



مقایسه الگوهای مختلف تفکر استراتژیک

گردآوری و ترجمه: میثم محمدی

دانشجوی کارشناسی ارشد

مدیریت کسب و کار – گرایش استراتژی

درس مدیریت استراتژیک پیشرفته

استاد: دکتر فرامرز شاهمحمدی

خرداد ۱۳۹۶

ماهیت و تعاریف تفکر استراتژیک

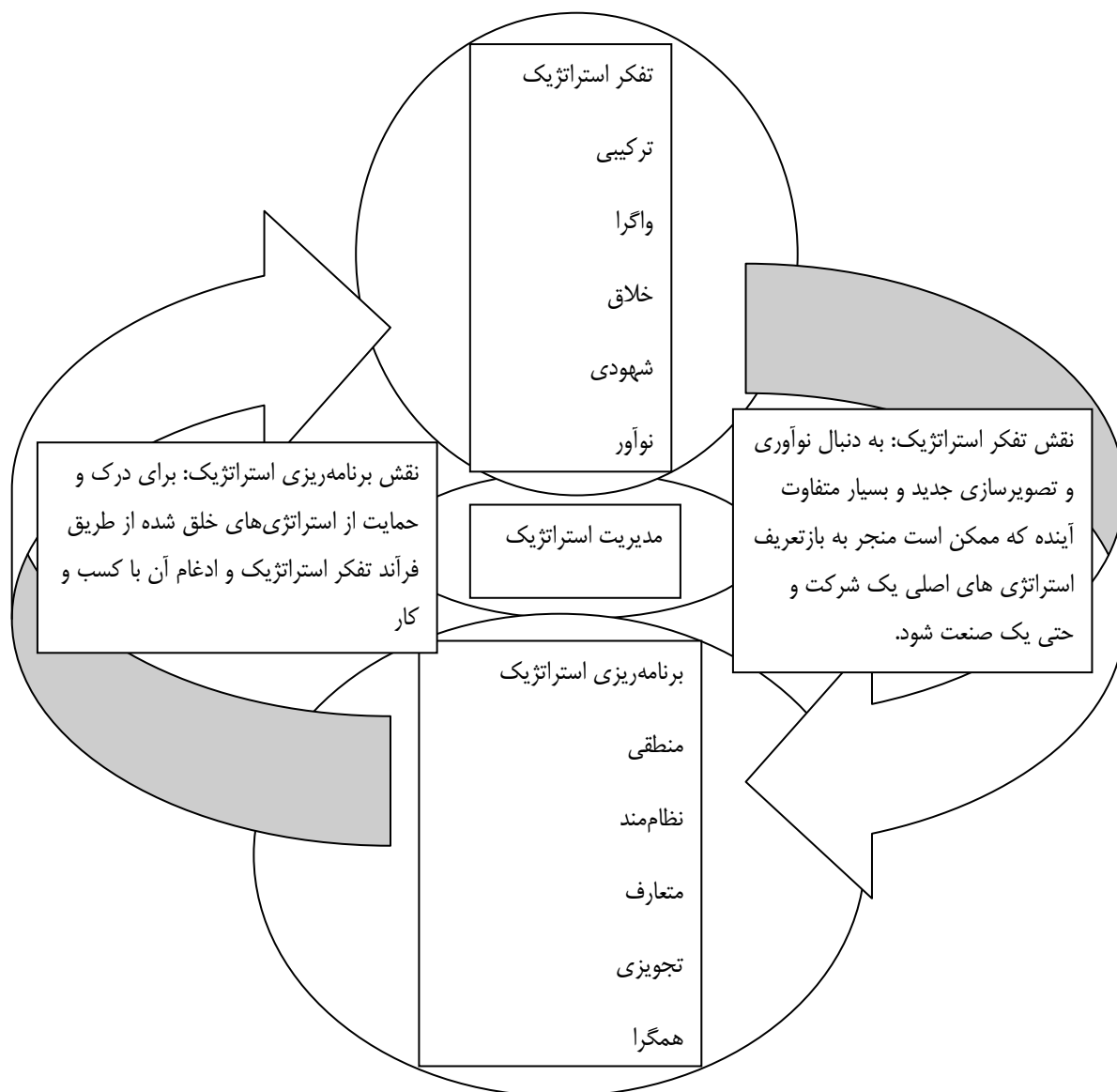
از اوایل قرن بیستم بود که ریشه‌های تفکر استراتژیک مورد توجه قرار گرفت. با این حال زمان شکوفایی آن به سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۹۰ هنگامی که اغلب تکنیک‌ها و ابزارهای بنیادی مدیریت استراتژیک توسعه یافته‌اند، باز می‌گردد. در همین راستا ۱۰ ایده بزرگ برنامه‌ریزی بلندمدت، تجزیه و تحلیل استراتژیک، کیفیت، تئوری پرتفوی، برنامه‌ریزی سناریو، مدل‌های تخصیص منابع، فرهنگ سازمانی، هنر رهبری، اندازه‌گیری نقاط مهم و اتحادهای استراتژیک را سنگ بنای شکل‌گیری تفکر استراتژیک برشمرده‌اند. این ایده‌ها ابزارهای قابل اطمینانی بوده‌اند اما تغییرات سریع و رقابت جهانی موجب شد تا تفکر استراتژیک خلاق، مزیت رقابتی جدید مدیران و منبع نهایی ایجاد تمایز سازمانی باشد. (Allio, 2006)

امروزه اصطلاح تفکر استراتژیک آن‌چنان به‌طور وسیع و عمومی مورد استفاده قرار گرفته است که خطر از بین رفتن معنا، آن را تهدید می‌کند. بیشتر کسانی که از این اصطلاح استفاده می‌کنند، نمی‌توانند آن را تعریف کنند. اغلب اوقات اصطلاح تفکر استراتژیک برای اشاره به تمام تفکرات درباره استراتژی استفاده شده است، به جای اینکه به حالت خاصی از تفکر که دارای ویژگی‌های خاص است، اشاره کند. (Liedtka, 1998) بنابراین در مورد تفکر استراتژیک باید اذعان کرد که حقیقتاً تعریف روشنی برای آن وجود ندارد (Tavakoli & Lawton, 2005) و در بسیاری از موارد نیز اصطلاح تفکر استراتژیک برای اشاره به مفاهیمی همچون مدیریت استراتژیک و یا برنامه‌ریزی استراتژیک به‌کاربرده شده است. (Liedtka, 1998) از آن جمله می‌توان به مقاله کارتر با عنوان تولد مجدد برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره کرد که در آن از عنوان برنامه‌ریزی استراتژیک برای معرفی تفکر استراتژیک استفاده می‌شود و تناه آن را نیازمند چرخش سریع‌تر در برابر تغییرات سریع‌تر محیطی می‌داند. (Carter, 1999) با این حال در جدول ۱ برخی از تعاریف اشاره شده در مورد تفکر استراتژیک را ملاحظه می‌نمائید.

جدول ۱: تعاریف تفکر استراتژیک

نام نویسنده (سال)	تعریف (رفرنس)
استامپ (۱۹۸۹)	تفکر استراتژیک، شناسایی روش‌های مختلفی است که افراد برای نیل به اهداف و تعیین اقداماتی که لازم است تا آن‌ها را به آن اهداف برسانند، انتخاب می‌کنند. (Stumpf, 1989, p.31)
زابریسکی و هولمتل (۱۹۹۱)	تفکر استراتژیک، مقدمه‌ای برای طراحی آینده سازمان است. (Pellegrino & Carbo, 2001, p.376)
استیسی (۱۹۹۲)	تفکر استراتژیک طراحی اقدامات بر مبنای یادگیری جدید است. (Stacey, 1992, p.105)
مینتزبرگ (۱۹۹۴)	تفکر استراتژیک، بر فرآیند سنتز ذهنی با استفاده از شهود و خلاقیت، دیدگاه یکپارچه‌ای را از کسب و کار ایجاد می‌کند. (Mintzberg, 1994b, p. 108)
هامل و پراهاالاد (۱۹۹۴)	تفکر استراتژیک، معماری هنرمندانه استراتژی بر اساس خلاقیت، کشف و درک ناپیوستگی‌های کسب و کار است. (Hmel & Prahaalad, 1994)
گلد اسمیت (۱۹۹۶)	تفکر استراتژیک، توانایی یادگیری از محیط در عین داشتن ذهنی باز و گسترده است که از ویژگی‌های مدیریت خوب است. (Goldsmith, 1996, p.1437)
ریموند (۱۹۹۶)	تفکر استراتژیک، استراتژی به عنوان ماشین هوشمند و استراتژی به عنوان تخیل خلاق است. (Raimond, 1996, p.210)
کافمن و همکاران (۲۰۰۳)	تفکر استراتژیک شیوه‌ای است که موجب می‌شود تا کارکنان سازمان فکر کنند، ارزیابی کنند، مشاهده کنند و آینده‌ای مطلوب را برای خود و همکاران‌شان خلق نمایند. این چیزی بیش از پاسخ‌گویی به مشکلات روزانه و بلندمدت، فرصت‌ها و واقعیت‌های جدید است و آن خلق فردایی بهتر است. (Kaufman, Oakley-Browne, Watkins, & Leigh, 2003, p.40)
بن (۲۰۰۵)	تفکر استراتژیک، راه‌حل استراتژیک مشکلات است که ترکیبی از یک رویکرد منطقی و همگرا با فرآیندهای تفکر خلاق و واگرا می‌باشد. (Bonn, 2005, p.337)
هوگز و بیٹی (۲۰۰۵)	تفکر استراتژیک، جمع‌آوری، تفسیر، تولید و ارزیابی اطلاعات و ایده‌هایی است که مزیت رقابتی پایداری را برای سازمان شکل می‌دهد. (Hughes & Beatty, 2005, p.40)
آبراهام (۲۰۰۵)	تفکر استراتژیک فرآیند یافتن راه‌های جایگزین برای رقابت و ایجاد ارزش برای مشتریان است. بنابراین تفکر استراتژیک به عنوان شناسایی استراتژی‌های جایگزین مناسب یا مدل‌های کسب و کار که برای مشتریان ارزش ایجاد می‌نماید، می‌باشد. (Abraham, 2005, p.5)
بلوچ و اینام (۲۰۰۷)	تفکر استراتژیک، یک فرآیند برنامه‌ریزی با هدف ایجاد یک استراتژی که چارچوبی منسجم، وحدت‌بخش و یکپارچه برای تصمیم‌گیری به‌ویژه در مورد جهت کسب و کار و استفاده از منابع است، می‌باشد. این تفکر آگاهانه، صریح، روشن و فعال است که دامنه رقابت برای کسب مزیت استراتژیک شرکت بیش از رقابتی خود را تعریف می‌کند. (Baloch & Inam, 2007, p.3)
جلنس (۲۰۰۸)	تفکر استراتژیک، فرآیندی است که در آن فرد، درک، بازتاب، احساس، دریافت و تصدیق می‌کند نشانه‌هایی را که بر آینده شرکت تاثیر می‌گذارند و در نهایت بر اساس شکل‌گیری برداشت، دیدگاه و رفتار خود اقدام می‌نماید. (Jelence, 2008, p.29)

در بیش از یک دهه گذشته بحث تفکر استراتژیک در حوزه مدیریت استراتژیک بسیار مورد توجه بوده و تحقیقات زیادی اهمیت دارا بودن قابلیت تفکر استراتژیک برای مدیران را مطرح ساخته است. (Collins, Lowe, & Arnett, 2000) باید اشاره کرد که تفکر استراتژیک به منظور رفع ایرادات وارد شده به برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی و واضح‌تر شدن آن مطرح شده است. (Liedtka, 1998) در عین حال تقویت آن موجب تدوین استراتژی‌های بهتر می‌شود و مدیرانی که دارای قابلیت تفکر استراتژیک باشند، قادر خواهند بود سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب نمایند. (Mintzberg, 1994a) در اینجا باید توجه داشت که اغلب برنامه‌ریزی استراتژیک برای اشاره به فرآیند برنامه‌ریزی و تفکر تحلیلی استفاده می‌شود، درحالی که تفکر استراتژیک برای اشاره به فرآیند تفکر واگرا و خلاق به کار می‌رود. با این حال در این مورد دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد. به عنوان مثال مینتزبرگ معتقد است که تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک از همدیگر مجزا هستند و هر دوی آن‌ها در مراحل مختلف فرآیند مدیریت استراتژیک مفید هستند. در حالی که پورتر تفکر استراتژیک را خلاق‌تر از برنامه‌ریزی استراتژیک (تحلیلی) نمی‌داند و رویکرد برنامه‌ریزی را ارجح‌تر می‌داند. عده‌ای هم هدف واقعی از ابزار تحلیلی برنامه‌ریزی استراتژیک را تسهیل خلاقیت (تفکر استراتژیک) می‌دانند. در نهایت بعضی‌ها هم معتقدند که برنامه‌ریزی استراتژیک بی‌فایده است و باید به نفع تفکر استراتژیک متوقف شود. (Heracleous, 1998) در شکل ۱ رابطه بین تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱- رابطه بین تفکر و مدیریت استراتژیک (Graetz, 2002, p.457)

الگوهای تفکر استراتژیک:

برای رویکرد تفکر استراتژیک الگوهای گوناگونی مطرح شده است که هر کدام مولفه‌ها و فرآیندهای خاصی را مطرح کرده‌اند. باید در نظر داشت که رویکرد تفکر استراتژیک جزء پارادایم توصیفی است. لذا الگوهای مطرح شده در این رویکرد شامل، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و روش‌شناسی پارادایم تجویزی نبوده و به جای آن چگونگی رویکرد تفکر استراتژیک تشریح می‌گردد. از جمله الگوهای مطرح می‌توان به الگوهای جدول ۲ اشاره نمود.

جدول ۲- الگوهای مطرح در زمینه تفکر استراتژیک در ادبیات رایج

نام الگو	مطرح کننده (سال)	شرح
الگوی فرآیند برنامه‌ریزی مورسی	جورج مورسی (۱۹۹۶)	در این الگو، تفکر استراتژیک شامل ارزش، ماموریت، چشم‌انداز و استراتژی دانسته شده است. (The Planning Process, 1996)
الگوی تفکر استراتژیک پیوندی	دنيس كيلروي و مايكل مكينلي (۱۹۹۷)	این الگو دارای سه گام اطلاعات و احتمالات، توسعه گزینه‌های استراتژیک کسب و کار و تجزیه و تحلیل و ارزیابی می‌باشد. (Kilroy & McKinley, 1997)
الگوی عناصر تفکر استراتژیک	جین لیدکا (۱۹۹۸)	در این الگو، پنج عنصر اصلی دیدگاه سیستمی، تمرکز بر هدف، فرصت‌جویی هوشمندانه، تفکر در زمان و پیشروی با فرضیه برای تفکر استراتژیک پیشنهاد شده است. (Liedtka, 1998)
الگوی نوآوری استراتژی	گری هامل (۱۹۹۸)	در این الگو نوآوری اساس تفکر استراتژیک مطرح شده و بدین‌منظور پنج پیش‌شرط صداهای جدید، گفتگوهای جدید، شور و شوق جدید، دیدگاه‌های جدید و تجربه‌های جدید بیان گردیده است. (Hamel, 1998)
الگوی گزینه‌های آینده	پیتر ویلیامسون (۱۹۹۹)	این الگو شامل چهار مرحله کشف محدودیت‌های پنهان، ایجاد فرآیندها، بهینه‌سازی سبد گزینه‌ها و ترکیب برنامه‌ریزی و فرصت‌طلبی است. (Williamson, 1999)
الگوی دوسطحی تفکر استراتژیک	اینگرید بن (۲۰۰۱)	بن رویکرد تفکر استراتژیک را یک رویکرد دوسطحی (فردی و سازمانی) می‌داند. در رویکرد فردی، سه عصر اصلی درک کلی از سازمان و محیط آن، خلاقیت و چشم‌اندازی برای آینده سازمان را مطرح و در رویکرد سازمانی دو اصل ترویج گفتگوهای مستمر استراتژیک در میان تیم‌های عالی و استفاده از قوه ابتکار و خلاقیت فردی کارکنان را بیان نمود. (Bonn, 2001)
الگوی فاکتورهای حیاتی موفقیت	راجر کافمن و همکاران (۲۰۰۳)	این الگو، موفقیت در تفکر استراتژیک را در شش فاکتور حیاتی زیر می‌داند: (Kaufman, Oakley-Browne, Watkins, & Leigh, 2003) فاکتور اول- انتقال از منطقه آسایش و رفاه فعلی (تغییر پارادایم‌های فعلی) و بهره‌گیری مجدد و تعیین مرزهای جدید برای تفکر، برنامه‌ریزی، انجام کارها، ارزیابی و بهبود مستمر. فاکتور دوم- ایجاد تمایز بین سرانجام (چه چیزی می‌خواهیم) و ابزارهای رسیدن به آن (چگونه می‌خواهیم بدان دست یابیم). فاکتور سوم- بهره‌گیری از سه سطح برنامه‌ریزی و نتایج آن (مگا/پیامدها، ماکرو/خروجی‌ها، میکرو/محصولات). فاکتور چهارم- تهیه کردن تمام اهداف (از جمله ماموریت و چشم‌انداز) شامل بیان دقیق جایی که به سمت آن حرکت می‌کنید و معیارهای اندازه‌گیری زمانی تحقق آن فاکتور پنجم- بهره‌گیری از یک چشم‌انداز ایده‌آل (نوع دنیایی که ما برای فردای بچه‌هایمان می‌خواهیم، البته از لحاظ عملکرد قابل اندازه‌گیری باشد) به عنوان مبنای زیربنایی برنامه‌ریزی و بهبود مستمر. فاکتور ششم- تعریف نیاز به عنوان شکاف موجود در نتایج (نه به عنوان سطح ناکافی از منابع، ابزارها یا روش‌ها)
الگوی چندسطحی تفکر استراتژیک	اینگرید بن (۲۰۰۵)	بن، الگوی دوسطحی خود در مورد تفکر استراتژیک را با تبدیل آن به یک الگوی چندسطحی بهبود بخشید. بدین ترتیب که علاوه بر دو سطح فردی و سازمانی، سطح گروهی را نیز برای تفکر استراتژیک قائل شد و آن را پویایی موجود درون گروهی از افراد برشمرد. وی در سطح فردی تفکر سیستمی، خلاقیت و چشم‌انداز، در سطح سازمانی مشارکت مدیریت میانی، پویایی ساختار سازمانی و معیارهای عملکرد کیفی بلندمدت و در سطح گروهی تنوع شغلی، تعارض وظیفه‌ای و تعارض ارتباطی را مطرح ساخت. (Bonn, 2005)

<p>الگوی پنج فرمان تفکر استراتژیک</p>	<p>وفا غفاریان و غلامرضا کیانی (۱۳۸۴)</p>	<p>این الگو شامل پنج فرمان زیر برای داشتن تفکری استراتژیک است: (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۹) فرمان اول- بیش از اطلاع‌گیری به دنبال یادگیری از محیط باشید. فرمان دوم- بیش از پاسخ‌گویی به نیازهای کشف شده، به دنبال کشف نیازهای پاسخ‌گویی نشده باشید. فرمان سوم- بیش از اهداف میانی، چشم به اهداف نهایی داشته باشید. فرمان چهارم- بیش از قابلیت‌سازی برای تولید به دنبال قابلیت‌سازی برای رقابت باشید. فرمان پنجم- در حرکت به سوی هدف، بیش از سرعت به فکر راه میان‌بر باشید.</p>
<p>الگوی فرآیند تفکر استراتژیک دانشکده کسب و کار هاروارد</p>	<p>دانشکده کسب و کار هاروارد (۲۰۱۰)</p>	<p>این الگو شامل دو مرحله می‌باشد که هر کدام نیز گام‌های خاصی را دربرمی‌گیرند: (کالیس، ۲۰۱۰) مرحله اول- تعیین موضوع‌های استراتژیک: ۱ - مشاهده تصویر کلان ۲ - تعیین اهداف استراتژیک مرحله دوم- به‌کارگیری مهارت‌ها: ۳ - تعیین روابط، الگوها و روندها ۴ - خلاقیت ۵ - تحلیل اطلاعات ۶ - اولویت‌بندی اقدام‌ها ۷ - انتخاب اقدام‌ها</p>
<p>الگوی نه مرحله‌ای تفکر استراتژیک</p>	<p>سیمون واتن و تری هورن (۲۰۱۰)</p>	<p>این الگو شامل نه مرحله زیر می‌باشد: (Wootton & Horne, 2010) ۱ - جمع کردن هوش استراتژیک ۲ - ارزیابی قابلیت‌های استراتژیک ۳ - خلق دانش استراتژیک ۴ - پیش‌بینی‌های استراتژیک ۵ - پرورش چشم‌انداز استراتژیک ۶ - خلق گزینه‌های استراتژیک ۷ - اتخاذ تصمیمات استراتژیک ۸ - ایجاد استراتژی رهبری بازار و برقراری ارتباطات ۹ - برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه پیاده‌سازی تغییر</p>
<p>الگوی فرامین ده-گانه تفکر استراتژیک</p>	<p>مجتبی لشکربلوکی (۱۳۹۰)</p>	<p>این الگو شامل ده فرمان زیر می‌باشد: (لشکربلوکی، ۱۳۹۰) فرمان اول- نیت متمرکز: هدف‌گیری و هدف‌گرایی داشته باشید. فرمان دوم- در جستجوی پرسش‌های ناگفته و پاسخ‌های نیافتاده باشید. فرمان سوم- متمرکز بر عواملی باشید که هم متمایزکننده باشد و هم ممتازکننده. فرمان چهارم- در هر رخداد و روندی، منافع بالقوه استراتژیک را جستجو کنید. فرمان پنجم- همیشه خاطره‌های متعددی از آینده در ذهن داشته باشید. فرمان ششم- سیستم مولد ارزش را از نو بیافرینید. فرمان هفتم- دایره انتخاب‌ها و گزینه‌های خود را گسترش دهید. فرمان هشتم- مدام فرضیه‌پردازی و فرضیه‌آزمایی کنید. فرمان نهم- بازی برنده برنده برنده (برد برد برد) طراحی کنید. فرمان دهم- چرخه‌های زاینده و پاینده ایجاد کنید.</p>

مولفه‌های تفکر استراتژیک در ادبیات رایج

با توجه به بررسی ادبیات موجود، تعاریف و الگوهای مطرح شده در این زمینه و مشورت با خبرگان، مولفه‌های جدول ۳ را می‌توان به عنوان مولفه‌های تفکر استراتژیک در ادبیات رایج و جهت مقایسه و نتیجه‌گیری کلی در نظر گرفت.

جدول ۳- مولفه‌های تفکر استراتژیک در ادبیات رایج

ردیف	مولفه	منبع (سال)
۱	خلاقیت	بن (۲۰۰۱)، بن (۲۰۰۵)، دانشگاه کسب و کار هاروارد (۲۰۱۰)
۲	چشم‌اندازی برای آینده	موریسی (۱۹۹۶)، بن (۲۰۰۱)، کافمن (۲۰۰۳)، بن (۲۰۰۵)، واتن و هورن (۲۰۱۰)
۳	کل‌نگری	بن (۲۰۰۱)، دانشگاه کسب و کار هاروارد (۲۰۱۰)
۴	تفکر سیستمی	لیدکا (۱۹۹۸)، بن (۲۰۰۵)
۵	دیدگاه بلندمدت	موریسی (۱۹۹۶)، غفاریان و کیانی (۱۳۸۴)
۶	استدلال منطقی	کیلروی و مکینلی (۱۹۹۷)
۷	شهود	کیلروی و مکینلی (۱۹۹۷)
۸	تمرکز بر هدف	لیدکا (۱۹۹۸)، لشکرلوکی (۱۳۹۰)
۹	پیش‌روی با فرضیه	کیلروی و مکینلی (۱۹۹۷)، لیدکا (۱۹۹۸)، هامل (۱۹۹۸)، لشکرلوکی (۱۳۹۰)
۱۰	تفکر در زمان	لیدکا (۱۹۹۸)
۱۱	فرصت‌جویی هوشمندانه	لیدکا (۱۹۹۸)، ویلیامسون (۱۹۹۹)
۱۲	یادگیری مستمر	هامل (۱۹۹۸)، غفاریان و کیانی (۱۳۸۴)
۱۳	ارتباطات موثر	هامل (۱۹۹۸)، بن (۲۰۰۱)، واتن و هورن (۲۰۱۰)
۱۴	متمایز اندیشیدن	غفاریان و کیانی (۱۳۸۴)
۱۵	قدرت پیش‌بینی	کافمن (۲۰۰۳)، واتن و هورن (۲۰۱۰)
۱۶	کنجکاوی و اکتشاف	ویلیامسون (۱۹۹۹)، غفاریان و کیانی (۱۳۸۴)
۱۷	گزینه‌سازی	کیلروی و مکینلی (۱۹۹۷)، ویلیامسون (۱۹۹۹)، واتن و هورن (۲۰۱۰)، لشکرلوکی (۱۳۹۰)
۱۸	قابلیت‌سازی	ویلیامسون (۱۹۹۹)، غفاریان و کیانی (۱۳۸۴)
۱۹	قدرت تحلیل	دانشگاه کسب و کار هاروارد (۲۰۱۰)

در پایان تعریفی از هر یک از مولفه‌ها به منظور مشخص شدن بهتر مفهوم آن‌ها بیان می‌گردد:

- خلاقیت: توانایی ذهنی فرد که می‌تواند با بهره‌گیری از آن ایده‌ها، طرح‌ها و مفاهیم جدید ارائه نموده و یا این که ایده‌ها، طرح‌ها و مفاهیم موجود را از طریق ترکیب و ادغام آن‌ها بهبود و ارتقاء بخشد.
- چشم‌اندازی برای آینده: در نظر داشتن آینده‌ای دست‌یافتنی، واقع‌بینانه، موفقیت‌آمیز، مطلوب‌تر از وضع فعلی و البته جذاب به منظور جهت‌دهی به مسیر حرکت.

- تفکر سیستمی: نظام فکری است که از طریق آن کل سیستم و اجزای آن، روابط بین اجزاء و کل و روابط بین کل با محیط آن درک و فهم می‌شود.
- دیدگاه بلند مدت: آینده‌نگری، توانایی گسترش افق دید، تصویر آینده، دیدن پشت پرده مسائل و عواقب کارها و سنجیدن مصالح می‌باشد. به بیان ساده، دیدن آینده در زمان حال است.
- قدرت تحلیل: توانایی تجزیه و تحلیل منطقی مسائل و رخدادهای داده‌ها و اطلاعات، طبقه‌بندی و اولویت‌بندی آن‌ها و انتخاب اقدامات و فعالیت‌هایی فراخور آن‌ها.
- شهود: بصیرت، نیروی باطنی برگرفته از آگاهی علمی و عملی همراه با نکته‌سنجی، درایت، فهم، هوشیاری و زیرکی که موجب می‌شود تا حقایق را به خوبی شناخت و از آن‌ها به بهترین شکل بهره برد.
- تمرکز بر هدف: محور قرار دادن هدف در کلیه اقدامات، فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها از طریق تمرکز منابع به منظور نیل به هدف تا زمان دستیابی به آن.
- پیش‌روی با فرضیه: تجربه‌پذیری، توانایی تولید فرضیه و گزینه‌های مختلف و آزمایش و تجربه کردن آن‌ها.
- فرصت‌جویی هوشمندانه: علم به زمان، داشتن علم و آگاهی به زمان به‌طوری که نه‌تنها فرد با امواج تغییرات زمان هم‌سو و هم‌جهت باشد، بلکه خود بتواند موجی از تغییرات را پایه‌ریزی کند. به عبارت دیگر، تسلط و اشراف بر زمان حال با نگاهی به گذشته و حرکت به سمت آینده.
- یادگیری مستمر: توانایی کسب دانش و رفتار و اعمال مفید و سودمند به صورت مداوم از طریق آموزش‌های برنامه‌ریزی شده، تجربه، مطالعه و درک تغییر و تحولات محیط.
- ارتباطات موثر: توانایی برقراری ارتباط و مشارکت با دیگران و همچنین توانایی شناسایی و مشورت با افرادی که در زمینه‌های مورد مشورت دارای صلاحیت و خبرگی باشند.
- قابلیت‌سازی: توانایی در جهت ایجاد، توسعه یا بهبود هدف‌مند منابع و ظرفیت‌های کلیدی، جهت ایجاد مزیت رقابتی است.

منابع:

احد تجری، محمدعلی (۱۳۸۷)، تبیین مولفه‌های تفکر استراتژیک و بررسی آن در سازمان‌های دولتی، مطالعه موردی سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان قم، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، قم: دانشکده مدیریت، پردیس دانشگاه تهران.

سالاری‌نهند، ابراهیم (۱۳۹۰)، شناسایی مولفه‌های تفکر استراتژیک و رابطه آن‌ها در بهبود فرآیند تصمیم‌گیری، مطالعه موردی سازمان حمایت مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، قم: دانشکده مدیریت، پردیس دانشگاه تهران.

طباطبایی، محمدحسین (۱۳۹۰)، درس‌نامه از تفکر تا علم، تهران: انتشارات غنچه.

غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (۱۳۸۹)، پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، تهران: فرا.

کالیس، دیوید (۲۰۱۰)، تفکر استراتژیک: راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه، ترجمه مسعود سلطانی، تهران: آریانا‌قلم.

لشکربلوکی، مجتبی (۱۳۹۰)، فنون و فرامین تفکر استراتژیک، تهران: نص.

مشبکی، اصغر و خزاعی، آناهیتا (۱۳۸۷)، طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، دوفصل‌نامه مدیریت بازرگانی، ۱(۱)، ۱۰۵-۱۱۸.

Wootton, S., & Horne, T. (2010), Strategic thinking: A nine step approach to strategy and leadership for managers and marketers (3rd ed.), UK: Kogan page publishers.