

فرآیند مدیریت استراتژیک: نقش سبک تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی

نرگس حمیدیان^۱، عباس داستانبور حسین آبادی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۰۷

چکیده

موفقیت مدیران در سازمانها در گرو مهارتهای آنان در برنامه ریزی خوب، سازماندهی، هدایت و کنترل است. باید بدانیم که نقطه عطف در بکارگیری تمامی این مهارتها به گونه ای نیکو، همانا بهره مند بودن مدیران از مهارتهای تصمیم‌گیری است. به عبارت دیگر تمامی فعالیت‌های مدیران در ارتباط با تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری به عنوان کلید فهم پیچیدگی‌های سازمان و جوهر اصلی مدیریت است و حتی می‌توان آن را مترادف با آن دانست. هدف مقاله حاضر ارائه یک چارچوب مفهومی برای یکپارچه‌سازی عوامل تفکر استراتژیک، عملکرد سازمانی و فرآیند تصمیم‌گیری است. روش: روش شامل مرور ادبیات است و یک چارچوب ارائه می‌دهد که رابطه بین عوامل تفکر استراتژیک، عملکرد سازمانی و تأثیر میانجی سبک‌های تصمیم‌گیری را بررسی می‌کند. چارچوب شامل عوامل تفکر استراتژیک (دیدگاه سیستمی، اهداف متمرکز، فرصت‌طلبی هوشمند، تفکر در زمان و تحلیل مبتنی بر فرضیه)، عملکرد سازمانی و تأثیر میانجی سبک‌های تصمیم‌گیری (شهودی و منطقی) است. این پژوهش فقط به یک مدل مفهومی منجر می‌شود؛ باید در عمل تست شود. چارچوب مفهومی گسترده می‌تواند به عنوان پایه‌ای برای تحقیقات تجربی آینده و به عمل آوردن بینش‌ها برای عملگران درباره تقویت توسعه سیاست در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک خدمت کند. تغییر پارادایم در ادبیات نشان می‌دهد که مدیریت استراتژیک و سبک‌های تصمیم‌گیری برای تعیین عملکرد سازمانی حیاتی هستند. این مقاله اهمیت سبک‌های تصمیم‌گیری را برجسته می‌کند و با تحلیل ادبیات مدیریت استراتژیک موجود، یک چارچوب برای مدیریت استراتژیک توسعه می‌دهد.

کلمات کلیدی: مدیریت استراتژیک، تصمیم‌گیری شهودی، تصمیم‌گیری منطقی، فرآیند تفکر استراتژیک، عملکرد سازمانی.

^۱گروه حسابداری، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. (n.hamidian@ase.ui.ac.ir)

^۲گروه حسابداری، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. (abbasdastanpour@ase.ui.ac.ir)

مقدمه

مدیران جهت دستیابی به اهداف و مقاصد سازمان منصوب می‌شوند. همانطور که این اهداف به تدریج با رقابت افزایش می‌یابد، مدیران باید به متفکران استراتژیک با مهارت های تصمیم‌گیری عالی تبدیل شوند. استراتژی در راستای نتیجه‌سازمانی که در این بخش برجسته شده است به طور گسترده‌ای در میان دانشمندان و متخصصان دانشگاهی بحث شده است. استراتژی‌های سازمانی در حفظ مزیت رقابتی سازمان برای مواجهه با آینده‌ای پیچیده و نامطمئن ضروری هستند.

چارچوب‌های مدیریت استراتژیک مؤثر، مدیران را قادر می‌سازد تا روی موضوعات پیچیده‌ای که باید برای تسریع فرآیندهای تصمیم‌گیری اولویت‌بندی شوند، تمرکز کنند (دل‌مینی و همکاران، ۲۰۲۰). در حالی که مدیران را قادر می‌سازد تا تصمیمات لازم را برای هدایت تلاش سازمانی به سمت غلبه بر مسائل خاص اتخاذ کنند (وانگ و همکاران، ۲۰۲۱).

پرداختن به مسائل حیاتی با راه‌حلهایی که به بهترین وجه با **عوامل محیطی** کنونی تناسب داشته باشد، حیات و تصویر سازمان را تضمین می‌کند. مدیریت استراتژیک برای مدیریت سازمان به شیوه‌ای مستمر و سیستماتیک مناسب است. اصطلاح استراتژی بیانگر اجرای دو بخش برای دستیابی به اهداف و مقاصد سازمان است.

(۱) اولین بخش مدیریت استراتژیک، برنامه‌های اقدام موثری است که برای دستیابی به این اهداف و مقاصد انتخاب شده است.

(۲) بخش دوم الگوی تخصیص منابع است که سازمان را با محیط خود مرتبط می‌کند. علاوه بر این، مدیریت استراتژیک به عنوان تبدیل فرآیند تفکر به یک برنامه عملیاتی تعریف می‌شود که به نفع سازمان برای حفظ مزیت‌های رقابتی خود است. استراتژی را می‌توان به عنوان تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک نیز طبقه‌بندی کرد. استراتژی همچنین تعهد مدیریت سطح بالا به دستیابی به نتایجی همسو با اهداف استراتژیک سازمان است. استراتژی زمانی قابل تحقق است که نتایج یا الگوهای ثابتی در طول سال‌ها وجود داشته باشد. بنابراین، استراتژی برنامه‌ریزی برای آینده یا تعیین الگوهای مبتنی بر نتایج ثابت است. سازمان‌ها باید برنامه‌هایی را توسعه دهند و همچنین الگوهای به دست آمده را تکامل دهند از نتایج سازمانی قبلی این مراحل را می‌توان به عنوان استراتژی مورد نظر و استراتژی تحقق یافته توضیح داد.

اتریشی استراتژی‌های به کار گرفته شده می‌تواند نشان دهنده عملکرد سازمان در دستیابی به اهداف و مقاصد باشد. سازمان‌ها باید با داشتن اهداف قابل اندازه‌گیری که تعهد کارکنان را نسبت به دستیابی به اهداف افزایش می‌دهد، نتیجه استراتژی‌های به کار گرفته شده را اندازه‌گیری کنند. برعکس، **یادگیری سازمانی و اقدامات مالی** مانند سودآوری سازمانی نیز می‌تواند معیار سازمانی باشد.

کارایی. پاسخگویی عملکرد سازمانی رابطه مستقیمی دارد و تحت تأثیر تلاش‌های مدیریت برای تأکید بر رهبری در ساختار سازمانی است. این امر با مشاهده حمایت‌ها و راهبردهای به کار گرفته شده توسط مدیران برای دستیابی به اهداف و مقاصد انجام می‌شود.

هدف این مقاله ارتقای درک فرآیندهای مدیریت استراتژیک شامل سبک‌های تصمیم‌گیری نسبت به عملکرد سازمانی است. ابتدا، این مقاله رویکرد عملیاتی و نظری مدیریت استراتژیک نسبت به عملکرد سازمانی را برجسته می‌کند. علاوه بر این، این مطالعه با تبیین تلاش‌های مربوط به تصمیم‌گیری برای تقویت ساختار سازمانی، به‌ویژه سبک‌های تصمیم‌گیری (شهودی و منطقی)، که رابطه بین فرآیند تفکر استراتژیک و سازمانی را تعدیل می‌کند، نتیجه ادبیات قبلی در زمینه توانمندسازهای استراتژیک را افزایش می‌دهد. اجراها (ریتر، ۲۰۱۴).

محققان دانشگاهی و متخصصان بر اهمیت مدیریت استراتژیک در سنجش عملکرد سازمانی از نظر نوآوری، کارآفرینی، فناوری، دانش، اقتصاد، مراقبت‌های بهداشتی و عملکرد سازمانی تأکید کرده‌اند (آدام و همکاران، ۲۰۱۸، ۲۰۲۰؛ آلوسانی و همکاران، ۲۰۲۰). برعکس، یک شکاف دانش در مورد شیوه‌های قضاوت موثر توانمندسازهای مدیریت استراتژیک و عملکرد سازمانی در طول تصمیم‌گیری وجود دارد (ابوهجیله و همکاران، ۲۰۱۸؛ Acciarini و همکاران، ۲۰۲۱؛ الرهیل و همکاران، ۲۰۲۰؛ نگوین، ۲۰۲۰). این مقاله رابطه بین مدیریت استراتژیک و عملکرد سازمانی را تحلیل می‌کند و چارچوبی را برای روشن کردن متغیرهای رابطه مانند تعدیل‌کنندگان، سبک‌های تصمیم‌گیری منطقی و شهودی پیشنهاد می‌کند.

مبانی نظری

مدیریت استراتژیک به کارگیری تصمیمات استراتژیک در جهت چشم‌انداز سازمانی برای دستیابی به رقابت پذیری استراتژیک و حفظ مزیت‌های رقابتی است (الوسانی و همکاران، ۲۰۲۰؛ زودریگز و فرانکو، ۲۰۱۹). مدیریت استراتژیک یک نقص شناختی در ساختار قابلیت‌های داخلی برای برآوردن

خواسته‌های بیرونی است و شامل طرح‌ها، الگوها، موقعیت‌ها، دیدگاه‌ها و طرح‌ها می‌شود (میتسبرگ و همکاران، ۲۰۲۰).

مدیریت استراتژیک گفتمان مدیریتی است که شامل چارچوبی از فرآیند تصمیم‌گیری است که نحوه تدوین فرآیند استراتژی در سازمان‌ها را برجسته می‌کند و مدیریت شناختی را تأیید می‌کند. ساختار سازمان‌ها علاوه بر این، اعضای سازمان باید به طور موثر به تصمیمات اتخاذ شده توسط مدیریت پاسخ دهند و برای اطمینان از دستیابی به چشم‌انداز سازمانی همکاری کنند، با توجه به اینکه این امر بر سازگاری مشروعیت و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. (جانسن، ۲۰۱۵). سازمان‌ها باید از محیط‌های نامطمئنی که می‌تواند بر رفاه آنها تأثیر بگذارد آگاه باشند. در نتیجه، فرآیند مدیریت استراتژیک را می‌توان در دو جهت منعکس کرد:

- برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک
- برنامه‌ریزی استراتژیک بر تدوین استراتژی‌ها یا تلاش‌های منظم برای تولید تصمیمات استراتژیک برای دستیابی به اهداف سازمان تأکید دارد (Bryson, 2018).

برنامه ریزی استراتژیک همچنین می‌تواند به عنوان سیستمی منعکس شود که فرآیند تصمیم‌گیری را در بین اعضای یک سازمان افزایش می‌دهد. فرآیند مدیریت استراتژیک برای حفظ مزیت‌های رقابتی سازمان باید کامل باشد. علاوه بر این، تفکر استراتژیک خلاق، مخرب، متمرکز بر آینده و تجربی است و اغلب با مفاهیم سنتی برنامه ریزی استراتژیک در تضاد است (لیدکا، ۲۰۰۰).

برنامه ریزی استراتژیک عنصر اصلی فرآیند مدیریت استراتژیک است که شامل مدیریت منابع، اجرا، کنترل و ارزیابی استراتژی‌ها می‌شود. (پوستر و همکاران، ۲۰۱۰). برنامه‌ریزی استراتژیک بر رسمی کردن استراتژی‌های موجود و به کارگیری خلاقیت برای تقویت دیدگاه‌ها متمرکز است (میتسبرگ و همکاران، ۲۰۲۰).

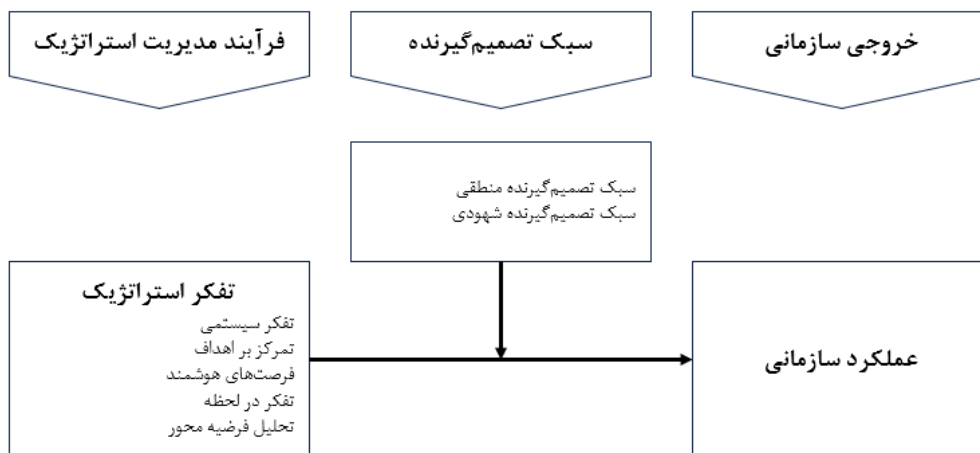
عدم قطعیت‌های محیط‌ها و دیدگاه‌های متضاد را می‌توان با استفاده از تفکر استراتژیک به عنوان بخشی از فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی ارزیابی و بررسی کرد (چین و همکاران، ۲۰۱۸). مطالعات گلدمن و همکاران (۲۰۱۵) نشان داد که اعضای سازمان به طور فعال در فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک درگیر نمی‌شوند که منجر به کاهش عملکرد سازمان می‌شود.

اهمیت فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک در جهت عملکرد سازمانی توسط استپتو وارن و همکاران مورد تأکید قرار گرفت. این تحقیق نشان داد که ارزیابی، شناسایی و اعتبار بخشیدن به فرآیند، فرآیند تفکر استراتژیک را برای تأثیر مثبت بر عملکرد افزایش می‌دهد (Norzailan و همکاران، ۲۰۱۶). علاوه بر

این، تفکر استراتژیک نقش حیاتی در تجزیه و تحلیل عوامل خارجی موثر بر فرآیند ایفا می کند. اگر اعضای سازمان آن را سهل انگاری کنند، منجر به کمبودهای ادراک می شود (Kızıloğlu and Serinkan, ۲۰۱۵). علاوه بر این، این مطالعه نشان داد که برنامه ریزی استراتژیک پس از تفکر استراتژیک اتفاق می افتد (Alatailat و همکاران، ۲۰۱۹؛ بن، ۲۰۰۱؛ مینتزرگ، ۱۹۹۴). در نتیجه، این مطالعه بر تفکر استراتژیک به عنوان مرحله اساسی در فرآیند مدیریت استراتژیک تمرکز خواهد کرد.

مدل مفهومی پژوهش

یک چارچوب مفهومی که اصول مدیریت را در میان فرآیندهای تجاری در ارائه راه حل های موثر برای مشکلات برجسته می کند در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

- مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک به عنوان چارچوبی برای دستیابی به موفقیت تعریف می شود و برای سازمان ها برای دستیابی به اهداف خود و عملکرد بهتر مستمر بسیار مهم است (الیوت و همکاران، ۲۰۲۰). علاوه

بر این، مدیریت استراتژیک یک فرآیند مستمر برای جستجوی یک برنامه اقدام بهتر برای تضمین رقابت پذیری سازمان است.

- تفکر استراتژیک

چالش برانگیزترین مسئله‌ای که یک سازمان با آن مواجه است آگاهی از چشم انداز استراتژیک و مأموریت‌ها، منابع موجود و شناسایی فرصت‌های رشد در درون سازمان است (Bryson, 2018). بنابراین، تفکر استراتژیک یک عنصر حیاتی در زنجیره فرآیندهایی است که باید به طور موثر و سیستماتیک انجام شوند (ساهی، ۲۰۱۹). با این وجود، سازمان‌ها باید بدانند که اگر تصمیم‌گیرندگان توانمندسازهای استراتژیک یا عوامل مسئول فرآیند تفکر استراتژیک مؤثر را درک نکنند، تفکر استراتژیک می‌تواند به شدت شکست بخورد. توانمندسازهای استراتژیک بر افکار و فرآیند تصمیم‌گیری اعضای سازمان تأثیر می‌گذارند (گلدمن و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین، توانمندسازهای استراتژیک اعضای سازمان را به سمت رشد ایده و توسعه شخصی سوق خواهند داد، در حالی که متفکران استراتژیک عملکردهای سازمانی را تسریع می‌کنند (Alatailat et al., 2019).

افراد درگیر در ساختار سازمانی از تجربیات و فرآیندهای فکری خود در مدیریت تعارضات برای تقویت تفکر استراتژیک استفاده می‌کنند (Alaarj et al., 2016). استراتژی مدیران یا متفکران رابطه بین مسئولیت‌های تجاری و بخش‌ها و سازمان‌ها و ذینفعان کسب‌وکارشان را تشخیص می‌دهند (کابرال و همکاران، ۲۰۱۹). این رابطه به عنوان "تفکر سیستمی" شناخته می‌شود، جایی که یک سازمان ساختار منعکس شده در عمل و محیطی را که باعث بروز حادثه می‌شود بررسی می‌کند.

علاوه بر این، جهت یا سرنوشت سازمانی نوعی هدف استراتژیک است که برای کمک به دستیابی به اهداف تجاری مورد استفاده قرار می‌گیرد. این زمانی اتفاق می‌افتد که همه کارکنان بتوانند بر روی هدف خود تمرکز کنند تا زمانی که آن را به دست آورند. هدف استراتژیک در افزایش مزیت‌های رقابتی و بهبود عملکرد سازمانی مناسب است (چن و همکاران، ۲۰۱۵).

شرکت‌های هوشمند باید قبل از رقابتی شدن در نظر گرفته شوند تا اطمینان حاصل شود که سازمان می‌تواند فرصت‌های هوشمندی برای رهبری استراتژی‌های نوظهور کسب و کار به سمت چشم انداز آنها ایجاد کند (Alaarj et al., 2016). برعکس، سازمان باید رویدادهای قبلی را با وضعیت فعلی ادغام کند تا به اهداف سازمان دست یابد و با آن هماهنگ شود. این برای سازمان‌ها برای اتصال به گذشته حیاتی است. محیط موجود برای تصور شرکت‌ها و آماده شدن برای هر گونه چالش داخلی یا خارجی

در تجارت آنها ایجاد می‌کند (ابوبکار و همکاران، ۲۰۱۹). تجزیه و تحلیل مبتنی بر فرضیه عنصر اصلی در فرآیند تفکر استراتژیک برای جمع آوری اطلاعات مرتبط در مورد کسب و کار است. بنابراین، چالش‌های پیش‌رو باید به یک تحلیل فرضیه‌محور تبدیل شوند تا اقدامات لازم توسط ذینفعان برای بهبود عملکرد سازمانی را بهتر درک کنند.

- سبک تصمیم‌گیری

نقش مدیران در یک سازمان باید برای کمک به بهبود فرآیند تصمیم‌گیری برای ایجاد مزیت‌های رقابتی برای سازمان روشن شود (دیونیزیو، ۲۰۱۷). علاوه بر این، پورتر (۱۹۹۰) بر تفاوت بین استراتژی رقابتی و رقبا تأکید کرد. سبک‌های تصمیم‌گیری نیز نقشی حیاتی در رسمی‌سازی رویه تصمیم‌گیری استراتژیک ایفا می‌کنند و می‌توانند به عنوان یک الگوی واکنش معمولی یا رسمی که توسط مدیران در هنگام وقوع حادثه اتخاذ می‌شود، تعریف شوند (Kulcsar et al., 2020). طبق گفته Acciarini و همکاران (۲۰۲۱)، سبک‌های تصمیم‌گیری ارتباط مستقیمی با سبک‌های شناختی دخیل در استراتژی دارد

فرآیند تفکر سبک تصمیم‌گیری، که می‌تواند هم در سطح فردی و هم در سطح تیمی باشد، می‌تواند به شهود و عقلانیت طبقه‌بندی شود (دایان و دی بندتو، ۲۰۱۱؛ دایان و البانا، ۲۰۱۱؛ گیرمیندل و همکاران، ۲۰۲۲؛ لوان و همکاران، ۲۰۱۹. سوخوف و همکاران، ۲۰۲۱). از این رو نویسنده تأکید کرد که سبک‌های شناختی را می‌توان به دو دسته مختلف تقسیم کرد:

(۱) "احساس به عنوان ارزیاب اطلاعات"، که در آن مدیران به طور فعال اطلاعات را به طور

شهودی جمع‌آوری می‌کنند، و

(۲) "تفکر به عنوان ارزیاب اطلاعات"، که در آن مدیران به طور سیستماتیک اطلاعات را جمع

آوری می‌کنند (Behling et al., 1980).

روش دیگر، سبک‌های تصمیم‌گیری را می‌توان سبک‌های جمع‌آوری و ارزیابی اطلاعات شهودی و منطقی در نظر گرفت (کالابرتا و همکاران، ۲۰۱۷). سبک تصمیم‌گیری شهودی را می‌توان به عنوان دوره‌هایی از الگوهای عمل عدم قطعیت که توسط مدیران یا تصمیم‌گیرندگان بر اساس وضعیت فعلی تحمیل می‌شود، تعریف کرد. علاوه بر این، تصمیم‌گیرندگان شهودی باید از مسائل جاری آگاه باشند و رابطه بین طرح‌های شناختی را با تفکر کل‌نگر برای حل مشکلات مرتبط کنند (کالابرتا و همکاران، ۲۰۱۷).

همچنین اعتقاد بر این است که فرآیند تصمیم‌گیری شهودی می‌تواند تحت تأثیر آگاهی ناگهانی از اطلاعات باشد (ژو و همکاران، ۲۰۱۷).

تصمیم‌گیرندگان می‌توانند راه‌حل‌ها را بدون درک کامل یا درک میزان اطلاعات موجود تعیین کنند. مطالعات توافق دارند که فرآیند تصمیم‌گیری شهودی زمانی رخ می‌دهد که اطلاعات مرتب نشده به یک الگوی عمل سازمان‌یافته که به یک راه‌حل آگاهانه تبدیل می‌شود، بازسازی شود (Zander et al., 2016).

علاوه بر این، شهود عملکرد سازمان‌ها زمانی که تصمیم‌گیرندگان از سبک تصمیم‌گیری شهودی استفاده می‌کنند، زمانی که دسترسی یا داده‌های تحلیلی مرتبطی برای حمایت از آنها در اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک که با اهداف سازمان همسو هستند، وجود ندارد، افزایش می‌یابد (Temprano-Garcia et al., 2018). در مقابل، تصمیم‌گیری شهودی نیز به طور مثبت به عملکرد سازمان کمک می‌کند، زمانی که مسائل با وجود منابع محدود یا دانش در مورد مسائل جاری به سرعت حل شوند.

مطالعات ساتر (۱۹۹۹) تاکید کرد که تصمیم‌گیری شهودی، آگاهی ناگهانی از اطلاعات است که در آن تصمیم‌گیرندگان از حقایق یا اطلاعات اساسی بی‌اطلاع هستند. نویسنده همچنین چندین راه را برای ایجاد فرآیند تصمیم‌گیری بصری برجسته کرده است. اول، تشخیص یک شهود است که در آن تصمیم‌گیرندگان به جای تمرکز بر موضوع فعلی به چندین موقعیت مختلف فکر می‌کنند (Kolbe et al., 2020). کار بر روی موضوعات استراتژیک فعلی مدیران را قادر می‌سازد تا اطلاعات مرتبط را برای کمک به حل مسئله با پیوند دادن حقایق یا عناصری که قبلاً به یکدیگر مرتبط نبودند، درک کنند (Temprano-Garcia et al., 2018).

شکل دیگری از شهود ارزیابی است، جایی که راه‌حل به عنوان یک گزینه در دسترس ظاهر می‌شود که باعث ایجاد حس اطمینان یا احساسات مبهم نسبت به داده‌های تحلیلی می‌شود (Hodgetts et al., 2017).

برعکس، فرآیند تصمیم‌گیری شهودی را می‌توان به عنوان یک سبک تصمیم‌گیری صریح و ضمنی نیز فرض کرد (تابش و ورا، ۲۰۲۰)، که در آن تصمیم‌صریح از احساسات یا استفاده می‌کند. احساسات و تصمیمات ضمنی به تجربه موقعیت مربوطه اشاره دارد (بات و همکاران، ۲۰۲۱؛ رمرز و همکاران، ۲۰۱۶). علاوه بر این، سبک‌های تصمیم‌گیری شهودی نیز از ناخودآگاه استفاده می‌کنند. پردازش حقایق یا اطلاعات شفاهی و غیرکلامی (تابش و ورا، ۲۰۲۰).

یک مطالعه اخیر نشان می دهد که تصمیم گیری شهودی به مدیران در تقویت استراتژی و تصمیم گیری نسبت به عملکرد سازمان کمک می کند. (فرانچینی و کلارک، ۲۰۲۰). تصمیم گیری منطقی شامل چندین راه حل است که بر اساس مسائل و ارتباط این اطلاعات با مشکل فعلی قبل از اجرای تصمیم نهایی مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد (Temprano-Garcia et al., 2018).
اطلاعات ساختار یافته متشکل از تفکر آگاهانه باید به طور انتقادی ارزیابی شود (Acciarini et al., 2021).

علاوه بر این، فرآیند تصمیم گیری **منطقی**، اثربخشی تصمیم را با ساختار بندی معیارهای تصمیم با برجسته کردن و ارزیابی گزینه های جایگزین به صورت جداگانه افزایش می دهد. (فیتزجرالد و همکاران، ۲۰۱۷). تصمیم گیرندگان یا مدیرانی که از سبک های تصمیم گیری **منطقی** استفاده می کنند به احتمال زیاد در هنگام تصمیم گیری نسبت به اطلاعات موجود هوشیار و سازماندهی می شوند (ژو و همکاران، ۲۰۲۱).

- عملکرد سازمانی

برای پنج دهه، عملکرد سازمانی به طور گسترده توسط دانشمندان دانشگاهی و متخصصان تجارت مورد تحقیق قرار گرفته است (آدام و همکاران، ۲۰۱۸). عملکرد سازمانی از نظر تبیین **هنجاری** و **توصیفی** در تحقیقات برنامه ریزی استراتژیک برای بهبود مستمر در مدیریت عملکرد سازمانی مورد تحلیل قرار گرفته است. (بودیکا و همکاران، ۲۰۱۶).

عملکرد سازمانی را می توان با **توصیف** چگونگی اتفاقات بدون قضاوت خوب یا بد توضیح داد. به طور متناوب، عملکرد سازمانی نیز می تواند توسط آن روشن شود ارزیابی از نظر عملکرد در برابر یک جایگزین یا استاندارد معیار یا با یک **بیانیه توصیفی** که توضیح می دهد که چگونه موقعیت بدون قضاوت رخ می دهد. (Camilleri)، ۲۰۲۱. با وجود اینکه بیشتر تحقیقات بر روی **بهبود مستمر عملکرد سازمانی** انجام می شود، شاغلان هنوز استدلال ها و بحث های زیادی در زمینه اصطلاحات و مبانی مفهومی برای تعیین عملکرد سازمانی دارند (صراف و نژاد، ۲۰۲۰).

عملکرد سازمانی را می توان بر اساس نتایج اهداف مشترک سازمان منعکس کرد، با توجه به اینکه روش های اجرا شده به طور منسجم استفاده می شود. در نتیجه، جریان فرآیندهای عملکرد یا منابع ورودی را می توان به طور انتقادی تجزیه و تحلیل کرد. (Tsai et al., 2020).

اثربخشی عملکرد سازمانی تحت تأثیر فرآیند اجرا شده است و می‌توان آن را با دستاوردها سنجید. علاوه بر این، عملکرد سازمانی به عنوان تجزیه و تحلیل مجموعه‌ای از پیشرفت‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی تعریف می‌شود. به طور کلی، عوامل مختلفی می‌توانند با عملکرد سازمانی مرتبط باشند، مانند ساختارهای سازمانی، تعارض، تأثیرات بین فرهنگی و اجتماعی (Sinnaiah و همکاران، ۲۰۲۳).

اندازه‌گیری عملکرد مجموعه‌ای سیستماتیک برای شناسایی اثربخشی و کارایی رفتار افراد برای انجام حداکثر توانایی‌هایشان است. آدام و همکاران (۲۰۱۸) اندازه‌گیری عملکرد را به عنوان یک واحد، بخش یا فرآیند تجاری توصیف کرد. بنابراین، مفهوم سازی می‌شود که بین عملکرد سازمانی و سنجش عملکرد رابطه ساختاری وجود دارد. علاوه بر این، اندازه‌گیری عملکرد مستلزم تجدید ساختار اساسی و مرتبط منابع و فرآیندهای ورودی است تا با سیستم فعلی هماهنگ شود تا سطح بهره‌وری یا عملکرد را افزایش دهد. شکست در تجزیه و تحلیل معیارهای عملکرد، قدرت سازمانی را تضعیف کرده و تلاش‌های سازمان را از بین می‌برد (الوسانی و همکاران، ۲۰۲۰). بنابراین، تفکر استراتژیک می‌تواند یک معیار عملکرد بسیار موثر برای سازمان‌ها باشد.

یافته های پژوهش

فرآیند و عملکرد تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک یک ارزیابی ساختاریافته از تجزیه و تحلیل و ترکیب اطلاعات، ارزیابی شدید وضعیت فعلی و آغاز ایده‌های جدید یا بهترین گزینه‌های موجود برای دستیابی به اهداف استراتژیک است (Dhir and Dhir, 2020). موفقیت یک سازمان به تفکر استراتژیک بستگی دارد زیرا مهارت‌ها، توانایی‌ها و دانش تصمیم‌گیرندگان را افزایش می‌دهد و به حفظ رقابت در محیط‌های نامطمئن کمک می‌کند (دهیر و همکاران، ۲۰۲۱). در نتیجه، فرآیند تفکر استراتژیک برای هر سازمانی برای دستیابی موفقیت‌آمیز و بقای آن در بازار برای مدت طولانی تری حیاتی است. تصمیم‌گیرندگان باید موثر و آگاه از فرصت‌های تجاری باشند که از نوآوری ایده‌های جدید برای ارتقای سبب استراتژیک سازمان‌ها به وجود می‌آیند. (Bryson et al., 2018)

برای تصمیم‌گیرندگان ضروری است که ساختار و محیط سازمان را به طور کلی درک کنند و روابط بین بخش‌ها و پیچیدگی آن را تشخیص دهند. از این ساختارها علاوه بر این، عملکرد سازمان زمانی

تقویت می‌شود که خلاقیت برای تعیین بقای ایده‌ها و فرآیندهای جدید در راستای چشم‌انداز سازمان مورد استفاده قرار گیرد (بودیکا و همکاران، ۲۰۱۶). در نتیجه، سازمان‌ها پس از آن اهداف استراتژیک خود را بر این اساس تغییر خواهند داد تا نتایج مثبت را تضمین کنند. (Dhir and Dutta, 2020) این یک شمشیر دو لبه است که در آن سازمان باید تعادل ایجاد کند و به طور همزمان تغییرات را اعمال کند. (Dhir et al., 2021) علاوه بر این، سازمان‌ها سپس شایستگی‌های اصلی را توسعه می‌دهند که موقعیت رقابتی و پایداری سازمان را در هر گونه عدم قطعیت تعیین می‌کند (بامل و همکاران، ۲۰۱۹).

مطالعات مختلف فرض کرده‌اند که عملکرد سازمانی را می‌توان توسط خروجی فرآیند تفکر استراتژیک سنجد (ظیر و دیر، ۲۰۲۰؛ دیر و همکاران، ۲۰۲۱؛ جورج، ۲۰۲۱؛ صراف و نژاد، ۲۰۲۰؛ سوپرامانیام و سنگراولو، ۲۰۲۰؛ تابش و ورا، ۲۰۲۰؛ تسای و همکاران، ۲۰۲۰، وانگ و همکاران، ۲۰۲۱؛ ژو و همکاران، ۲۰۲۱).

بنابراین، سازمان‌هایی که از منابع استراتژیک آگاه هستند و از راه حل‌های نوآورانه استفاده می‌کنند، رقابتی‌تر هستند و موقعیت‌های مطلوب را برای مدت طولانی‌تری حفظ می‌کنند. بر اساس این استدلال‌ها، گزاره زیر مطرح شد:

گزاره ۱. فرآیند تفکر استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت خواهد گذاشت.

سبک تصمیم‌گیری منطقی، فرآیند تفکر استراتژیک و عملکرد در ارزیابی عملکرد سازمان و عدم قطعیت‌های محیطی که بر پیچیدگی‌ها در دستیابی موفقیت‌آمیز به رشد مثبت برای سازمان تأثیر می‌گذارد، مدیران باید مهارت‌های تصمیم‌گیری داشته باشند که از فرآیندهای تفکر استراتژیک استفاده می‌کند. علاوه بر این، مدیران باید با تجزیه و تحلیل، ارزیابی و اولویت‌بندی اطلاعات موجود برای غلبه بر مسائل استراتژیک و به دست آوردن نتایج مثبت، مسئول ایجاد راه‌حل‌های سریع و مؤثر باشند (Acciarini et al., 2021) به گفته کالابرتا و همکاران. (۲۰۱۷)، بین فرآیند تفکر استراتژیک و سبک تصمیم‌گیری همبستگی مثبت وجود دارد. سبک‌های تصمیم‌گیری ساختاری مشابه تفکر استراتژیک دارند که سطوح مختلفی مانند سازمان یا افراد را دربرمی‌گیرد.

بنابراین، تفکر استراتژیک و فرآیند تصمیم‌گیری شامل رویه‌های گام به گام برای استفاده مؤثر از تصمیم‌گیری منطقی در سازمان‌ها است (هاجکینسون و سادلر اسمیت، ۲۰۱۸). دانشمندان دانشگاهی توافق دارند که تصمیم‌گیری منطقی به مدیران کمک می‌کند تا مسائل را برجسته کنند، راه‌حل‌های مؤثر

ایجاد کنند، مناسب‌ترین راه حل‌ها را انتخاب کنند و راه‌حل را اعمال و ارزیابی کنند. برعکس، مدیران نیز از استراتژی استفاده می‌کنند

تفکر در هنگام جستجوی راه حل‌های ممکن برای سازمان‌ها (کالابرتا و همکاران، ۲۰۱۷). مطالعات مختلف به صورت تجربی در مورد همبستگی بین سبک تصمیم‌گیری منطقی نسبت به عملکرد سازمانی تحقیق کرده‌اند (دسلات، ۲۰۲۰؛ حمیدالله و همکاران، ۲۰۲۱).

ناگتگال و همکاران، ۲۰۲۰). علاوه بر این، فرآیند تصمیم‌گیری منطقی، مهارت‌ها و توانایی‌های مدیران را برای به کارگیری یک فرآیند برنامه‌ریزی رسمی برای شناسایی و برجسته کردن مسائل قبل از ارزیابی راه‌حل‌های احتمالی افزایش می‌دهد. بل و همکاران (۲۰۱۸) تأکید کرد که تصمیم‌گیرندگانی که از این نوع تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند، می‌توانند بسیار مشارکت‌پذیر و لیبرال باشند. علاوه بر این، مدیران باید قبل از اتخاذ تصمیمات استراتژیک که می‌تواند بر سازمان تأثیر مثبت بگذارد، از مزیت‌های رقابتی داخلی و خارجی سازمان آگاهی بیشتری داشته باشند. بر اساس این استدلال‌ها، گزاره زیر مطرح شد:

گزاره ۲. تصمیم‌گیری منطقی باعث تعدیل رابطه بین فرآیند تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی

۴,۳ سبک تصمیم‌گیری شهودی، فرآیند تفکر استراتژیک و عملکرد چندین مطالعه نقش فرآیند تفکر استراتژیک را در بین مدیران در محدوده ظرفیت‌های شناختی ما برجسته می‌کند (کافمن و همکاران، ۲۰۱۷) و فرض می‌کند که انعطاف‌پذیری ذهنی می‌تواند بر آن تأثیر بگذارد (بارلاخ و پلونسکی، ۲۰۲۱). مطالعات همچنین تأکید می‌کنند که مدیران یا تصمیم‌گیرندگان اغلب از شهود در موقعیت‌های چالش‌برانگیز استفاده می‌کنند که انتظار می‌رود، در مقایسه با روش منطقی تحلیل مسائل (کافمن و همکاران، ۲۰۱۷).

این فرآیند شهودی می‌تواند یک ساختار دوگانه متشکل از تجربه‌محور و متاثر از احساسات باشد موقعیت‌ها به‌علاوه، این اقدام در فرآیند تصمیم‌گیری می‌تواند شامل فرآیند پیچیده‌ای از اطلاعات تحت تأثیر نشانه‌های جدید نسبت به تجربیات قبلی ذخیره‌شده در حافظه آنها باشد و آن را به ناخودآگاه تبدیل کند. (Stanczyk و همکاران، ۲۰۱۵). بر اساس مطالعه انجام شده توسط سیمون (۱۹۷۶)، محققان دانشگاهی و متخصصان تأکید کردند که مدیران در مواجهه با مسائل رقابتی به شدت به احساسات درونی یا احساسات درونی مربوط به تصمیمات استراتژیک علاقه دارند (الجیفی و الراساس، ۲۰۱۹؛ بوژینوف و همکاران، ۲۰۲۱؛ Palaniappan، ۲۰۱۷).

فرآیند تصمیم‌گیری با استفاده از شهود، از اطلاعات موجود استفاده می‌کند که ممکن است در گذشته در دسترس نبوده باشد، تا فرآیند تصمیم‌گیری را تسریع کند. همچنین توجه به این نکته مهم است که تصمیم‌گیری بستگی به مسائلی دارد که سازمان‌ها با آن مواجه هستند و همه مسائل به سبک تصمیم‌گیری منطقی نیاز ندارند. برای مسائل خاص، مدیران ممکن است تنها به اطلاعات مرتبط، مشورت و رویه‌های رسمی نیاز داشته باشند تا راه‌حل‌های مؤثری برای سازمان به دست آورند، در مقایسه با مواردی که مدیران محدود به هیچ مجموعه‌ای از رویه‌ها یا قوانین برای حل مسئله نیستند. بنابراین، تفکر استراتژیک یک فرآیند ترکیبی است و بر اساس سبک تصمیم‌گیری شهودی، که در آن نتیجه یک دیدگاه یکپارچه از شرکت است، مدیران می‌توانند از سبک تصمیم‌گیری شهودی برای رسیدن به یک راه حل کامل استفاده کنند.

آزادی و انعطاف‌پذیری نسبت به عملکرد سازمانی تصمیم‌گیرندگان سعی می‌کنند ضمن آگاهی از مسائل جاری و داشتن حس رابطه میان طرحواره‌های شناختی با رویکرد تفکر کل نگر برای تعیین راه حل مشکل، در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت کنند (خمکا و هیکسون، ۲۰۲۱). واضح است که فرآیند تصمیم‌گیری شهودی شامل مسائلی است که سازمان با آن مواجه است

تجزیه و تحلیل مسائل و سنتز (ژو و همکاران، ۲۰۱۷) اگرچه همه فرآیندها تحت احساس رابطه یا ادراک رخ می‌دهند. همچنین اعتقاد بر این است که فرآیند تصمیم‌گیری شهودی می‌تواند تحت تأثیر تصمیم‌گیرندگان با آگاهی ناگهانی از اطلاعات (پنگ و همکاران، ۲۰۲۰)، که به موجب آن تصمیم‌گیرندگان می‌توانند راه حلی را بدون درک یا درک اینکه چرا حقایق وجود دارد پیشنهاد کنند. دانشگاهیان موافقند که فرآیند تصمیم‌گیری با چندین واقعیت ناخودآگاه از اطلاعات سازمان‌یافته اتفاق می‌افتد که به یک الگوی کنش سازمان‌یافته بازسازی می‌شوند. به دنبال تبدیل آن به یک راه حل آگاهانه (پارکر و همکاران، ۲۰۱۸).

همچنین تاکید شد که فرآیند تصمیم‌گیری شهودی زمانی عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد که تصمیم‌گیرندگان از سبک شهودی در قالب هوشمندی استفاده کنند، علی‌رغم عدم دسترسی یا داده‌های تحلیلی مرتبط که از آنها در اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک در راستای حمایت از آنها حمایت می‌کند. اهداف سازمان (Temprano-Garcia و همکاران، ۲۰۱۸).

علاوه بر این، سبک‌های تصمیم‌گیری شهودی نیز زمانی که تصمیم‌گیرندگان یا مدیران قادر به واکنش سریع به مسائل با وجود منابع محدود یا دانش در مورد مسائل جاری هستند، تأثیرات مثبتی بر عملکرد سازمان دارند.

بروین دی بروین و همکاران (2020) تاکید کرد که سبک تصمیم گیری شهودی می تواند به عنوان روشنایی نیز شناخته شود، که آگاهی ناگهانی از اطلاعات است که در آن تصمیم گیرندگان از حقایق اساسی و اطلاعات مورد توافق خود آگاه نیستند. بر اساس این استدلال ها، گزاره زیر مطرح شد:

گزاره ۳. تصمیم گیری شهودی رابطه بین فرآیند تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی را تعدیل خواهد کرد.

بحث و نتیجه گیری

این مقاله مدیریت استراتژیک شامل فرآیند تفکر استراتژیک، عملکرد سازمانی و سبک های تصمیم گیری را با کارهای تجربی موجود که به گزاره ها تبدیل می شوند، با هدف نهایی ادغام فرآیند مدیریت استراتژیک در یک فرآیند نظام مند و قابل دسترسی که نیاز به پاسخ سریع دارد، مرور می کند. مدیریت استراتژیک نقشی حیاتی در همسوسازی مجموعه استاندارد تفکر استراتژیک سازمان ایفا می کند. علاوه بر این، مدیران باید بدانند که تفکر استراتژیک دارای ویژگی منحصر به فردی است فرآیندی که بستگی به شرایط دارد. فرآیند تفکر باید با سناریوهای خاص همسو باشد تا اطمینان حاصل شود که بهترین راه حل می تواند اجرا شود. برای حفظ مزیت رقابتی، مدیران باید به طور موثر در فرآیند تفکر استراتژیک مشارکت داشته باشند تا بر سازمان خود تأثیر مثبت بگذارند (برایسون و همکاران، ۲۰۱۸).

اهمیت توانمندسازهای تفکر استراتژیک (دیدگاه سیستمی، قصد متمرکز، فرصت طلبی هوشمند، تفکر در زمان و تحلیل فرضیه محور) در فرآیند تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی مورد تاکید قرار گرفت. دیدگاه سیستمی اهمیت درک سازمان ها از رابطه بین توابع و بخش ها در داخل و خارج را آشکار می کند. علاوه بر این، سازمان ها باید استراتژی های عملکردی، تجاری و سازمانی را به سمت یک محیط بسیار رقابتی در نظر بگیرند. (Buddika et al., 2016) در نتیجه، این دیدگاه های سیستمی به سازمان ها کمک می کند تا تعاملات را به طور موثر در تمام بخش ها مدیریت کنند تا بهره وری را افزایش دهند. تمرکز بر هدف، سازمان ها را به سمت دستیابی به اهداف استراتژیک و مقاومت در برابر غیرتمرکز بودن هدایت می کند (برومیلی و راو، ۲۰۱۵). هدف تمرکز به طور مثبت به سازمان ها کمک می کند تا در بلندمدت رقابتی تر شوند، زیرا مدیران حس کشف را در مدیریت اهداف استراتژیک درک

می‌کنند. بنابراین عملکرد را بهبود می‌بخشد و سازمان را آگاهانه به سمت نوآوری با حذف محدودیت‌ها و رسیدن به دستاوردهای بالا سوق می‌دهد.

برعکس، **فرصت‌طلبی هوشمند** با ایجاد فرصت‌های جدید برای رقابتی‌تر شدن، اهداف استراتژیک را افزایش می‌دهد، اگرچه استراتژی‌ها با چشم‌انداز فعلی سازمان همسو نیستند. اینجاست که فرصت‌طلبی هوشمند نقش اساسی را در سطح مدیریتی سازمان برای برقراری ارتباط مؤثر و سنجش عملکرد سازمان ایفا می‌کند (Camilleri, 2021). استراتژی‌های نوظهور انگیزه و بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهند و باید هر از گاهی به دقت ارزیابی شوند زیرا ممکن است آینده سازمان‌ها پیش‌بینی شود.

بر اساس عملکرد گذشته بنابراین، اهمیت تفکر سریع به مدیران استراتژیک این امکان را می‌دهد که به طور هدفمند مأموریت و چشم‌انداز سازمان را در طول زمان تجزیه و تحلیل کنند. اقدام درست در زمان مناسب به سازمان‌ها کمک می‌کند تا رقابتی و رقابتی را حفظ کنند با محدود کردن تغییرات مثبت ایجاد شده برای کمک به بهبود عملکرد سازمان، سازمان‌ها را از خود تخریبی نجات دهید (آدام و همکاران، ۲۰۱۸). حفظ تعادل بین ایجاد تفکر و پردازش شناختی (کالابرتا و همکاران، ۲۰۱۷) و افزایش عملکرد سازمانی (آموزش، مالی، خلاقیت، نوآوری، تجارت الکترونیک و کیفیت) چالشی است که هنگام ایجاد استراتژی‌های مدیریت مؤثر با آن مواجه می‌شویم (آدام و همکاران، ۲۰۱۸؛ الجیفی و الرصاص، ۲۰۱۹؛ الحربی و همکاران، ۲۰۱۹؛ ارویس و همکاران، ۲۰۱۸). علاوه بر این، بر اساس دیدگاه‌های نظری قبلی، بیشتر سناریوهای پژوهشی مبتنی بر مکانیسم‌های حاکمیتی مدیریت و تأثیرات توسعه سیاست بر عملکرد سازمانی خواهند بود (ابوبکار و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین، بر اساس تحقیقات تجربی و مفهومی گسترده، فرآیندهای تفکر استراتژیک به طور مثبت به اندازه‌گیری عملکرد سازمان کمک می‌کند. بر اساس تحقیقات قبلی، این مطالعه استنباط می‌کند که رشد شناختی نقش مؤثری در تفکیک کنترل بین تفکر استراتژیک ایفا می‌کند، که به عنوان مانعی برای رقابتی‌تر و نوآورتر شدن در بلندمدت عمل می‌کند (آدام و همکاران، ۲۰۱۸). علاوه بر این، این امر در بین کارکنان اتفاق می‌افتد و به طور مستقیم بر کیفیت هماهنگی‌های سازمانی مانند احترام متقابل، اعتماد و رفاه کارکنان تأثیر می‌گذارد. محیط پردازش شناختی استفاده از شهود و عقلانیت در تصمیم‌گیری با اهمیت یکسان است. مدیران از سبک‌های تصمیم‌گیری شهودی برای حل و فصل اطلاعات دریافتی نامرتب استفاده می‌کنند. در طول فرآیند تفکر استراتژیک، مدیران اطلاعات مرتب نشده و بدون دانش پردازش شده را دریافت می‌کنند که بعداً با استفاده از سبک‌های شهودی به دانش مرتب شده سازماندهی می‌شود (Zander et al., 2016). با این حال، سبک تصمیم‌گیری منطقی برای نتیجه‌گیری موضوعی که

سازمان با آن مواجه است، بیشتر بر روی روش تحلیلی تمرکز دارد. این به مدیران کمک می کند تا با حذف عدم قطعیت در هنگام تصمیم گیری اعتماد به راه حل ایجاد کنند (زو و همکاران، ۲۰۲۱). علاوه بر این، مدیران در مقایسه با مدیرانی که از سبک ناخودآگاه تر (شهود) در هنگام فرموله کردن راه حل ها استفاده می کنند، تنها راه حل هایی با اطلاعات واضح و کمتر مبهم (عقلانی) را می پذیرند. در نتیجه، در فرآیند تصمیم گیری در سازمانها تعارض وجود خواهد داشت. با توجه به Boamah و همکاران. (۲۰۲۲)، اثربخشی سبک های تصمیم گیری با توجه به موقعیت و افراد وابسته می تواند متفاوت باشد. متناوباً، هر دو سبک تصمیم گیری به عنوان روشی جایگزین برای ایجاد رویکرد مشکل-راه حل در سازمانها برجسته شدند (Stanczyk et al., 2015; Kolbe et al., 2020). این مطالعه استدلال می کند که هر دو سبک تصمیم گیری از اهمیت یکسانی در حل رویکردهای مشکل-راه حل برخوردارند و می توانند فرآیندی هماهنگ برای دستیابی به یک معیار عملکرد مؤثر باشند. این استدلال توسط Acciarini و همکاران پشتیبانی می شود. (۲۰۲۱)، تابش و ورا (۲۰۲۰).

بنابراین، این مطالعه نتیجه می گیرد که هر دو سبک تصمیم گیری (عقلانی و شهودی) تأثیر مثبتی بر فرآیند تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی دارند. بر اساس چارچوب در شکل ۱، چارچوب پیشنهادی بخش های گمشده پردازش شناختی را در میان کسب و کارها هنگام ارائه راه حل های مؤثر برای یک مشکل پیچیده برجسته می کند. سازمان ها تنها بر سرمایه انسانی تأکید کرده اند و آن را به عنوان یک منبع کمیاب در نظر گرفته اند و عملکرد سازمان را تعیین خواهد کرد.

این مطالعه پیشنهاد می کند که محققان آینده مدیریت استراتژیک باید اصول اصلی ادبیات فرآیند تفکر را برای بررسی بیشتر توسعه سیاست بررسی کنند. تحقیقات آینده باید این ابتکارات دانشگاهی را با اجرای این مدل پیشنهادی به تحقیقات تجربی تبدیل کند.

منابع

- Abubakar, A.M., Elrehail, H., Alatailat, M.A. and Elçi, A. (2019), "Knowledge management, decisionmaking style and organizational performance", *Journal of Innovation and Knowledge*, Vol. 4 No. 2, pp. 104-114, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Abuhjeleh, M., Elrehail, H. and Harazneh, I. (2018), "The experiential image of North Cyprus destination as perceived by German tourists", *Journal for Global Business Advancement*, Vol. 11 No. 5, pp. 630-649. Adam,

- A., Lindahl, G. and Leiringer, R. (2020), "The dynamic capabilities of public construction clients in the healthcare sector", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 13 No. 1, pp. 153-171.
- Adam, S., Mahadi, B. and Rahman, A.P.A. (2018), "The effect of entrepreneurial orientation towards organizational performance of E-business in Malaysia", *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, Vol. 1 No. 2, pp. 12-21.
- Acciarini, C., Brunetta, F. and Boccardelli, P. (2021), "Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: a systematic literature review", *Management Decision*, Vol. 59 No. 3, pp. 638-652.
- Al-Jaifi, H.A. and Al-Rassas, A.H. (2019), "The financing decision puzzle of technology-based firms: evidence from Malaysia", *International Journal of Business and Globalisation*, Vol. 22 No. 2, pp. 225-239.
- Alaarj, S., Abidin-Mohamed, Z. and Bustamam, U.S.B.A. (2016), "Mediating role of trust on the effects of knowledge management capabilities on organizational performance", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 235, pp. 729-738.
- Alatailat, M., Elrehail, H. and Emeagwali, O.L. (2019), "High performance work practices, organizational performance and strategic thinking", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 27 No. 3, pp. 370-395.
- Alharbi, M., Dowling, P.J. and Bhatti, M.I. (2019), "Strategic planning practices in the telecommunications industry: evidence from Saudi Arabia", *Review of International Business and Strategy*, Vol. 29 No. 4, pp. 269-285.
- Alosani, M.S., Yusoff, R. and Al-Dhaafri, H. (2020), "The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police", *Innovation and Management Review*, Vol. 17 No. 1, pp. 2-24.
- Arvis, J.-F., Ojala, L., Wiederer, C., Shepherd, B., Raj, A., Dairabayeva, K. and Kiiski, T. (2018), *Connecting to Compete 2018: Trade Logistics in the Global Economy*, World Bank, Washington, DC.
- Bamel, N., Dhir, S. and Sushil, S. (2019), "Inter-partner dynamics and joint venture competitiveness: a fuzzy TISM approach", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26 No. 1, pp. 97-116.
- Barlach, L. and Plonski, G.A. (2021), "The Einstellung effect, mental rigidity and decision-making in startup accelerators", *Innovation and Management Review*, Vol. 18 No. 3, pp. 276-291.
- Behling, O., Gifford, W.E. and Tolliver, J.M. (1980), "Effects of grouping information on decision making under risk", *Decision Sciences*, Vol. 11 No. 2, pp. 272-283.
- Bell_e, N., Cantarelli, P. and Belardinelli, P. (2018), "Prospect theory goes public: experimental evidence on cognitive biases in public policy and management decisions", *Public Administration Review*, Vol. 78 No. 6, pp. 828-840.
- Bhat, A., Mahajan, V. and Wolfe, N. (2021), "Implicit bias in stroke care: a recurring old problem in the rising incidence of young stroke", *Journal of Clinical Neuroscience*, Vol. 85, pp. 27-35.

- Boamah, F.A., Zhang, J., Wen, D., Sherani, M., Hayat, A. and Horbanenko, O. (2022), "Enablers of knowledge management: practical research-based in the construction industry", *International Journal of Innovation Science*, Vol. 14 No. 1, pp. 121-137.
- Bonn, I. (2001), "Developing strategic thinking as a core competency", *Management Decision*, Vol. 39 No. 1, pp. 63-71.
- Bozhinov, V., Joecks, J. and Scharfenkamp, K. (2021), "Gender spillovers from supervisory boards to management boards", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 42 No. 5, pp. 1317-1331.
- Bromiley, P. and Rau, D. (2015), "Operations management and the resource based view: another view", *Journal of Operations Management*, Vol. 41 No. 1, pp. 95-106.
- Bruine de Bruin, W., Parker, A.M. and Fischhoff, B. (2020), "Decision-making competence: more than intelligence?", *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 29 No. 2, pp. 186-192.
- Bryson, J.M. (2018), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Bryson, J.M., Edwards, L.H. and Van Slyke, D.M. (2018), "Getting strategic about strategic planning research", *Public Management Review*, Routledge, Vol. 20, pp. 317-339.
- Buddika, S.I., Palitha, J.N. and Peter, G.N. (2016), "Operationalising performance measurement dimensions for the Australasian nonprofit healthcare sector", *The TQM Journal*, Emerald Group Publishing, Vol. 28, pp. 954-973.
- Cabral, S., Mahoney, J.T., McGahan, A.M. and Potoski, M. (2019), "Value creation and value appropriation in public and nonprofit organizations", *Strategic Management Journal*, Vol. 40 No. 4, pp. 465-475.
- Calabretta, G., Gemser, G. and Wijnberg, N.M. (2017), "The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: a paradox perspective", *Organization Studies*, Vol. 38 Nos 3-4, pp. 365-401.
- Camilleri, M.A. (2021), "Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education", *Management in Education*, Vol. 35 No. 1, pp. 10-21.
- Chen, Y.-M., Liu, H.-H., Ni, Y.-T. and Wu, M.-F. (2015), "A rational normative model of international expansion: strategic intent perspective, market positions, and founder CEOs/family-successor CEOs", *Journal of Business Research*, Vol. 68 No. 7, pp. 1539-1543, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.048>
- Chin, T., Rowley, C., Redding, G. and Wang, S. (2018), "Chinese strategic thinking on competitive conflict: insights from Yin-Yang harmony cognition", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 29 No. 5, pp. 683-704.
- Dayan, M. and Di Benedetto, C.A. (2011), "Team intuition as a continuum construct and new product creativity: the role of environmental turbulence, team experience, and stress", *Research Policy*, Vol. 40 No. 2, pp. 276-286.

- Dayan, M. and Elbanna, S. (2011), "Antecedents of team intuition and its impact on the success of new product development projects", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 28 s1, pp. 159-174.
- Deslatte, A. (2020), "Positivity and negativity dominance in citizen assessments of intergovernmental sustainability performance", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 30 No. 4, pp. 563-578.
- Dhir, S. and Dhir, S. (2020), "Modeling of strategic thinking enablers: a modified total interpretive structural modeling (TISM) and MICMAC approach", *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 175-188.
- Dhir, S. and Dutta, T. (2020), "Linking supervisor-support, person-job fit and person-organization fit to company value", *Journal of Indian Business Research*, Vol. 12 No. 4, pp. 549-561.
- Dhir, S., Rajan, R., Ongsakul, V., Owusu, R.A. and Ahmed, Z.U. (2021), "Critical success factors determining performance of cross-border acquisition: evidence from the African telecom market", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 63 No. 1, pp. 43-61.
- Dionisio, M.A. (2017), "Strategic thinking: the role in successful management", *Journal of Management Research*, Vol. 9 No. 4, pp. 44-57.
- Dlamini, N., Mazenda, A., Masiya, T. and Nhede, N.T. (2020), "Challenges to strategic planning in public institutions: a study of the Department of Telecommunications and Postal Services, South Africa", *International Journal of Public Leadership*, Vol. 16 No. 1, pp. 109-124.
- Elliott, G., Day, M. and Lichtenstein, S. (2020), "Strategic planning activity, middle manager divergent thinking, external stakeholder salience, and organizational performance: a study of English and Welsh police forces", *Public Management Review*, Taylor & Francis, Vol. 22, pp. 1581-1602.
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S. and Ibrahim, H.M.H. (2020), "Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage", *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 29 No. 2, pp. 125-149, doi: 10.1108/EJMBE-01-2019-0001.
- Fitzgerald, D.R., Mohammed, S. and Kremer, G.O. (2017), "Differences in the way we decide: the effect of decision style diversity on process conflict in design teams", *Personality and Individual Differences*, Vol. 104, pp. 339-344.
- Francioni, B. and Clark, K.D. (2020), "The mediating role of speed in the global sourcing decision process", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 26 No. 2, 100609. George, B. (2021), "Successful strategic plan implementation in public organizations: connecting people, process, and plan (3Ps)", *Public Administration Review*, Vol. 81 No. 4, pp. 793-798.
- Giermindl, L.M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U. and Redzepi, A. (2022), "The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees", *European Journal of Information Systems*, Vol. 31 No. 3, pp. 410-435.

- Goldman, E.F., Scott, A.R. and Follman, J.M. (2015), "Organizational practices to develop strategic thinking", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 155-175.
- Hamidullah, M.F., Riccucci, N.M. and Lee, I.P. (2021), "Citizens' perceptions of closing the gender pay gap: an experimental study", *Public Management Review*, Vol. 23 No. 7, pp. 1032-1055.
- Hodgetts, H.M., Vachon, F., Chamberland, C. and Tremblay, S. (2017), "See No evil: cognitive challenges of security surveillance and monitoring", *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, Vol. 6 No. 3, pp. 230-243, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jarmac.2017.05.001>
- Hodgkinson, G.P. and Sadler-Smith, E. (2018), "The dynamics of intuition and analysis in managerial and organizational decision making", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 32 No. 4, pp. 473-492.
- Johnsen, A. (2015), "Strategic management thinking and practice in the public sector: a strategic planning for all seasons?", *Financial Accountability and Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 243-268.
- Kaufmann, L., Wagner, C.M. and Carter, C.R. (2017), "Individual modes and patterns of rational and intuitive decision-making by purchasing managers", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 82-93.
- Khemka, I. and Hickson, L. (2021), "Strategy-based interventions for effective interpersonal decision making", *Decision Making by Individuals with Intellectual and Developmental Disabilities*, Springer, pp. 519-540.
- Kızıloglu, M. and Serinkan, C. (2015), "Perception of strategical management in textile sector", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 207, pp. 306-314.
- Kolbe, L.M., Bossink, B. and de Man, A.-P. (2020), "Contingent use of rational, intuitive and political decision-making in R&D", *Management Decision*, Vol. 58 No. 6, pp. 997-1020.
- Kulcsar, V., Dobrean, A. and Gati, I. (2020), "Challenges and difficulties in career decision making: their causes, and their effects on the process and the decision", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 116, 103346, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103346>
- Liedtka, J. (2000), "Strategic planning as a contributor to strategic change: a generative model", *European Management Journal*, Elsevier, Vol. 18, pp. 195-206.
- Luan, S., Reb, J. and Gigerenzer, G. (2019), "Ecological rationality: fast-and-frugal heuristics for managerial decision making under uncertainty", *Academy of Management Journal*, Vol. 62 No. 6, pp. 1735-1759.
- Mintzberg, H. (1994), "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review*, Vol. 72 No. 1, pp. 107-114.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J.B. (2020), *Strategy Safari*, Pearson, London.
- Nagtegaal, R., Tummers, L., Noordegraaf, M. and Bekkers, V. (2020), "Designing to debias: measuring and reducing public managers' anchoring bias", *Public Administration Review*, Vol. 80 No. 4, pp. 565-576.

- Nguyen, T.-M. (2020), "Do extrinsic motivation and organisational culture additively strengthen intrinsic motivation in online knowledge sharing?", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 50 No. 1, pp. 75-93, doi: 10.1108/VJIKMS-02-2019-0019.
- Norzailan, Z., Yusof, S.M. and Othman, R. (2016), "Developing strategic leadership competencies", *Journal of Advanced Management Science*, Vol. 4 No. 1, pp. 66-71.
- Palaniappan, G. (2017), "Determinants of corporate financial performance relating to board characteristics of corporate governance in Indian manufacturing industry: an empirical study", *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 26 No. 1, pp. 67-85.
- Parker, A.M., Bruine de Bruin, W., Fischhoff, B. and Weller, J. (2018), "Robustness of decision-making competence: evidence from two measures and an 11-year longitudinal study", *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 31 No. 3, pp. 380-391.
- Peng, J., Ren, L., Yang, N., Zhao, L., Fang, P. and Shao, Y. (2020), "The network structure of decision-making competence in Chinese adults", *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, p. 2411.
- Poister, T.H., Pitts, D.W. and Hamilton Edwards, L. (2010), "Strategic management research in the public sector: a review, synthesis, and future directions", *The American Review of Public Administration*, SAGE Publications Sage CA, Los Angeles, CA, Vol. 40, pp. 522-545.
- Porter, M.E. (1990), "The competitive advantage of nations", *Harvard Business Review*, Cambridge, Massachusetts, Vol. 68, pp. 73-93.
- Remmers, C., Topolinski, S. and Koole, S.L. (2016), "Why being mindful may have more benefits than you realize: mindfulness improves both explicit and implicit mood regulation", *Mindfulness*, Vol. 7 No. 4, pp. 829-837.
- Ritter, S.M. (2014), "Creativity—the unconscious foundations of the incubation period", *Frontiers in Human Neuroscience*, Vol. 8 No. 1, pp. 1-10.
- Rodrigues and Franco (2019), "The corporate sustainability strategy in organisations: a systematic review and future directions", *Sustainability*, Vol. 11 No. 22, p. 6214.
- Sahay, A. (2019), "Strategic thinking: my encounter", *IBA Journal of Management and Leadership*, Vol. 10 No. 2, pp. 7-14.
- Sarraf, F. and Nejad, S.H. (2020), "Improving performance evaluation based on balanced scorecard with grey relational analysis and data envelopment analysis approaches: case study in water and wastewater companies", *Evaluation and Program Planning*, Vol. 79, 101762.
- Sauter, V.L. (1999), "Intuitive decision-making", *Communications of the ACM*, Vol. 42 No. 6, pp. 109-115. Simon, H.A. (1976), "From substantive to procedural rationality", *25 Years of Economic Theory*, Springer, Boston, MA, pp. 65-86.
- Sinnaiah, T., Adam, S. and Mahadi, B. (2023), "Conflict resolution styles and organizational performance: the mediating role of cultural factor", *IJARBSS*, Vol. 13 No. 1, pp. 1027-1037.

- Stanczyk, A., Foerstl, K., Busse, C. and Blome, C. (2015), "Global sourcing decision-making processes: politics, intuition, and procedural rationality", *Journal of Business Logistics*, Vol. 36 No. 2, pp. 160-181.
- Steptoe-Warren, G., Howat, D. and Hume, I. (2011), "Strategic thinking and decision making: literature review", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 4 No. 3, pp. 238-250.
- Sukhov, A., Sihvonen, A., Netz, J., Magnusson, P. and Olsson, L.E. (2021), "How experts screen ideas: the complex interplay of intuition, analysis and sensemaking", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 38 No. 2, pp. 248-270.
- Supramaniam, S. and Singaravelloo, K. (2020), "Emotional intelligence, job satisfaction and organisational performance in the Malaysian public administration", *Institutions and Economies*, Vol. 12 No. 1, pp. 77-98.
- Tabesh, P. and Vera, D.M. (2020), "Top managers' improvisational decision-making in crisis: a paradox perspective", *Management Decision*, Vol. 58 No. 10, pp. 2235-2256, doi: 10.1108/MD-08-2020-1060. Temprano-Garc_ia, V., Rodr_iguez-Escudero, A.I. and Rodr_iguez-Pinto, J. (2018), "Brand deletion: how the decision-making approach affects deletion success", *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 21 No. 2, pp. 69-83.
- Tsai, F.M., Bui, T.-D., Tseng, M.-L., Wu, K.-J. and Chiu, A.S. (2020), "A performance assessment approach for integrated solid waste management using a sustainable balanced scorecard approach", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 251, 119740.
- Wang, T., Wu, J., Gu, J. and Hu, L. (2021), "Impact of open innovation on organizational performance in different conflict management styles: based on resource dependence theory", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 32 No. 2, pp. 199-222.
- Zander, T., Horr, N.K., Bolte, A. and Volz, K.G. (2016), "Intuitive decision making as a gradual process: investigating semantic intuition-based and priming-based decisions with fMRI", *Brain and Behavior*, Vol. 6 No. 1, e00420.
- Zhu, Y., Ritter, S.M., M€uller, B.C. and Dijksterhuis, A. (2017), "Creativity: intuitive processing outperforms deliberative processing in creative idea selection", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 73, pp. 180-188.
- Zhu, X.S., Wolfson, M.A., Dalal, D.K. and Mathieu, J.E. (2021), "Team decision making: the dynamic effects of team decision style composition and performance via decision strategy", *Journal of Management*, Vol. 47 No. 5, pp. 1281-1304.