

## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی فرماندهان

### و مدیران دانشگاه‌های نظامی (مورد مطالعه: دانشگاه جامع امام حسین (ع))

مسعود علی حسینی<sup>۱</sup>، مهدی محمدی<sup>۲\*</sup>، مهدی صفیان<sup>۳</sup>، امیرحسین ظرافتی<sup>۴</sup>

#### چکیده

با توجه به پیچیدگی محیط و تغییرات شدید در سازمان‌ها و ساختارهای موجود و نیز وجود سلايق پویا و غیرخطی مؤثر بر این امر، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل تفکر راهبردی می‌تواند به برنامه‌ریزی برای تربیت فرماندهان و مدیران دانشگاه‌های نظامی کمک نماید. هدف از پژوهش، شناسایی عواملی است که در سه حوزه محیطی، سازمانی و فردی بر تفکر راهبردی مؤثر است. روش پژوهش به صورت ترکیبی می‌باشد که در بخش کیفی با انجام مصاحبه، مفاهیم استخراج شده و تحلیل آن به روش تحلیل مضمون انجام شده است. در بخش کمی جهت اولویت‌بندی عوامل، از پرسشنامه استفاده شده و تحلیل آن با تکنیک دیمتل انجام شده است. در نتیجه سیزده عامل کلیدی شامل: ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های شهودی، علم، حضور در جمع افراد راهبردی، هوش سازمانی، محدودیت‌های محیطی و سازمانی، بصیرت، مهارت حل مسئله، تعادل در تعارضات و همگنی گروه، فرصت‌طلبی هوشمندانه، محیط پرتلاطم، عرصه میدانی مأموریت و عوامل قانونی به عنوان عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی شناسایی شدند. بر اساس نتایج به دست آمده، ۳ عاملی که بیش‌ترین اثر را از منظر روابط علی - معلولی دارد به ترتیب عبارت‌اند از: ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های شهودی و حضور در میان افراد راهبردی.

**واژگان کلیدی:** تفکر راهبردی، دانشگاه سازمانی، مدیران و فرماندهان، دانشگاه جامع امام حسین (ع).

۱. پژوهشگر دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران؛  
masoud\_alihoseini@yahoo.com
۲. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران، (\* نویسنده مسئول)؛  
kpmahmohamadi@ihu.ac.ir
۳. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران؛  
safian.mehdi@gmail.com
۴. پژوهشگر دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

## مقدمه

از منظر ماهیت، تفکر راهبردی یک بصیرت و فهم است. این بصیرت کمک می‌کند تا انسان تشخیص دهد کدامیک از عوامل در دستیابی به موفقیت، مؤثر است و کدامیک مؤثر نیست. بدون این تشخیص صرف منابع هیچ ثمری را در موفقیت سازمان نخواهد داشت (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۹: ۴۸). دانشگاه‌ها به عنوان مراکز تربیت کننده افراد برخوردار از دانش برای اقدام در عرصه عمل به تفکر راهبردی نیازمندند؛ چراکه تفکر راهبردی، تفکر و عمل را ترکیب می‌کند و شاید بتوان گفت یکی از عوامل محرک دانشگاه‌ها برای تدوین برنامه‌های جامع راهبردی همین ضرورت باشد.

در نهادی چون سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و دانشگاه جامع امام حسین (ع) که محور همه فعالیت‌ها، چشم‌اندازهای تعریف شده و مطلوب‌های از پیش تعیین شده می‌باشد و ارزش‌های موجود در سازمان، نقش اساسی را ایفا می‌کند، همچنین برای سیر حرکت خود از حال به آینده رسالتی را قائل است و برای این مهم، راهبرد را تدوین می‌نماید و خود این آینده را رقم می‌زند، نیاز به مدیرانی دارد که ضمن شناخت این فرآیند، قادر باشند آینده را ترسیم نمایند. یکی از نیازهای تحلیل راهبردی در کنار مهارت فکری، بصیرت محیطی، مبانی فکری، عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی می‌باشد. ویژگی اصلی تفکر راهبردی، به دست آوردن نگرش کلی از سازمان و محیط کلی آن است. تعاریف متعددی برای آن ارائه شده است. هامل<sup>۱</sup> و پرهالادا<sup>۲</sup>، تفکر راهبردی را شیوه خاصی برای اندیشیدن می‌دانند که می‌توان آن را مهارت معماری راهبردها دانست (غفاریان و کیانی، ۱۳۹۰). از دیدگاه ماهوی تفکر راهبردی یک بصیرت و فهم است. این بصیرت کمک می‌کند تا در شرایط پیچیده رقابت در سازمان واقعیت‌های محیط و قواعد حاکم بر آن به درستی شناخته شوند و ویژگی‌های جدید رقابت زودتر از دیگران کشف گردند. به علاوه جهش‌های (ناپوستگی‌ها) محیط درک شوند و برای پاسخگویی به این شرایط، راهکارهای بدیع و ارزش‌آفرین خلق گردد.

دانشگاه‌ها به عنوان مراکز تربیت کننده افراد برخوردار از دانش، برای اقدام در عرصه عمل

---

۱. Hamel  
۲. Prahalala

به تفکر راهبردی نیازمندند؛ چراکه به عقیده برایسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) تفکر راهبردی، تفکر و عمل را ترکیب می‌کند و شاید بتوان گفت یکی از عوامل محرک دانشگاه‌ها برای تدوین برنامه‌های جامع راهبردی همین ضرورت باشد. از نظر مینتزیبرگ (۱۹۹۴)، راهبرد اثربخش یک پدیدهٔ خلاقانه است که انسان‌ها (اعضای سازمان) سازندهٔ آن هستند، نه فرآیندهای برنامه‌ریزی و برای این امر باید به جای برنامه‌ریزی به شناسایی عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی پرداخت. اما شناخت این عوامل در گرو شناخت اثر عوامل زمینه‌ای (محیطی و سازمانی) بر آن و درک اثر این عوامل بر عملکرد سازمانی به منظور بهبود آن است. هم‌چنین به عقیده بُن<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) سازمان‌هایی که با موفقیت توانسته‌اند تفکر راهبردی را در سطوح به هم وابسته فردی و سازمانی توسعه داده و انسجام بخشند، می‌توانند شایستگی محوری برای مزیت رقابتی سازمانشان ایجاد کنند؛ بنابراین، تفکر راهبردی در سطح سازمان نقش محوری در سلامت و حیات آتی سازمان دارد.

دانشگاه جامع امام حسین (ع) برای رسیدن به اهداف عالی خود نیاز به فرماندهان و مدیرانی دارد که دارای تفکر راهبردی هستند. بر همین اساس، نگاه سه سطحی (محیطی، فردی، سازمانی) با رویکرد سیستمی در این پژوهش نظر گرفته شده است. بعد اول، بعد محیطی است که به عنوان عنصر محرک و اثرگذار برای ایجاد تفکر راهبردی مدیران سازمان است. سازمان‌ها سیستم‌های باز هستند برای بقا و پیشرفت و تعالی باید با محیط رابطه‌ای تعاملی داشته باشد. زمینهٔ بیرونی سازمان یکی از عوامل دگرگونی و تحول است؛ که باعث ترغیب توسعهٔ تفکر راهبردی در مدیران می‌شود. در این جهت مدیران در تلاش برای تطابق و سازگاری با محیط بیرونی نیازمند استفاده از مهارت‌هایی است که به تقویت تفکر راهبردی منجر می‌شود. بعد دوم، بعد فردی است که دانش و نگرش نسبت به تفکر راهبردی باید در مدیران ایجاد گردد. بعد سوم، بعد سازمانی است که برای تقویت و پرورش و تثبیت تفکر راهبردی مدیران ضروری است. بنابراین دلایل انتخاب این موضوع توسط محقق عبارت است از:

- ضروری بودن تفکر راهبردی در سازمان‌ها و ساختارهای موجود؛
- ضرورت تبیین و تحلیل امر تفکر راهبردی در بین سازمان‌های نظامی به ویژه دانشگاه‌های وابسته؛

۱. Bryson

۲. Bonn

- کمک به برنامه‌ریزی برای تربیت شایسته فرماندهان با شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی؛
- کمبود تحقیق و پژوهش در زمینه تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران دانشگاه جامع امام حسین (ع).

پس از مطالعه و بررسی تفکر راهبردی از یک سو و مفهوم مؤلفه‌های تفکر راهبردی مدیران و فرماندهان دانشگاه جامع امام حسین (ع) از سوی دیگر، سؤالات پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این پژوهش، پاسخ به این سؤالات است که: چه عواملی بر تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران دانشگاه جامع امام حسین (ع) مؤثر است؟ و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران دانشگاه جامع امام حسین (ع) نسبت به یکدیگر چگونه است؟

در این پژوهش، از نگاه انتزاعی و توجه به عوامل تئوریک پرهیز شده و تلاش شده است عواملی مورد توجه قرار گیرند که با توجه به شرایط موجود و آفق پیش رو، توجه به آنها می‌تواند نتایج مؤثری در تفکر راهبردی جامعه آماری هدف داشته باشد. همچنین این پژوهش از لحاظ علمی می‌تواند نظریه جدیدی در مورد عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران دانشگاه جامع امام حسین (ع) و مؤلفه‌های سازمانی ارائه دهد و مورد استفاده محققان و پژوهشگران سازمانی، سازمان‌های نظامی و دانشگاه‌های سازمانی و همچنین نهادهای انقلابی قرار گیرد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### راهبرد

تاریخچه راهبرد و برنامه‌ریزی راهبردی به امور نظامی باز می‌گردد. استراتژی، علم برنامه‌ریزی و هدایت عملیات نظامی بزرگ در مقیاس کلان، با هدف تشخیص و یافتن بهترین موقعیت قبل از شروع درگیری واقعی با دشمن است (سیروس، ۱۳۹۰: ۴). دایره‌المعارف بریتانیکا تعریف استراتژی را از دید نظامی با تعبیر هنر برنامه‌ریزی و هدایت عملیات معرفی کرده و برای متمایز ساختن آن با تاکتیک سه ویژگی گسترده‌تر عملیاتی، دوره زمانی بلندتر و جابه‌جایی انبوه نیروها را قید می‌کند (برادران شرکاء، ۱۳۸۶).

اما استراتژی به مفهوم امروزی، مربوط به بعد از جنگ جهانی دوم و حاصل سیر و تحول برنامه‌ریزی است. استراتژی شامل تصمیم‌گیری در این باره است که مقصد کجاست و رسیدن به

آن چگونه خواهد بود. استراتژی بیان قصد و نیت است، یعنی آنچه دوست داریم انجام دهیم و اینکه قصد داریم چگونه آن را به انجام برسانیم. استراتژی اهداف بلند مدت را تعریف می‌کند، ولی عمدتاً تأکید آن بر چگونگی تحقق این اهداف است. استراتژی وسیله و ابزار ایجاد ارزش است (آرمسترانگ، ۱۳۹۰: ۳۷).

طراحی و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی در سازمان، مستلزم فراهم بودن منابعی به عنوان ورودی فرآیند تدوین راهبرد می‌باشد که عبارت‌اند از (دیوید، ۱۳۸۸):

- ≠ رسالت: ماهیت وجودی سازمان
- ≠ چشم‌انداز: جایگاه و دورنمایی که سازمان قصد رسیدن به آن را دارد.
- ≠ سیاست‌ها: رهنمودها، مقررات و رویه‌ها (بایدها و نبایدهای سازمان)
- ≠ اهداف: شکستن استراتژی به اهداف بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت
- ≠ مأموریت: طرح اقدام در راستای تحقق اهداف
- ≠ تحلیل اسناد: بیانات رهبران جامعه (به صورت خاص در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی: تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا)، قوانین کشور، اسناد بالادستی سازمان و ...
- ≠ تحلیل محیطی: شناسایی نقاط قوت و ضعف

### تفکر راهبردی

برای تفکر راهبردی الگوهای متعددی ارائه شده است که الگوی ویلیامسون<sup>۱</sup>، لیدکا<sup>۲</sup> و هامل (۲۰۰۵)، از شناخته‌شده‌ترین این الگوها هستند. تأکید ویلیامسون بر توانمندسازی سازمان از طریق توسعه قابلیت‌ها و شناخت بازار است. هامل ایجاد شور و شوق تازه در سازمان را برای خلق دیدگاه‌های جدید راهبردی توصیه می‌کند. ویلسون<sup>۳</sup> تفکر راهبردی را صرفاً فکر کردن درباره مسائل راهبردی تلقی می‌کند (ناظمی و جعفریان، ۱۳۸۹: ۲۰). مینتزبرگ تفکر راهبردی را جریانی می‌داند که منجر به ایجاد یک نمای یکپارچه از کسب‌وکار در ذهن می‌گردد و آن را فرآیندی مرکب از شَم و خلاقیت تلقی کرده که خروجی آن یک دید یکپارچه نسبت به سازمان

---

۱. Williamson  
۲. Liedtka  
۳. Wilson

می‌باشد (ناظمی و جعفریان، ۱۳۸۹: ۲۳). هامل آن را معماری هنرمندانه راهبرد، بر مبنای خلاقیت و فهم ناپیوستگی‌های کسب‌وکار توصیف می‌کند (کیانی، ۱۳۸۹: ۵۱). این تفکر شامل توانایی شناخت وضعیت مطلوب، ارزیابی شرایط موجود و تعیین راه و روش برای نیل به حالت مطلوب می‌باشد (بابایی و مؤمنی، ۱۳۹۱: ۱۰).

گلد اسمیت یک متفکر استراتژیک را دارای ویژگی‌های چون مخترع، تفکر واگرا، با انگیزه، توانمند در مدیریت نیم‌کره راست مغز و پیشگام در اعمال تغییرات می‌داند، همچنین تعهد و حساسیت به ایده‌های جدید را نیز از جمله ضرورت‌ها می‌داند (گلد اسمیت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). آبراهام عوامل مؤثر بر ارتقاء تفکر استراتژیک را شامل: تلاش برای کارآفرینی، یافتن فرصت‌های جدید، آینده‌گرایی، همکاری و متفاوت بودن می‌داند. منظور از متفاوت بودن، انجام کارهای جاری سازمان به طریقی متمایز می‌باشد (آبراهام<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

تفکر راهبردی به عنوان آمیخته‌ای از ایدئالیسم (تصور جهان بهتر) و رئالیسم (اکتساب منابع، مهارت‌ها و ... برای رسیدن به جهان بهتر) مکملی برای برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد (بتز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶: ۷) که می‌تواند در جهت مقابله نظام‌مند با معضلات، درک فرصت‌ها، تخصیص بهینه منابع کمیاب و دستیابی به نتایج مورد نظر کمک نماید (قاسمی و فیضی، ۱۳۹۴). این ابعاد و عوامل به اعتقاد پولبون<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) شامل هفت توانایی و مهارت زیر می‌باشند: توانایی تفکر مفهومی، تفکر رؤیایی، تفکر تحلیلی، سنتزسازی، عینیت‌گرایی، خلاقیت و یادگیری. از دیدگاه بُن (۲۰۰۱) درک این عوامل نیازمند رویکردی دوگانه (فردی و سازمانی) می‌باشد که از یک سو ویژگی‌های فرد دارای قابلیت تفکر راهبردی را شناسایی کرده و از سوی دیگر فرآیند و بسترهای سازمانی حاکم بر فرد را مورد بررسی قرار می‌دهد. به اعتقاد وی تفکر سیستمی، خلاقیت و چشم‌انداز گرایی عناصر اصلی تفکر راهبردی در سطح فردی می‌باشند که باید برای تقویت آن‌ها در سطح سازمانی ساختارها و فرآیندهایی را ایجاد و تقویت نماید.

۱. Goldsmith
۲. Abraham
۳. Betz
۴. Polbon

همچنین ساکت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) از تشخیص محیط‌های استراتژیک از محیط‌های عملیاتی، ایجاد واژگان (زبان) مشترک، مدیریت استعدادها و نیز بهره‌گیری از نتایج ارزیابی تفکر راهبردی در مدیریت منابع انسانی، انتخابات تصمیم‌ها و یانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) از ویژگی‌های شخصیتی و فرهنگی به عنوان عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی یاد نموده‌اند؛ بنابراین، دیدگاه اندیشمندان در بررسی عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی به اختصار زیر عبارت است از:

جدول شماره ۱: مقایسه دیدگاه‌های بون، یانگ، ساکت و همکاران در عوامل تفکر راهبردی

(محقق ساخته)

ساکت و همکاران (۲۰۱۶)	یانگ (۲۰۱۷)	دیدگاه بون (۲۰۰۱)
عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی در حوزه فردی، محیطی و سازمانی: - تشخیص محیط‌های استراتژیک از محیط‌های عملیاتی - ایجاد واژگان (زبان) مشترک - مدیریت استعدادها - بهره‌گیری از نتایج ارزیابی تفکر راهبردی در مدیریت منابع انسانی	عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی در حوزه فردی و سازمانی: - ویژگی‌های شخصیتی - ویژگی‌های فرهنگی	عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی در حوزه فردی: - تفکر سیستمی - خلاقیت - چشم‌انداز گرایی

در این پژوهش تفکر راهبردی فرآیند ترکیبی همراه با بهره‌گیری از شهود و خلاقیت است که ره‌آورد آن‌ها نوعی نگاه یکپارچه به سازمان است. یکی از نیازهای تحلیل راهبردی در کنار مهارت فکری، بصیرت محیطی، مبانی فکری، توسعه تفکر راهبردی می‌باشد. تفکر راهبردی متغیر وابسته و مکنون این پژوهش به شمار آمده و مستقیماً اندازه‌گیری نمی‌شود.

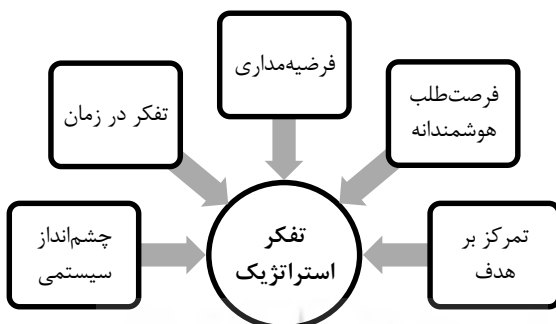
### ویژگی‌های تفکر راهبردی

مهم‌ترین ویژگی تفکر راهبردی، نگرش تمام‌نگر به فضای کسب‌وکار است. در شرایط پیچیده با تغییرات غیرخطی که قضاوت بر مبنای الگوهای ساده شده می‌تواند همراه کننده باشد، تکیه بر نمای کاملی از موضوع، مؤثرتر خواهد بود. ویژگی مهم دیگر آن، یادگیری دو

۱. Sackett

۲. Young

حلقه‌های است. در رویکردهای معمول، یادگیری سازمانی با بهره‌گیری از نظام بازخورد و در چارچوب قواعد حاکم حاصل می‌شود (ریبیعی و همکاران، ۱۳۸۷). لیدکا (۱۹۹۸) در پژوهش خود پنج عنصر را برای تفکر راهبردی بیان نموده که عبارت‌اند از: تمرکز بر هدف، چشم‌انداز سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، فرضیه محور بودن، تفکر در طول زمان.



شکل شماره ۱: عناصر تفکر راهبردی (لیدکا، ۱۹۹۸)

### ابعاد تفکر راهبردی

در جدول ۲، ابعاد تفکر سیستمی و فرصت‌یابی بیش از سایر ابعاد در الگوها تکرار شده‌اند. بعد از این دو، ابعاد تفکر خلاق، تفکر مفهومی، آینده‌نگری و شهودی دارای بیش‌ترین فراوانی می‌باشند.

جدول شماره ۲: مقایسه الگوهای تفکر راهبردی (ناظمی و جعفریانی، ۱۳۸۹: ۴۵)

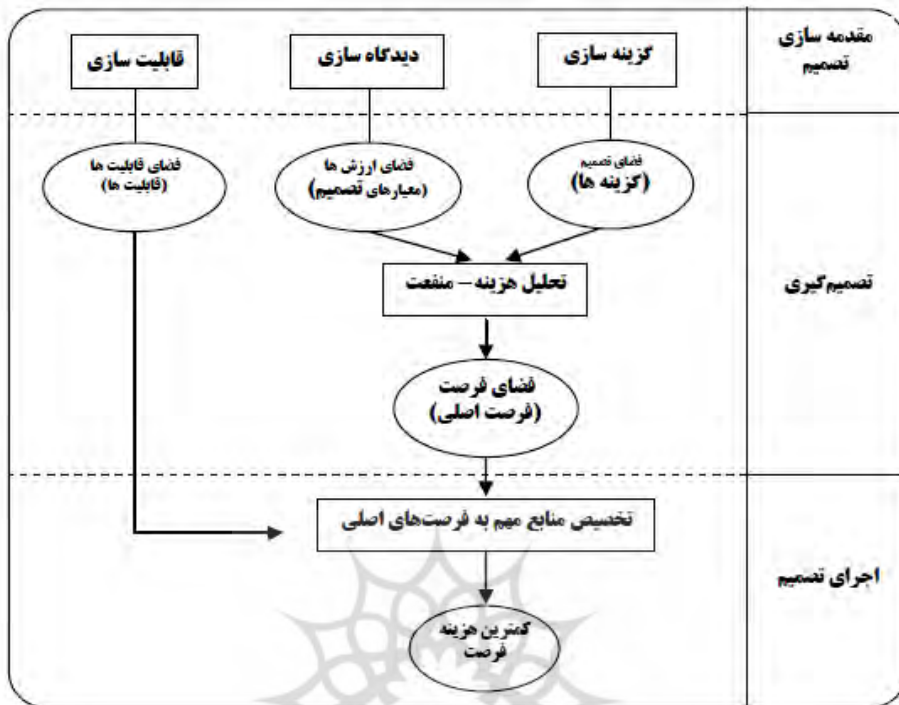
الگوی ن.م. آمریکا	الگوی گلدمن	الگوی لیدکا	الگوی کیم برلی	الگوی مینتزبرگ	ابعاد
*					شناخت
			*	*	تفکر شهودی
*	*	*			تفکر سیستمی
			*		تفکر انتقادی
			*	*	تفکر خلاق
				*	تفکر استقرایی
				*	تفکر جانبی
		*			تفکر در زمان



ابعاد	الگوی مینتزبرگ	الگوی کیم برلی	الگوی لیدکا	الگوی گلدمن	الگوی ن.م. آمریکا
تفکر مفهومی				*	*
تفکر مستقل		*			
تفکر هدف محور			*		
تفکر آینده‌نگر				*	*
تفکر تحول‌گرا					*
تفکر ریسک‌پذیری		*			
تفکر فرصت‌سازی			*		
تفکر فرصت‌یابی			*	*	*

### تصمیم‌گیری‌های راهبردی

برای یک تصمیم‌گیری اثربخش، سه عامل اساسی وجود دارد که شامل گزینه‌ها، دیدگاه‌ها و قابلیت‌ها می‌باشد. هدف نهایی، دستیابی به کمترین هزینه فرصت است. برای دستیابی به این هدف، نه تنها توسعه عوامل مذکور حائز اهمیت است، بلکه نحوه مشارکت آن‌ها با یکدیگر نیز تعیین‌کننده به شمار می‌آید. تصمیم‌گیری اثربخش، رویکردی برای تصمیم‌گیری روزمره مدیران است و باید آن را از روش‌های تصمیم‌گیری متدولوژیک متفاوت دانست. در این رویکرد بیش از آنکه روش کار و اجرای گام به گام آن مورد نظر باشد، درک عمیق مفاهیم مؤثر در اثربخشی تصمیم، مورد نظر است. درک این مفاهیم، تصمیم‌گیرنده را به‌سوی یک «رفتار تصمیم‌گیری اثربخش» سوق می‌دهد و آثار آن به‌صورت طبیعت ثانویه وی تجلی می‌کند. چگونه این امر امکان‌پذیر است؟ ایجاد طبیعت ثانویه، کار پیچیده‌ای است که علاوه بر فهم عمیق موضوع، به ممارست و مراقبت رفتاری نیاز دارد. در اینجا باز هم همه چیز به انسان باز می‌گردد و هیچ ضمانتی به جز مهارت‌های رفتاری و فکری وی برای اثربخشی تصمیم وجود ندارد، ولی به هر صورت، اولین گام درک مفاهیم است. در این الگو برای هر تصمیم سه مرحله الف- مقدمه‌سازی ب- تصمیم‌گیری ج- اجرا پیشنهاد شده است. هر سه این مراحل مهم هستند و اجرای اثربخش هر کدام، پیش‌نیاز انجام مرحله بعد است. این فرایند شامل اقدامات زیر است (کیانی و غفاریان، ۱۳۹۰):



شکل شماره ۲: الگوی تصمیم‌گیری راهبردی (کیانی و غفاریان، ۱۳۹۰:۱۸۸)

تفکر راهبردی وقتی مؤثر است که فردی و گروهی دنبال شود. با تفکر راهبردی در گروه‌های کاری، از نگاه سایر افراد درباره مسائل حیاتی و پیچیده آگاه می‌شوید؛ موضوعی که برای کسب‌وکارهای چالشی امروز بسیار مهم است. هر مدیری در سازمان، دید خاص خودش را از نحوه کار سازمان دارد. افراد با همکاری دیگران دید وسیع‌تری از پیامدهای پیچیده تغییراتی که کوچک شمرده می‌شوند پیدا خواهند کرد. این دید وسیع کمک خواهد کرد تا درک شما از نحوه تأثیر کارهایتان تقویت و تصمیمات راهبردی بگیرید (کالیس، ۱۳۹۲).

### پیشینه پژوهش

کوشازاده و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان "اثر اعتماد به مدیران بر تفکر راهبردی سازمانی و نقص آن‌ها در بهبود عملکرد سازمانی از راه تعهد سازمانی در بستر آموزش عالی"، به شناسایی اثر تفکر راهبردی سازمانی بر بهبود عملکرد سازمان با در نظر گرفتن اعتماد به مدیران ارشد به عنوان یک پیشاینده در بخش اداری دانشگاه فردوسی مشهد در سال ۱۳۹۰ پرداختند. این پژوهش با روش همبستگی و به گونه مشخص مدل یابی معادلات ساختاری

مبتنی بر تحلیل مسیر نشان داد اعتماد به مدیران ارشد می‌تواند ۰,۶۷ از تغییرات تفکر راهبردی سازمانی، تفکر راهبردی سازمانی ۰,۴۰ از تغییرات تعهد سازمانی و ۰,۵۶ از تغییرات بهبود عملکرد سازمان، و تعهد سازمانی ۰,۲۱ از تغییرات بهبود عملکرد سازمان را پیش‌بینی کند.

شوقی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش "الگوی توسعه‌ی تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار" که پژوهشی تجویزی (هنجاری) و به لحاظ هدف، کاربردی بود، با استفاده از روش میدانی ارزیابی و اعتبارسنجی، نتایج و استخراج داده‌های جمع‌آوری نمودند و از طریق پرسشنامه استاندارد با ضریب کرونباخ ۰,۸۹۳ و از طریق نرم‌افزار spss و ۳pls با استفاده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی، داده‌ها را تجزیه و تحلیل کردند. در این پژوهش تحلیل‌های مرتبط با سؤالات، الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار را تأیید کرد.

عامری و داوودی (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان "عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر تفکر راهبردی از دیدگاه فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی" نشان دادند که توجه به مؤلفه‌ها و شاخص‌های تفکر راهبردی توسط فرماندهان، روسا و مدیران ناجا به ترتیب عوامل فردی شامل (تفکر سیستمی، توجه به آینده‌نگری، فرضیه محوری، تمرکز بر اهداف، تفکر در زمان، فرصت‌طلبی هوشمندانه، خلاقیت و نوآوری و در نهایت سبک مدیریت مشارکتی) و همچنین وجود عوامل سازمانی به ترتیب شامل (وجود ساختار سازمانی پویا و منعطف، فرهنگ سازمانی مشوق و سیستم‌ها و فرایندهای مطلوب سازمانی) موجب اغنیا تفکر راهبردی در بین فرماندهان، روسا و مدیران ناجا خواهند شد.

کاویانی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان "شناسایی و تبیین عوامل زمینه‌ای مؤثر بر تفکر راهبردی در صنعت پتروشیمی" ۱۲ فرضیه به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی را تدوین و با استفاده از پرسشنامه‌ای شامل ۳۵ سؤال به بررسی فرضیات در بین تعداد ۱۲۶ نفر از مجموعه مدیران ارشد و کارشناسان سه شرکت فعال در حوزه پتروشیمی پرداختند. این پژوهش پس از تأیید همبستگی معنی‌دار ۸ متغیر مستقل با متغیر وابسته تفکر راهبردی، در قالب مدلی شامل عوامل محیطی، ویژگی‌های مدیران و پویایی سازمانی سازمان‌دهی و سپس با استفاده از روش انتگرال میانگین موزون و مجموعه اعداد فازی و بر اساس نظریات تعداد ۷ نفر از خبرگان حوزه تحقیق ضرایب اهمیت عوامل و متغیرهای مؤثر بر

تفکر راهبردی تعیین گردید.

فرهنگی و دهقان نیری (۱۳۸۹) در پژوهش خود با عنوان "عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک" انجام داده که نتایج این تحقیق ۱۶ متغیر کلیدی مؤثر بر تفکر استراتژیک را در چهار بعد اصلی پیشنهاد می‌نماید که عبارت‌اند از دید سیستمی، عوامل فردی، عوامل سازمانی و شهودی. هریک از این ابعاد در تحقق یافتن تفکر استراتژیک مؤثر می‌باشد. لذا می‌توان بر این اساس به بهبود و ارتقا تفکر استراتژیک در سازمان پرداخت.

پورصادق و یزدانی (۱۳۹۰) نیز پژوهشی با عنوان "تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط" انجام دادند. ایشان در پژوهش خود به دنبال بررسی تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی بودند. در ایان راستا نتایج نشان داد که قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر بسزایی دارد هر چند که در عمل چندان از آن بهره نمی‌گیرند.

پژوهش‌های حاصل تفکر راهبردی و بررسی عوامل این موضوع، مورد توجه مدیران و مسئولین بوده و این قشر سعی می‌کنند با ارزیابی عملکرد و بررسی نتایج کاری شرکت/موسسه خود به بهبود شرایط کاری کارکنان و اهداف شرکت/موسسه خود کمک نمایند؛ اما با این حال بررسی این عوامل با خلأهایی از جمله، مطالعات و تحقیقات کم در زمینه عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی، کمبود تحقیق و مقاله در زمینه تفکر راهبردی در بین فرماندهان و مدیران به ویژه در دانشگاه جامع امام حسین (ع) و نیز نبودن توجه کافی به تبیین و تحلیل امر تفکر راهبردی در بین سازمان‌های نظامی و دانشگاه‌های وابسته به آن‌ها مواجه است.

با بررسی پیشینه پژوهش‌های انجام شده درباره عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی، جنبه نوآوری پژوهش حاضر نسبت به سایر پژوهش‌ها را می‌توان در عوامل زیر برشمرد:

- ≠ شناسایی عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی در بین فرماندهان و مدیران؛
- ≠ اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی در بین فرماندهان و مدیران در دانشگاه جامع امام حسین (ع)؛
- ≠ استفاده از روش تحلیل مضمون و تکنیک دیمتل در پژوهش؛
- ≠ تفاوت پژوهش در روش و نیز جامعه آماری نسبت به پژوهش‌های ذکر شده؛
- ≠ بررسی مفهومی در سه بعد فردی، محیطی و سازمانی با هدف شناسایی و

اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی برای فرماندهان و مدیران دانشگاه؛  
≠ نتیجه پژوهش که با هدف بهبود و ارتقاء سطح برنامه‌ریزی و عملکرد سازمانی در  
دانشگاه جامع امام حسین (ع) می‌باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش با توجه به هدف و ماهیت پژوهش از روش پژوهش ترکیبی یا آمیخته<sup>۱</sup> از طریق تلفیق روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است. از منظر طرح تحقیق، مطالعه حاضر یک پژوهش اکتشافی محسوب می‌شود؛ چراکه محقق به دنبال شناسایی جنبه‌های مجهول و مبهم عوامل مؤثر بر موضوع تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران است. هدف از انجام این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران دانشگاه جامع امام حسین (ع) می‌باشد.

تحقیقات کیفی در علوم اجتماعی رشد چشمگیری دارند (بران<sup>۲</sup> و کلرک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ استرلینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). یکی از روش‌های ساده و کارآمد تحلیل کیفی، تحلیل مضمون است. در واقع، تحلیل مضمون، اولین روش تحلیل کیفی است که پژوهشگران باید یاد بگیرند. این روش، مهارت‌های اساسی مورد نیاز برای بسیاری از تحلیل‌های کیفی را فراهم می‌کند (هالوی<sup>۵</sup>؛ تدرس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳). تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. (بران و کلرک، ۲۰۰۶). تحلیل مضمون، صرفاً روش کیفی خاصی نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود. به‌طور کلی، تحلیل مضمون، روشی است برای دیدن متن، برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتب، تحلیل اطلاعات کیفی، مشاهده نظام‌مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان و یا فرهنگ؛ (بیاتزیس<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸: ۴). پس از تنظیم و سازمان‌دهی تمامی

- 
۱. Mixed Method
  ۲. Braun
  ۳. Clarke
  ۴. Attride-Stirling
  ۵. Holloway
  ۶. Todres
  ۷. Boyatzis

یادداشت‌های حاصل از جلسات مصاحبه، تمامی متون خط به خط بررسی و به جملات و عباراتی تجزیه شدند که در واقع همان داده‌های اولیه یا نشانه تلقی می‌شوند. سپس همه عبارات و جملات استخراج‌شده به صورت پیوسته، مقایسه و در قالب جملات و عبارات مشابه گروه‌بندی شد. مقایسه مستمر نشانه‌ها، تحلیلگر را با شباهت‌ها، تفاوت‌ها و ثبات معنایی که منجر به ساخت یک مفهوم و ابعاد آن می‌شود، مواجه می‌کند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲). برای اطمینان از اینکه تمام مفاهیم اشاره شده، استخراج شدند چندین بار از آغاز تا انتها همه عبارات و جملات بررسی و مقایسه شدند. در بخش کیفی پژوهش حاضر، محقق تعدادی از خبرگان مرتبط با موضوع را شناخته و با هر یک از آنها مصاحبه‌ای در خصوص موضوع پژوهش انجام داد. مصاحبه‌ها به صورت نیمه ساختاریافته برگزار شده و موارد مستخرج از این مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون، تجزیه و تحلیل شده و دسته‌بندی شدند. مفاهیم اصلی شناسایی شده در قالب پرسشنامه‌ای بین اعضای جامعه آماری توزیع شده و بعد از جمع‌آوری با استفاده از تکنیک دیمتل تجزیه و تحلیل لازم روی آن‌ها انجام و اولویت‌بندی آن‌ها نسبت به یکدیگر شناسایی شد. این تحقیق از نظر هدف، از نوع کاربردی است، به دلیل آنکه نتایج حاصل از آن در راستای تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران دانشگاه جامع امام حسین (ع)، قابل به‌کارگیری است.

در بخش کمی جامعه آماری این تحقیق کلیه فرماندهان و مدیران دانشگاه جامع امام حسین (ع) با جایگاه خدمتی ۱۷ به بالا به تعداد تقریبی سیصد نفر می‌باشد. همچنین برای تعیین حجم نمونه جهت پاسخ‌گویی به پرسش‌نامه با توجه به آن که در تکنیک دیمتل بین ده تا سی پرسشنامه از کفایت لازم برخوردار است پرسشنامه برای سی نفر از جامعه آماری ارسال شد و در نهایت بیست‌وپنج پرسشنامه جمع‌آوری شد. این تکنیک در سال ۱۹۷۱ ارائه شد. هدف تکنیک دیمتل شناسایی الگوی روابط علی میان یک دسته معیار است. این تکنیک شدت ارتباطات را به صورت امتیازدهی مورد بررسی قرار داده، بازخوردها توأم با اهمیت آن‌ها را تجسس نموده و روابط انتقال‌ناپذیر را می‌پذیرد. برای پیاده‌سازی این تکنیک در گام نخست باید ماتریس ارتباط مستقیم را تشکیل داد. بعد از آن نوبت به نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم می‌رسد. بر مبنای این ماتریس، ماتریس ارتباط کامل محاسبه و نمودار علی ایجاد گردید. نهایتاً نیز نقشه روابط ترسیم شد. همچنین حجم نمونه تحقیق، در بخش نخست (مصاحبه) تا سرحد دستیابی به اشباع نظری صورت می‌پذیرد. به همین منظور با ۸ نفر

مصاحبه شد تا با اشباع نظری رسید.

### ابزار گردآوری اطلاعات

ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق، در مرحله اول، مصاحبه بوده است که به صورت نیمه ساختاریافته انجام شد. مؤلفه‌های این پرسشنامه، بر مبنای خروجی فاز نخست پروژه در سیزده عامل شامل ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های شهودی، علم، حضور در جمع افراد راهبردی، هوش سازمانی، محدودیت‌های محیطی و سازمانی، بصیرت، مهارت حل مسئله، تعادل در تعارضات و همگنی گروه، فرصت‌طلبی هوشمندانه، محیط پرتلاطم، عرصه میدانی مأموریت و عوامل قانونی می‌باشد. در پرسشنامه مورد استفاده که به صورت ماتریس تهیه شده بود سیزده عامل مزبور در سطرها و ستون‌های ماتریس قرار گرفتند و از پاسخ‌دهندگان خواسته شده بود که با درج عددی بین صفر تا ۵ در مقابل هر یک از گزینه‌های مندرج در سطور جدول، میزان تأثیر گزینه فوق را بر گزینه‌های مندرج در ستون‌های مقابل آن مشخص کنند. معادل زبانی هر یک از اعداد به شرح جدول ۳ می‌باشد.

جدول شماره ۳: معادل زبانی هر یک از اعداد مورد استفاده در پرسشنامه دیمتل

بدون تأثیر	تأثیر بسیار کم	تأثیر کم	تأثیر متوسط	تأثیر زیاد	تأثیر بسیار زیاد
۰	۱	۲	۳	۴	۵

### روایی و پایایی ابزار تحقیق

اگرچه در ارزیابی روش‌های پژوهش کیفی نیز مانند روش‌های کمی، به ابزارهای خاص نظیر روایی و پایایی نیاز است، اما در پژوهش‌های کیفی، روایی و پایایی مانند روش‌های کمی بر اصول مشخصی استوار نیست. البته این به زیربنا و منطق درونی پژوهش کیفی و جنبه تفسیری و تأویلی آن برمی‌گردد؛ چنانچه حتی عده‌ای از محققان کیفی احراز روایی و پایایی را برای پژوهش کیفی به دلیل برداشت‌های متفاوت رفتارها و گفتارها از سوی مشاهده‌گران بی‌فایده می‌دانند اما در مقابل عده‌ای دیگر از پژوهشگران هم با توجه به ویژگی متمایز و متفاوت پژوهش کیفی از کمی به جای روایی و پایایی، به ابداع مفاهیمی نو همچون تأییدپذیری، انتقال‌پذیری و غیره اقدام نموده‌اند (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱).

در پژوهش حاضر، برای رسیدن به قابلیت اعتبار، از تکنیک‌های عملی استفاده شده که برخی از آن‌ها عبارت است از:

≠ تکنیک‌های تثلیث: در تثلیث داده‌ای، یافته‌های تحقیقی با استفاده از روش‌های متعدد نظیر مصاحبه، بررسی اسناد و مدارک و مطالعات کتابخانه‌ای، جمع‌آوری شده و تحلیل داده‌ای از نظر زمان، مکان و اشخاص مختلف، غنی شده است. این موارد به افزایش قابلیت اعتبار می‌انجامد.

≠ تکنیک کسب اطلاعات دقیق موازی نظیر نمایش و ارائه‌ی تحلیل‌های داده‌ای و نتایج آن به متخصصان مرتبط با موضوع که موجب غنای قابلیت اعتبار می‌شود.

≠ تکنیک کنترل‌های اعضا از طریق ارائه‌ی تحلیل‌های داده‌ای و نتایج آن به پاسخگویان تا از واکنش‌های آنان در مرحله‌ی گزارش نوشته‌ها آگاهی حاصل آید.

≠ قابلیت انتقال<sup>۱</sup>: انتقال‌پذیری که جایگزین روایی بیرونی حوزه کمی به شمار می‌رود، به معنای قابلیت تعمیم نتایج به سایر حوزه‌ها و زمینه‌هاست (آندرس، ۱۹۶۵). در پژوهش حاضر، برای رسیدن به قابلیت انتقال از تکنیک‌های عملی زیر استفاده شده است:

✓ توسعه و توصیف غنی از مجموعه داده‌های مطالعه‌ی مورد نظر در طول مرحله‌ی گردآوری داده‌ها؛

✓ استفاده از رویه‌های ویژه‌ی کدگذاری و تحلیل نمادها، نشانه‌ها و سایر موارد در مرحله‌ی تحلیل داده.

≠ قابلیت تأیید<sup>۲</sup>: تأییدپذیری به معنای کوشش در جهت احراز شاخص عینیت در پژوهش است. هرچند این مفهوم در پژوهش‌های کمی به معنی پرهیز محقق از تأثیر سوگیری‌ها و ارزش داورها در تحقیق است، در پژوهش کیفی این امر بیشتر به معنای قدرت تحلیل و دقت داده‌ها و میزان تأیید آنهاست (حریری، ۱۳۹۵). در این پژوهش برای رسیدن به قابلیت تأییدپذیری، در طی جمع‌آوری و تحلیل داده در طول تحقیق، بررسی داده‌های خام، تفسیرها و پیشنهادها و یافته‌ها انجام پذیرفت. همچنین داده‌های خام و کلیه‌ی یادداشت‌ها، اسناد و مدارک ضبط شده برای بازبینی‌های بعدی

۱. Transferability  
۲. Confirmability



در صورت لزوم نگه‌داری شده است.

قابلیت اعتماد یا پایایی یکی از ویژگی‌های ابزار اندازه‌گیری است. مفهوم یاد شده با این امر سروکار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌آورد. هرچند که پایایی مفهومی برای بررسی و ارزیابی تحقیق کمی است، اما این مفهوم در هر نوع تحقیقی می‌تواند کاربرد داشته باشد (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱). در پژوهش حاضر برای رسیدن به پایایی، راهکارهای زیر به کار رفته است:

≠ استفاده از فرایندهای ساخت‌یافته از مصاحبه‌های همگرا،

≠ سازمان‌دهی فرایندهای ساخت‌یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها؛

### یافته‌های پژوهش

#### اطلاعات جمعیت‌شناختی

در جدول زیر اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در بخش مطالعه کیفی مشاهده می‌گردد.

جدول شماره ۴: مشخصات پاسخ‌دهندگان

درصد فراوانی	فراوانی	سن پاسخ‌دهندگان	
۰	۰	کمتر از ۳۰ سال	۱
۳۲	۸	۳۰ تا ۳۵ سال	۲
۲۸	۷	۳۶ تا ۴۰ سال	۳
۲۴	۶	۴۱ تا ۵۰ سال	۴
۱۲	۳	بالاتر از ۵۰ سال	۵
۱۰۰	۲۵	مجموع	
درصد فراوانی	فراوانی	سابقه مسئولیت پاسخ‌دهندگان در دانشگاه	
۱۶	۴	کمتر از ۱ سال	۱
۳۲	۸	۱ تا ۳ سال	۲
۴۸	۱۲	۳ تا ۵ سال	۳
۴	۱	۶ تا ۱۰ سال	۴

۵	بالاتر از ۱۰ سال	۰	۰
مجموع		۲۵	۱۰۰
مقطع تحصیلی پاسخ‌دهندگان			
۱	کاردانی و پایین‌تر	۰	۰
۲	کارشناسی	۲	۸
۳	کارشناسی ارشد	۸	۳۲
۴	دکتری	۱۵	۶۰
مجموع		۲۵	۱۰۰
جایگاه خدمتی			
۱	۱۷	۱۷	۶۸
۲	۱۸	۸	۳۲
۳	۱۹	۰	۰
مجموع		۲۵	۱۰۰

در این بخش با کمک کدگذاری داده‌ها، مقولات محتوایی موجود در عوامل مؤثر بر توسعه تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران دانشگاه شناسایی می‌شود. در کدگذاری باز پژوهشگر با بخش‌بندی اطلاعات، طبقات اطلاعاتی خاصی را درباره پدیده تحت مطالعه به وجود می‌آورد. درون هر طبقه چندین خصوصیت یا طبقه فرعی را مشخص می‌کند و برای نشان دادن ابعاد آن خصوصیات، به گردآوری اطلاعات می‌پردازد (دانایی فرد، ۱۳۹۶: ۹۰).

جدول شماره ۵: نمونه مصاحبه انجام شده

کدهای اولیه استخراج شده	متن مصاحبه
تعامل با فرماندهان و مدیران، حشرونشر با افراد دارای تفکر راهبردی، ژرفاندیشی، کلان‌نگری	تعامل فرماندهان و مدیران راهبردی با هم‌پرازان خود در سازمان‌ها در شکل‌گیری تفکر راهبردی مؤثر است. همچنین نگاه عمیق مدیر به اهداف سازمان و برنامه‌ریزی بر اساس نگاه کلان نیز در این امر مؤثر خواهد بود.
رشد و توسعه بلوغ فردی، عرصه آفرینی، پیش‌روندگی، پیش‌برندگی،	این عوامل باید بتواند بلوغ فردی را در سازمان محل خدمت فرد رشد و توسعه بدهد. به علاوه فرد نباید منتظر دستور و ابلاغ از مقام بالا باشد

کدهای اولیه استخراج شده	متن مصاحبه
پرهیز از روحیه بوروکراسی، روحیه معنوی، شجاعت، ریسک‌پذیری، آشنایی و تسلط بر سازمان،	خود با روحیه جهادی باید پیش‌رونده و پیش‌برنده سازمان خود باشد. روحیه معنوی همراه با شجاعت و ریسک‌پذیری از عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی به شمار می‌آید. میزان تسلط فرد در جنبه‌های مختلف بر سازمان خود، از عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران است.
پیچیدگی محیطی (تنوع قومی- مذهبی)، پویایی محیطی، شناخت محیطی، تجربه محیطی، فرهنگ محیطی (اجتماع-فرا اجتماعی)، موانع محیطی، محیط پر تلاطم	شناخت فرد نسبت به محیطی که در آنجا به دنیا آمده، رشد کرده و به استخدام درآمده، در رشد و توسعه تفکر راهبردی مؤثر است. به عنوان مثال فردی که در شرایط جنگی و ناامنی بوده و در مقطعی مدیریت بخشی را به عهده داشته است با فردی که این شرایط را تجربه یا مدیریت نکرده است با هم یکسان نیستند. همچنین اقتضات محیطی یک سازمان در نحوه پذیرش اشتباهات فرماندهان و مدیران و نحوه برخورد با آن‌ها از عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران است.

در ادامه، جدول تمامی کدهای مستخرج از مصاحبه مشاهده می‌گردد.

#### جدول شماره ۶: کدگذاری داده‌ها برای احصای عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی

صاحب‌نظران	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین
۴ و ۳ و ۱	کمال‌گرایی	ویژگی‌های شخصیتی	حوزه فردی
۸ و ۴ و ۲	هوش		
۶ و ۲ و ۱	محیط خانوادگی و تربیت		
۸ و ۵ و ۲	سعه صدر		
۶ و ۴ و ۳	تحمل ابهام		
۷ و ۲ و ۸ و ۱	تفکر انتزاعی	ویژگی‌های شهودی	
۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و	خلاقیت		
۵ و ۳	مدل ذهنی		

۱. ذکر این نکته لازم و ضروری است که منظور از این جمله، بیان تقویت روحیه داوطلبانه و جهادی می‌باشد. لذا این مطلب تجویز اقدامات خودسرانه و نادیده گرفتن سلسله مراتب و ضوابط موجود خصوصاً در سازمان‌های نظامی نمی‌باشد. هر آنچه که در این بخش مدنظر است، زمینه و محدوده‌ای است که در حوزه اختیارات و جایگاه افراد قرار دارد.

۷ و ۶ و ۴ و ۲	تفکر سیستمی	علم	حضور در جمع افراد راهبردی
۶ و ۵ و ۳ و ۱	تفکر انتقادی		
۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۱	دانش نظری (تحصیلات) اعم از طولی		
۴ و ۳ و ۲ و ۱	تجربه		
۸ و ۷ و ۵ و ۲	گذراندن دوره‌های مرتبط		
۶ و ۴ و ۲ و ۱	حضور در جمع افراد راهبردی	بصیرت	مهارت حل مسئله
۷ و ۶ و ۴ و ۲	شناخت ارزش‌های کلیدی		
۸ و ۶ و ۳ و ۱	ژرفاندیشی		
۸ و ۶	صبر		
۷ و ۶ و ۴ و ۱	هضم و تحلیل درست مسائل		
۸ و ۷ و ۶	هوشیاری در امور		
۸ و ۵ و ۱	پیش‌بینی صحیح حرکت رقیب		
۸ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱	ایمان و تقوای الهی		
۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۱ و ۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۱	خلق ایده‌های جدید		
۷ و ۶ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	تبیین اهداف		
۶ و ۵ و ۴ و ۲	طرح‌ریزی مناسب		
۸ و ۷ و ۱	قدرت تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی		
۸ و ۵ و ۲	مذاکره و اقناع‌سازی		
۵ و ۴ و ۳ و ۱	کار سپاری		
۸ و ۲ و ۱	شناخت قوانین و مقررات		
۶ و ۴ و ۲	احصاء مسائل و درک ارتباط آن‌ها		
۵ و ۴ و ۳ و ۲	منابع مالی		
۵ و ۴ و ۱	کمبود منابع		
۸ و ۷ و ۴ و ۳ و ۲	ساختار	تبادل در تعارضات و همگنی گروه	
۷ و ۵ و ۴ و ۳ و ۱	میزان رسمیت		
۵ و ۴ و ۱	استفاده از نظام پیشنهادها		
۷ و ۶ و ۴ و ۲	وجود دید بلندمدت در سازمان		
۷ و ۶ و ۴ و ۳ و ۱	بسیج افکار		
۴ و ۳ و ۲	توجه به مدیریت تعارض		
۷ و ۶ و ۴	وجود فضای تضارب آرا		

۵ و ۴ و ۲	مدیریت افق‌های		
۷ و ۶ و ۳ و ۱	تشخیص امور مهم و کلیدی در هر	فرصت‌طلبی هوشمندانه	
۸ و ۶ و ۴ و ۲	بهره‌مندی از تفکر خطی و غیرخطی		
۳ و ۲ و ۱	صراحت و شجاعت		
۸ و ۷ و ۵ و ۳	تفکر به موقع		
۶ و ۴ و ۳ و ۲	پویایی		
۸ و ۵ و ۲ و ۱	ریسک‌پذیری		
۵ و ۴ و ۲	ابتکار عمل		
۷ و ۶ و ۵ و ۲	فرصت‌یابی		
۷ و ۶ و ۴ و ۲ و ۱	تغییرات محیطی		
۴ و ۳ و ۲ و ۱	سیمای استراتژیک		
۷ و ۶ و ۵ و ۲	میزان تعادل محیطی		
۷ و ۶ و ۳ و ۲ و ۱ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	متغیرهای اقتصادی، سیاسی، فرهنگی		
۵ و ۴ و ۲	ظرفیت محیط		
۵ و ۴ و ۱	استراتژی تهاجمی	عرصه میدانی مأموریت	حوزه محیطی
۸ و ۵ و ۲	تعامل بالا با محیط		
۴ و ۳ و ۲	غور استراتژیک در مأموریت‌ها		
۷ و ۴ و ۱	رصد و پایش مستمر محیط مأموریت		
۸ و ۷ و ۶ و ۳ و ۲ و ۱	اشراف به محیط مأموریت		
۸ و ۵ و ۳ و ۲	کار سپاری مأموریت		
۷ و ۶ و ۴ و ۱	شناخت عوامل تهدیدزا و فرصت‌آفرین		
۵ و ۳ و ۲ و ۱	ضوابط داخلی	عوامل قانونی	
۸ و ۶ و ۴ و ۲	ضوابط ابلاغی سپاه		
۵ و ۴ و ۳	قوانین و مقررات ملی و ابلاغیه‌های		
۸ و ۷ و ۵ و ۲ و ۱	چالش‌های قانونی		

پس از تحلیل مصاحبه‌ها، پرسشنامه‌ای طراحی گردید که در آن، میزان ارتباط میان هر کدام از متغیرهای مستقل، با متغیرهای مستقل دیگر مورد سنجش قرار گرفت. این پرسشنامه در میان گروه نمونه توزیع و از آن‌ها خواسته شد تا به میزان ارتباط هر کدام از متغیرها با دیگر متغیرها، از عدد ۱ (تأثیر ناچیز) تا عدد ۵ (بسیار اثرگذار) امتیاز دهند و اگر هیچ ارتباطی میان متغیرها وجود ندارد، عدد صفر را قرار دهند. در نهایت این پرسشنامه‌ها با استفاده از تکنیک

دیتمل مورد تحلیل و ارزیابی قرار گرفته‌اند.

جدول شماره ۷: متغیرهای مورد مطالعه

شماره عامل	عامل	شماره عامل	عامل
۱	ویژگی‌های شخصیتی	۸	مهارت‌های حل مسئله
۲	ویژگی‌های شهودی	۹	تعادل در تعارضات و همگنی گروه
۳	علم	۱۰	فرصت‌طلبی هوشمندانه
۴	حضور در جمع افراد راهبردی	۱۱	محیط پر تلاطم
۵	هوش سازمانی	۱۲	عرصه میدانی مأموریت
۶	محدودیت‌های محیطی و سازمانی	۱۳	عوامل قانونی
۷	بصیرت		

در این مرحله، باید به نرمال‌سازی ماتریس ارتباط مستقیم پرداخت. در این بخش، جمع تمامی سطر و ستون‌ها محاسبه شده و در نهایت، بیشتر مقدار را انتخاب کرده و تمام عناصر ماتریس ارتباط مستقیم را بر آن عدد ماکزیمم تقسیم می‌کنیم. در جدول ۸، مجموع سطر و ستون هر کدام از متغیرهای مستقل، بر مبنای ماتریس ارتباط مستقیم محاسبه شده است:

جدول شماره ۸: مجموع سطر و ستون‌های ماتریس ارتباط مستقیم

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
جمع ستون‌ها	۶۷۵	۶۶۸	۷۰۱	۷۹۴	۸۲۹	۶۳۴	۷۴۵	۸۷۹	۸۳۱	۸۳۳	۶۱۴	۶۲۰	۴۶۴
جمع سطرها	۸۴۳	۸۲۲	۷۳۴	۷۵۸	۷۷۳	۶۶۹	۷۳۴	۷۱۹	۶۴۶	۶۸۴	۶۸۰	۷۲۲	۵۰۳

همان‌طور که در جدول فوق مشخص است، ماکزیمم مجموع سطر و ستون‌ها، ۸۷۹ است که مربوط به جمع ستون‌ها در عامل (مهارت‌های حل مسئله) است. حال برای نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم، باید تمامی عناصر آن را بر عدد ۸۷۹ تقسیم نماییم. ماتریس نرمال (N)، در جدول زیر ارائه می‌گردد:

جدول شماره ۹: ماتریس نرمال شده ماتریس ارتباط مستقیم

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
۱	۰,۰۰۰	۰,۰۹۹	۰,۰۸۴	۰,۰۹۹	۰,۰۹۰	۰,۰۶۱	۰,۰۸۳	۰,۱۰۴	۰,۱۰۰	۰,۱۰۱	۰,۰۵۰	۰,۰۵۰	۰,۰۳۸
۲	۰,۰۷۷	۰,۰۰۰	۰,۰۸۶	۰,۰۸۶	۰,۰۹۲	۰,۰۵۱	۰,۰۹۹	۰,۱۱۰	۰,۰۹۴	۰,۰۹۸	۰,۰۵۰	۰,۰۵۲	۰,۰۳۸
۳	۰,۰۶۷	۰,۰۷۱	۰,۰۰۰	۰,۰۸۴	۰,۰۸۰	۰,۰۵۸	۰,۰۸۹	۰,۰۹۴	۰,۰۶۹	۰,۰۷۳	۰,۰۴۲	۰,۰۵۰	۰,۰۵۷
۴	۰,۰۸۱	۰,۰۶۷	۰,۰۸۵	۰,۰۰۰	۰,۰۹۰	۰,۰۶۰	۰,۰۸۴	۰,۰۸۶	۰,۰۸۰	۰,۰۸۸	۰,۰۴۹	۰,۰۵۲	۰,۰۴۰
۵	۰,۰۶۰	۰,۰۵۸	۰,۰۶۸	۰,۰۸۶	۰,۰۰۰	۰,۰۶۷	۰,۰۷۶	۰,۰۹۶	۰,۰۹۱	۰,۰۹۴	۰,۰۶۳	۰,۰۶۸	۰,۰۵۱
۶	۰,۰۷۲	۰,۰۵۹	۰,۰۶۵	۰,۰۷۸	۰,۰۶۹	۰,۰۰۰	۰,۰۵۲	۰,۰۶۴	۰,۰۶۰	۰,۰۶۱	۰,۰۶۵	۰,۰۶۱	۰,۰۵۳
۷	۰,۰۷۲	۰,۰۷۳	۰,۰۷۳	۰,۰۷۷	۰,۰۷۲	۰,۰۴۲	۰,۰۰۰	۰,۰۹۶	۰,۰۹۰	۰,۰۹۳	۰,۰۵۵	۰,۰۵۵	۰,۰۳۹
۸	۰,۰۶۰	۰,۰۶۱	۰,۰۷۱	۰,۰۶۵	۰,۰۸۳	۰,۰۴۹	۰,۰۷۵	۰,۰۰۰	۰,۰۹۶	۰,۰۸۹	۰,۰۶۷	۰,۰۶۰	۰,۰۴۲
۹	۰,۰۶۱	۰,۰۴۹	۰,۰۳۸	۰,۰۷۱	۰,۰۸۴	۰,۰۵۵	۰,۰۵۵	۰,۰۷۷	۰,۰۰۰	۰,۰۶۹	۰,۰۶۳	۰,۰۵۶	۰,۰۵۸
۱۰	۰,۰۵۰	۰,۰۵۸	۰,۰۵۳	۰,۰۹۴	۰,۰۸۳	۰,۰۵۷	۰,۰۶۹	۰,۰۷۶	۰,۰۷۷	۰,۰۰۰	۰,۰۵۸	۰,۰۶۷	۰,۰۳۴
۱۱	۰,۰۶۵	۰,۰۶۲	۰,۰۵۹	۰,۰۵۷	۰,۰۷۱	۰,۰۶۹	۰,۰۶۱	۰,۰۷۴	۰,۰۶۴	۰,۰۶۴	۰,۰۰۰	۰,۰۸۲	۰,۰۴۶
۱۲	۰,۰۶۱	۰,۰۶۵	۰,۰۶۸	۰,۰۶۱	۰,۰۷۸	۰,۰۷۷	۰,۰۷۲	۰,۰۸۹	۰,۰۷۱	۰,۰۶۹	۰,۰۷۶	۰,۰۰۰	۰,۰۳۳
۱۳	۰,۰۴۱	۰,۰۳۸	۰,۰۴۷	۰,۰۴۳	۰,۰۵۱	۰,۰۷۴	۰,۰۳۲	۰,۰۳۴	۰,۰۵۳	۰,۰۴۸	۰,۰۶۰	۰,۰۵۱	۰,۰۰۰

در گام بعدی، به محاسبه ماتریس ارتباط کامل<sup>۱</sup> (T) پرداخته می‌شود. برای این کار ابتدا یک ماتریس همانی ۱۳\*۱۳ (به تعداد متغیرهای مستقل) تشکیل می‌دهیم، سپس این ماتریس همانی (I) را منهای ماتریس نرمال (N) می‌کنیم. در نهایت، ماتریس حاصل شده را معکوس کرده و در ماتریس نرمال ضرب می‌نماییم. در رابطه زیر، نحوه محاسبه ماتریس کامل نمایش داده شده است:

$$T = N * (I - N)^{-1}$$

۱. Total Relation Matrix

جدول شماره ۱۰: ماتریس کامل (T)

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
۱	۰,۳۱۹	۰,۴۰۶	۰,۴۰۸	۰,۴۶۶	۰,۴۷۳	۰,۳۵۱	۰,۴۳۱	۰,۵۰۷	۰,۴۸۴	۰,۴۸۶	۰,۳۳۷	۰,۳۴۰	۰,۲۵۹
۲	۰,۳۸۳	۰,۳۰۸	۰,۴۰۱	۰,۴۴۶	۰,۴۶۵	۰,۳۳۵	۰,۴۳۶	۰,۵۰۳	۰,۴۷۰	۰,۴۷۴	۰,۳۳۰	۰,۳۳۵	۰,۲۵۳
۳	۰,۳۴۱	۰,۳۴۱	۰,۲۸۸	۰,۴۰۵	۰,۴۱۳	۰,۳۱۱	۰,۳۹۰	۰,۴۴۶	۰,۴۰۷	۰,۴۱۱	۰,۲۹۴	۰,۳۰۳	۰,۲۴۸
۴	۰,۳۶۳	۰,۳۴۸	۰,۳۷۷	۰,۳۳۹	۰,۴۳۴	۰,۳۲۲	۰,۳۹۸	۰,۴۵۳	۰,۴۲۸	۰,۴۳۶	۰,۳۰۸	۰,۳۱۴	۰,۲۳۹
۵	۰,۳۴۷	۰,۳۴۲	۰,۳۶۳	۰,۴۲۰	۰,۳۵۴	۰,۳۳۱	۰,۳۹۲	۰,۴۶۲	۰,۴۴۰	۰,۴۴۴	۰,۳۲۳	۰,۳۳۱	۰,۲۵۱
۶	۰,۳۲۲	۰,۳۰۸	۰,۳۲۴	۰,۳۷۲	۰,۳۷۵	۰,۲۳۶	۰,۳۲۲	۰,۳۸۹	۰,۳۶۹	۰,۳۷۱	۰,۲۹۲	۰,۲۹۲	۰,۲۲۸
۷	۰,۳۴۶	۰,۳۴۴	۰,۳۵۶	۰,۴۰۰	۰,۴۰۸	۰,۲۹۸	۰,۳۱۰	۰,۴۴۹	۰,۴۲۶	۰,۴۳۰	۰,۳۰۵	۰,۳۰۸	۰,۲۳۲
۸	۰,۳۲۹	۰,۳۲۷	۰,۳۴۶	۰,۳۸۱	۰,۴۰۹	۰,۲۹۸	۰,۳۷۱	۰,۳۵۲	۰,۴۲۲	۰,۴۱۷	۰,۳۱۰	۰,۳۰۷	۰,۲۳۱
۹	۰,۳۰۳	۰,۲۸۹	۰,۲۹۰	۰,۳۵۳	۰,۳۷۷	۰,۲۷۹	۰,۳۲۳	۰,۳۸۸	۰,۳۰۱	۰,۳۶۷	۰,۲۸۲	۰,۲۷۹	۰,۲۲۶
۱۰	۰,۳۰۹	۰,۳۱۳	۰,۳۲۱	۰,۳۹۳	۰,۳۹۵	۰,۲۹۵	۰,۳۵۴	۰,۴۰۸	۰,۳۹۲	۰,۳۲۱	۰,۲۹۲	۰,۳۰۳	۰,۲۱۵
۱۱	۰,۳۱۹	۰,۳۱۵	۰,۳۲۳	۰,۳۵۷	۰,۳۸۱	۰,۳۰۴	۰,۳۴۴	۰,۴۰۳	۰,۳۷۷	۰,۳۷۸	۰,۲۳۶	۰,۳۱۴	۰,۲۲۴
۱۲	۰,۳۳۲	۰,۳۳۲	۰,۳۴۷	۰,۳۸۰	۰,۴۰۷	۰,۳۲۵	۰,۳۷۱	۰,۴۳۶	۰,۴۰۲	۰,۴۰۲	۰,۳۲۰	۰,۲۵۳	۰,۲۲۴
۱۳	۰,۲۳۱	۰,۲۲۵	۰,۲۴۲	۰,۲۶۶	۰,۲۸۲	۰,۲۴۷	۰,۲۴۲	۰,۲۸۰	۰,۲۸۴	۰,۲۸۰	۰,۲۳۲	۰,۲۲۶	۰,۱۳۴

در این مرحله، به محاسبه ماتریس روابط داخلی<sup>۱</sup> پرداخته می‌شود. در این ماتریس، شدت ارتباط میان هرکدام از متغیرهای مستقل مشخص می‌گردد. نحوه محاسبه این ماتریس بدین‌گونه است که ابتدا شاخص ارزش آستانه<sup>۲</sup> محاسبه می‌گردد (این شاخص برابر است با میانگین تمامی عناصر موجود در ماتریس ارتباط کامل)، سپس به مقایسه این ارزش آستانه با عناصر موجود در ماتریس ارتباط کامل می‌پردازیم. اگر مقدار این عناصر کمتر از ارزش آستانه باشد، به جای آن عدد صفر را قرار می‌دهیم و اگر مقدار این عناصر بیشتر از ارزش آستانه باشد، مقدار همان عناصر را در ماتریس قرار می‌دهیم. بدین‌صورت ماتریس روابط داخلی شکل می‌گیرد. با توجه به ماتریس ارتباط کامل، میانگین عناصر موجود در آن برابر است با

۱. Inner Independence Matrix
۲. Threshold



(۰,۳۴۴۵۵۴)؛ بنابراین، ارزش آستانه برابر است با (۰,۳۴۴۵۵۴). در جدول ۱۱ ماتریس روابط داخلی نمایش داده شده است.

جدول شماره ۱۱: ماتریس روابط داخلی

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
۱	۰,۰۰۰	۰,۴۰۶	۰,۴۰۸	۰,۴۶۶	۰,۴۷۳	۰,۳۵۱	۰,۴۳۱	۰,۵۰۷	۰,۴۸۴	۰,۴۸۶	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰
۲	۰,۳۸۳	۰,۰۰۰	۰,۴۰۱	۰,۴۶۶	۰,۴۶۵	۰,۰۰۰	۰,۴۳۶	۰,۵۰۳	۰,۴۷۰	۰,۴۷۴	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰
۳	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۴۰۵	۰,۴۱۳	۰,۰۰۰	۰,۳۹۰	۰,۴۴۶	۰,۴۰۷	۰,۴۱۱	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰
۴	۰,۳۶۳	۰,۳۴۸	۰,۳۷۷	۰,۰۰۰	۰,۴۳۴	۰,۰۰۰	۰,۳۹۸	۰,۴۵۳	۰,۴۲۸	۰,۴۳۶	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰
۵	۰,۳۴۷	۰,۰۰۰	۰,۳۶۳	۰,۴۲۰	۰,۳۵۴	۰,۰۰۰	۰,۳۹۲	۰,۴۶۲	۰,۴۴۰	۰,۴۴۴	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰
۶	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۳۷۲	۰,۳۷۵	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۳۸۹	۰,۳۶۹	۰,۳۷۱	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰
۷	۰,۳۴۶	۰,۰۰۰	۰,۳۵۶	۰,۴۰۰	۰,۴۰۸	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۴۴۹	۰,۴۲۶	۰,۴۳۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰
۸	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۳۴۶	۰,۳۸۱	۰,۴۰۹	۰,۰۰۰	۰,۳۷۱	۰,۳۵۲	۰,۴۲۲	۰,۴۱۷	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰
۹	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۳۵۳	۰,۳۷۷	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۳۸۸	۰,۰۰۰	۰,۳۶۷	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰
۱۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۳۹۳	۰,۳۹۵	۰,۰۰۰	۰,۳۵۴	۰,۴۰۸	۰,۳۹۲	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰
۱۱	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۳۵۷	۰,۳۸۱	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۴۰۳	۰,۳۷۷	۰,۳۷۸	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰
۱۲	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۳۴۷	۰,۳۸۰	۰,۴۰۷	۰,۰۰۰	۰,۳۷۱	۰,۴۳۶	۰,۴۰۲	۰,۴۰۲	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰
۱۳	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰

همان‌طور که در جدول فوق مشخص است، متغیرهایی که با یکدیگر ارتباط ندارند، با عدد صفر مشخص شده‌اند. در گام آخر، میزان اثرگذاری و اثرپذیری هر کدام از متغیرها مشخص می‌گردد. برای این کار، مجموع عناصر هر کدام از سطرها در ماتریس روابط داخلی، نشان‌دهنده میزان اثرگذاری یک متغیر است که با حرف D نشان داده می‌شود. مجموع هر کدام از ستون‌ها نیز نشان‌دهنده میزان اثرپذیری هر کدام از متغیرهاست که با حرف R نشان داده می‌شود. همچنین، D+R، میزان تأثیر و تأثر هر کدام از متغیرها را نشان می‌دهد و D-R نیز قدرت اثرگذاری خالص هر کدام از متغیرها را گزارش می‌دهد. میزان اثرگذاری و اثرپذیری هر کدام از متغیرها، در جدول شماره ۱۲ نمایش داده می‌شود.

جدول شماره ۱۲: میزان اثرگذاری و اثرپذیری متغیرهای مستقل

عوامل	D	R	D+R	D-R	Rank (D)	Rank (R)
۱	۴,۰۱۲۱	۱,۴۳۷۹	۵,۴۵۰۰	۲,۵۷۴۲	۱	۸
۲	۳,۵۷۶۴	۰,۷۵۴۴	۴,۳۳۰۸	۲,۸۲۲۰	۲	۹
۳	۲,۴۷۲۸	۲,۵۹۸۱	۵,۰۷۰۹	-۰,۱۲۵۳	۸	۷
۴	۳,۲۳۶۹	۴,۳۷۱۶	۷,۶۰۸۶	-۱,۱۳۴۷	۳	۵
۵	۳,۲۲۲۱	۴,۸۹۲۰	۸,۱۱۴۱	-۱,۶۷۰۰	۴	۲
۶	۱,۸۷۵۸	۰,۳۵۱۲	۲,۲۲۷۰	۱,۵۲۴۶	۱۱	۱۰
۷	۲,۸۱۴۳	۳,۱۴۲۲	۵,۹۵۶۵	-۰,۳۲۷۹	۵	۶
۸	۲,۶۹۷۱	۵,۱۹۴۲	۷,۸۹۱۳	-۲,۴۹۷۲	۷	۱
۹	۱,۴۸۴۲	۴,۶۱۸۲	۶,۱۰۲۴	-۳,۱۳۴۰	۱۲	۳
۱۰	۱,۹۴۲۱	۴,۶۱۵۵	۶,۵۵۷۵	-۲,۶۷۳۴	۹	۴
۱۱	۱,۸۹۵۸	۰,۰۰۰۰	۱,۸۹۵۸	۱,۸۹۵۸	۱۰	۱۱
۱۲	۲,۷۴۵۸	۰,۰۰۰۰	۲,۷۴۵۸	۲,۷۴۵۸	۶	۱۱
۱۳	۰,۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰	۱۳	۱۱

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این تحقیق از طریق مصاحبه با ۸ نفر و توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه مقایسات زوجی بین ۲۵ نفر صورت پذیرفته است. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه در قالب شبکه مضامین زیر قابل مشاهده است که در ادامه توضیحات آن ارائه می‌گردد.



شکل شماره ۳: شبکه مضامین مؤثر بر توسعه تفکر راهبردی در سه حوزه فردی، محیطی و سازمانی

در خصوص ویژگی‌های شخصیتی مصادیقی همچون کمال‌گرایی، هوش، محیط خانوادگی و تربیت، سعه صدر، تحمل ابهام مورد اشاره پاسخ‌دهندگان قرار گرفته است. همچنین در حوزه ویژگی‌های شهودی مواردی همچون تفکر انتزاعی، خلاقیت، مدل ذهنی، تفکر سیستمی، تفکر انتقادی و در حوزه علم، عواملی از قبیل دانش نظری (تحصیلات) اعم از طولی و عرضی، تجربه، گذراندن دوره‌های مرتبط مورد اشاره و تأکید قرار گرفته است.

در مورد عوامل محیطی، محدودیت‌های محیطی و سازمانی، تعادل در تعارضات و همگنی گروه، فرصت‌طلبی هوشمندانه به عنوان عوامل سازمانی مؤثر بر تفکر راهبردی جامعه هدف پژوهش شناسایی شدند. منابع مالی، کمبود منابع، ساختار، میزان رسمیت به عنوان مصادیق محدودیت‌های سازمانی بر شمرده شده‌اند. در حوزه تعادل بخشی به تعارضات و همگنی، استفاده از نظام پیشنهادها، وجود دید بلندمدت در سازمان، بسیج افکار و... مورد اشاره قرار گرفته است. فرصت‌طلبی هوشمندانه نیز با عواملی همچون تشخیص امور مهم و کلیدی در هر مقطع، صراحت و شجاعت، تفکر به موقع، پویایی و... توصیف شده است.

همچنین محیط پرتلاطم، عرصه میدانی مأموریت و عوامل قانونی به عنوان عوامل سازمانی مؤثر بر تفکر راهبردی جامعه هدف پژوهش شناسایی شدند. در حوزه محیط پرتلاطم، تغییرات محیطی، سیمای استراتژیک، میزان تعادل محیطی و... مورد اشاره مصاحبه‌شوندگان قرار داده شده است. در حوزه عرصه میدانی مأموریت تعامل بالا با محیط، غور استراتژیک در مأموریت‌ها، رصد و پایش مستمر محیط مأموریت و... و سرانجام در حوزه عوامل قانونی، مواردی از قبیل ضوابط داخلی، ضوابط ابلاغی سپاه، قوانین و مقررات ملی و ابلاغیه‌های ستاد کل، چالش‌های قانونی مورد اشاره خبرگان مصاحبه‌شونده قرار گرفته است.

یکی از ویژگی‌های اصلی تکنیک دیمتل، امکان انجام تحلیل حساسیت<sup>۱</sup> بر روی خروجی‌ها است که سبب می‌شود تا شدت روابط علی - معلولی عامل‌ها بر یکدیگر شناسایی شوند. در این پژوهش، ۱۳ عامل به عنوان مهم‌ترین عناصر اثرگذار بر تفکر راهبردی در میان فرماندهان و مدیران دانشگاه جامع امام حسین (ع) شناسایی گردیدند. در جدول ۱۳ عوامل شناسایی‌شده در این تحقیق دسته‌بندی و ارائه شده‌اند.

جدول شماره ۱۳: مؤلفه‌های شناسایی شده

ردیف	مقوله‌ها	مصادیق
۱	ویژگی‌های شخصیتی	کمال‌گرایی، هوش، محیط خانوادگی و تربیت، سعه صدر، تحمل ابهام
۲	بصیرت	شناخت ارزش‌های کلیدی، ژرف‌اندیشی، صبر، هضم و تحلیل درست مسائل، هوشیاری در امور، پیش‌بینی صحیح حرکت رقیب، ایمان و تقوای الهی
۳	علم	دانش نظری (تحصیلات) اعم از طولی و عرضی، تجربه، گذراندن دوره‌های مرتبط
۴	مهارت حل مسئله	خلق ایده‌های جدید، تبیین اهداف، طرح‌ریزی مناسب، قدرت تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی، مذاکره و اقناع‌سازی، کار سپاری، شناخت قوانین و مقررات، احصاء مسائل و درک ارتباط آن‌ها
۵	محدودیت‌های محیطی و سازمانی	منابع مالی، کمبود منابع، ساختار، میزان رسمیت
۶	ویژگی‌های شهودی	تفکر انتزاعی، خلاقیت، مدل ذهنی، تفکر سیستمی، تفکر انتقادی
۷	تعادل در تعارضات و همگنی گروه	استفاده از نظام پیشنهادها، وجود دید بلندمدت در سازمان، بسیج افکار، توجه به مدیریت تعارض، وجود فضای تضارب آراء، مدیریت اقناعی
۸	فرصت‌طلبی هوشمندانه	تشخیص امور مهم و کلیدی در هر مقطع، بهره‌مندی از تفکر خطی و غیرخطی، صراحت و شجاعت، تفکر به موقع، پویایی، ریسک‌پذیری، ابتکار عمل، فرصت‌یابی،
۹	عرصه میدانی مأموریت	تعامل بالا با محیط، غور استراتژیک در مأموریت‌ها، رصد و پایش مستمر محیط مأموریت، اشراف به محیط مأموریت، کار سپاری مأموریت، شناخت عوامل تهدیدزا و فرصت‌آفرین
۱۰	محیط پرتلاطم	تغییرات محیطی، سیمای استراتژیک، میزان تعادل محیطی، متغیرهای اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی، ظرفیت محیط، استراتژی تهاجمی
۱۱	حضور در جمع افراد راهبردی	حضور در جمع افراد راهبردی
۱۲	عوامل قانونی	ضوابط داخلی، ضوابط ابلاغی سپاه، قوانین و مقررات ملی و ابلاغیه‌های ستاد کل، چالش‌های قانونی

همچنین مشخص شد ۳ عاملی که بیش‌ترین اثر را بر سایر عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران دانشگاه جامع امام حسین (ع) دارد، به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های شهودی و حضور در میان افراد راهبردی که در جدول ۱۴ نشان داده شده است.

جدول شماره ۱۳: اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه تفکر راهبردی

ترتیب درجه اولویت	عوامل
۱	ویژگی‌های شخصیتی
۲	ویژگی‌های شهودی
۳	حضور در جمع افراد راهبردی

### پیشنهادهای پژوهش

مبتنی بر نتایج و یافته‌های این پژوهش به مسئولان عالی دانشگاه جامع امام حسین (ع) پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- ۱- با توجه به اهمیت بالای عوامل فردی و تنوع آن، در فرآیند جذب و گزینش کارکنان و همچنین قبول انتقال کارکنان سایر رده‌ها به دانشگاه، عوامل فردی مؤثر بر تفکر راهبردی به عنوان یکی از معیارهای پذیرش، مورد سنجش قرار گیرد.
- ۲- با برگزاری دوره‌های آموزشی و فرآیندهای مداخله‌ای نظیر کوچینگ و منتورینگ، ویژگی‌های فردی مؤثر بر تفکر راهبردی که در این پژوهش شناسایی شده‌اند در بین مدیران و فرماندهان دانشگاه تقویت شوند.
- ۳- با دعوت از افراد راهبردی از سطح ملی، سپاه و دانشگاه، سلسله نشست‌هایی را با این موضوع در دانشگاه برگزار کرده و فضای تضارب مؤثر آراء را در این جلسات فراهم کنند.
- ۴- فضای گفتگوهای راهبردی بین کارکنان و مدیران را تقویت کنند.
- ۵- تعامل بین دانشگاه و محیط مأموریتی آن را از طریق تشکیل کمیته‌های رصد و ارزیابی شدت بخشند.
- ۶- به شبکه‌سازی دانشی و تجربی از طریق پیوند فرماندهان و مدیران با رده‌های مختلف سپاه و محیط‌های علمی کشور توجه کنند.

- ۷- فرصت‌ها و مسائل راهبردی دانشگاه را به موقع شناسایی و اطلاعات مربوط به آن را با تحلیل و دسته‌بندی مناسب در اختیار مسئولان مختلف قرار داده و از آگاهی یافتن آن‌ها اطمینان لازم را کسب کنند.
- ۸- آن دسته از ضوابط داخلی را که مانعی بر سر راه تفکر راهبردی مسئولان می‌شوند شناسایی و اصلاح نموده و در خصوص سایر ضوابط هم در حد امکان پیگیری لازم را از مراجع ذیصلاح به عمل آورند.
- ۹- اختلاف نظر در بین مسئولان مختلف را به رسمیت شناخته و در عین حال برای دستیابی به تصمیم مناسب سازوکار تعادل‌بخشی را ایجاد کنند.
- ۱۰- نظام دریافت و پایش پیشنهادها را در دانشگاه مستقر کنند.
- ۱۱- مهارت‌های مختلف شناسایی و حل مسئله را در کارکنان تقویت کنند.
- ۱۲- منابع محدود خود را صرف امور استراتژیک کنند و این پارادایم را در محیط‌های مختلف دانشگاه ترویج کنند.

### پیشنهاد برای پژوهش‌های بعدی

- ≠ انجام پژوهش‌های کمی در قالب آزمون فرض اثرات مؤلفه‌های احصا شده در این پژوهش بر ابعاد مختلف سازمان همچون مدیریت عملکرد، بهبود و تعالی سازمان و ...
- ≠ بررسی و مطالعه مؤلفه‌های تفکر راهبردی مدیران و فرماندهان آینده مبتنی بر رویکرد آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری با توجه ویژه بر مفاهیم نوینی همچون جنگ‌های نوظهور و فناوری‌های جدید
- ≠ ترسیم نیم‌رخ شایستگی‌های راهبردی مورد انتظار از فرماندهان و مدیران دانشگاه
- ≠ سنجش سطح تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران دانشگاه و شناسایی میزان قوت و ضعف در آن
- ≠ ارزیابی کمی عوامل شناسایی شده و تحلیل عاملی آن
- ≠ ارزیابی تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی و نوع استخدام بر شدت عوامل
- ≠ انجام مطالعات آزمایشی و بررسی تأثیر تغییر عوامل شناسایی قابل مطالعه بر تفکر راهبردی
- ≠ تحلیل معادلات ساختاری عوامل شناسایی شده
- ≠ اولویت‌بندی عوامل شناسایی شده با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری

- ≠ شناسایی عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی سایر کارکنان دانشگاه و مقایسه نتایج آن با پژوهش حاضر
- ≠ شناسایی افراد توانمند دارای تفکر راهبردی قوی در دانشگاه و مطالعه موردی شخصیت آن‌ها
- ≠ مقایسه عملکرد رده‌های مختلف دانشگاه از طریق ارزیابی تجارب و بررسی نقش تفاوت در سطح تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران رده‌ها در نتایج عملکرد آن‌ها

### فهرست منابع:

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه دکتر محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ایران زاده، سلیمان؛ صباحی، عیسی و عمارتی، حسین، (۱۳۸۷)، تفکر استراتژیک، چاپ ۱. تبریز: انتشارات فروزش.
- بابایی، محمدباقر؛ مؤمنی زاهد، مهرداد، (۱۳۹۱)، الگوی مطلوب تفکر راهبردی فرماندهان با رویکرد اسلامی، فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی شماره ۷۰.
- بازرگانی، محمد؛ شوقی، محمد، (۱۳۹۷)، توسعه تفکر راهبردی، تهران: موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (ع).
- برادران شرکا، حمیدرضا (۱۳۸۶). تفکر استراتژیک یا برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران: مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام.
- پورصادق؛ ناصر، علوی وفا؛ سعید، (۱۳۹۱)، بررسی قابلیت‌های تفکر راهبردی مدیران عالی در تحقق جهاد اقتصادی، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره ۴۸.
- پورصادق؛ ناصر، یزدانی؛ بهرنگ، (۱۳۹۰)، تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۷.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۲)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت، رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار.
- دیواندری، علی، (۱۳۸۴)، مدل‌سازی تغییرات استراتژیک در صنعت بانکداری، پژوهش‌نامه اقتصادی، شماره ۱۹، صص ۱۴۷-۱۸۰.

دیوید، فرد آر. (۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

ربیعی، علی؛ خاتمی، نو فرناز؛ علاقه‌مند، شهرام؛ خاشعی، فاطمه؛ مهرآرین، رضا، (۱۳۸۷)، بررسی میزان تفکر راهبردی در سازمان‌های راهبرد محور، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت راهبردی، تهران.

رضائیان، علی، (۱۳۷۶)، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، تهران: انتشارات سمت. سیروس، کاوه محمد، صبور طینت، امیرحسین (۱۳۹۰). مدل مدیریت استراتژیک مبنا، تهران: انتشارات دانشگاه امیرکبیر.

شریفی، سیدمهدی؛ تابان، محمد؛ شرفی، وحید، (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین تفکر راهبردی و عملکرد کارکنان، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، شماره ۶۹.

شوقی، محمد؛ بازرگانی، محمد؛ نادری خورشیدی، علیرضا؛ دیواندری، علی، (۱۳۹۶)، الگوی توسعه‌ی تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، شماره ۱، سال نهم.

صفری، محمد، (۱۳۹۴)، تفکر استراتژیک (Strategic Thinking) چیست؟، تاریخ مشاهده: <https://modiriran.ir>، به نشانی: ۱۳۹۸/۱۲/۲۵

عامری، محمدعلی؛ داوودی دهقانی، ابراهیم، (۱۳۹۵)، عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر تفکر راهبردی از دیدگاه فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش‌های مدیریت انتظامی، شماره ۴، سال ۱۱.

غفاریان، وفا؛ کیانی، غلامرضا (۱۳۸۹)، پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، چاپ ۴، تهران: نشر فرا. فرهنگی، علی‌اکبر؛ دهقان نیری، محمود (۱۳۸۹)، عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک، مجله مدیریت بازاریابی، شماره ۹.

قاسمی، حمیدرضا؛ فیضی، معصومه، (۱۳۹۴)، نقش تفکر استراتژیک بر پیچیدگی ساختاری سازمان (مورد مطالعه: شرکت هپکو)، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، شماره ۵۹.

قاضی‌زاده فرد، سید ضیاء‌الدین، (۱۳۸۸)، ویژگی‌های برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های نظامی، فصلنامه راهبرد دفاعی، شماره ۲۴، بهار، سال هفتم.

کالیس، دیوید، (۱۳۹۲)، تفکر استراتژیک، الگوها و روندها، هدف‌گذاری و اولویت‌بندی، مسعود



سلطانی، تهران: آریانا قلم.

کاویانی، حسن؛ شکوهیار، سجاد؛ فتح‌آبادی، حسین، (۱۳۹۶)، شناسایی و تبیین عوامل زمینه‌ای مؤثر بر تفکر راهبردی در صنعت پتروشیمی، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش‌های مدیریت راهبردی، شماره ۶۷.

کرسول، جان، (۱۳۹۶)، انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی، پدیدار شناسی، نظریه داده بنیاد، قوم‌نگاری، مطالعه موردی)، مترجم: حسن دانایی‌فرد، تهران: انتشارات صفار، ویرایش دوم.

کوشازاده، سیدعلی؛ رحیم نیا، فریبرز؛ افخمی روحانی، حسن، (۱۳۹۱)، اثر اعتماد به مدیران بر تفکر راهبردی سازمانی و نقص آن‌ها در بهبود عملکرد سازمانی از راه تعهد سازمانی در بستر آموزش عالی، فصلنامه علمی - پژوهشی ره‌یافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره ۱۲.

کیانی، غلامرضا، (۱۳۸۹)، ۱۰ اصل اثربخشی استراتژی، تهران: نشر فرا.

کیانی، غلامرضا؛ غفاریان وفا، (۱۳۹۰)، استراتژی اثربخش، چاپ ۶، تهران: نشر فرا.

محبوبی، طاهر و مصطفایی، علی، (۱۳۸۸)، تفکر و فراشناخت، چاپ ۱، انتشارات: پرسش.

منوریان، عباس؛ آقازاده، هاشم؛ شهامت نژاد، مینا، (۱۳۹۱)، سنجش تفکر راهبردی در مدیران شهرداری تهران، فصلنامه مدیریت بازرگانی، شماره ۱۲.

ناظمی، شمس‌الدین؛ جعفریانی، حسن، (۱۳۸۹)، تفکر استراتژیک، چاپ ۱، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

Abraham, Stan. (۲۰۰۵), *Stretching strategic thinking*, *Strategy & Leadership*, Vol. ۳۳, No. ۵, pp. ۵-۱۲.

Ackoff, Russell L. (۱۹۹۹), *Re-Creating the Corporation: a design of organizations for the ۲۱st century*, Oxford Univ, Press: New York.

Andrews, K, R. (۱۹۶۵), *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.

Attride-Stirling, J. (۲۰۰۱), *Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research*, *Qualitative Research*, Vol. ۱, No. ۳, Pp. ۳۸۵-۴۰۵.

Betz, Frederic. (۲۰۱۶), *Strategic thinking: a comprehensive guide*, First edition, Emerald publishing

Bonn, Ingrid. (۲۰۰۱), *Developing strategic thinking as a core competency*, *Management Decision*, Vol. ۳۹ Iss: ۱, pp. ۶۳ - ۷۱.

Boyatzis, R. E. (۱۹۹۸), *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*, Sage.

Braun, V. & Clarke, V. (۲۰۰۶), Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, Vol. ۳, No. ۲, Pp. ۷۷-۱۰۱.

Goldsmith, Arthure. a. (۱۹۹۶), Strategic Thinking in International Development: Using Management Tools to See the Big Picture, *World Development*, Vol. ۲۴, No. ۹, pp. ۱۴۳۱-۹۴۳۹.

Holloway, I. & Todres, L. (۲۰۰۳), The Status of Method: Flexibility, Consistency and Coherence, *Qualitative Research*, Vol. ۳, No. ۳, Pp. ۳۴۵-۳۵۷.

Liedtka, Jenea M. (۱۹۹۸), Strategic Thinking: Can it be Taught?, *Long range planning*, Vol. ۳۱, No. ۱, pp. ۱۲۰-۱۲۹.

Polboon, N. Ilkka, K & Barbara, I. (۲۰۱۳), A new model of strategic thinking competency, *Journal of Strategy and Management*, ۶ (۳).

Sackett Anna, Angela KarraschT William Weyhrauch & Ellen Goldman (۲۰۱۶), Enhancing the Strategic Capability of the Army: An Investigation of Strategic Thinking Tasks, Skills, and Development, *United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*.

Young Leon (۲۰۱۷), Developing Strategic Thinking, *Australian Army Journal*, Volume XIII, No ۲.

