های شورای اسلامی، قضات دیوان عدالت اداری، اعضای کمیته انطباق مصوبات، طرح‌ها و لوایح مجلس شورای اسلامی با اصول اقتصاد مقاومتی و اصل ۴۴ قانون اساسی، اعضای شورای نگهبان، اعضای مجمع تشخیص مصلحت نظام، اعضای محترم هیئت‌وزیران و نیز اساتید و هیئت‌علمی گروه مدیریت، برنامه‌ریزی شهری و علوم اقتصادی و کمیته‌های علمی طرف قرارداد با مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، مجمع تشخیص مصلحت نظام، دیوان عدالت اداری و کمیته انطباق مصوبات می‌باشد و حجم نمونه به تعداد ۵۷ نفر از خبرگان اسمی جامعه آماری مذکور می‌باشد.

این تحقیق از دیدگاه هدف یک پژوهش کاربردی محسوب شده و از نظر شیوه‌های گردآوری و پردازش اطلاعات، داده‌های اولیه از طریق پرسشنامه از خبرگان اسمی گردآوری گردید. پرسشنامه شامل سه بخش اطلاعات فردی، مشخصات سازمانی و ۲۹ سؤال شاخص‌های سنجش تفکر استراتژیک (مطابق با شاخص‌های مدل گلدمن و مفهومی

جدید) بوده که برای هر عامل دو وضعیت اهمیت عامل و وضع موجود مورد بررسی قرار گرفته است. روش تحقیق توصیفی - پیمایشی و تحلیل نتایج به وسیله آزمون فریدمن و T زوجی انجام می شود. بر اساس مدل ترکیبی استخراج شده گلدمن و محقق؛ تفکر استراتژیک و تیپ شخصیتی تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداری های میانه با رویکرد حکمرانی خوب به عنوان یک مقوله اصلی و متغیر مستقل و میانجی بر روی تابع هدف یا متغیر وابسته تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداری های میانه با رویکرد حکمرانی خوب در افق ۱۴۰۴ تأثیر مستقیم و غیرمستقیم دارد و از آنجا که بر اساس مدل مفهومی گلدمن و محقق تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی در ابعاد آینده نگری در آمادگی مواجهه با نوسانات، تفکر مفهومی در فهم مشکلات، تفکر سیستمی در مفهوم سازی واقعیت و استفاده از فرصت طلبی هوشمندانه در تبیین راهبردهای مناسب تحقق درآمدهای پایدار مؤثر است لذا با سنجش تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداری های میانه به دنبال تعیین وضعیت موجود و مطلوب تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار با رویکرد حکمرانی خوب از نظر جامعه آماری خبرگان اسمی می باشیم.

شیوه توزیع فراوانی بر اساس جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول شماره ۱: فراوانی جامعه آماری نمونه

شاخص	معیار سنجش جمع کل
سن	۲۳-۳۵-۳۶-۴۸-۴۹-۶۱-۶۲-۷۴ کل آزمودنی
تعداد	۵۷۱۵۴۷۴
درصد	۷٪/۸۲٪/۹٪/۲٪/۱۰۰٪
تحصیلات	لیسانس فوق‌لیسانس دکتری کل آزمودنی
تعداد	۵۷۷۴۴۶
درصد	۱۱٪/۷۷٪/۱۲٪/۱۰۰٪
سابقه خدمت	۱-۸-۹-۱۶-۱۷-۲۴-۲۵ به بالا
پست‌های مدیریتی	۱۱-۱۳-۱۵-۱۸-۵۷
درصد	۱۹٪/۲۳٪/۲۶٪/۳۲٪/۱۰۰٪

جدول شماره ۲- توزیع فراوانی معیار اصلی تفکر استراتژیک خط‌مشی گذاران درآمدهای پایدار با رویکرد حکمرانی خوب

درصد فراوانی							شاخص تفکر استراتژیک منابع درآمدی پایدار شهرداری‌ها
کاملاً موافق	موافق	تا حدی موافق	بی تفاوت	تا حدی مخالف	مخالف	کاملاً مخالف	
۰	۰	۲۸/۹	۶۱/۹	۸/۲	۱	۰	تفکر سیستمی درآمدی پایدار
۰	۰	۱۳/۳	۷۸/۴	۶/۲	۲/۱	۰	تفکر مفهومی درآمدی پایدار
۰	۰	۰	۱۰/۳	۸۲/۵	۷/۲	۰	فرصت‌طلبی هوشمندانه درآمد پایدار
۰	۰	۸/۲	۵۹/۸	۲۷/۸	۴/۱	۰	آینده‌نگری درآمدهای پایدار شهرداری‌ها

تفکر استراتژیک منابع	۰	۲	۱۸/۶	۷۸/۴	۱	۰	۰
درآمدی پایدار							
شهرداری‌ها							

جدول شماره ۲: توزیع فراوانی، وضعیت شاخص‌های تفکر استراتژیک خط‌مشی گذاران درآمدهای پایدار شهرهای میانه با رویکرد حکمرانی خوب را از نظر خبرگان اسمی نمونه نشان می‌دهد.

روایی و پایایی: از آنجا که سؤالات مطرح شده بر اساس نظر اساتید محترم گروه مدیریت و روانشناسی در پرسشنامه تدوین شده است لذا اصلاحات لازم اعمال و روایی آن‌ها تأیید گردید و همچنین به منظور تعیین پایایی با استفاده از نرم افزار SPSS و روش آلفای کرونباخ مقدار ضریب آلفا ۸۷/۳ محاسبه شده است؛ که بالاتر از ۰/۷ است لذا پایایی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

پرسش‌ها تحقیق: با توجه به مسئله و اهداف در این تحقیق، فرضیه نداشته و به جای آن پرسش‌های پژوهش به شرح ذیل را مطرح می‌شود:

- شاخص‌ها و عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک تدوین کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب کدامند؟
- میزان این شاخص‌ها در تدوین کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه چقدر است؟

نتایج اصلی با استفاده از آزمون‌های فریدمن و T زوجی بر اساس دو پرسش موجود مورد بررسی قرار می‌گیرد.

برای پاسخ به این سؤال از امتیاز داده شده در مورد میزان اهمیت هر یک از عوامل به کمک آزمون فریدمن استفاده می‌کنیم.

نتایج زیر در جدول ۳ حاصل شد:

جدول ۳. نتایج آزمون شاخص‌ها و عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمد پایدار شهرداری‌های میانه

آماره آزمون فریدمن (کای دو)	تعداد نمونه	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
۹/۸۵۶	۵۷	۳	۰/۰۴۳	رد فرض صفر

جدول ۳ به ترتیب شامل آماره کای دو، تعداد مشاهدات، درجه آزادی و حداقل سطح معنی‌داری می‌باشد. با توجه به سطح معنی‌داری آزمون که کمتر از ۰/۰۵ است فرض صفر آزمون مبنی بر یکسان بودن میانگین امتیاز اهمیت عوامل پرسشنامه رد می‌شود. یعنی اهمیت عوامل با یکدیگر متفاوت است.

پرسش دوم: میزان این شاخص‌ها در تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمد‌های پایدار شهرداری‌های میانه چقدر می‌باشد؟

برای پاسخ به این سؤال نیز از امتیاز داده شده در مورد وضع موجود هر یک از عوامل از آزمون فریدمن استفاده می‌شود

جدول ۴. نتایج آزمون ۲۹ عامل مؤثر بر تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمد پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب

آماره آزمون فریدمن (کای دو)	تعداد نمونه	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
۴۳۵/۸۸۹	۵۷	۳	۰/۰۰۱	رد فرض صفر

جدول ۵ نتایج آزمون چهار شاخص مؤثر بر تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمد پایدار شهرداری‌های میانه

آماره آزمون فریدمن (کای دو)	تعداد نمونه	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
۴۵/۹۴۴	۵۷	۳	۰/۰۰۱	رد فرض صفر

جدول ۴ و ۵ به ترتیب شامل آماره کای دو، تعداد مشاهدات، درجه آزادی و حداقل سطح معنی‌داری برای دو وضعیت ۲۹ عامل و چهار شاخص اصلی می‌باشد، با توجه به سطح معنی‌داری آزمون که کمتر از ۰/۰۵ است فرض صفر آزمون مبنی بر یکسان بودن میانگین

امتیاز وضع موجود عوامل پرسشنامه رد می‌شود. یعنی اختلاف معنی‌داری بین وضعیت موجود عوامل وجود دارد. سپس با توجه به متفاوت بودن میزان اهمیت و وضعیت موجود عوامل نسبت به اولویت‌بندی آن‌ها به کمک آزمون فریدمن پرداخته شده است (به شرح جدول ۶):

جدول ۶. اولویت‌بندی، میانگین و انحراف معیار وضعیت موجود و اهمیت عوامل مؤثر بر تفکر

استراتژیک

اهمیت		وضعیت موجود		شاخص‌های تفکر استراتژیک	
انحراف معیار	میانگین	اولویت	انحراف معیار	میانگین	اولویت
۰/۷۷	۴/۲۹	۱	۰/۹۶	۳/۰۷	۱
۰/۹۳	۴/۰۶	۲	۱/۰۵	۳/۰۱	۲
۰/۹۷	۳/۹۵	۴	۱/۰۱	۲/۶۱	۴
۰/۷۰	۴/۰۰	۳	۱/۰۵	۲/۶۵	۳

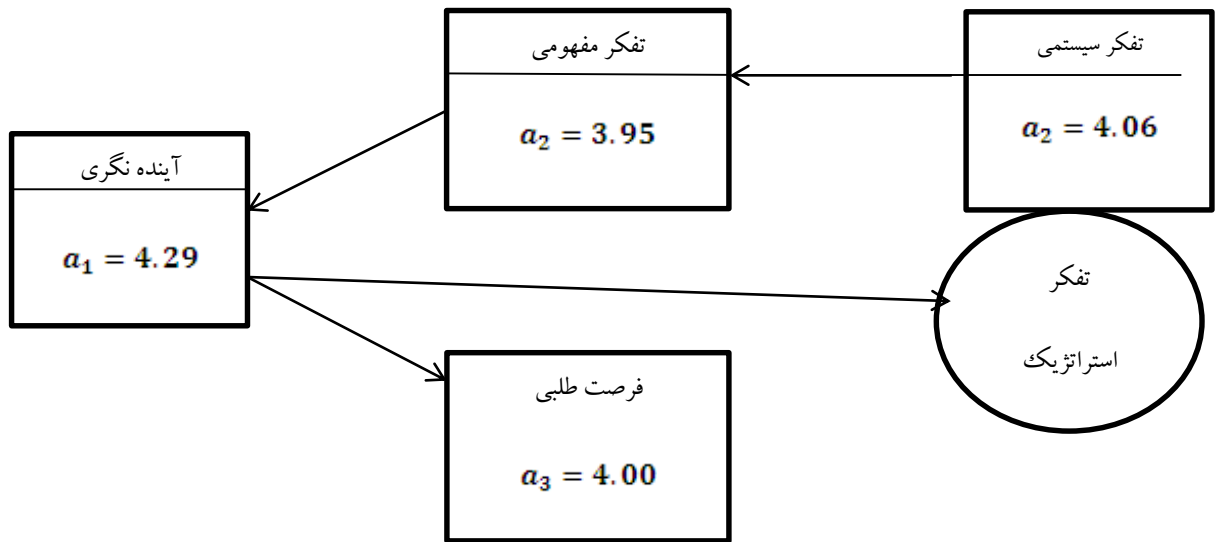
در ادامه جهت بررسی وجود اختلاف معنی‌دار بین اهمیت عوامل و وضع موجود در شاخص‌ها طبق نظر ۵۷ نفر نمونه گرفته شده و پاسخ‌دهندگان، از آزمون T زوجی استفاده نموده‌ایم که در جدول شماره ۷ و شکل شماره ۱ نتیجه و میزان اهمیت بر تفکر استراتژیک تأمین منابع درآمدی پایدار شهرداری‌ها آمده است:

جدول ۷- آزمون T زوجی میانگین امتیاز شاخص‌ها

نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	آماره آزمون T زوجی	میانگین وضع موجود	میانگین اهمیت	شاخص‌های تفکر استراتژیک
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۱۰/۸۳۳	۳/۰۷	۴/۲۹	آینده‌نگری
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۱۰/۴۴۳	۳/۰۱	۴/۰۶	تفکر سیستمی

رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۹/۱۶۷	۲/۶۱	۳/۹۵	تفکر مفهومی
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۱۲/۷۵۵	۲/۶۵	۴/۰۰	فرصت‌طلبی هوشمندانه

شکل شماره ۳- مدل مفهومی و اهمیت و وزن هر یک از آیتم‌های مؤثر بر تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمد پایدار شهرداری‌های میانه را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۳- میانگین اهمیت شاخص‌های تفکر استراتژیک

همچنین برای بررسی دقیق‌تر از آزمون T زوجی برای ۲۹ عامل هم استفاده نمودیم تا وجود اختلاف بین اهمیت و وضع موجود هر یک آن‌ها را نیز تشخیص دهیم. نتایج برابر جدول ۸ عبارتند از:

جدول ۸- آزمون T زوجی میانگین امتیاز ۲۹ عامل

نتیجه آزمون	سطح معناداری	آماره آزمون T زوجی	شاخص ها و عوامل تفکر استراتژیک
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۱۸/۴۳	اهمیت نقش ادراکات ذهنی تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداری های میانه با رویکرد حکمرانی خوب در خلق درآمدهای پایدار
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۴/۱۴	اهمیت نقش عوامل داخلی تدوین کنندگان خط مشی های درآمد پایدار شهرداری های میانه (کارآیی، سیستم های مالی و ...) در تحقق حکمرانی خوب
رد فرض صفر	۰/۳۸۷	۱۰/۸۶	اهمیت نقش عوامل درونی (سیاست های کلی، شرح مأموریت و رسالت شهرداری های میانه) و ظرفیت بالقوه شهرداری ها در تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداری ها با رویکرد حکمرانی خوب
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۹/۸۱	میزان شناخت تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداری های میانه از فرصت ها و تهدیدهای محیط جهت تدوین خط مشی درآمدهای پایدار شهرداری های میانه با رویکرد حکمرانی خوب
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۱۰/۰۰	اهمیت واحد تدوین کننده خط مشی درآمدهای پایدار شهرداری های میانه با رویکرد حکمرانی خوب به عنوان جزیی از کل تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداری ها
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۵/۸۰	اهمیت نظر مراجعین، ذی نفعان و تأمین کنندگان (درون سازمانی و برون سازمانی) در تصمیم گیری های تدوین کنندگان خط مشی درآمدهای پایدار شهرداری های میانه با رویکرد حکمرانی خوب

نتیجه آزمون

رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۹/۷۰	میزان بهره‌مندی تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه از فرصت‌های گذشته برای تدوین اهداف خط‌مشی	تفکر سیستمی
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۷/۶۲	میزان بهره‌مندی تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب از ارتباط بین گذشته، حال و آینده برای خلق ایده جدید	
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۱۰/۷۱	میزان اعتقاد به ارتباط بین نقاط قوت فعلی تدوین خط‌مشی‌های درآمدهای پایدار با عملکرد گذشته جهت ایجاد درآمدهای پایدار شهرداری‌ها با رویکرد حکمرانی خوب	
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۸/۴۷	میزان اعتقاد تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار به ارتباط بین نقاط ضعف فعلی خط‌مشی گذاری با عملکرد گذشته درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب	
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۱۲/۲۶	میزان قرار داشتن تفکر و ذهنیت تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار در مسیر اصلی جهت ایجاد منابع درآمدهای پایدار شهرداری‌ها با رویکرد حکمرانی خوب	
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۷/۵۴	میزان تبادل نظر تدوین‌کنندگان خط‌مشی برای رفع موانع و مشکلات و جلوگیری از شکاف خط‌مشی با سایر خط‌مشی‌گذاران درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه	
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۵/۱۸	میزان استفاده از تکنولوژی و امکانات بالقوه تدوین‌کنندگان خط‌مشی در جهت تحقق اهداف تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار با رویکرد حکمرانی خوب	

تأیید فرض صفر	۰/۰۰۱	۰/۰۵۴	میزان برخورد با مانع در مسیر دستیابی به آرمان‌ها تدوین کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب	
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۵/۴۳	میزان استفاده از توان تکنولوژیکی مجریان خط‌مشی در جهت تحقق اهداف سازمان جهت ایجاد منابع درآمدی پایدار شهرداری‌ها	
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۱۵/۲۹	میزان استفاده از توان منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان جهت ایجاد منابع درآمدی پایدار شهرداری‌ها	
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۱۲/۴۵	میزان وضوح اهداف و آرمان‌ها تدوین کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه	
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۸/۴۹	درک و فهم مشکلات واحد سازمانی توسط تدوین کنندگان خط‌مشی جهت ایجاد درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب	
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۸/۹۲	میزان به‌کارگیری خلاقیت توسط تدوین کنندگان خط‌مشی، در حین تصمیم‌گیری در فرصت‌های زمانی محدود جهت خلق منابع درآمدی پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب	
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۵/۲۶	میزان امکان فرضیه‌سازی خلاقانه در محیط کار جهت تدوین کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌ها با رویکرد حکمرانی خوب	
تأیید فرض صفر	۱/۴۳۲	۰/۲۱	وجود شرایط مناسب محیط کار برای آزمون فرضیه‌های خلاقانه جهت تدوین کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب	۳۰ ۲۰ ۱۰ ۰

رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۱۰/۷۵	میزان ضرورت توجه تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار به ایجاد ارزش‌های فرصت‌آفرین برای شهروندان جهت ایجاد منابع درآمدی پایدار شهرداری‌ها	
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۱۱/۷۷	میزان نگرش مثبت به تغییرات و قراردادن آن به‌عنوان وسیله‌ای برای کشف فرصت‌های نوظهور خط‌مشی گذاری درآمدهای پایدار شهرداری‌ها	
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۱۲/۴۸	میزان قابلیت مشاهده عینی بکارگیری ایده‌ها در تدوین خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌ها با مجریان خط‌مشی	
تأیید فرض صفر	۰/۰۰۱	۲/۱۱	میزان تأثیر تغییرات محیط بر فعالیت‌های واحد سازمانی تحت مدیریت جهت ایجاد منابع درآمدی پایدار شهرداری‌ها	
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۱۸/۴۳	میزان بحث و بررسی در خصوص تهدیدها و فرصت‌های محیطی در جلسات عمومی تدوین‌کنندگان خط‌مشی جهت ایجاد درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب	
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۴/۱۴	میزان استقبال از ایده‌های نوآورانه کارکنان و مجریان خط‌مشی توسط تدوین‌کنندگان جهت ایجاد منابع درآمدهای پایدار شهرداری‌ها	
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۱۰/۸۶	میزان مطالعه و توجه تدوین‌کنندگان خط‌مشی به عملکرد سازمان‌های همسو و اجراکننده خط‌مشی برای تصمیم‌گیری در حوزه خط‌مشی گذاری درآمدهای پایدار در شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب	



بحث و نتیجه گیری

نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد که میزان P-value در حدود $0/001 \leq$ می‌باشد که به دلیل کوچکتر بودن از سطح معنی‌داری آزمون (0/05)، می‌توان با احتمال ۹۵ درصد نتیجه گرفت که میزان کاربرد فاکتورهای چهارگانه (به‌طور میانگین) در بین تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه متفاوت است. طبق این آزمون آینده‌نگری بیشترین کاربرد را در بین تدوین‌کنندگان خط‌مشی دارد و در مقابل فاکتور فرصت‌طلبی هوشمندانه کمترین کاربرد را میان عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمد پایدار شهرداری‌های میانه دارد. همچنین نتایج به دست آمده این تحقیق نشان می‌دهد، به‌غیر از دو عامل، در بقیه موارد اختلاف معنی‌داری بین، وضع موجود شاخص‌های تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمد‌های پایدار شهرداری‌ها با رویکرد حکمرانی خوب با وضع مطلوب شاخص‌های تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی، وجود دارد که این امر توجه بیشتر مردم به‌عنوان ذی‌نفعان واقعی را در انتخاب مناسب، تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمد‌های پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب را می‌طلبد.

با توجه به یافته‌های پژوهش در شاخص‌های چهارگانه مطرح‌شده و همین‌طور ۲۹ معیار مرتبط با شاخص‌های تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمد‌های پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب، پیشنهادهایی در رابطه با هر یک از آن‌ها به شرح زیر ارائه گردید: در رابطه با شاخص "تفکر سیستمی" از نگاه جامعه آماری، تدوین‌کنندگان خط‌مشی‌های درآمد‌های پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب، در این شاخص از موقعیت مناسبی برخوردارند ولیکن در حد مطلوب نیست چراکه اهداف تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمد‌های پایدار شهرهای میانه، بسیار کوتاه‌مدت و نگاه ذهنی تدوین‌کنندگان خط‌مشی مطابق با اهداف مدیریت اقتضائی بوده که گاهی باعث تناقض در اهداف کلان سازمانی، چشم‌اندازها و راهبردهای و شکاف خط‌مشی شده است. به نظر می‌رسد تفکر سنتی در خصوص تدوین خط‌مشی درآمد‌های شهرداری‌های میانه

(درآمدهای غیر پایدار)، بسیار بارزتر از تفکر استراتژیک تدوین خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه، باشد. وجود برخی مشکلات، اعم از تغییر تدوین‌کنندگان خط‌مشی، تیپ شخصیتی و عدم وجود شاخص‌های مناسب تفکر استراتژیک و تفاوت در نگاه مفهومی تدوین‌کنندگان خط‌مشی و عدم الزام به ادامه تفکر استراتژیک در تدوین خط‌مشی درآمدهای پایدار در شهرداری‌های میانه و عدم اجرا، کنترل، نظارت و بازخورد خط‌مشی‌های درآمدهای پایدار باعث عدم کارآئی، شکاف در خط‌مشی، عدم شفافیت در اهداف، عدم رضایت و مشارکت ذی‌نفعان و در نتیجه عدم تحقق حکمرانی خوب می‌شود. شاخص ((تفکر سیستمی)) از اهمیت بسیار بالایی در سنجش تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب برخوردار است و می‌بایست با توجه به گذشته و در نظر داشتن حال و بسط آن به آینده همواره "تفکر به موقع" داشت تا در برابر نوسانات شدید و تغییرات محیط عکس‌العمل مناسب نشان داد که با توجه به نتایج تحقیق به نظر می‌رسد که این شاخص نیز در نزد تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار مطلوب نیست و از آنجا که با تغییرات محیط و تدوین‌کنندگان خط‌مشی، اکثر تجربیات و اقدامات تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه به دست فراموشی سپرده شده و علاوه بر صرف هزینه‌های فراوان و یا حتی موازی، اجراکنندگان خط‌مشی، ذی‌نفعان و تأمین‌کنندگان دچار مشکلات فراوان در رسیدن به چشم‌انداز و اهداف بلندمدت می‌شوند لذا شایسته است که در جهت رفع این معضل تدابیر اساسی مبنی بر سنجش تفکر استراتژیک تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌ها با رویکرد حکمرانی خوب قبل از هرگونه تدوین خط‌مشی صورت پذیرد. همچنین در خصوص بهبود این شاخص پیشنهاد می‌شود:

اعتقاد به ارتباط بین نقاط ضعف خط‌مشی‌های تدوین شده قبل از طریق تنقیح قوانین، بررسی تناقض در اهداف، راهبردهای خط‌مشی‌گذاران، نگاه کلان و تفکر استراتژیک جهت تدوین خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب و بهره‌مندی از هنر تجسم و واقعی سازی تدوین‌کنندگان و ارتباط بین گذشته، حال و آینده

در جهت تدوین خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب صورت پذیرد

در خصوص شاخص ((فرصت‌طلبی هوشمندانه))؛ هرچه از راهبردهای صریح و مطلوب در تأمین منابع درآمدی پایدار استفاده گردد میزان تعاملات و ارتباطات محیط درون و بیرون سازمانی و تحقق شاخص‌های حکمرانی خوب بیشتر می‌شود. همچنین می‌بایست تدوین‌کنندگان خط‌مشی، در موقعیت تصمیم‌گیری قرار بگیرند (مدیریت اقتضائی) تا قادر به توسعه راه‌حل‌های خلاقانه و منحصربه‌فرد جهت دستیابی به درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب باشند. در این راستا شایسته است تدوین‌کنندگان خط‌مشی از افراد با تفکر شهودی (تفکر مبتنی بر توانائی و تجربه) باشند. همچنین در انتخاب خط‌مشی گذاران درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب به مسئله تفکر استراتژیک و مدل‌های تعیین تیب شخصیتی، ویژگی‌های شخصیت و تناسب آن با تدوین‌کنندگی خط‌مشی درآمدهای پایدار با رویکرد حکمرانی خوب نیز لحاظ شود. افزون بر این پیشنهاد می‌گردد که از قدرت مدیریت استعداد و مدیریت مشارکتی در ایجاد انگیزه (پاداش و ...) تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب نیز استفاده نمود و مهم‌تر از آن، افراد خلاق و توانای موجود در سازمان همواره می‌بایست از حمایت تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار بهره‌مند باشند.

در خصوص شاخص "تفکر مفهومی" مراجع تدوین‌کننده خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌ها، با افزایش دسترسی به اطلاعات و کمبود زمان، توانایی فرضیه‌سازی و اجرائی بودن خط‌مشی‌های تدوین‌شده و مدیریت اقتضائی تغییر می‌کند که می‌توان با به‌کارگیری خلاقیت و استفاده از روش‌های علمی در تصمیم‌گیری‌ها و لحاظ داشتن محدودیت منابع و مطلوبیت نهایی آخرین واحد پولی هزینه شده و خوداتکائی در تدوین خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب و منعطف نمودن در برابر تغییرات و کاهش تعدد مراجع خط‌مشی گذاری به‌منظور کاهش تناقض در

تدوین خط‌مشی به‌منظور خودکفائی شهرداری‌ها، امکان فرضیه‌سازی خلاقانه در محیط سازمان و ایجاد نظام انگیزشی را ایجاد نمود

در رابطه با شاخص "آینده‌نگری" تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه با رویکرد حکمرانی خوب: در این شاخص تدوین‌کنندگان خط‌مشی از موقعیت بهتری نسبت به شاخص‌های دیگر تدوین خط‌مشی درآمدهای پایدار برخوردار است ولیکن لازم است تا تدوین‌کنندگان خط‌مشی درآمدهای پایدار شهرداری‌های میانه به‌جای جزیره‌ای فکر کردن و توجه به تک‌تک اجزا و نگاه کوتاه‌مدت، تغییر دیدگاه داده و بلندنگری، کل‌نگری و مفهوم‌سازی واقعیت نمایند و یا دیدگاه سیستمی را جایگزین نگاه موجود خود نمایند و با تدوین خط‌مشی لازم مبنی بر وضع عوارض بر پایه‌های اثبات و ایجاد منابع درآمدی پایدار این نگاه بلند و چشم‌انداز در تأمین منابع پایدار درآمدی را ایجاد نمایند.

منابع

- الوانی، سید مهدی (۱۳۹۶)، الگوی اقتضایی و ایجابی در خط‌مشی گذاری عمومی، فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت - دانشگاه تهران، ۲۲(۱۳۲) ۱۶-۲۸.
- الوانی، سید مهدی و شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۴). فرآیند خط‌مشی گذاری عمومی، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ چهاردهم.
- الوانی، سید مهدی و شلویری، میثاق (۱۳۹۵). اجرای خط‌مشی عمومی دیدگاه‌های نظری و راهکارهای عملی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری، چاپ اول.
- الوانی، سید مهدی و خزائی، حسین (۱۳۹۵). درآمدی بر آینده‌پژوهی در مدیریت دولتی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری، چاپ اول.
- الوانی، سید مهدی و قزل، علیرضا (۱۳۹۶). تفرجی از سرناشکیبائی سیری اجمالی در نوشته‌های پدر علم مدیریت ایران سید مهدی الوانی. تهران، نشر نی، چاپ اول.

آقازاده، هاشم؛ منوریان، عباس و شهامت نژاد، مینا (۱۳۹۵). سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران. فصلنامه علمی - پژوهشی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۴(۱۲)، ۱۴۶-۱۲۹.

آقازاده، هاشم، (۱۳۹۴)، توسعه تفکر استراتژیک یک قابلیت اصلی، تدبیر، ۱۴۹، ۳۳-۱۷. اخذ طجری، محمدعلی (۱۳۹۷)، تبیین مؤلفه‌های تفکر استراتژیک و بررسی آن در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان قم، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، قم، دانشکده مدیریت، پردیس دانشگاه تهران. احمدی، شیرین (۱۳۹۷)، سنجش تفکر استراتژیک بر اساس الگوی نوآوری استراتژی گری هامل مورد مطالعه شرکت نیرو موتور، پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

آدینه وند، علی اصغر؛ علیان، مهدی؛ نظری، نرگس و کوزه گر، لطفعلی (۱۳۹۵). حکمرانی خوب شهری در ایران، اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و معرفی آنها، فصلنامه راهبرد. ۲۵(۸۱)، ۳۰۵-۳۳۸.

برایسون، جان. ام. (۱۳۸۹). «برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی». ترجمه عباس منوریان. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

محمد، پورزندی؛ شرزه ای، غلامعلی؛ ماجد، حسین؛ امیری، مجتبی و میر عنایت، سید عباس (۱۳۹۴). بررسی میزان تناسب منابع درآمدی و مأموریت‌های شهرداری مورد مطالعه شهرداری تهران. فصلنامه علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۲(۷)، ۲۸-۱۲.

پورزندی، محمد؛ قادری، حسین و طباطبائی، سید محسن (۱۳۹۵). بررسی میزان تناسب درآمدی و مأموریت‌های شهرداری مورد مطالعه شهرداری تهران. فصلنامه علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۴(۲۲)، ۲۸-۱۲.

پاجم، هاجر (۱۳۹۶)، تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های تفکر استراتژیک و اندازه‌گیری آن در شرکت بنزن، پایان‌نامه دکتری، کیش، پردیس بین‌المللی دانشگاه تهران.

پور حسینی، سید جواد (۱۳۹۶). ریشه‌یابی تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک، ماهنامه تدبیر، ۲۲(۱۹۹)، ۴۳-۲۶.

دانائی فر، حسن؛ محمدی نافع، اصغر؛ رهنورد، فرج‌الله و فروزنده، لطف‌الله (۱۳۹۵). طراحی مدل برای ارتقای خط‌مشی‌گذاری در قوه مجریه کشور. ماهنامه آینه مدیریت و توسعه ۲۹(۳)، ۲۷-۱۷.

ربیعی مندجینی، محمدرضا و گیوریان، حسین (۱۳۹۵). تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی. تهران، انتشارات نیکان، چاپ چهارم.

سالاری نهنه، ابراهیم (۱۳۹۶)، شناسایی مؤلفه‌های تفکر استراتژیک و رابطه آن در بهبود فرآیند تصمیم‌گیری؛ مورد مطالعه سازمان حمایت از مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، قم، دانشکده مدیریت، پردیس دانشگاه تهران.

سنایان، عباس (۱۳۹۶) بخش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری، مدیریت بازرگانی، نهادها.

زیاری، کرامت‌اله؛ علی، مهدی؛ معصومه، مهدیان بهنمیری، رضا، بابک (۱۳۹۶). "مطالعه و شناخت منابع مالی و ارائه راهکارهایی برای بهبود پایداری درآمد شهرداری‌ها، مورد پژوهش؛ شهرداری شهر مهاباد." مدیریت شهری - پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی، ۳۱(۳۹)، ۱۲۴-۱۰۷.

رضائی، اکرم و شیرین، احمدی (۱۳۹۶). سنجش تفکر استراتژیک کارکنان در شرکت زر سیم ساوه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.

کفچه، پرویز (۱۳۹۷)، تبیین مدل‌سازمانی برای تفکر راهبردی، پایان‌نامه دکتری، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.

کالیس، دیوید (۲۰۱۷). تفکر استراتژیک، راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه، ترجمه مسعود سلطانی، تهران: آریانا قلم.

طباطبائی، صدیقه السادات و جعفری، الهام (۱۳۹۶) سنجش تفکر استراتژیک مدیران شرکت پلی پک با استفاده از مدل جین لیدت کا، پایان نامه کارشناسی ارشد. غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (۱۳۹۴)، پنج فرمان برای تفکر استراتژیک. فصلنامه تدبیر، ۱۳۱، ۴۲-۱۸.

لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۷)، فنون و فرامین تفکر استراتژیک. تهران: انتشارات نص. فرزین ایدگاه، احسان، (۱۳۹۶). سنجش تفکر استراتژیک براساس الگوی جین لیدکا با رویکرد سیستمی در کارخانه بهنوش گچساران. تهران، انتشارات پیام نور دانشکده علوم اقتصادی و اجتماعی، چاپ اول؛ ۴۴-۲۸. مشبکی، اصغر و خزاعی، آناهیتا (۱۳۹۶). طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، نشریه مدیریت بازرگانی.

معروفی، فخرالدین؛ امامی، علیرضا و اسلامبولچی، علیرضا (۱۳۹۷). سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری‌ها و شوراهای اسلامی شهر جهت برنامه‌ریزی استراتژیک منابع درآمدی پایدار شهرداری‌ها (مورد مطالعه شهر و شهرداری ملایر)، فصلنامه جغرافیای منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۱۱(۱)، ۸۹-۱۱۰.

ALLIO, R. J. (2016). STRATEGIC THINKING THE TEN BIG IDEAS. STRATEGIC & LEADERSHIP, 34(4): 4-13.

CLEIARVY.D AND MACANLY.S (2017). "STRETCHING STRATEGIC THINKING". STRATEGY AND .STRATEGIC NAGEMENT", LONG RANGE PLANNING, VOL. 29, No. 4, PP. 543.

BONN, INGRID. (2015). "IMPROVING STRATEGIC THINKING: A MULTILEVEL APPROACH". LEADERSHIP AND ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL. VOL 25No 5. PP 336-345.

BONN, INGRID, (2005), "FROM STRATEGIC PLANNING TO STRATEGIC MANAGEMENT", LONG RANGE PLANNING, VOL. 29, No. 4, PP. 543-558

KAUFMAN, S. P. (2013, « STRATEGIC MANAGEMENT FOR COMPETITIVE ADVANTAGE», HARVARD BUSINESS REVIEW. JULY-AUGUST, PP.107-114

- ABRAHAM, STAN APPROACH". LEADERSHIP AND ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL. VOL 25 No 5. PP 336-345.
- GOLDMAN EF. LEADERSHIP PRACTICES THAT ENCOURAGE STRATEGIC THINKING. JOURNAL OF STRATEGY AND MANAGEMENT 2017; 5(1): 25-40.
- VILIAMSON, L. (2016)«STRATEGIC THINKING OR STRATEGICPLANNING?», LONG RANGE PLANNING, 31(3), 481-487.
- VATEN.G.AND HOREN.B (2017), ``INTRODUCTION'', IN GARRATT, B. (ED.), DEVELOPING STRATEGIC THOUGHT ± REDISCOVERING THE ART OF DIRECTION GIVING, MCGRAW-HILL, LONDON, PP. 1-8.
- HAMEL, G. (2016) STRATEGY INNOVATION AND THE QUEST FOR VALUE. SLOANMANAGEMENT REVIEW; VOL 39, ISSUE 4, P. 8.
- HERACLEOUS, L. (2015), "STRATEGIC THINKING OR STRATEGIC PLANNING", LONG RANGE PLANNING, VOL.31, NO.3, PP.481-487.
- .GARRATT, B. (2017B), ``INTRODUCTION'', IN GARRATT, B. (ED.), DEVELOPING TRATEGIC THOUGHT ± REDISCOVERING THE ART OF DIRECTION-GIVING, MCGRAW-HILL, LONDON, PP. 1-8.
- LIEDTKA, J.M., (2015). STRATEGIC THINKING: CAN IT BE TAUGHT? LONG RANGE PLANNING 31, 120-129.
- MINTZBERG H. (2014), "RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC THINKING AND PERFORMANCE", HARVARD BUSINESS REVIEW, JANUARY FEBRUARY, PP.107-114.
- MURIS.J.M (2016). "EAST ASIAN AND AMERICAN PERSPECTIVES ON THINKING STRATEGICALLY: THE LEOPARD AND HIS SPOTS". ASIA PACIFIC JOURNAL OF HUMAN RESOURCES. 28; 40. PP 40-50.