

## **Role of strategic thinking in increasing the innovation of companies: An emphasis on strategic learning**

**Seyed Hossein Jalali**, Ph.D. Business Strategy, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

**Emad Golmohammadi**<sup>1</sup>, University lecturer, University of Applied Science and Technology Ilam, Parsian Center (Ilam 1Center) Ilam. Iran

---

Received: 26-08-2020

Accepted: 18-03-2021

---

**Introduction:** A knowledge-based economy develops when knowledge-based companies have innovation, and whatever has a positive impact on the innovation is valuable for technology owners and policymakers. Due to the business development in Iran in recent years, discourse for the knowledge-based economy has increased, and many knowledge-based companies have been established. Iranian knowledge-based companies should usually compete with other companies, especially reputable old companies and organizations in the traditional sector (Arman and Shafiei, 2017). Innovation is essential for the survival, profitability and development of companies, and knowledge-based companies will certainly fail to survive without innovation. Therefore, one of the most important tasks of managers in knowledge-based companies is to create innovation and encourage the man force to innovate.

Many studies on business management have considered the lack of strategic thinking of top managers as a reason for not achieving the desired level of performance in all aspects, including innovation. Strategic thinking is essential for managers at different levels of an organization (Goldman and Casey, 2010; Moon, 2013). It improves the quality of decision-making (Goldman, 2012). In addition to strategic thinking, organizational learning has a great impact on improving organizational performance in all aspects, including innovation (Karimi and Abbasi, 2017). Although many believe that strategic thinking is an inherent capability, new studies indicate that strategic thinking can be improved using some principles and tools (Lashkarblooki and Jalali, 2018). The present research aims to study the innovativeness of knowledge-based companies from the lens of strategic thinking. It also investigates the impact of strategic learning as a mediating variable to provide more accurate explanation.

**Methodology:** This empirical study is a descriptive research rooted in the positivist philosophy of research. The statistical population comprised of the knowledge-based companies that, in 2018, used the services of Iran National Innovation Fund to implement their innovative plans. Since 168 knowledge-based companies were qualified to use the services, a random sampling method was used for sampling, and Cochran's formula was used to determine the required number of the cases in the samples. The data were randomly collected from 117 knowledge-based companies. A 5-point Likert scale questionnaire was used to collect the data. The reliability of the questionnaire was evaluated by measuring Cronbach's alpha and estimating composite reliability. Experts' opinions and standard questionnaires were also used

---

<sup>1</sup>. Corresponding Author Email: emadg818@gmail.com

to ensure the content validity. Confirmatory factor analysis, convergent validation and diagnostic validation were done to ensure the construct validity. In this research, the SPSS and Smart PLS software programs were used to analyze the data, and the results were presented as statistical models.

**Results and Discussion:** The findings confirm the fit of the research model and reveal that the tendency of the knowledge-based companies to innovate is directly influenced by the level of strategic thinking and strategic learning. In addition, strategic learning can increase the impact of strategic thinking on the tendency to innovate. Therefore, the managers of knowledge-based companies can use the concepts and tools of strategic thinking and strategic learning to promote innovation.

**Conclusion:** Knowledge-based companies are formed based on innovation and create a new market by innovative changes. Given the dependence of these companies on innovation, the lack of innovation reduces their profitability and endangers their survival. Studying the innovation of such companies should be in the different aspects, and it should not include only the barriers to innovation such as insufficient human resources, inappropriate business environment conditions, limited access to required resources and technologies. Another aspect that should be discussed is the tendency for innovation. Assuming that there are no obstacles in the way of innovation, the tendency for it is necessary to continuously innovate products, processes, and business models. Emphasizing this key point, the present study investigates the relationship between strategic thinking and strategic learning for innovativeness in knowledge-based companies. The data analysis shows that strategic thinking directly affects the tendency of knowledge-based companies to innovate. Strategic thinking improves the tendency to innovate by increasing the company's ability to recognize good opportunities, be creative, promote systemic thinking (a holistic approach to analysis that focuses on the system as a whole, not a series of parts, and how systems work overtime within the context of larger systems), and establish vision (or aspiration) and strategic communication. In addition to the direct impact of strategic thinking on innovation, the data show that strategic thinking would increase the tendency of knowledge-based companies to innovate indirectly through strategic learning. Promoting strategic thinking capabilities in knowledge-based companies would make companies increase their strategic knowledge at the organizational level and apply their experiences to innovate.

**Keywords:** Strategic thinking, Innovation, Strategic learning.

## نقش آفرینی تفکر استراتژیک در افزایش تمایل شرکت‌ها به نوآوری: تأکید بر یادگیری استراتژیک

سید حسین جلالی، دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
عماد گل‌محمدی<sup>۱</sup>، مدرس، دانشگاه علمی-کاربردی استان ایلام، مرکز پارسیان (ایلام ۱)، ایلام

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۰۵

### چکیده

رشد اقتصاد دانش‌محور در گرو نوآوری شرکت‌های دانش‌بنیان است و آنچه بتواند این نوآوری را تحت تأثیر قرار بدهد، خواه برای صاحبان فناوری و خواه برای سیاست‌گذاران توسعه فناوری، ارزش بیشتری پیدا می‌کند. پژوهش حاضر در صدد آن است که گرایش به نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان را از منظر تفکر استراتژیک مورد مطالعه قرار دهد و با بررسی نقش مولفه یادگیری استراتژیک به عنوان یک متغیر میانجی، تبیین کامل‌تر و دقیق‌تری درباره تمایل این شرکت‌ها به نوآوری ارائه دهد. داده‌های موردنیاز برای این پژوهش پیمایشی به طریق روش تصادفی، از شرکت‌های دانش‌بنیان که در نیمه دوم سال ۹۷ توسط صندوق نوآوری و شکوفایی مورد ارزیابی اعتباری قرار گرفته‌اند، جمع‌آوری شده است. تحلیل‌های آماری داده‌ها نیز پس از تأیید پایایی و روایی، با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری به انجام رسیده است. یافته‌ها ضمن تأیید برازش مدل پژوهش، نشان می‌دهد گرایش به نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان به طور مستقیم از سطح تفکر استراتژیک و یادگیری استراتژیک تأثیر می‌پذیرد و علاوه بر آن، یادگیری استراتژیک می‌تواند تأثیر تفکر استراتژیک بر گرایش به نوآوری را افزایش دهد. بدین ترتیب، مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توانند از مفاهیم و ابزارهای تفکر استراتژیک و یادگیری استراتژیک برای تسهیل و ترغیب به نوآوری در بستر سازمان‌های‌شان استفاده کنند.

**کلمات کلیدی:** تفکر استراتژیک، نوآوری، یادگیری استراتژیک.

## مقدمه

در محیط فرارقابتی و فراپویا، هر سازمانی یا راه پیش دارد یا راه پس، لذا مجالی برای درجا زدن وجود ندارد. امروزه، بهتر شدن دیگر کفایت نمی‌کند، بلکه شرکت‌ها باید قابلیت و توان ایجاد تمایز را داشته باشند، به طور مستمر و پیش‌گیرانه فرضیات بنیادین در مدل‌ها و شیوه‌های رایج کسب‌وکار را به چالش بکشند و طرح نوبی به بازار معرفی کنند. مشکل اینجاست که در زمینه نهادینه کردن رویکرد تحول پیش‌گیرانه، کار چندانی از دست فرایندهای مدیریتی متداول، که در بیشتر سازمان‌ها رد پای آن‌ها به چشم می‌خورد، بر نمی‌آید (کلر و پرایس<sup>۱</sup>، ۱۳۹۳). در دنیای دانش‌محور امروز، نوآوری محرک کلیدی توسعه اقتصادی جوامع و رشد اقتصادی سازمان‌ها و بنگاه‌های تجاری است؛ و نقشی حیاتی در افزایش رقابت‌پذیری ملی و سازمانی ایفا می‌کند (پلسز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ هانگ و کوت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). از دیرباز، خلق و تقویت نوآوری یکی از دغدغه‌های رهبران سازمان‌های مختلف، فارغ از اندازه، ماهیت یا ساختار سازمان بوده است (باقری و اکبری، ۲۰۱۸). علی‌رغم درک عمومی از ضرورت نوآوری و رتبه‌بندی‌های متعدد بین‌المللی از کشورها و سازمان‌ها بر حسب سطح نوآوری، اهمیت نوآوری در نگاه سیاست‌گذاران و مدیران بخش دولتی و خصوصی در نقاط مختلف دنیا به طور کامل تبلور نیافته است. این مسئله در عرصه علمی نیز صادق است و نمی‌توان به برآیند همگرا و مورد اجماعی از مطالعات در خصوص تشویق و ترغیب به نوآوری اشاره نمود. به همین دلیل، نوآوری در سندهای کلان و استراتژیک مورد اشاره قرار می‌گیرد، اما سیاست‌های منسجمی در حوزه‌های ترغیب به نوآوری و فراهم آوردن بستر مناسب برای پیاده‌سازی جریان نوآوری وجود ندارد.

بسیاری از مطالعاتی که در حوزه مدیریت کسب‌وکار منتشر شده‌اند، ضعف تفکر استراتژیک در میان مدیران عالی را مانعی برای دستیابی به سطح عملکرد مطلوب (در همه جنبه‌ها، از جمله در نوآوری) مورد اشاره قرار داده‌اند. قابلیت تفکر استراتژیک برای رهبران و مدیران سطوح مختلف سازمان حیاتی است (گلدمن و

1. Keller & Price

2. Plessis

3. Hogan & Coote

کیسی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ مون، ۲۰۱۳)، و سبب افزایش کیفیت تصمیم‌گیری می‌شود (گلدمن، ۲۰۱۲). این قابلیت می‌تواند در درک، تشخیص، پیش‌بینی و کنترل وقایع آینده به مدیران کمک کند و آنها را قادر سازد تا مسیر تغییر و تحولات را در مسیر مورد انتظار خود هدایت کنند (گل‌محمدی و همکاران، ۱۳۹۲). تفکر استراتژیک فراتر از زمان، فضا و منابع راه‌حل‌های نوآورانه‌ای را برای مسائل پیچیده و بغرنج که شرکت در عرصه رقابت با آن روبرو است، ارائه می‌کند و شرکت‌هایی که به نوآوری می‌پردازند، از این قابلیت بهره فراوانی می‌برند (زهرا و نامبیسان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). علاوه بر تفکر استراتژیک، یادگیری سازمانی نیز نقش مهمی در ارتقای عملکرد سازمان (در همه جنبه‌ها، از جمله در نوآوری) دارد (کریمی و عباسی، ۱۳۹۶). اگرچه بسیاری بر این باورند که تفکر استراتژیک قابلیت ذاتی است، اما مطالعات جدید بیانگر امکان پرورش و رشد قابلیت تفکر استراتژیک از طریق به‌کارگیری پاره‌ای از اصول و ابزارها است (لشکر بلوکی و جلالی، ۱۳۹۷). با این حال، اغلب مدیران و کارکنان درصدد توسعه قابلیت تفکر استراتژیک خود بر نمی‌آیند و سازمان‌ها نیز، علی‌رغم صرف هزینه روی آموزش‌های فنی، به دیگر جنبه‌های مهارت‌افزایی توجهی نمی‌کنند (بنیتو-آستولازا و سانچز-لوپز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

در فضای نوآورانه و رقابتی امروز، سرعت یادگیری برای اجتناب از شکست‌های استراتژیک اهمیت فراوانی دارد. پویایی محیط و اهمیت فهم و واکنش به‌هنگام به آن، مستلزم یادگیری سریع‌تر نسبت به رقبا است و اقدامات دیر هنگام می‌تواند کم‌ثمر و حتی زیان‌آور باشند (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۹). محققان توانایی یادگیری سازمان‌ها را عاملی در راستای کسب مزیت رقابتی و حفظ آن می‌دانند (کیدروسکی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). از این منظر یادگیری و تفکر استراتژیک ارتباط تنگاتنگی با همدیگر دارند، زیرا واکنش‌های به‌هنگام به فضای رقابتی، نیازمند توانایی تفکر به شیوه‌ای نظام‌مند و دوراندیشانه و یادگیری سازمان‌یافته است.

تغییر و تحولات فضای کسب‌وکار کشور در سال‌های اخیر، منجر به پیدایش تعداد زیادی از شرکت‌های دانش‌بنیان و ترویج گفتمان اقتصاد دانش‌محور در ایران شده

1. Goldman & Casey

2. Zahra & Nambisan

3. Benito-Ostolaza & Sanchis-Llopis

4. Kiedrowski

است. شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی عمدتاً با چالش‌هایی در رقابت با دیگر شرکت‌ها، به ویژه شرکت‌های جاافتاده و سازمان‌های فعال در بخش سنتی، روبه‌رو هستند (آرمان و شفيعی، ۱۳۹۶). نوآوری موتور محرک این‌گونه از شرکت‌ها برای بقا، سودآوری و رشد است و شرکت‌های دانش‌بنیان بدون نوآوری، محکوم به شکست هستند. به همین دلیل، یکی از مهم‌ترین مشغولیت‌های ذهنی مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان، ترویج نوآوری و ترغیب نیروی انسانی این شرکت‌ها برای اقدام به نوآوری است. پژوهش حاضر نیز در همین فضای فکری طرح‌ریزی شده است. هدف این پژوهش، بررسی تأثیر تفکر استراتژیک و یادگیری استراتژیک بر گرایش به نوآوری در میان شرکت‌های دانش‌بنیان است. این هدف هم با بررسی مسیر مستقیم تأثیرگذاری و هم با بررسی مسیر غیرمستقیم تأثیر تفکر استراتژیک بر گرایش به نوآوری از طریق یادگیری استراتژیک دنبال شده است. فضای نوآورانه حاکم بر کسب‌وکارهای دانش‌بنیان این الزام را پدید آورده است که شرکت‌های دانش‌بنیان برای کسب موفقیت در عرصه رقابت، نیازمند اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک دوراندیشانه و یادگیری سریع‌تر از رقبا باشند. دستیابی به پیروزی‌های استراتژیک بدین معناست که کارکنان در همه سطوح باید مشارکت قابل‌توجهی در تصمیمات استراتژیک داشته باشند (بنیتو-آستولازا و سانچز-لوپز، ۲۰۱۴)، و این مهم به جز با پرورش قابلیت تفکر استراتژیک و افزایش ظرفیت یادگیری استراتژیک محقق نمی‌شود. به همین دلیل، پژوهش حاضر درصدد ارزیابی فرضیه‌ها و ارائه مدلی است که روابط میان سه مولفه تفکر استراتژیک، یادگیری استراتژیک و گرایش به نوآوری را به صورت منسجم تبیین نماید و راه‌حلی برای افزایش تمایل به نوآوری از منظر قابلیت‌ها و ظرفیت‌های تفکر و یادگیری فراهم سازد. پژوهش‌های داخلی و خارجی، برهم‌کنش این سه مولفه را به صورت یک‌جا مورد توجه قرار نداده‌اند، از این حیث شکاف نظری که ناشی از عدم توجه به رابطه یادگیری استراتژیک و تفکر استراتژیک است، در این پژوهش مورد توجه قرار گرفته است و شواهد تجربی لازم پیرامون این رابطه مفروض فراهم گشته است. به همین منظور، در ادامه مقاله ابتدا به مروری بر پیشینه نظری مرتبط پرداخته شده است و پس از اشاره به جزئیات روش‌شناختی، نتایج تحلیل‌های آماری و پیشنهاد‌های پژوهش ارائه گردیده‌اند.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### تفکر استراتژیک

پیشینه نظری تعریف واحدی از تفکر استراتژیک ارائه نمی‌کند و این واژه گاه به‌جای مفاهیم استراتژی، مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک به‌کار می‌رود (گلدمن و کیسی، ۲۰۱۰). لیدکا (۱۹۹۸) معتقد است که واژه تفکر استراتژیک در سال‌های اخیر تا آن اندازه وسیع و عمومی به‌کار گرفته شده است که مفهوم خود را از دست داده است. مینتزربرگ (۱۹۹۴) صراحتاً تأکید می‌کند که تفکر استراتژیک صرفاً واژه‌ای جایگزین برای آنچه زیر چتر مدیریت استراتژیک قرار می‌گیرد نیست؛ بلکه روش ویژه‌ای از تفکر با ویژگی‌های معین و متمایز از سایر شیوه‌ها است (لشکر بلوکی، ۱۳۹۰). تفکر استراتژیک به‌عنوان نگرشی نو، جان تازه‌ای به مبانی رایج مدیریت استراتژیک داده است (گل‌محمدی و همکاران، ۱۳۹۲). با نگاه فرایندی نیز تفکر استراتژیک، فرآیند جمع‌آوری، تفسیر، تولید و ارزیابی اطلاعات و ایده‌ها برای ایجاد پایداری سازمانی و مزایای رقابتی است (هیوز و بتی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). آبراهام<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) تفکر استراتژیک را فرآیند یافتن راه‌های جایگزین برای رقابت و ارائه ارزش به مشتری تعریف می‌کند. از نظر مینتزربرگ، تفکر استراتژیک یک فرآیند سنتز ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود، نمای یکپارچه‌ای از کسب و کار در ذهن ایجاد می‌کند. بون تفکر استراتژیک را روشی که رویکردهای منطقی و همگرایی را با فرآیند تفکر خلاق و چندگانه (واگرا) برای حل مسائل استراتژیک ترکیب کرده، تعریف می‌کند (گل‌محمدی و همکاران، ۱۳۹۲). به علاوه می‌توان تفکر استراتژیک را مهارتی ذهنی دانست که با افزایش توان تحلیل و تصمیم‌گیری استراتژیک، تأثیر اساسی در نتایج کلیدی عملکرد می‌گذارد (لشکر بلوکی و جلالی، ۱۳۹۷). در محیطی که ویژگی آن پیچیدگی و تغییر همیشگی است، گفته می‌شود که ظرفیت نوآوری و تفکر واگرا بسیار بیشتر از برنامه‌ریزی استراتژیک محافظه‌کارانه و همگرا، به‌عنوان خالق مزیت رقابتی قابل اتکا هستند (لشکر بلوکی، ۱۳۹۰). به‌زعم بون تفکر استراتژیک مختص به مدیر عالی نبوده، سطوح پائین مدیریتی نیز تا حدودی در این فرآیند نقش داشته و درگیر هستند (بون، ۲۰۰۵). گلدمن در پژوهش خود با اشاره به پژوهش‌های قبلی در

1. Hughes & Beatty

2. Abraham

خصوص تفکر استراتژیک بیان می‌کند که توانایی تفکر استراتژیک مدت‌هاست به‌عنوان یکی از نیازهای مدیران ارشد شناخته شده است. ضمن اینکه با توجه به افزایش پیچیدگی محیط اجتماعی، این توانایی در سطح پایین‌تر سازمان هم موردنیاز است (آقاجانیان و رستمی، ۱۳۹۲). موریسی (۱۹۹۶) بیان می‌کند تفکر استراتژیک در سطح سازمان، هماهنگ کردن فکرهای خلاق در یک دیدگاه مشترک است که سازمان را قادر می‌سازد به سمت تهیه و تدوین روشی که در آینده همه ذینفعان را خشنود می‌کند، پیشروی نماید (ایرانزاده و همکاران، ۱۳۸۷). محققان ابعاد مختلفی برای تفکر استراتژیک ارائه کرده‌اند برای نمونه لیدکا (۱۹۹۸) ابعاد تفکر استراتژیک (سطح فردی) را در پنج بعد تمرکز بر هدف، تفکر سیستمی، تفکر در زمان، فرضیه مداری و فرصت‌جویی هوشمندانه ارائه کرده است. رحمان‌سرشت و کفچه (۱۳۸۷) ابعاد تفکر استراتژیک (سطح سازمانی) را در دو بعد محتوایی (چشم‌انداز، خلاقیت و تفکر سیستمی) و فرایندی (ارتباطات استراتژیک و تجزیه و تحلیل استراتژیک) ارائه کرده‌اند.

### یادگیری استراتژیک

یادگیری استراتژیک استفاده از داده‌ها و بینش‌های مختلف از روش‌های گردآوری اطلاعات - از جمله ارزیابی - جهت آگاهی دادن و تصمیم‌گیری در مورد استراتژی است. یادگیری استراتژیک هنگامی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها یا گروه‌ها اطلاعات و تفکر ارزیابی را در کار خود ادغام می‌کنند و سپس استراتژی‌های خود را در پاسخ به آنچه که آنها یاد می‌گیرند، سازگار می‌کنند (کافمن و بیر، ۲۰۱۱). مفهوم یادگیری استراتژیک توسط مینتزرگ و واترز (۱۹۸۵) معرفی شد و سپس توسط کیودا (۱۹۹۸) و توماس و همکارانش (۲۰۰۱) توسعه یافت (سیرن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). یادگیری استراتژیک در محتوای سازمان رخ می‌دهد، جایی که اشتباهات کشف می‌شوند و از طریق تفکر مجدد در مورد مقررات مشکل‌زا، سیاست‌ها و روش‌ها، تثبیت می‌شوند. هدف از یادگیری استراتژیک، ایجاد یادگیری به منظور حمایت از طرح‌های استراتژیک آینده است که به نوبه خود، عدم تقارن دانش را بهبود می‌بخشد و می‌تواند منجر به بهبود عملکرد سازمانی شود (آرمان و شفیع، ۱۳۹۶). یادگیری استراتژیک ابزار کلیدی برای چک کردن، اعتبار بخشیدن و بهبود بخشیدن به فرضیه‌های مبنایی استراتژی است. اجرای فرایند یادگیری استراتژیک و پذیرش آن،

1. Coffman & Beer

2. Siren



به منظور رسیدن به مدیریت استراتژیک موفق، اساسی است (لشکربلوکی، ۱۳۹۳). یادگیری استراتژیک یک قابلیت یادگیری خاصی است که، تیم‌های مدیریت ارشد را قادر می‌سازد تا به صورت مداوم تجارب در سطح سازمانی را در استراتژی‌ها ادغام سازد و شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا بر انفصالات و اختلالات استراتژیک در حال رشد، پاسخ دهند (سیرن، ۲۰۱۲). محققان با تکیه بر این تعاریف، یادگیری استراتژیک را در چهار بعد شامل خلق دانش استراتژیک، انتشار دانش استراتژیک، تفسیر دانش استراتژیک و اجرای دانش استراتژیک مفهوم‌سازی می‌کنند (سیرن و همکاران، ۲۰۱۷).

- خلق دانش استراتژیک: یک فرایند کسب دانش است که افراد سازمان را قادر می‌سازد اطلاعات استراتژیک را از محیط خود جمع‌آوری کنند و دانش فعلی خود را گسترش دهند. خلق دانش موجب توانایی شرکت در درک و پیش‌بینی تغییرات خارجی و خلق دانش لازم برای پیشبرد تغییرات استراتژیک می‌شود.

- انتشار دانش استراتژیک: یک فرایند تبادل اجتماعی است که به تسهیم دانش استراتژیک از طریق تعاملات در داخل و بین واحدهای سازمانی اشاره می‌کند تا از نفوذ ایده‌های جدید در سراسر سازمان اطمینان حاصل شود (سیرن و همکاران، ۲۰۱۷).

- تفسیر دانش استراتژیک: تفسیر دانش به عنوان فرایندی تعریف می‌شود که در آن به اطلاعات جدید معنا داده می‌شود و درک مشترک گسترش می‌یابد. با توجه به پژوهش توماس و همکاران، تفسیر شامل متناسب ساختن دانش جدید با برخی ساختارها برای درک و اقدام است (آرمان و شفیع، ۱۳۹۶).

- اجرای دانش استراتژیک: یک فرایند رسمی است که نهادینه شدن دانش استراتژیک جدید در جنبه‌های غیرانسانی سازمان از جمله سیستم‌های سازمانی، ساختارها، رویه‌ها و کارعادی (روتین) اشاره دارد (سیرن و همکاران، ۲۰۱۷). نگاه درست به استراتژی، پایش همیشگی محیط، یادگیری تیمی، مدیریت محتوای جلسات بازبینی استراتژیک، فراموشی فعال، قابلیت‌های سازمانی و نگاه کلان‌نگر و مبتنی بر فرضیه مواردی هستند که اجرای دانش استراتژیک را ممکن می‌سازند (لشکربلوکی، ۱۳۹۳).

## گرایش به نوآوری

برای درک مفهوم گرایش به نوآوری لازم است در ابتدا مفهوم نوآوری تعریف شود. شومپیتر در سال ۱۹۳۴ نوآوری را با توسعه اقتصادی مرتبط دانست و آن را به عنوان ترکیب جدیدی از منابع مولد ثروت معرفی کرد. چن و همکاران (۲۰۰۴) با پیروی از تعریف شومپیتر عقیده دارند نوآوری اشاره به معرفی ترکیبی جدید از عوامل اساسی تولید دارد (خلیل‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۶). نوآوری از طریق افزایش انعطاف‌پذیری سازمان، تمایل آن برای تغییر و معرفی محصولات و خدمات جدید و کاهش اینرسی سازمانی به طور مثبت بر موفقیت بلند مدت شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد (رحیم‌نیا و همکاران، ۱۳۹۱). سازمان‌ها ممکن است هنگام اتخاذ یک ایده جدید در داخل با مقاومت شدیدی مواجه شوند. گرایش به نوآوری عامل اصلی غلبه بر موانع و افزایش توانایی شرکت جهت اجرای موفقیت‌آمیز سیستم‌ها، فرایندها و محصولات جدید است (زهو و همکاران، ۲۰۰۵). برخی محققان گرایش به نوآوری را معادل با ذهنیت شرکت در تمایل و توانایی استفاده از ایده‌ها و محصولات جدید می‌دانند (ساندستورم<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). گرایش به نوآوری، کسب و کار را قادر می‌سازد که نیازهای مشتریان را یاد گرفته و پیگیری کند، بر این اساس کسب و کار محصولات و خدمات جدیدی را بوجود آورده و فرایندهای داخلی که موجب درک نیازهای مشتری و توسعه محصول می‌شود را اجرا می‌کند و در نهایت باعث می‌شود که کسب‌وکار، رهبری را در بازارهای هدف خود به دست آورد (سینیم ایرگان و کابادای کاسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). گرایش به نوآوری یک مسئله استراتژیک است و شرکت را نوآور نگاه می‌دارد. نوآوری مزایای مهمی (مانند حفظ یا افزایش سهم بازار) را برای شرکت‌ها به همراه دارد و شرکت‌ها می‌توانند مزیت رقابتی خود را با اتخاذ رفتار نوآورانه توسعه دهند (تئودوسیو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). به همین دلیل، شرکت‌هایی که نتوانند گرایش به نوآوری را تقویت کرده و میل به نوآوری را در درون سازمان خود حفظ کنند، جایگاه رقابتی خود را به سرعت از دست می‌دهند؛ به ویژه آنکه این شرکت‌ها بر مبنای نوآوری و در فضای اقتصاد دانش‌محور و تقاضاهای دانش‌بنیان شکل گرفته باشند.

1. Sundström

2. Sinem Ergün & Kabadayı Kusu

3. Theodosiou

### تفکر استراتژیک، یادگیری استراتژیک و گرایش به نوآوری

تفکر استراتژیک به فرآیندهای تحلیل محیط استراتژیکِ فعلی شرکت مرتبط است و درک از آینده‌ی شرکت را تعریف می‌کند و ایده‌های جدیدی را ابداع می‌کند به طوری که شرکت را قادر می‌سازد تا نسبت به رقبایش عمیق‌تر و بهتر فکر کند (بنیتو-آستولازا و سانچز-لوپز، ۲۰۱۴). محققان عمدتاً خلاقیت را به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین مشخصه‌های تفکر استراتژیک مورد اشاره قرار داده‌اند؛ برای مثال می‌توان به تحقیقات اومی (۱۹۸۲)، پیترز و واترمن (۱۹۸۲)، استیسی (۱۹۹۳)، مینتزربرگ (۱۹۹۴)، ریموند (۱۹۹۶)، هرالکویس (۱۹۹۸)، بون (۲۰۰۱)، گراتز (۲۰۰۲)، و بون (۲۰۰۵) اشاره کرد. توجه به خلاقیت و گسترش آن در سطح شرکت بستری را برای ارائه ایده‌های بدیع و نوآورانه ایجاد می‌کند. به باور مینتزربرگ، تفکر استراتژیک منجر به تدوین استراتژی‌های بهتر می‌شود و مدیران که دارای این مهارت هستند می‌توانند کارکنان را به ارائه راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند (مینتزربرگ، ۱۹۹۴). گری همل الگویی برای تفکر استراتژیک ارائه داده است که درونمایه اصلی آن نوآوری است. وی نوآوری استراتژی را با دو مشخصه خلق ارزش‌های جدید برای مشتریان و خلق ثروت‌های جدید برای سهامداران تعریف می‌کند و آن را شرط بقا و رشد بنگاه‌ها در محیط پرتحول و ناپیوسته امروز می‌داند (غفاریان و کیانی، ۸۹). به باور گراتز (۲۰۰۲)، ظرفیت تفکر استراتژیک نوآورانه و واگرا در سطوح مختلف سازمان به‌عنوان سازوکار کنترلی برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در مواجهه با بازار غیرقابل پیش‌بینی، ناپایدار و رقابتی دیده می‌شود. بون (۲۰۰۱) معتقد است اگر مدیران ارشد اهمیت خلاقیت را به‌عنوان یک باور در سازمان بسط یا تبیین کنند، مطمئناً خلاقیت سنگ بنای عملکرد سازمان شده و بخشی از هویت آن می‌شود. سازمان‌های با ظرفیت بالای نوآوری می‌توانند با انطباق مناسب با محیط و توسعه توانمندی‌های جدید به مزیت رقابتی و عملکرد بالا دست یابند و سریع‌تر و بهتر از سازمان‌های غیرنوآور به چالش‌های محیطی مختلف پاسخ دهند (حدادیان و همکاران، ۱۳۹۷).

یعقوبی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی رابطه تفکر استراتژیک را با نوآوری و بهره‌وری مدیران سطوح مختلف در یکی از بیمارستان‌های نظامی بررسی کردند.

نتایج پژوهش نشان داد که تفکر استراتژیک با نوآوری و بهره‌وری رابطه معناداری دارد. دیانت‌نژاد و ایرج‌پور (۱۳۹۵) در پژوهشی تأثیر تفکر استراتژیک را بر نوآوری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش شهر قزوین بررسی کردند. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی است. فیض و روح‌الامینی (۱۳۹۲) در پژوهشی تأثیر تفکر استراتژیک را بر نوآوری استراتژیک در شرکت‌های کوچک و متوسط بررسی کردند. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر معنادار تفکر استراتژیک بر نوآوری استراتژیک است. خاکسار و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی رابطه بین تفکر استراتژیک و نوآوری سازمانی را در شرکت‌های زیرمجموعه گروه صنعتی گلرنگ بررسی کردند. نتایج پژوهش نشان داد که تفکر استراتژیک رابطه مثبت و معناداری با نوآوری سازمانی دارد. شهاب‌زاده و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی رابطه بین تفکر استراتژیک و ایجاد مدیریت دانش و نوآوری سازمانی را در شرکت ملی توزیع نفت میاندوآب بررسی کردند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد رابطه معناداری میان تفکر استراتژیک، مدیریت دانش و نوآوری سازمانی وجود دارد. بر همین اساس، فرضیه اول پژوهش به صورت ذیل بیان شده است:

**فرضیه اول.** تفکر استراتژیک بر گرایش به نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر معناداری دارد.

ریشه ارتباط تفکر استراتژیک و یادگیری را می‌توان در مکتب یادگیری که مینتزبرگ و همکاران پیشنهاد دادند جستجو کرد. بر طبق این مکتب، استراتژی‌ها هنگامی ظهور می‌یابند که مردم گاهی اوقات به‌طور فردی و در بسیاری مواقع به‌طور جمعی تصمیم می‌گیرند که درباره یک موقعیت و توانایی سازمان خود در مقابله با آن موقعیت چیزهایی بیاموزند. استراتژی‌سازی باید به مرور زمان شکل یک فرایند یادگیری به خود بگیرد (مینتزبرگ و همکاران، ۱۹۹۸). هراکلیوس (۱۹۹۸) معتقد است که تفکر استراتژیک شبیه به یادگیری دوحلقه‌ای است و با برنامه‌ریزی استراتژیک که شبیه به یادگیری تک حلقه‌ای است، تفاوت دارد. کیسی و گلدمن (۲۰۱۰) بیان می‌کنند که سه مؤلفه اصلی نظریه یادگیری بزرگسالان<sup>۱</sup> - یادگیرنده، فرایند یادگیری و زمینه - در رابطه با تفکر استراتژیک توسعه نیافته است. فرایند یادگیری برای تفکر استراتژیک به عنوان آشفتنگی، تجربی و غیررسمی توصیف شده است. این خصوصیات به طور کلی

<sup>۱</sup>. Adult learning theory

در مورد مدیریت یادگیری به کار می‌رود، نه صرفاً یادگیری تفکر استراتژیک. آنان مدلی برای یادگیری تفکر استراتژیک ارائه کردند و اظهار داشتند که توسعه‌ی توانایی تفکر استراتژیک یک فرد یک فرآیندی یادگیری تجربی پویا، تعاملی و تکرار شونده است. اجزای این مدل شامل، پالایش<sup>۱</sup>، مفهوم‌سازی، آزمایش و پرسش است. این مؤلفه‌ها همچنین با عناصر اصلی یادگیری تجربی و نظریه یادگیری غیررسمی هم‌خوانی دارد (کیسی و گلدمن، ۲۰۱۰). برای یادگیری از محیط باید سازوکارها و فرآیندهای لازم را فراهم ساخت. این امر سبب می‌شود تا تدریجاً درک کاملی از عوامل کسب و کار و میزان تأثیرگذاری آن‌ها در خلق ارزش برای مشتری حاصل شود و این شناخت یکی از ارکان مهم شکل‌گیری تفکر استراتژیک به شمار می‌آید. یادگیری می‌تواند چگونگی یادگیری را نیز بهبود داده و ظرفیت یادگیری سازمان را توسعه بخشد. یادگیری با این نگرش صرفاً شامل تحلیل شرایط و درک بهتر نیازهای مشتری نیست و ابعاد عمیق کشف قواعد جدید و خلاقانه ارزش آفرینی برای مشتری را نیز در بر می‌گیرد (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۹). رهی و رحیم‌پور (۱۳۹۶) در پژوهشی رابطه بین رهبری تحول‌گرا، تفکر استراتژیک و یادگیری سازمانی را با فرآیند حمایت ایده توسعه محصول جدید در شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در مرکز رشد جامع دانشگاه فردوسی مشهد بررسی کردند. نتایج نشان داد که یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر تفکر استراتژیک دارد. کریمی و عباسی (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با تفکر استراتژیک در بین کارشناسان وزارت ورزش و جوانان پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با تفکر استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد. محمدی (۱۳۹۲) در پژوهشی رابطه بین یادگیری سازمانی و تفکر استراتژیک را بررسی کرد. نتایج نشان داد که بین یادگیری سازمانی و تفکر استراتژیک رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ناظمی و همکاران (۱۳۸۹) نیز در پژوهشی ارتباط بین تفکر استراتژیک و عملکرد با نقش تعدیل‌گر یادگیری سازمانی را در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس بررسی کردند. یافته‌های این محققان نشان می‌دهد بین تفکر استراتژیک و عملکرد رابطه معناداری وجود دارد، اما یادگیری سازمانی این رابطه را تعدیل نمی‌کند. با در نظر

---

<sup>۱</sup>. Scanning

گرفتن موارد فوق، فرضیه دوم پژوهش در قالب ذیل بیان شده است:  
**فرضیه دوم.** تفکر استراتژیک بر یادگیری استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر معناداری دارد.

نوآوری سازمانی به عنوان یک ارزش فرهنگی، دارای پتانسیل هدایت بنگاه‌ها در دنبال کردن یادگیری سازمانی است (دهقانی‌سلطانی و مصباحی، ۱۳۹۸). یادگیری سازمانی الهام‌بخش دانش و ایده‌های جدید و در نتیجه افزایش توانایی سازمان برای درک و کاربرد دانش و ایده‌ها است. نوآوری مستلزم تحول و بهره‌برداری از دانش موجود است، که با دانش به دست آمده از خارج از سازمان ترکیب شده و در میان اعضای سازمانی، معمولاً از طریق تبادل دانش و اطلاعات منتشر می‌شود. این فرآیند انتشار دانش اجازه می‌دهد که سازمان و اعضای آن از تجربیات دیگران برای ایجاد ایده‌های جدید یاد بگیرند. سازمان‌هایی که مایل به ایجاد شرایط مطلوب برای نوآوری هستند، باید یادگیری را در میان اعضای خود تشویق کنند (تامایو-تورس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). بسیاری از محققان بر این نکته تأکید می‌کنند که گستره توانایی نوآوری شرکت، ترکیب دانش خارجی با دانش موجود سازمان است. بنابراین اکثر مطالعات مطرح می‌کنند که جهت‌گیری یادگیری، ایده‌های جدید به سازمان تزریق می‌کند، توانایی درک مفاهیم جدید را افزایش می‌دهد و خلاقیت و توانایی کشف فرصت‌های جدید را تقویت می‌کند (خیمنز-خیمنز و همکاران، ۲۰۱۴). در واقع، یادگیری و انتقال دانش و ایده در محصولات بهبود یافته و جدید، فرآیندها و سیستم‌ها برای منفعت شرکت، هدف اصلی قابلیت نوآوری است (حسین‌زاده شهری و شاهینی، ۱۳۹۷). خیمنز-خیمنز و سانز-والا<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی رابطه نوآوری، یادگیری سازمانی و عملکرد را در ۴۵۱ شرکت اسپانیایی بررسی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی بر نوآوری تأثیرگذار است. خیمنز-خیمنز و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش دیگری نیز نقش میانجی جهت‌گیری یادگیری سازمانی را بین انتقال دانش معکوس و نوآوری بررسی کردند. یافته‌های این محققان گویای این نکته است که جهت‌گیری یادگیری سازمانی بر نوآوری تأثیر معناداری دارد و همچنین به عنوان میانجی بین انتقال دانش معکوس و نوآوری عمل می‌کند. تامایو-تورس و همکاران (۲۰۱۶) پژوهشی را با هدف تجزیه و تحلیل تأثیر نقش یادگیری سازمانی و نوآوری بر

1. Tamayo-Torres

2. Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle

تناسب استراتژیک در ۲۰۴ شرکت اروپایی با فناوری سطح بالا انجام دادند. نتایج نشان داد که یادگیری سازمانی بر نوآوری و تناسب استراتژیک تأثیرگذار است. معطوفی و همکاران (۱۳۸۹) نیز در پژوهشی نقش گرایش به یادگیری بر نوآوری و عملکرد سازمانی را در ۸۷ بنگاه کوچک و خدماتی در شهر تهران بررسی کردند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد یادگیری محوری بر نوآوری و عملکرد شرکت‌ها مؤثر است. بر این اساس، فرضیه‌های سوم و چهارم پژوهش به شکل ذیل بیان شده‌اند:

**فرضیه سوم.** یادگیری استراتژیک بر گرایش به نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر معناداری دارد.

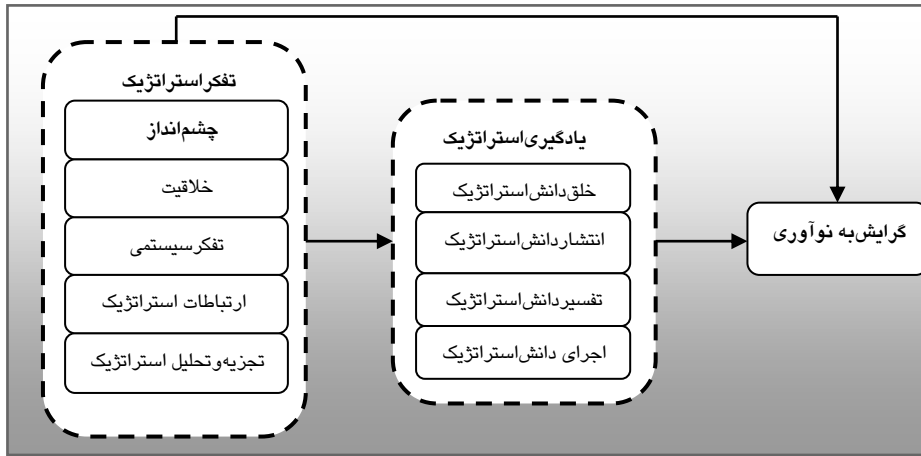
**فرضیه چهارم:** یادگیری استراتژیک بر رابطه بین تفکر استراتژیک و گرایش به نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان نقش میانجی دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

مدل مفهومی پژوهش حاضر بر مبنای فرضیات چهارگانه‌ای که اشاره گشت، طراحی و تنظیم شده است. جهت بررسی تأثیرگذاری تفکر استراتژیک بر گرایش به نوآوری و یادگیری استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان، از مدل بومی و سازمانی تفکر استراتژیک رحمان‌سرشت و کفچه (۱۳۸۷) در دو بعد محتوایی (چشم‌انداز، خلاقیت و تفکر سیستمی) و فرایندی (ارتباطات استراتژیک و تجزیه و تحلیل استراتژیک) که مقاله گل‌محمدی و همکاران (۱۳۹۲) نیز از آن بهره برده‌اند، استفاده شده است. وجه یادگیری استراتژیک بر مبنای مدل سیرن و همکاران (۲۰۱۷) در چهار بعد خلق دانش استراتژیک، انتشار دانش استراتژیک، تفسیر دانش استراتژیک و اجرای دانش استراتژیک مفهوم‌سازی شده است. بعد گرایش به نوآوری نیز از مدل تنودیسو و همکاران (۲۰۱۲) استخراج شده‌اند. مدل مفهومی در شکل ۱ به نمایش درآمده است.

پژوهش حاضر در پارادایم مطالعات اثبات‌گرایانه قرار دارد و به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت در زمره پژوهش‌های توصیفی از نوع همبستگی به شمار می‌رود. جامعه آماری پژوهش، شامل شرکت‌های دانش‌بنیانی است که در نیمه دوم سال ۱۳۹۷ درخواست خود برای استفاده از خدمات توانمندسازی را به صندوق

نوآوری و شکوفایی (زیرمجموعه معاونت علمی ریاست جمهوری) ارائه داده‌اند، تحت ارزیابی اعتباری قرار گرفته‌اند و خدمات مورد نیاز را در راستای اجرای طرح و ایده نوآورانه خود دریافت کرده‌اند و در نتیجه از حیث دسترسی به منابع مورد نیاز مانعی برای نوآوری در پیش روی خود نداشته‌اند. با توجه به آنکه ۱۶۸ شرکت دانش‌بنیان حائز چنین شرایطی بودند، برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی (انتخاب نمونه‌ها از لیست کل اعضای جامعه آماری بر اساس اعداد تصادفی تخصیص داده شده به هر یک از اعضای جامعه آماری) و برای تعیین تعداد نمونه‌های مورد نیاز از فرمول کوکران استفاده شد و بر این اساس، داده‌ها به طور تصادفی از ۱۱۷ شرکت دانش‌بنیان گردآوری شد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

از آنجایی‌که برای تحلیل در پژوهش حاضر، سطح شرکت مورد انتظار بوده است، مدیران شرکت‌ها پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه‌ها را تشکیل می‌دهند. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش شامل پرسشنامه‌ای با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای است که در این پرسشنامه برای سنجش تفکر استراتژیک از پرسشنامه پژوهش گل‌محمدی و همکاران (۱۳۹۲) شامل ۱۴ گویه، برای سنجش یادگیری استراتژیک از پرسشنامه سرین و همکاران (۲۰۱۷) شامل ۱۶ گویه و برای سنجش گرایش به نوآوری از پرسشنامه تئودیسو و همکاران (۲۰۱۲) شامل ۴ گویه استفاده شده است. پایایی این پرسشنامه از طریق محاسبه آلفای کرونباخ و پایایی مرکب مورد ارزیابی قرار گرفته



است و برای تضمین روایی محتوایی و صوری از نظر خبرگان و استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد و در روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی، روایی همگرا و تشخیصی بهره گرفته شده است. در نهایت آنکه با توجه به حجم نمونه‌ها، از نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. در ادامه ابعاد و شاخص‌های متغیرهای پژوهش آمده است.

جدول ۱- ابعاد و شاخص‌های متغیرهای پژوهش

متغیر	ابعاد	شاخص
تفکر استراتژیک	چشم‌انداز	- ارزش‌ها و عقاید مشترک - قصد مشترک
	خلاقیت	- خلق محصول، خدمت، ایده، رویه یا فرایندی مفید و ارزشمند
یادگیری استراتژیک	تفکر سیستمی	- دیدن سازمان به عنوان یک جز از یک کل و سیستم بزرگتر - درک روابط درونی بین پدیده‌ها به جای روابط علی و معلولی - شناخت و توجه به فرایند تغییر در سیستم‌ها
	ارتباطات استراتژیک	- گفتگوهای استراتژیک - نشست‌ها و جلسات تفکر استراتژیک
انتشار دانش استراتژیک	تجزیه و تحلیل استراتژیک	- استفاده از اطلاعات - فرایند تصمیم‌گیری
	خلق دانش استراتژیک	- جست و جوی خلاقانه در تمامی سطوح سازمان - گسترش حوزه جست و جو فراتر از استراتژی‌های فعلی - خلق طرح‌های استراتژیک جدید
تفسیر دانش استراتژیک	اجرای دانش استراتژیک	- ارتباطات رو به بالا و باز از سطوح پایین‌تر - روش‌های متنوع برای انتقال تجربیات استراتژیک غنی
	تفسیر دانش استراتژیک	- حس‌گیری استراتژیک و درک به اشتراک گذاشته شده - پرسش و به چالش کشیدن مفروضات قدیمی - طرح‌های تفسیری جدید برای ترسیم دانش استراتژیک
گرایش به نوآوری	اجرای دانش استراتژیک	- حافظه سازمانی - ادغام استراتژی‌های جدید با استراتژی‌های رسمی
	-	- جستجوی ایده‌های جدید و بدیع

منبع (رحمان سرشت و کفچه (۱۳۸۷)؛ سیرن (۲۰۱۲)؛ تئودیسو و همکاران (۲۰۱۲))

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

پیش از تجزیه و تحلیل داده‌ها در قالب مدل پژوهش، لازم است اشاره‌هایی به ارزیابی پرسشنامه‌های پژوهش در دستور کار قرار گیرد. همان‌گونه که در بخش روش تحقیق اشاره شد، ارزیابی پایایی پرسشنامه با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی به انجام رسیده است. برای تأیید پایایی پرسشنامه مقدار

ضریب آلفای کرونباخ و مقدار شاخص پایایی ترکیبی باید از ۰/۷ بیشتر باشد. به منظور ارزیابی روایی پرسشنامه، از نظرات خبرگان و روایی همگرا (AVE) بهره گرفته شده است. مقدار مطلوب معیار (AVE) برای تأیید روایی، مقادیر بیشتر از ۰/۵ است. نتایج این ارزیابی‌ها در جدول ۲ مورد اشاره قرار گرفته‌اند، با توجه مقادیر درج شده، روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها تأیید می‌شود.

جدول ۲- ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی همگرا

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	روایی همگرا (AVE)
تفکراستراتژیک	۰/۸۰۱	۰/۸۶۳	۰/۵۵۸
یادگیری استراتژیک	۰/۸۵۱	۰/۸۹۹	۰/۶۹۱
گرایش به نوآوری	۰/۸۴۶	۰/۸۹۶	۰/۶۸۵

علاوه بر روایی همگرا، برای ارزیابی روایی تشخیصی در سطح معرف (متغیرهای مشاهده‌پذیر) از آزمون بار مقطعی استفاده شده است. چنانچه بار عاملی هر متغیر مشاهده‌پذیر بر روی متغیرهای پنهان مربوط به خود حداقل ۰/۱ بیشتر از بار عاملی همان متغیر مشاهده‌پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر باشد، مدل اندازه‌گیری مربوطه دارای روایی تشخیصی در سطح سازه‌هایش است (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳). باتوجه به خروجی آزمون بار مقطعی در نرم افزار Smart PLS روایی تشخیصی تأیید می‌شود<sup>۱</sup>. به منظور ارزیابی روایی ابزار تحقیق و کشف عوامل تشکیل دهنده هر متغیر آشکار، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. در جدول ۳، بارهای عاملی مربوط به گویه‌های ابزار تحقیق آورده شده است.

جدول ۳- بارعاملی گویه‌های پرسشنامه

تفکراستراتژیک		یادگیری استراتژیک				گرایش به نوآوری	
گویه	بارعاملی	گویه	بارعاملی	گویه	بارعاملی	گویه	بارعاملی
۱	۰/۷۴	۹	۰/۶۱	۱	۰/۶۹	۱	۰/۸۰
۲	۰/۶۰	۱۰	۰/۶۸	۲	۰/۷۳	۲	۰/۸۳
۳	۰/۵۵	۱۱	۰/۵۹	۳	۰/۷۰	۳	۰/۸۷
۴	۰/۵۵	۱۲	۰/۶۷	۴	۰/۶۴	۴	۰/۷۹
۵	۰/۶۷	۱۳	۰/۶۵	۵	۰/۶۰		
۶	۰/۶۳	۱۴	۰/۶۸	۶	۰/۷۳		
۷	۰/۵۸	۱۵	۰/۷۱	۷	۰/۷۳		
۸	۰/۵۹	۱۶	۰/۶۸	۸	۰/۶۶		

<sup>۱</sup> - باتوجه به افزایش حجم مقاله از آوردن خروجی آزمون بار مقطعی خودداری شده است.

باتوجه به جدول ۳، بارعاملی همه گویه‌های پرسشنامه بیشتر از مقدار ۰/۵ است که نشان از روایی مناسب ابزار تحقیق است.

### برازش مدل

یکی از معیارهای برازش مدل معیار ضریب تعیین ( $R^2$ ) است که معیاری اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) به شمار می‌آید. چین<sup>۱</sup>، ارزش‌های  $R^2$  معادل ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ در مدل مسیر PLS را به ترتیب قابل توجه، قابل قبول و ضعیف توصیف می‌کند (چین، ۱۹۹۸). مقدار  $R^2$  به دست آمده برای یادگیری استراتژیک و گرایش به نوآوری به ترتیب برابر ۰/۵۸۷ و ۰/۵۸۱ است که نشان دهنده برازش قابل قبول مدل است. از دیگر معیارهای برازش، معیار برازش مدل کلی (GOF) است و معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به کار می‌رود (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳). مقدار GOF از طریق فرمول ۱ محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times \bar{R}^2} \quad \text{فرمول ۱}$$

نتایج آزمون این معیار در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴- معیار برازش کلی مدل

GOF	مقدار اشتراکی Communality	ضریب تعیین $R^2$	متغیرها
	۰/۵۰۸	-----	تفکر استراتژیک
	۰/۶۹۱	۰/۵۸۸	یادگیری استراتژیک
	۰/۶۸۵	۰/۵۸۱	گرایش به نوآوری
۰/۶۱۳	۰/۶۴۴	۰/۵۸۴	میانگین

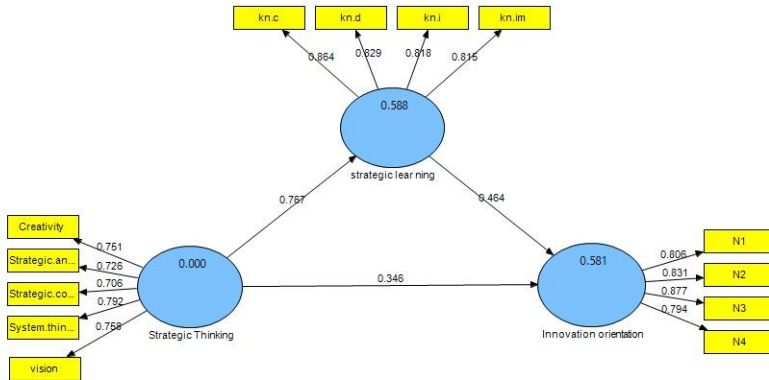
مطابق با نتایج جدول ۴، مقدار معیار GOF برابر ۰/۶۱۳ است که نشان از برازش قوی مدل تحقیق دارد.

### آزمون فرضیه‌ها

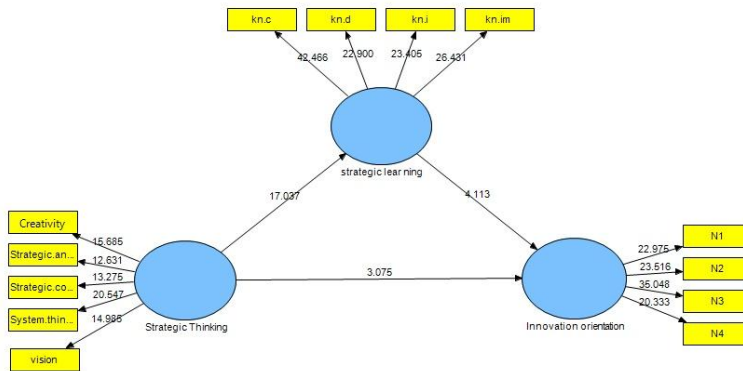
برای آزمون فرضیه‌ها باید ضرایب مسیر و معناداری ضرایب مسیر را بررسی کنیم. معیار تأیید فرضیه‌ها مقدار معناداری ضرایب مسیرها است که باید بیشتر از مقدار

<sup>۱</sup>. Chin

۱/۹۶ باشد. در شکل‌های ۲ و ۳ مدل تحقیق در دو حالت ضرایب مسیر و معناداری به نمایش درآمده است.



شکل ۲- مدل پژوهش در حالت ضرایب مسیر



شکل ۳- مدل پژوهش در حالت معناداری

جدول ۵، خلاصه نتایج حاصل از تحلیل مدل و بررسی فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۵- نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	مقدار T	ضریب مسیر	فرضیه‌ها
پذیرش	۳/۰۷۵	۰/۳۴۶	(۱) تفکر استراتژیک ← گرایش به نوآوری
پذیرش	۱۷/۰۳۷	۰/۷۶۷	(۲) تفکر استراتژیک ← یادگیری استراتژیک
پذیرش	۴/۱۱۳	۰/۴۶۴	(۳) یادگیری استراتژیک ← گرایش به نوآوری
نتیجه	ضریب مسیر	از طریق	فرضیه
پذیرش	۰/۳۵۵	یادگیری استراتژیک	(۴) تفکر استراتژیک ← گرایش به نوآوری

باتوجه به نتایج جدول ۴، فرضیه اول تحقیق مبنی بر تأثیر تفکر استراتژیک بر گرایش به نوآوری با ضریب مسیر  $0/346$  و مقدار معناداری  $3/075$  (بیشتر از مقدار  $1/96$ ) مورد پذیرش قرار می‌گیرد. فرضیه دوم پژوهش نیز مبنی بر تأثیر تفکر استراتژیک بر یادگیری استراتژیک با ضریب مسیر  $0/767$  و مقدار معناداری  $17/037$  (بیشتر از مقدار  $1/96$ ) مورد پذیرش قرار می‌گیرد و بدین معناست که تفکر استراتژیک بر افزایش یادگیری استراتژیک در شرکت‌های دانش بنیان تأثیر مثبت و معناداری دارد. فرضیه سوم پژوهش مبنی بر تأثیر یادگیری استراتژیک بر گرایش به نوآوری با ضریب مسیر  $0/464$  و مقدار معناداری  $4/113$  (بیشتر از مقدار  $1/96$ ) مورد پذیرش قرار می‌گیرد، بدین معنا که یادگیری استراتژیک بر افزایش گرایش به نوآوری در شرکت‌های دانش بنیان تأثیر مثبت و معناداری دارد. به علاوه، نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک علاوه بر تاثیرگذاری مستقیم، به صورت غیرمستقیم و از طریق یادگیری استراتژیک بر گرایش به نوآوری تأثیر دارد. مقدار این اثرگذاری از حاصل ضرب مسیر تفکر استراتژیک بر یادگیری استراتژیک و مسیر یادگیری استراتژیک بر گرایش به نوآوری به دست می‌آید و برابر  $0/355$  است. از آنجایی که این مقدار بیشتر از اثر مستقیم معادل با  $0/346$  است، می‌توان بیان نمود که یادگیری استراتژیک بر رابطه تفکر استراتژیک و گرایش به نوآوری اثر میانجی دارد و در نتیجه فرضیه چهارم پژوهش نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

شرکت‌های دانش‌بنیان بر مبنای نوآوری شکل گرفته‌اند و با تغییر و تحولات نوآورانه، فضای بازار جدیدی را خلق کرده‌اند. با توجه به اتکای این شرکت‌ها بر نوآوری، واضح است که کندی، لختی، نارسایی و عدم پویایی جریان نوآوری در این شرکت‌ها نه تنها رشد و سودآوری آنها را تهدید می‌کند، بلکه می‌تواند حیات و بقای آنها را به خطر بیندازد. مطالعه نوآوری در این‌گونه شرکت‌ها جنبه‌های مختلفی دارد و تنها محدود به موانعی نیست که به دلیل خاستگاه‌های مختلف از قبیل ضعف نیروی انسانی، شرایط حاکم بر فضای کسب‌وکار، محدودیت در دسترسی به منابع و فناوری‌های موردنیاز یا مسائل نهادی، نوآوری را با چالش روبه‌رو می‌سازند. جنبه

دیگری که پرداختن بدان اهمیت دارد، میل و گرایش به نوآوری است. با فرض بر رفع همه موانع پیش روی نوآوری، این گرایش به نوآوری است که در صورت فقدان آن، شرکت قادر به خلق جریان مستمر و پیوسته‌ای از نوآوری در محصول، فرایند و مدل کسب‌وکار نیست. پژوهش حاضر با تمرکز بر این نقطه کلیدی به بررسی رابطه تفکر استراتژیک و یادگیری استراتژیک بر گرایش به نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته است. یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک به صورت مستقیم بر گرایش به نوآوری شرکت‌های دانش بنیان تأثیرگذار است. تفکر استراتژیک به واسطه افزایش توانایی شرکت در درک و تشخیص فرصت‌های پنهان و زایش ایده‌های بدیع (خلاقیت)؛ پرورش قدرت جامع‌نگری و نگاه به شرکت به عنوان جزئی از یک سیستم بزرگ‌تر (تفکر سیستمی)؛ تقویت هم‌سویی میان ارکان مختلف برای نیل به یک مقصد مشترک (چشم‌انداز)؛ و ترویج و تسری استراتژی در سطوح مختلف سازمان و میان نیروهایی با پیش‌زمینه‌ها و توانمندی‌های گوناگون (ارتباطات استراتژیک)، گرایش به نوآوری را تقویت می‌کند. تأیید فرضیه نخست در این پژوهش هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های شهاب‌زاده و همکاران (۲۰۱۶)، یعقوبی و همکاران (۱۳۹۶)، دیانت‌نژاد و ایرج‌پور (۱۳۹۵)، فیض و روح‌الامینی (۱۳۹۲)، و خاکسار و همکاران (۱۳۹۲) است. به علاوه اینکه، تأیید این فرضیه گویای اهمیت این نکته است که نوآوری تماماً برآمده از توانمندی‌ها و قابلیت‌های سخت‌فنی نیست و قابلیت‌های مدیریتی یا نرم، نقش مهمی در پدیدآوردن گرایش به نوآوری دارند. آنچه در فضای کسب‌وکارهای دانش‌بنیان می‌گذرد، تمرکز بر عوامل سخت‌فنی و غفلت از مولفه‌های نرم است. پرورش مهارت تفکر استراتژیک، که به زعم محققان و اندیشمندان مهارتی آموختنی است (لشکربلوکی و جلالی، ۱۳۹۷)، می‌تواند اهمیتی هم‌پای عوامل سخت‌فنی داشته باشد.

یافته‌های حاصل از فرضیه دوم نشان داد که تفکر استراتژیک بر یادگیری استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیرگذار است. توسعه قابلیت تفکر استراتژیک سبب افزایش ظرفیت یادگیری شرکت‌های دانش‌بنیان می‌شود. این یادگیری هم در زمینه مسائل فنی و هم در زمینه درک نیازهای نهفته بازار رخ می‌دهد. بدین ترتیب، تفکر استراتژیک هم می‌تواند ظرفیت یادگیری را در بهره‌برداری از نوآوری‌های موجود ارتقا دهد و هم به سازمان قدرت اکتشاف بدهد تا فرصت‌های نو را بیابد و از آنها

استفاده کند. آنچه در این پژوهش برای فرضیه دوم به تأیید رسید، با نتایج پژوهش‌های رهی و رحیم‌پور (۱۳۹۶)، کریمی و عباسی (۱۳۹۶) و محمدی (۱۳۹۲) همراستا است. تحلیل فرضیه سوم نیز نشان می‌دهد که یادگیری استراتژیک بر گرایش به نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیرگذار است. شرکت‌های دانش‌بنیان با افزایش آگاهی و دانش استراتژیک و بهره‌گیری از تجربه و آموخته‌ها، تمایل بیشتری به خلق فرصت‌های بدیع و نوآورانه خواهند داشت. محققانی همچون تامیو-تورس و همکاران (۲۰۱۶)، خیمنز-خیمنز و همکاران (۲۰۱۴)، خیمنز-خیمنز و سانز-والا (۲۰۱۱)، و معطوفی و همکاران (۱۳۸۹) نیز چنین یافته‌ای را در مطالعات خود تأیید کرده‌اند. این نتیجه گویای این نکته است که مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان و سیاست‌گذارانی که در مراکز رشد شرکت‌های دانش‌بنیان مشغول به فعالیت‌اند، باید برنامه‌ها و سیاست‌های منسجمی برای ارتقای ظرفیت یادگیری شرکت‌های دانش‌بنیان داشته باشند. این برنامه‌ها تنها نباید محدود به دانش فنی باشد، ارتقای مهارت‌های نرم، چنانچه در نتایج این تحقیق مشخص است، نقش بسزایی در افزایش گرایش به نوآوری دارد و نوآوری در عصر حاضر دیگر محدود به مهارت‌ها و دانش فنی نیست.

علاوه بر تأثیر مستقیم تفکر استراتژیک بر گرایش به نوآوری، تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد تفکر استراتژیک به صورت غیرمستقیم و از طریق یادگیری استراتژیک نیز باعث افزایش تمایل شرکت‌های دانش‌بنیان به نوآوری خواهد شد. مقایسه‌های آماری حاکی از قوت نسبی این رابطه غیرمستقیم از رابطه مستقیم تفکر استراتژیک بر گرایش به نوآوری است. بدین ترتیب می‌توان گفت که توسعه قابلیت تفکر استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان موجب می‌شود که شرکت‌ها به دنبال افزایش آگاهی و دانش استراتژیک در سطح سازمان باشند، از تجربه‌ها بیاموزند و آموخته‌های خود را در جهت ایده‌پردازی و خلق نوآوری به‌کار گیرند. این نتیجه به نوعی منطبق با مفهوم استراتژی انطباقی<sup>۱</sup> و رویکرد تجربه‌گرایی است که به مرور با اقبال بیشتری در ادبیات مدیریت استراتژیک روبه‌رو می‌شود و می‌تواند جایگزینی برای رویکرد کلاسیک به استراتژی باشد.

<sup>۱</sup>. Adaptive Strategy

در جمع‌بندی از یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای ذیل قابل ارائه هستند:

- شرکت‌های دانش‌بنیان باید با سرمایه‌گذاری و صرف منابع بر پرورش مهارت تفکر استراتژیک، گرایش به نوآوری را تقویت کنند تا اطمینان بیشتری از تداوم جریان نوآوری حاصل نمایند. سیاست‌گذاران نیز می‌توانند با حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان در قالب فراهم آوردن زمینه استفاده از خدمات مشاوره به جای آنکه صرفاً به تأمین منابع مالی برای این شرکت‌ها بپردازند، ظرفیت تفکر استراتژیک را در این شرکت‌ها تقویت کنند. شرکت‌های دانش‌بنیان به سبب محدودیت‌های مالی اغلب دسترسی مناسبی به مشاوران مجرب ندارند، بنابراین بخش مهمی از تلاش برای فراهم آوردن بستر تفکر استراتژیک و ارتقای این قابلیت باید در سطح سیاست‌گذاری به انجام برسد و سیاست‌گذاران، این مسئله را به موازات تأمین منابع مالی، یکی از رسالت‌های خود قلمداد کنند.
- شرکت‌های دانش‌بنیان باید فرصت بیشتری به تجربه‌گرایی بدهند تا ظرفیت یادگیری استراتژیک خود را ارتقا دهند. یادگیری استراتژیک هم به تنهایی بر گرایش به نوآوری تأثیرگذار خواهد بود و هم می‌تواند تأثیرگذاری تفکر استراتژیک بر گرایش به نوآوری را تقویت کند. تجربه‌گرایی و در پیش گرفتن رویکرد انطباقی می‌تواند انرژی بیشتری برای نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان مهیا سازد.
- نوآوری در عصر حاضر دیگر محدود به نوآوری در محصول و فرایند تولید محصول نیست، بلکه نوآوری در مدل کسب‌وکار و ارزش‌های پیشنهادی به مراتب ارزش‌افزوده بیشتر و پایدارتری دارد و این نوآوری جز با تحول در شیوه‌های اندیشیدن و پذیرایی از رویکردهای نو امکان‌پذیر نیست. مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان با افزایش ظرفیت تفکر استراتژیک در سازمان خود می‌توانند گرایش به نوآوری را به سوی نوآوری‌های بنیادین‌تری همچون نوآوری در مدل کسب‌وکار هدایت کنند.

## References

- Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategy & Leadership*, 33 (5), 5 – 12.
- Aghajaniyan, S., & Rostami, M. (2013). Constitutive Elements of Strategic Thinking Construct. *Iranian journal of management sciences (IAMS)*, 8(29),44-58.
- Arman, M., & Shafiei, M. (2017). Competitive Capabilities in the Knowledge-Based Companies, a Model to Explain the Role of Strategic Agility and Strategic Learning. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(83),25-50.



- Bagheri, A., & Akbari, M. (2018). The impact of Entrepreneurial Leadership on Nurses' Innovation Work Behavior. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(1), 28-35.
- Benito-Ostolaza, J. M., & Sanchis-Llopis, J. A. (2014). Training strategic thinking: Experimental evidence. *Journal of Business Research*, 67(5), 785-789.
- Bratianu, C. (2015). Developing strategic thinking in business education. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3(3), 409.
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thing as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63-70.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.
- Casey, A. J., & Goldman, E. F. (2010). Enhancing the Ability to Think Strategically: A Learning Model. *Management Learning*, 41(2), 167-185.
- Chin, W. W. (1998). Overview of the PLS Method. Available at: <http://discnt.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO.HTM>. 1-3.
- Coffman, J., & Beer, T. (2011). Evaluation for Strategic Learning: Principles and Practices. Washington, DC: Center for Evaluation Innovation.
- Dehghani Soltani, M., & Mesbahi, M. (2020). The impact of organizational memory on the development of new products in knowledge-based companies. *Journal of Business Administration Researches*, 11(22), 177-196.
- Dianat Nejad, N., & Irajpour, A. (2017). A research on the effect of strategic thinking on organizational innovation(case study: Qazvin Educational Headquarter). *Journal of Development Evolution Management*, special issue, 85-92.
- Feiz, D., & Roholamini, S. A. (2014). Analysis of the impact of strategic thinking on strategic innovation in small and medium enterprises (Case study Khizra Industrial Town of Kerman). *Journal of Industry and University*, 6(21), 37-48.
- Ghafarian, V., & Kiani, Gh. (2010). Five commands for strategic thinking. Fara Publications. Tehran.
- Goldman, E. F. (2012). Leadership practices that encourage strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 25-40
- Goldman, E. F., & Casey, A. J. (2010). Building a Culture that Encourages Strategic Thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(2), 119- 128.
- Gholmohammadi, E., Kafche, P., & Soltanoanah, H. (2013). Leadership styles and strategic thinking at the organizational level. *Strategic Management Studies*, 4(15), 93-114.
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management Decision*. Vol 40. No 5. pp 456-462.
- Hadadian, A., & Sadeghi, F., & Salar Babakhani, N. (2018). Investigating the moderating role of readiness to serve in the efficacy of innovativeness, risk taking and proactiveness on the performance in Governmental banks in Mashhad. *Journal of Business Administration Researches*, 10(19), 277-306.
- Heracleous, L. (1998). Strategic Thinking or Strategic Planning?, *Long Range Planning*, 31(3), 481-487.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.

- Hoseinzadeh Shahri, M., & Shahini, S. (2018). The impact of Dynamic Capability and Innovation Capability on Competitive Advantage. *Journal of Business Administration Researches*, 10(19), 123-141.
- Hughes, R. L., & Beatty, K. C. (2005). *Becoming a strategic leader: Your role in your organization's enduring success*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Iranzadeh, S., Sabahi, E., & Amari, H. (2008). *Strategic Thinking*. Foroozesh Publications.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M., & Sanz-Valle, R. (2014). Innovation, Organizational Learning Orientation and Reverse Knowledge Transfer in Multinational Companies. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(1), 47-55.
- Karimi, J., & Abbasi, H. (2017). Explanation the Relationship between Organizational Learning and Knowledge Management with Strategic Thinking in Ministry of Sport and Youth of Iran. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 4(2), 21-28.
- Keller, S., & Price, C. (201۴). *Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage*. (Translator: Raz sadegh), Aryana Ghalam Publications. Tehran.
- Khaksar, M., Khaghanie, M., & Zarie, M. (2013). The Relationship between Strategic Thinking and Organizational Innovation (Case Study: Golrang Industrial Holdings). *Journal of Industrial Management Faculty of Humanities Islamic Azad University, sanandaj Branch*, 8(26), 49-62.
- Khalil Nezhad, Sh., Nekooezade, M., & Golmohammadi, E. (2017). The relationship between knowledge management and innovativeness with regard to the moderating role of strategic orientation. *Organizational Resources Management Researchs*, 7(2), 39-59.
- Kiedrowski, P. J. (2006). Quantitative Assessment of a Senge Learning Organization Intervention. *The Learning Organization*, 13(4), 369-383.
- Lashkarboloki, M. (2014). *Strategy implementation: A step-by-step guide to implementing the strategy in practice*. Aryana Ghalam Publications. Tehran.
- Lashkarboloki, M. (2011). *Strategic Thinking Commands and Techniques*. Aryana Ghalam Publications. Tehran.
- Lashkarboloki, M., & Jalali, S.H. (2019). *Strategist Mind: Applied techniques of strategic thinking at the national, organizational and individual levels*. Aryana Ghalam Publications. Tehran.
- Liedtka, J. (1998). Strategic Thinking: Can it be thought?. *Long Range Planning*, 31(1), 120-129.
- Matofi, A., Tajdini, K., Aghjani, H., & Tajdini, K. (2010). The role of learning orientation on innovation and organizational performance. *Journal of Business Management*, 9(4), 57-71.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Mohammadi, N. (2013). *The Relationship between Organizational Learning and Strategic Thinking (Case Study: Managers of Industrial Units Active in Kurdistan Province)*, Master's thesis, Islamic Azad University, sanandaj Branch.
- Mohsenin, SH., & Esfidani, M.R. (2014). *Structural equations based on the partial*

- least squares approach using software Smart-PLS, Kind Book Institute Publications. Tehran.
- Moon, B. J. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, 66(10), 1698-1708.
- Nazmi, SH., Mortazavi, S., & Jafariyani, H. (2010). The relationship between strategic thinking and performance. *Journal of Business Management*, 9(2), 69-87.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York.
- Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of knowledge management*, 11(4), 20-29.
- Rahimnia, F., Kaffashpoor, A., & pourreza, M. (2013). Strategic Orientation and Marketing Capabilities. *Journal of Strategic Management Studies*, 3(12), 145-166.
- Rahi, S., & Rahimpoor, A. (2018). The relationship between strategic thinking, transformational leadership and organizational learning with the process of supporting the idea of developing a new product (Case study of knowledge-based companies of Ferdowsi University of Mashhad Comprehensive Growth Center). *Journal of Industry and University*, 10(37&38), 57-75.
- Rahmanseresht, H., & Kafche, P. (2008). Organizational model for strategic thinking. *Journal of Business Management*, 7(28), 47-77.
- Raimond, P. (1996). Two styles of foresight: Are we predicting the future or inventing it?. *Long Range Planning*, 29(2), 208-214.
- Shahbazzadeh, M., Rahiminik, A., & Saleh Ardestani, A. (2016). Survey of Relationship between Strategic Thinking within Deployment of Knowledge Management and Organizational Innovation in Miandoab NIOPDC. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(4), 294-307.
- Siren, C., Hakala, H., Wincent, J., & Grichnik, D. (2017). Breaking the routines: Entrepreneurial orientation, strategic learning, firm size, and age. *Long Range Planning*, 50(2), 145-167.
- Siren, C. A. (2012). Unmasking the capability of strategic learning: a validation study. *The Learning Organization*, 19(6), 497-517.
- Sinem Ergün, H., & Kabadayı Kuscı, Z. (2013). Innovation orientation, market orientation and e-loyalty: evidence from Turkish e-commerce customers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99(6), 509-516.
- Stacey, R. (1993). *Strategic Thinking and the Management of Change*. Kogan Page, London.
- Sundström, A., Ahmadi, Z., & Hyder, A. S. (2016). Market and innovation orientation typology: proposition and illustrations. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(3), 376-393.
- Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial marketing management*, 41(7), 1058-1070.
- Tamayo-Torres, I., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Llorens-Montes, F. J., & Martínez-López, F. J. (2016). Organizational learning and innovation as sources of strategic fit. *Industrial Management & Data Systems*, 116(8), 1145-1467.

- Wetzels, M., Odekerken-schroder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 33(1), 177.
- Yaghobi, M., Timorzadeh, E., Salesi, M., & Tavakoli, M. (2017). The relationship between strategic thinking and innovation and productivity of managers of different levels in a military hospital. *Journal of Military Medicina*, 19(6), 588-594.
- Zahra, S., & Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business Horizons*, 55(3), 219—229.
- Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., & Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of Business Research*, 58(8), 1049-1058.