



Center for Strategic Studies of the  
Islamic Republic of Iran Army

**Journal Of  
Army Strategic Research**  
Print ISSN:27834212  
Volume 2 Issue 6  
Winter 2023  
P.P. 147-174

## **Investigating the impact of various experiences on the strategic thinking of the headquarters managers of an organization**

**(case study: a military organization in question)**

Ali Valisoltani<sup>1\*</sup>, Behzad Boronak<sup>2</sup>, Ahad Valisotani<sup>3</sup>

### **Abstract**

Strategic thinking is the art of making and building a strategy, which is done by timely recognizing the characteristics of the competition field and seeing the opportunities that the competitors are oblivious to. Every experience is actually a challenge that a person faces and leads to the development of strategic thinking in him. The current research was carried out with the aim of "investigating the impact of various experiences on the strategic thinking of the headquarters managers of the military organization in question". The method of this research is "descriptive-analytical" of documentary and survey type. The size of the statistical population was 60 people with the characteristics of having at least 2 years of managerial work in the headquarters and having the desire to cooperate in this research. The data collection tool is a researcher-made questionnaire with 53 items based on the Likert scale. The validity of the questionnaire was based on the opinions of 6 experts of strategic thinking in the military field, the Cronbach's alpha (0.96) was also confirmed and the reliability of the questionnaire was obtained, and smart pls software was used for data analysis. The results of this research show that the experiences and their types, in the order of priority 1- external experiences, 2- organizational experiences, 3- interpersonal experiences and 4- personal experiences are influential in the strategic thinking of the headquarters managers of the military organization in question. Finally, suggestions have been made to improve and determine the indicators of strategic thinking competencies of the headquarters managers of the organization in question.

**Keywords:** strategy, strategic thinking, experience, staff managers, military organization

**Citation:** Valisoltani, Ali; Boronak, Behzad; Valisoltani, Ahad (2023 ). Investigating the impact of various experiences on the strategic thinking of the headquarters managers of an organization (case study: a military organization in question). *Journal Of Army Strategic Research*, 2 (6): 147-174.

---

1.Ph.d. Strategic Defense Sciences.Higher National Defense University.Tehran- Iran(Author)  
(Email: a.v.s@chmail.ir)

2.Ph.d. Strategic Defense Sciences.Higher National Defense University.Tehran- Iran

3.M.A. management. Islamic Azad University.Tehran. Iran.

---

**Received: 2023/06/15**

**Accepted: 2023/11/21**

**Article Type : Research - based**



## بررسی تاثیر انواع تجارب بر تفکر راهبردی مدیران ستادی

(مطالعه موردی: یک سازمان نظامی مورد نظر)

علی ولی سلطانی<sup>۱\*</sup>، بهزاد برونگ<sup>۲</sup>، احد ولی سلطانی<sup>۳</sup>

### چکیده

تفکر راهبردی هنر ساختن و بنا کردن راهبرد است که با تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت‌هایی است که رقبای نسبت به آن غافل هستند انجام می‌شود. هر تجربه در واقع چالشی است که فرد با آن مواجه می‌شود و به توسعه تفکر در او منجر می‌شود. پژوهش حاضر با هدف «بررسی تاثیر انواع تجارب بر تفکر راهبردی مدیران ستادی سازمان نظامی مورد نظر» انجام شده است روش این پژوهش «توصیفی - تحلیلی» از نوع اسنادی و پیمایشی است. حجم جامعه آماری ۶۰ نفر از مدیران ستاد یاد شده با ویژگی‌های داشتن حداقل ۲ سال شغل مدیریتی در ستاد و همچنین داشتن تمایل به همکاری در این پژوهش و بصورت نمونه‌گیری تمام شمار بوده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته با تعداد ۵۳ گویه و بر اساس مقیاس درجه بندی لیکرت می‌باشد. روایی پرسشنامه بر اساس نظرات ۶ نفر از خبرگان تفکر راهبردی در حوزه نظامی، تایید و پایایی پرسشنامه نیز، آلفای کرونباخ ۰/۹۶ بدست آمد و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از نرم افزار smart pls بهره برده شده است. نتایج این پژوهش نشان که انواع تجارب بترتیب اولویت ۱- تجارب بین شخصی ۲- تجارب سازمانی ۳- تجارب بیرونی و ۴- تجارب شخصی بر تفکر راهبردی مدیران ستادی سازمان نظامی مورد نظر دارای تاثیر مثبت و معناداری می‌باشد. همچنین مولفه‌های موثر بر تفکر راهبردی در مدیران سازمان یاد شده به ترتیب اولویت ۱- فرصت‌گرایی، ۲- تفکر مفهومی، ۳- آینده‌نگری و ۴- تفکر سیستمی می‌باشد. در نهایت نیز پیشنهادهای اجرایی و پژوهشی جهت ارتقاء و تعیین شاخص‌های شایستگی‌های تفکر راهبردی مدیران ستادی سازمان مورد نظر ارائه گردیده است.

**کلید واژه‌ها:** راهبرد، تفکر راهبردی، تجربه، مدیران ستادی، سازمان نظامی.

**استناد:** ولی سلطانی، علی؛ برونگ، بهزاد؛ ولی سلطانی، احد. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر انواع تجارب بر تفکر راهبردی مدیران ستادی (مطالعه موردی: یک سازمان نظامی مورد نظر). *فصلنامه پژوهش‌های راهبردی ارتش*، ۲(۶): ۱۴۷-۱۷۴.

۱- دانش آموخته دکتری. علوم دفاعی راهبردی. دانشگاه عالی دفاع ملی. تهران. ایران (نویسنده): ایمیل: a.v.s@chmail.ir

۲- دانش آموخته دکتری علوم دفاعی راهبردی. دانشگاه عالی دفاع ملی. تهران. ایران

۳- دانش آموخته کارشناسی ارشد. مدیریت. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران. ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۰۴

نوع مقاله: پژوهشی

## مقدمه

«برای برداشتن گام‌های استوار در آینده باید گذشته را درست شناخت و از تجربه‌ها درس گرفت»<sup>۱</sup>. فرماندهی معظم کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) دانش مدیریت سازمان در طلیعه قرن جدید بیش از هر چیز، برای تغییر و تحول مستمر، اهمیت قائل است. سازمانی که خود را با امواج تغییر و تحول همراه نسازد، محکوم به فناست و در طوفان تغییر و تحول، تنها داشتن راهبرد مناسب است که بقای یک سازمان را تضمین می‌کند. تصمیمات در هر سطحی ریشه در یک چارچوب فکری دارد که بر اساس همین چارچوب تصمیمات مقتضی گرفته می‌شود، «تفکر راهبردی» یکی از این چارچوبهای فکری بوده که مبتنی بر مبانی مدیریت راهبردی و یک بصیرت و فهم است. (طاهری و بالاژاده، ۱۴۰۲: ۷) «تفکر راهبردی»، مدیران را در تدوین راهبرد مناسب جهت بقا و کسب موفقیت یاری می‌دهد. تفکر راهبردی فرآیندی دائمی است که مدیران سازمان را به سوی یادگیری سریع‌تر از محیط سازمانی و به کارگیری خلاقیت سوق می‌دهد. در حقیقت، به مدیر کمک می‌کند تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر موثر است و چه عواملی موثر نیست، چرا و چگونه این عوامل می‌تواند برای سازمان ارزش آفرینی کند. از دیگر مسائلی که طی این سالها توجه متخصصان در مواجهه با تغییر و تحول مستمر محیط سازمان را جلب کرده است، بحث برنامه‌ریزی راهبردی و پیاده‌سازی آن است که البته بعد از مدتی مشخص شد که برنامه‌ریزی راهبردی و پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی و دستیابی به نتایج مطلوب آن، نیز منوط به توجه دقیق به مقوله «تفکر راهبردی» است. (معمایی و همکاران، ۱۳۹۲: ۷۴)

طبق تعریف تجربه عبارتست از: تاثیر متقابل فرد و محیط است که این تاثیر متقابل در فرد موجب یادگیری و بروز عکس‌العمل در مواجهه مجدد با رخداد‌های محیطی می‌شود تغییر رفتار نتیجه دیگری است که با یادگیری و در اثر این تاثیر متقابل رخ می‌دهد. در علم سازمان و مدیریت، تجربه توصیفی از یک موقعیت واقعی شامل تصمیم و آثار آن در مواجهه با یک مساله، فرصت و یا موضوع خاص می‌باشد. (عسگری، ۱۳۹۲) از دیگر سو، برخی از دانشمندان معتقدند که همه ویژگی‌های شناختی در وجود افراد را در نتیجه تمرین و آموزش و کسب تجربه به وجود آمده است و هیچ فردی از بدو تولد این ویژگی‌ها را با خود همراه نداشته است و حتی افرادی که سطح بالایی از ویژگی‌های شناختی و تفکر راهبردی در وجود آنها موج می‌زند این ویژگی‌ها به آنها داده نشده است و برای اینکه افراد از حداکثر سطح مهارت از در این حوزه بهره‌مند شوند به آموزش و تجربه نیاز دارند (گلدمن، ۲۰۰۵). با این توصیف از اهمیت و ضرورت

نیاز به وجود و ارتقاء تفکر راهبردی در مدیران سازمان‌ها و نقش حیاتی تفکر راهبردی در سازمان و مدیریت، تحقیق پیش‌رو جهت بررسی تاثیر متغییر «انواع تجارب» مدیران ستادی سازمان نظامی مورد نظر بر متغییر «تفکر راهبردی» آنها و با هدف «بررسی تاثیر انواع تجارب بر تفکر راهبردی مدیران ستادی سازمان نظامی مورد نظر» و سؤال «تاثیر انواع تجارب بر تفکر راهبردی مدیران ستادی سازمان نظامی مورد نظر چگونه است؟» طراحی و ارائه شده است.

### پیشینه

در بخش پیشینه این تحقیق، ۶ مقاله مرتبط با عنوان مورد تحقیق، روش و نتایج آن ارائه شده است که بترتیب سال انجام، در جدول (۱) ارائه شده است.

#### جدول (۱): پیشینه‌های تحقیق

|                     |   |
|---------------------|---|
| ۱-عنوان پژوهش       | شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر تفکر استراتژیک مبنی بر رویکرد فرایند تحلیل شبکه‌ای فازی   |
| نام پژوهشگر و تاریخ | قربان پور و همکاران (۱۳۸۹)  |
| نتایج پژوهش         | در این مقاله، پژوهشگران با استفاده از نظر کارشناسان موضوع مورد مطالعه، ۱۵ عامل موثر بر تفکر استراتژیک را به عنوان زیر معیار، شناسایی و اولویت‌بندی کردند، که به ترتیب عبارتند از ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرایندها و سیستم‌ها، تعارض رابطه‌ای، خلاقیت، تنوع مرتبط با شغل، تعارض مرتبط با وظیفه، مشارکت مدیریت میانی، تفکر سیستمی، ترسیم چشم انداز، تفکر در طول زمان، هوشیاری محیطی، تفکر فرضیه محور، استفاده هوشمندانه از فرصت‌ها و تنوع در الگوهای پردازش اطلاعات بودند. |
| ۲-عنوان پژوهش       | عوامل موثر بر تفکر استراتژیک  |
| نام پژوهشگر و تاریخ | فرهنگی و همکاران (۱۳۸۹)   |
| نتایج پژوهش         | در این مقاله، پژوهشگران، به دنبال آن بودند که ابعاد و عناصری که در تحقق یافتن تفکر استراتژیک نقش دارند را تعیین کنند، تا بتوانند این پدیده را تحت کنترل درآورند و از آن در راستای تحقق اهداف سازمانی استفاده نمایند. نتایج این تحقیق 16 متغیر کلیدی موثر بر تفکر استراتژیک را در چهار بعد اصلی پیشنهاد می‌نماید که عبارتند از: دید سیستمی، عوامل فردی، عوامل سازمانی و  |

|  |                            |
|--|----------------------------|
| <p>شهودی هریک از این ابعاد در تحقق یافتن تفکر استراتژیک موثر می‌باشد لذا می‌توان براین اساس به بهبود و ارتقا تفکر استراتژیک در سازمان پرداخت.</p>  |                            |
| <p>ارائه مدل تبیین رابطه فرایندهای مدیریت دانش با تفکر استراتژیک</p>   | <p>۳- عنوان پژوهش</p>      |
| <p>فریدونی و همکاران (۱۳۹۵)</p>  | <p>نام پژوهشگر و تاریخ</p> |
| <p>در این مقاله، پژوهشگران به ارائه مدلی از رابطه فرایندهای مدیریت دانش با تفکر استراتژیک در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز پرداختند. این پژوهش از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی، از نظر هدف کاربردی و از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع علی بود. روش انجام پژوهش نیز به صورت پیمایشی بود. بدین منظور با بررسی پیشینه پژوهش، متغیرهای پژوهش شناسایی شدند، سپس مدل اولیه پژوهش طراحی و براساس آن پرسشنامه‌ای ساخته شد و روایی آن توسط جمعی از صاحب نظران دانشگاهی و از طریق تکنیک تحلیل عاملی تأیید شد و پس از تعیین پایایی در اختیار جامعه آماری قرار گرفت. داده‌های جمع‌آوری شده با نرم افزار لیزرل تجزیه و تحلیل شد و نتایج نشان داد که بین فرایندهای مدیریت دانش، شامل تولید دانش، تسهیم دانش، به کارگیری و ذخیره دانش، با تفکر استراتژیک در جامعه مورد مطالعه ارتباط وجود دارد.</p> | <p>نتایج پژوهش</p>         |
| <p>سنتز پژوهی در مطالعات تفکر استراتژیک مدیران</p>   | <p>۴- عنوان پژوهش</p>      |
| <p>کمری و همکاران (۱۳۹۷)</p>   | <p>نام پژوهشگر و تاریخ</p> |
| <p>در این مقاله، پژوهشگران با استفاده از روش فراترکیب و مطالعه و بهره‌گیری از ۱۰ جلد کتاب و ۷۹ مقاله پژوهشی مرتبط به ارائه الگویی از ساختار ایجاد کننده تفکر استراتژیک در سازمان در سه سطح فردی (۶ مولفه)، گروهی (۳ مولفه) و سازمانی (۳ مولفه) رسیده‌اند.</p>  | <p>نتایج پژوهش</p>         |
| <p>الگوی تفکر راهبردی مدیران جهادی بر اساس وصیتنامه الهی سیاسی شهید قاسم سلیمانی</p>   | <p>۵- عنوان پژوهش</p>      |
| <p>جلیلیان، حسین (۱۳۹۹)</p>  | <p>نام پژوهشگر و تاریخ</p> |
| <p>روش انجام این پژوهش کیفی است و الگوی پژوهش بر مبنای تحلیل مضمون وصیتنامه الهی سیاسی سپهبد شهید قاسم سلیمانی تدوین شده است. محتوای</p>   | <p>نتایج پژوهش</p>         |

|   |                            |
|---|----------------------------|
| <p>وصیتنامه این شهید والامقام را می‌توان سند و بیانیه تفکر راهبردی مدیران جهادی دانست. پس از شناسایی و تحلیل مضمون‌های پایه و مضمون‌های سازماندهنده، شش مضمون فراگیر به عنوان عناصر تفکر راهبردی مدیران جهادی شناسایی شد که عبارت است از: دین‌مداری، ولایتمداری، فرهنگ شهادت‌طلبی، وحدت‌گرایی اسلامی، حکمرانی خدامحورانه، اقتدار نظامی و دفاعی.</p> |                            |
| <p>کارکردهای تفکر انتقادی در مدیریت استراتژیک (تفکر استراتژیک)</p>  | <p>۶- عنوان پژوهش</p>      |
| <p>اسفندیار محمدی و همکاران (۱۴۰۰)</p>  | <p>نام پژوهشگر و تاریخ</p> |
| <p>روش انجام این تحقیق، توصیفی است و هدف آن هم اثبات تاثیر تفکر انتقادی بر مدیریت یا تفکر راهبردی می‌باشد. نتایج این تحقیق نشان داد که عوامل بسیاری می‌توانند به عنوان پیش‌نیاز و لازمه مدیریت یا تفکر راهبردی بیان شوند که یکی از مهمترین آنها تفکر انتقادی می‌باشد.</p>   | <p>نتایج پژوهش</p>         |

بررسی نقاط افتراق و اشتراک و نوآوری تحقیق با پیشینه‌ها:

با بررسی پیشینه‌های ارائه شده، می‌توان نقاط اشتراک این پیشینه‌ها با تحقیق حاضر را در جستجوی علمی همه آنها در یافتن عوامل و متغیرهای موثر بر مدیریت یا تفکر راهبردی دانست و نقاط افتراق و همچنین نوآوری این تحقیق را می‌توان در بررسی تاثیر متغیر «تجربه» بر تفکر راهبردی دانست که تاکنون تحقیقی در این خصوص و در یک سازمان نظامی انجام نشده است.

راهبرد: راهبرد مجموعه‌ای از انتخاب‌های بنیادی یا حیاتی درباره نتایج یک فعالیت و ابزار انجام آن فعالیت است (حسن بیگی، ۱۳۹۰: ۴۳) به عبارت دیگر راهبرد رهنمودهایی است برای دستیابی به اهداف کلان و بلند مدت، برآمده از یک طرح واحد همه جانبه که پس از تلفیق و ایجاد پیوند و ارتباط میان چهار عامل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی بدست می‌آید. راهبرد باید حاوی سه عنصر اصلی «هدف، ابزار و روش» باشد. راهبرد باید محقق‌کننده اهداف بلندمدت و حیاتی سازمان بوده ابزار مورد استفاده را معرفی و شیوه، راه و روش و مسیر دستیابی به اهداف را نیز مشخص کند.

تعاریف تفکر راهبردی: مدیران همواره با واژه‌های مبهم و گاهی چند معنا در ادبیات مدیریت مواجه بوده‌اند. علاوه بر این نویسندگان و کارگزاران عرصه مدیریت این واژه‌ها را در بسیاری از مواقع به جای یکدیگر بکار برده‌اند. از این رو تبیین این واژه‌ها می‌تواند در شناخت و

بهره‌گیری بهتر از مباحث نظری سودمند باشد. در ادبیات مدیریت راهبردی نیز بر آنچه که تفکر راهبردی خوانده می‌شود، توافق چندانی وجود ندارد. افراد با توجه به گرایش‌ها و نگرش‌های مختلفی که در مورد تفکر راهبردی دارند تعاریف متعددی از تفکر راهبردی ارائه کرده‌اند. به دلیل روشن نبودن معنی واژه تفکر راهبردی سردرگمی‌های فراوان و قابل ملاحظه‌ای در عرصه مدیریت راهبردی مشاهده شده است، برخی از نویسندگان مفهوم تفکر راهبردی را برای مفاهیم دیگری چون برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت راهبردی بکار برده‌اند. در ادامه چند تعریف از تفکر راهبردی ارائه شده است.

\* ویلسون (۱۹۹۴) عنوان می‌کند که تفکر راهبردی صرفاً «فکر کردن» درباره مسائل راهبردی است و بر این باور است که به خاطر تغییر در ویژگی‌های برنامه ریزی راهبردی و تکامل آن، امروزه بهتر است از آن به عنوان تفکر و یا مدیریت راهبردی نام برد. البته چنین برداشتی منجر به ابهامات فراوانی برای توضیح و تشریح کاربردهای تفکر می‌شود.

\* پورتر (۱۹۸۷) بر فرایند مدیریت راهبردی تمرکز دارد و آشکارا بیان می‌دارد که برنامه‌ریزی راهبردی خوب، به تفکر راهبردی کمک خواهد کرد یا تلویحاً پذیرفته‌اند که یک سامانه مدیریت راهبردی کامل و جامع، تفکر راهبردی را در سازمان آسان می‌سازد.

\* استیسی (۱۹۹۲) تفکر راهبردی را استفاده از تشبیهات قیاسی و کیفی برای تعامل ایده‌های خلاقانه جدید و طراحی کارها براساس یادگیری جدید می‌داند که این تعریف جدا از برنامه‌ریزی است و به دنبال پیروی از قواعد از پیش تعیین شده است.

\* ریموند (۱۹۹۶) تفکر راهبردی را از دو بعد مورد توجه قرار داده است:

۱- راهبرد به عنوان ماشین هوشمند ( رویکرد مبتنی بر پردازش داده و اطلاعات)؛

۲- راهبرد به عنوان تصویری خلاق از محیط فعالیت سازمان؛

رویکرد اول مبتنی بر پردازش داده‌ها به شیوه‌ای تحلیلی است این رویکرد همان برنامه‌ریزی راهبردی است درحالی که رویکرد دوم به تفکر راهبردی توجه دارد که نوعی انعطاف‌پذیری ذهنی است و خلاقیت را چاشنی برنامه ریزی می‌کند.

\* هنری مینتربرگ (۱۹۹۴) به عنوان یکی از پیشروان در زمینه مدیریت راهبردی به وضوح تأکید می‌کند: تفکر راهبردی نباید صرفاً به عنوان واژه جایگزین برای هر مفهومی که زیر چتر مدیریت راهبردی قرار می‌گیرد، تلقی شود. وی آشکارا بیان می‌کند برنامه‌ریزی راهبردی، تفکر راهبردی نیست، بلکه راهی مشخص برای فکر کردن با ویژگی‌های مربوط به خود است. وی در توضیح تفاوت بین برنامه‌ریزی و تفکر راهبردی عنوان می‌دارد که برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی نظام‌مندی از راهبردهای از پیش مشخص شده است که از درون آن برنامه‌های عملی بیرون می‌آید، در حالی که تفکر راهبردی، فرایندی ترکیبی، از شوم و خلاقیت

است که خروجی آن یک دید یکپارچه نسبت به سازمان است و هر یک از این اصطلاحات بر مرحله‌ای متفاوت در فرایند توسعه و طراحی راهبرد توجه دارند. نگاه به راهبرد به عنوان فرایندی پویا، خلاقانه، پاسخگو و غالباً شهودی و در چارچوبی از محیط سیار غیر قابل پیش بینی، با مفهوم تفکر راهبردی سازگاری و تطابق زیادی دارد.

\*باندروبسکی (۱۹۸۵) تفکر راهبردی را به ساز و کارهای تفکر عملی که می‌تواند در کسب و ایجاد گزینه‌های راهبردی در سازمانها به کار برده شود تعریف می‌کند.

\*درایس (۱۹۹۱) تفکر راهبردی به عنوان یک روش گردآوری هوش رقابتی یا اطلاعات رقابتی که ممکن است ارزش راهبردی داشته باشد تعریف شده است.

\*هراکلئوس (۱۹۹۸) بیان کند: تفکر راهبردی یک فعالیت مدیریتی مشخص و معین است که هدف آن کشف راهبردهای خلاق و بدیع است که می‌توان بدان طریق بازی رقابت را به گونه دیگری تغییر داد و آینده بالقوه‌ای را که با حال تفاوت قابل توجهی دارد، به تصویر کشاند.

\*آبراهام (۲۰۰۵) تفکر راهبردی را شناسایی راهبردهای قابل اطمینان و یا مدل‌های کسب و کاری میداند که به خلق ارزش برای مشتری منجر شود. او معتقد است جستجو برای یافتن گزینه‌های راهبردی مناسب، که اغلب به عنوان بخشی از فرآیند مدیریت راهبردی انجام می‌گیرد، در واقع نتیجه عملی تفکر راهبردی است.

\*انگریدون (۲۰۰۵)، تفکر راهبردی عبارت است از: راه حل مسائل راهبردی که رویکردهای منطقی و همگرا را با فرآیندهای خلاق و واگرا ترکیب می‌کند.

\*غفاریان و کیانی (۱۳۸۹)، تفکر راهبردی هنر ساختن و بنا کردن راهبرد است که با تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت‌هایی است که رقیب نسبت به آن غافل هستند انجام می‌شود. (بازرگانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۶-۸۴)

\*منظور از تفکر راهبردی، نحوه فکر کردن و اندیشیدن بر پایه اصول راهبردی است (مک کیون، ۲۰۱۳: ۹۸)

\*تفکر راهبردی نوعی مهارت ذهنی است که به شخص اجازه می‌دهد از بین هزاران متغیر، متغیرهای راهبردی را هوشمندانه شناسایی کند و از بین ده‌ها گزینه به تصمیم‌گیری راهبردی بپردازد. متغیرهای راهبردی یعنی متغیرهایی که اگر روی آنها تمرکز کنیم، می‌توانیم روی نتایج کلیدی عملکرد، تأثیری اساسی بگذاریم، به بیان ساده، تفکر راهبردی مهارتی ذهنی است که با افزایش توان تحلیل و تصمیم‌گیری راهبردی، بر نتایج کلیدی عملکرد تأثیر اساسی دارد. (لشکر بلوکی و جلالی، ۱۳۹۷: ۱۶)



\*تفکر استراتژیک فرآیندی شناختی است که دانش راهبردی، فرآیند آموختن و دانستن تمامی متغیرهای نقشه‌ی ذهنی استراتژیست‌ها را در دو سطح گروهی و فردی و در درک محیط استراتژیک محلی و بین‌المللی شکل می‌دهد شاهین، ۲۰۱۲: ۵۸)

\*فرآیند پیوسته ابهام‌زدایی و واسطه‌گری در محیطی پیچیده، فرآیند شامل آزمون شرایط و ترکیبی مبهم از نتایج در مسیر رسیدن به یک برنامه‌ی استراتژیک موفق است (رهنما و رهپیمان، ۲۰۱۵: ۲۹)

الگوی تفکر راهبردی گلدمن

عوامل اصلی تفکر راهبردی با توجه به نتایجی که گلدمن در تحقیقات پیشین خود گرفته است شامل چهار عامل تفکر مفهومی، دیدگاه سیستمی، فرصت‌طلبی و آینده‌نگری است که در شکل (۱) نشان داده شده است. (ناظمی و جعفریانی، ۱۳۸۹)

شکل (۱): الگوی تفکر راهبردی گلدمن (۲۰۰۵)



#### (۱) تفکر سیستمی

از آنجا که یکی از ویژگی‌های سیستم از کنش متقابل اجزای آن حاصل می‌شود و نه از کنش مستقل اجزا، هرگاه عملکرد بعضی از اجزای دیگر بهبود پیدا کنند عملکرد کل لزوماً بهتر نخواهد بود. عملکرد سیستم بستگی به این دارد که چگونه اجزایش با یکدیگر تعامل می‌کنند نه اینکه هر کدام از آنها مستقل از دیگران چه میکنند. تفکر سیستمی مبتنی بر این ایده است که سازمان باید به شیوه‌ای کلی نگر بررسی شود (ایکاف، ۱۳۸۹) عملکرد یک سیستم، آشکارا به عملکرد اجزایش وابسته است اما یک جنبه مهم، چگونگی تعامل آنها با یکدیگر به منظور تاثیر گذاری بر عملکرد سیستم کلی است، بنابراین مدیریت اثر بخش سیستم باید به جای

توجیه به فعالیت مستقل اجزا، بر تعامل و ارتباط متقابل آنها با هم تمرکز کند (ناظمی و جعفریانی، ۱۳۸۹)

### ۲) فرصت‌طلبی

فرصت‌های موفقیت‌ساز کسب و کار، در همه جا پراکنده‌اند. بسیاری از پدیده‌های محیطی پیام آور این فرصت‌ها هستند، ولی اغلب انسان، از ملاحظه و درک آنها محروم است، چرا که تشخیص فرصت به ویژگی‌های ذهنی خاصی نیاز دارد. بدون ایجاد چنین خصوصیتی، فرصت-یابی و راهبرد اثربخش امکان پذیر نخواهد بود. برای اینکه فرصت‌ها درک و پیام‌های نهفته در آن آشکار شوند، باید شرایطی را بر مدیران حاکم ساخت تا زمینه برای انجام این امر فراهم شود. راهبرد اثر بخش باید بر فرصتهای واقعی متکی باشد. هنگامی که یک فرصت تحول ساز درک می‌شود، زیر بنای ظهور یک راهبرد اثربخش فراهم می‌شود (کیانی و غفاریان، ۱۳۹۰) یک متفکر راهبردی همواره در جستجوی فرصت‌هایی ارزش آفرین برای مشتری است و برای کشف این فرصت‌ها چه به صورت فردی و چه به صورت سازمانی ساز و کار و تعاملات لازم را ایجاد میکند فرصت طلبی سازمان برای صعود به مدار برتر کسب و کار چندان دور نیست فقط باید هوشمندانه آن را دید و شناخت (ناظمی و جعفریانی، ۱۳۸۹)

راه‌های میان بر به سوی نیازهای بازار، کلید طالبی دستیابی به منافع نهفته در فرصت‌ها است. یک راهکار جدید هنگامی اثربخش است که قادر باشد ضمن حفظ سودآوری سازمان، ارزش بیشتری را برای مشتری بیافریند. به هر میزان که یک راهکار جدید مطلوبیت بیشتری برای بازار ایجاد کند و تقلید آن برای رقبا دشوارتر باشد، ارزشمندتر است. در بعضی از مواقع ممکن است یک راهکار، سبب تغییر پارادایم و بازآفرینی تمامی صنعت و کسب و کار شود. امروز تلاش استراتژیست‌ها باید به جای تسریع و بهتر انجام شدن روندهای موجود، متوجه خلق راه‌های جدید پاسخ به نیازهای مشتری شود. راه‌هایی که ارزش بیشتری برای مشتری و منفعت بیشتری برای سازمان به همراه داشته باشد (کیانی و غفاریان، ۱۳۹۰)

### ۳) آینده‌نگری

توانایی تصویر آینده از طریق مطالعه، تحقیق یا تصویر پردازی با بهره‌مندی از روش‌های علمی، آموزه‌های دینی یا کشف و شهود غیر مادی است. آینده‌نگری در عین چندگانگی و نامشخص بودن آینده، فعال و خالق است؛ روابط پویا و ساختارها در حال تکامل هستند، متغیرها نیز کمی و کیفی هستند و حتی می‌توانند ذهنی و مستتر باشند. (ناظمی و جعفریانی، ۱۳۸۹) بسیاری از مدیران خود را به عنوان قربانیان نیروهای محیطی خارج از کنترل شان میدانند. آنها احساس می‌کنند که نمی‌توانند مشتریان، بازارها، رقبا و قوانین را کنترل کنند. بنابراین تلاش میکنند تا بیشتر از آنچه نیاز است واکنشی عمل کنند به جای اینکه از پیش اقدام کنند.

آینده‌نگری یا رهبری آینده‌نگر تلاش می‌کند تا از طریق شناسایی وضعیت‌ها، آینده دلخواه را بسازد. آینده‌نگری پیشگویی‌ها و پیش‌بینی‌های خاص نیست، بلکه فرایندی سیستمی از تفکر درباره آینده است. بدین منظور که، انتظارات منطقی را برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی سازمان شکل دهد و اقداماتی را که پیامدهای مطلوب را ارتقاء خواهد داد تدارک ببیند (ناظمی و جعفریانی، ۱۳۸۹)

#### ۴) تفکر مفهومی

تفکر مفهومی توانایی درک یک موقعیت یا مساله به وسیله شناسایی الگوها و مسائل اصلی و محوری است. این شیوه از تفکر شامل ادغام مسائل و عوامل مختلف و غیر مرتبط در یک چهار چوب مفهومی است. تفکر مفهومی استفاده از تجارب، خالقیت و استدلال استقرایی و فراینده ای اشراق را در بر میگیرد که منجر به یافتن راه حل‌های بالقوه و گزینه‌های پایداری میشود (ناظمی و جعفریانی، ۱۳۸۹)

یکی از عوامل کلیدی تعیین کننده اثر بخش ی سازمان، کیفیت گزینه‌های راهبردی است که توسط اعضای ائتلاف غالب انتخاب میشود. این رویکرد بر نقش افراد به عنوان عامل تاثیرگذار تاکید دارد و بر این مطلب پافشاری میکنند که مدیران میتوانند نقش تعیین کننده ای را در زمینه تاثیرگذاری بر روند تغییر ایفا کنند به نحوی که امکان پیش رفت سازمان‌های متبوع خود را فراهم آورده یا بر عکس موجب تضعیف اثر بخشی سازمان شوند (جان زهی، ۱۳۹۲)

امروزه راهبرد باید بر تطابق و بهبود مستمر تمرکز کند و به طور پیوسته به شیوه ای تغییر و تکامل یابد که رقبا را در عکس العمل مناسب دچار سردرگمی کند. با وجود محیط غیرقابل پیش بینی و به شدت پیچیده و رقابتی ظرفیت تفکر راهبردی خالقانه و واگرا در سطوح چند گانه سازمانی، به عنوان هسته مرکزی خلق و حفظ مزیت رقابتی، به حساب می‌آید (ناظمی، جعفریانی، ۱۳۸۹)

مفهوم تجربه: تجربه در لغت به معنای امتحان و آزمایش است و مرد مجرب، کسی است که امور را می‌شناسد و تجربه کرده است. "تجربه داشتن" یعنی دارای آگاهی و مهارت بودن در کاری به سبب آزمودن مکرر آن و تجربه آن یعنی مورد آزمایش قرار گرفتن همچنین "تجربه کردن" یعنی آموختن و کسب کردن آگاهی از راه مشاهده یا برخورد عملی با اشیاء و اشخاص و حوادث و "تجربی" یعنی بدست آمده از راه تجربه مانند علوم تجربی در یافته‌های تجربی پزشکی. در علوم تجربی جدید، تجربه در دو مقام به کار می‌رود: الف - مقام کشف و گردآوری ب - مقام داوری، اگرچه به نظر بسیاری از فیلسوفان علم، نقش اصلی تجربه در این علوم، داور بودن است، نه کاشف بودن. آنجا هم که سخن از کشف می‌رود، بیشتر کشف نظامی قانون‌وار منظور است، تا رابطه‌ای ضروری و علی (سروش، ۱۳۹۳ : ۴۵)

اهمیت اسلام به داشتن تجربه کافی در امور مدیریتی و سیاست تجربه کافی در مسائل، مدیر و فرمانده را بر امور مسلط و با مشکلات آشنا و برای رفع آنها آماده می‌سازد. به همین جهت حضرت علی (علیه‌السلام) به خلیفه دوم فرمود: «تو خود برای جنگ از مدینه خارج نشو، لیکن مردی جنگ دیده را به سوی دشمنان بفرست؛ دشمن اگر بداند فرمانده در میان سپاه هست تمایلش در جنگیدن افزون میشود» اهمیت تجربه در فرهنگ اسلامی بحدی است که در برخی روایات از آن به عنوان یکی از معیارهای گزینش نیرو یاد شده است. از جمله معیارهای مسئولیت، شناخت و سنجش توانایی افراد به میزان تجربه آنان بیان شده است، زیرا گوهر توانایی انسان‌ها در معرکه آزمون‌ها مشخص میشود. از امیر مومنان (علیه‌السلام) روایت شده است که فرمود: «مردمان جز با آزمون شناخته نشوند» واگذاری مسئولیت به افراد بدون آن که آزموده شده باشند و توانایی‌هایشان مشخص شده باشد، به منزله آن است که افراد و مسئولیت‌ها در معرض تباهی قرار گیرند. کسی که پیش از آزمون خویش و ظهور توانایی‌هایش خود را در معرض مسئولیتی قرار دهد به استقبال هلاکت می‌رود و نه تنها خود را، بلکه آن مسئولیت را به سوی تباهی می‌برد. خواجه نصیر الدین طوسی با بهره‌گیری از سخنان امام علی (علیه‌السلام) درباره شرایط واگذاری مسئولیت‌ها می‌نویسد: «اما این شرایط عبارتند از شرافت در اصل و نسب، همت بلند، متانت رای، داشتن تجربه کافی، اراده محکم، صبر بر شداید، توانگری، شجاعت»

نقش تجربه در توسعه تفکر راهبردی از دیدگاه برخی دانشمندان  
 آلن گلدمن در یک مطالعه (سال ۲۰۰۵) تحت عنوان متفکر راهبردی بودن به شناسایی تجربه-هایی پرداخته است که به توسعه مهارت در تفکر راهبردی کمک می‌کنند. بدین منظور ابتدا بحثی را تحت عنوان اکتسابی یا غیر اکتسابی بودن تفکر راهبردی مطرح کرده است. از نظر وی همه ویژگی‌های شناختی در وجود افراد در نتیجه تمرین و آموزش و کسب تجربه به وجود آمده است و هیچ فردی از بدو تولد این ویژگی‌ها را با خود همراه نداشته است. گلدمن در پایان بحث در مورد اکتسابی بودن یا ذاتی بودن تفکر راهبردی چنین نتیجه می‌گیرد که حتی افرادی که سطح بالایی از ویژگی‌های شناختی و تفکر راهبردی در وجود آنها موج می‌زند این ویژگی‌ها به آنها داده نشده است (توارثی نیست). جاکوئیس و کلی مت (۱۹۹۱) نیز بیان می‌کنند؛ برای اینکه افراد از حداکثر سطح مهارت از تفکر راهبردی بهره‌مند شوند به آموزش و تجربه نیاز دارند. لذا این که آیا ویژگی‌های شناختی و شایستگی‌های شخصیتی ذاتی هستند یا خیر؛ به این سؤال تغییر می‌یابد که با چه فرایندی می‌توان تفکر راهبردی را به بهترین نحو بهبود بخشید؟ (گلدمن، ۲۰۰۵) نظریه پردازان و کارگزاران مختلفی در این حوزه بیان کرده‌اند که تفکر راهبردی می‌تواند به عنوان یک مهارت آموخته شود، یعنی تفکر

راهبردی در نتیجه نوعی فرایند یادگیری در یک زمان طولانی حاصل می‌شود و تبدیل به یک عادت شود. ( هندفورد ، ۱۹۹۵ و لیدگا ، ۱۹۹۵ ) عادت معادل نهادینه‌سازی اطلاعات و دانش است. لذا دیدگاه اکتسابی بحث می‌کند که ویژگی‌های شناختی مهارت‌هایی هستند که از طریق تمرین و تجربه به صورت علمی حاصل می‌شوند (تانت و پوگ سون ۱۹۹۵). فرایند توسعه مهارت در تفکر راهبردی را به عنوان فرایندی مستمر از کسب و ادغام مجموعه مهارت‌های موردنیاز برای خبره‌گی در یک یا چند حیطه زندگی تعریف می‌کند. او این فرایند را به عنوان تعامل دایمی و توسعه دانش (اخباری و فرایندی) مرتبط با دامنه موردنظر می‌بیند که لازم است تفکر خلاق و انتقادی و مهارت‌های تفکر عملی و مهارت‌های یادگیری و فراشناختی به کار گرفته شوند. استرنبرگ در عین حال بیان می‌کند که افراد از نظر قابلیت و میزان توسعه مهارت در تفکر راهبردی با یکدیگر تفاوت دارند. (استرنبرگ ، ۱۹۹۹ و ۱۹۹۸)

هر تجربه در واقع چالشی است که فرد با آن مواجه می‌شود و به توسعه تفکر راهبردی در او منجر می‌شود. همه اینها تحت فشار حاصل می‌شود (گلدمن ، ۲۰۰۵). در جدول (۲) ده تجربه‌ای را نشان می‌دهد که به وسیله استراتژیست‌های موفق شناسایی شده‌اند. همه این افراد حداقل یک تجربه در هر سطح از تعامل ( شخصی ، بین شخصی ، سازمانی و بیرونی ) داشتند و همه تجربه‌های مورد استفاده آنها در توسعه تفکرشان مؤثر بوده است.

جدول (۲): تجارب یاری کننده در توسعه تفکر راهبردی (گلدمن، ۲۰۰۵)

| سطح تعامل      | تجارب کمک کننده در توسعه تفکر راهبردی |
|----------------|---------------------------------------|
| تجارب شخصی     | تعلیم و تربیت خانوادگی / آموزش        |
|                | تجربه های عمومی حاصل از کار           |
|                | مسئولیت مدیریتی                       |
| تجارب بین شخصی | راهنما و مشاور خوب داشتن              |
|                | به چالش کشیده شدن توسط دیگران         |
| تجارب سازمانی  | پایش نتایج / الگوبرداری               |
|                | انجام برنامه ریزی راهبردی             |
|                | سرپرستی و هدایت یک پروژه              |
| تجارب بیرونی   | برخورد با تهدیدات سازمانی             |
|                | کسب تجارب مختلف برای یک موضوع         |

### (۱) تعلیم و تربیت خانوادگی / آموزش

تعلیم و تربیت خانوادگی و آموزش در یک گروه قرار دارند زیرا غالباً این دو همراه یکدیگر اتفاق می افتند؛ و به یکدیگر در فرایند توسعه فرد کمک می کنند. مسافر، دیدن فرهنگ های مختلف، آموزش و بحث به شیوه سقراطی (منطق صوری) و عمل بدان شیوه مواردی است که به این تجربه ها می انجامد.

### (۲) تجربه های عمومی حاصل از کار

مشارکت کنندگان در مطالعه گلدمن که استراتژیست های بسیار موفق بودند، دارای تجربه کاری در زمینه ها و سازمان های مختلف بودند. تجربه های مختلف در جاهای مختلف به آشنایی با راهبردهای متفاوت و توسعه حوزه دید می انجامد و این به نوبه خود باعث می شود مدیر بتواند یک مسئله را از زوایای متفاوت بنگرد و آن را تحلیل نماید؛ اما اصلی ترین عامل در این تجربه مسولیت داشتن در پروژه های مهم (مثلاً ادغام دو سازمان بزرگ با یکدیگر یا ارزیابی یک واحد کسب و کار برای فروش یا تبدیل یک سازمان در حال ورشکستگی به یک سازمان موفق) و داشتن آزادی برای اتخاذ تصمیم است.

### (۳) مسولیت مدیریتی

قرار داشتن در این جایگاه به مدیران در دستیابی به اطلاعات مهم کمک می کند و این نیز به نوبه خود مدیران را قادر می سازد؛ تصویر بزرگ و روشنی از کسب و کار به دست آورند.

### (۴) داشتن راهنما و مشاور خوب

همه مدیران مشاور دارند اما همه مشاوران به مدیران در توسعه تفکر راهبردی شان کمک نمی کنند. بلکه مشاورانی که در تماس دائمی با مدیران هستند (حداقل روزی یک بار)، بازخورهای متوالی فراهم می کنند. پس از طی چند سال نتایج مشورت های مشاور در وجود مدیر دیده می شود. غالباً مشاوران افراد بسیار باتجربه ای هستند که دارای دید بالای عملی می باشند تزیق نگرش علمی به مسائل باعث می شود افراد بتوانند در مواقع بحران و زمانی که مشکلی برای اولین بار به وجود می آید، تصمیم مناسبی اتخاذ کنند.

### (۵) به چالش کشیده شدن توسط دیگران

همکاران نقش مهمی در نحوه تفکر مدیران دارند. افرادی که می توانند مدیران را به چالش بکشند؛ در ارتباطی نزدیک با مدیران از نظر شغلی هستند. برای مثال مدیر یکی از واحدها یا رئیس هیات مدیره سازمان که از لحاظ کاری و شغلی در ارتباط نزدیک با مدیرعامل سازمان است، قادر است تصمیمات وی را به چالش بکشد. این تجربه به نوعی تفکر انتقادی را چاشنی تصمیمات مدیر می سازد به نحوی که اگر تصمیمی گرفته شده است در مورد علت اتخاذ آن

سؤال میشود و اینکه چرا گزینه‌های دیگر رد شده‌اند. در واقع بایستی در نهایت برای همه پذیرفته شدن آنها دلایل موجه ارائه نمود به طوری که دیگران قانع شوند.

#### ۶) رد یا پایش نتایج / الگوبرداری

پایش نتایج، توانایی کشف الگوها در محیط کسب و کار است. این تجربه تلاش‌های گسترده و پیچیده‌ای را شامل میشود. مدیر باید توانایی داشته باشد بین داده‌های سازمانی و نتایج آنها در محیط کسب و کار ارتباط برقرار کند.

#### ۷) انجام برنامه‌ریزی راهبردی

توسعه توانایی راهبردی به وسیله مشارکت در فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی افزایش می‌یابد. این تجربه با سه شرط منجر به توسعه تفکر راهبردی می‌شود.

اول: برگزاری جلسات منظم غالباً ماهی یک بار با تیم مدیریت؛

دوم: برای این جلسات مدیر خود را آماده کند، نظیر مطالعه موادی که تمرکز تفکر افراد کمک می‌کند و یک هدف برای جلسات فراهم می‌آورد؛

سوم: جلسات خروجی کمتر ساختاریافته داشته باشد، خروجی رسمی فرایندهای برنامه‌ریزی، غالباً یک برنامه کلی است که به وسیله هدفها و برنامه‌های تاکتیکی دنبال می‌شود؛ اما خروجیهای کمتر ساختاریافته مانند برآورد یک مسیر کلی برای شرکت، می‌تواند تفکر راهبردی را توسعه دهد.

#### ۸) سرپرستی و هدایت یک پروژه بزرگ

برای اینکه هدایت یک پروژه به توسعه مهارتهای افراد و تکامل تفکر راهبردی در آنها کمک کند، بایستی از پیچیدگی بالایی برخوردار بوده و از نظر ماهیت به صورت توأم سرمایه بر و کاربر باشد و زمان اجرای آن طولانی و حداقل یک سال باشد.

#### ۹) برخورد با تهدیدات سازمانی

انواع تهدیداتی که می‌توانند به تکامل تفکر راهبردی در مدیران کمک کنند، آنهایی هستند که احتمال دارد در صورت عدم کنترل آنها کنترل سازمان را به طور کامل در دست بگیرند. هر تهدیدی چنین خاصیتی ندارد تهدیداتی که به طور مستمر اتفاق می‌افتد و تأثیر شدیدی روی سازمان دارد برای این منظور مناسب می‌باشند. چنین تجاربی معمولاً تفکر مجدد در مورد مسائل را باعث می‌شود.

#### ۱۰) کسب تجارب مختلف برای یک موضوع

این تجربه‌ها اشاره به تعاملات با سایر افراد در نقش‌های مشابه دارد تکرار تماس نقش مهمی در این زمینه ایفا می‌کند. بعضی از تجاربی که به آنها اشاره شد با سایر تجربه‌ها در ارتباط هستند؛ اما باید توجه داشت که در مجموع نظم خاصی بین تجربه‌ها دیده نمی‌شود. تفکر

مفهومی برای توسعه مهارت در تفکر راهبردی هر تجربه ویژگیهای خاصی دارد که آن را ارزشمند می‌سازد. ارزش تجربه در دانشی است که به وجود می‌آورد. ده تجربه ای که در بالا ذکر شد باعث به وجود آمدن چهار نوع دانش می‌شود: آگاهی در مورد کسب و کار، آگاهی فرایندی مرتبط با تفکر راهبردی، آگاهی مفهومی مرتبط با سازمان و محیط پیرامون سازمان و نهایتاً خودشناسی که استراتژیست‌ها از آن سود خواهند برد. همه استراتژیست‌های مورد مطالعه گلدمن اذعان کرده‌اند که توانایی تفکر راهبردی می‌تواند فراگرفته شود. دامنه‌ای از ویژگی‌های شخصی نیز به عنوان ویژگی‌هایی که ممکن است یادگیری را تسهیل کند مورد توجه قرار دارند. علاوه بر شاخصه‌های شخصی یک تیم مدیریت قوی و فرهنگ سازمانی قوی می‌توانند به عنوان تسهیل‌گر توسعه مهارت در تفکر راهبردی نقش آفرین باشند. (گلدمن، ۲۰۰۵)

چارچوب مفهومی پژوهش

با بررسی مدل‌های مشابه و نتایج پژوهش‌های قبلی چارچوب مفهومی این پژوهش با ارائه یک فرضیه در قالب شکل (۲) تدوین شد. در این مدل، متغیر انواع تجارب به عنوان متغیر مستقل، و تفکر راهبردی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌است.



شکل (۲): چارچوب مفهومی پژوهش

فرضیه تحقیق: انواع تجارب مدیران بر تفکر راهبردی آنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

## روش شناسی

این پژوهش از نظر نوع هدف کاربردی بوده و با رویکردی آمیخته، در ابتدا و در بخش کیفی با روش توصیفی اقدام به بررسی اسناد و مدارک کتابخانه‌ای پیرامون متغیرهای پژوهش نموده



و پس از دستیابی به مدل مفهومی پژوهش با بهره‌گیری از پرسشنامه محقق ساخته (۵۳ گویه‌ای) به جمع‌آوری نظرات جامعه آماری در رابطه با مدل مفهومی و تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته‌است. جامعه نمونه در این پژوهش منطبق بر جامعه آماری و بصورت هدفمند و تمام شمار و از بین ۱- مدیران ستادی سازمان مورد نظر که ۲- مایل به همکاری در این پژوهش بودند و ۳- حداقل دو سال سابقه شغل مدیریتی در ستاد داشته باشند، که با این ویژگی‌ها ۶۰ نفر انتخاب گردیدند.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

همانطور که در بخش روش شناسی نیز بیان گردید جهت گردآوری داده‌ها از یک پرسشنامه بسته ۵۳ گویه‌ای استفاده گردید که ۳ سؤال برای متغیرهای جمعیت شناختی و ۴۰ سؤال نیز برای سنجش مولفه‌های «تفکر راهبردی» با استفاده از شاخص‌های پرسشنامه استاندارد گلدمن و ۱۰ سؤال نیز جهت سنجش مولفه‌های «تجارب موثر بر تفکر راهبردی» با استفاده از شاخص‌های محقق ساخته، استفاده شد. جهت تامین روایی محتوایی پرسشنامه، سئوالات تحقیق با نظر ۶ نفر از خبرگان حوزه تفکر راهبردی در سه نوبت بررسی و اصلاح گردید و جهت بررسی قابلیت اعتماد پرسشنامه نیز از معیار آلفای کرونباخ بهره گرفته شد که با مقدار پایایی (۰/۸۶) بدست آمده، پایایی پرسشنامه مطلوب تشخیص داده شد. همچنین پس از ارسال پرسشنامه‌ها، بیش از ۹۳ درصد از پرسشنامه‌ها بصورت قابل استفاده برگشت داده شد که نرخ بازگشت مناسبی برای پرسشنامه می‌باشد. در ادامه نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت شناختی بشرح جدول ۱ ارائه می‌گردد

جدول ۱: جمعیت شناختی جامعه نمونه پژوهش

| جایگاه شغلی |             | تحصیلات |                          | سنوات شغلی       |               |                        |
|-------------|-------------|---------|--------------------------|------------------|---------------|------------------------|
| سررتیبی     | سررتیب دومی | سرهنگی  | دکتری و<br>دانشجوی دکتری | کارشناسی<br>ارشد | ۳۰<br>به بالا | ۲۰<br>الی<br>۲۵<br>الی |
| ٪۱۳         | ٪۶۷         | ٪۲۰     | ٪۵۳                      |                  | ٪۲۰           | ٪۶۶<br>٪۱۴             |

در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها، از روش تحلیل عاملی اکتشافی نسل دوم که بر مبنای واریانس و حداقل مربعات جزئی (با نرم افزار پیشرفته smart pls) می‌باشد، بهره برداری شده است. این روش به حجم، نرمال و غیرنرمال بودن داده‌ها حساس

نمی‌باشد. در این روش از چهار چوب زیر برای برآزش آزمون مدلسازی معادلات ساختاری واریانس محور یا همان روش حداقل مربعات جزئی استفاده می‌گردد:

۱- ارزیابی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی - Outer Model) انعکاسی یا ترکیبی

۲- آزمون مدل ساختاری (مدل درونی - Inner Model)

۳- آزمون مدل کلی PLS (محسنین و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۶-۵۵)

**گام اول: ارزیابی پایایی شاخص‌های مدل اندازه‌گیری (ضرایب بارهای عاملی،**

### آلفای کرونباخ)

الف) ضرایب بارهای عاملی، بیانگر مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه است و اگر مقدار آن برابر و یا بیشتر از ۰/۴ شود، موید پایایی مدل اندازه‌گیری است (کشتکار، ۱۳۹۵: ۱۷۰). برای ظاهر شدن بارهای عاملی در مدل تحقیق، از چیدمان سازه اصلی مدل شامل ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳، استفاده شد.

ضرایب بارهای عاملی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل در جدول (۳) آمده است، با توجه به اینکه همه مقادیر ضرایب بارهای عاملی بالاتر از ۰/۴ هستند، لذا نشان از مناسب بودن تمامی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل می‌باشد.

جدول (۳): ضرایب بار عاملی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل

| تفسیر شاخص | بار عاملی شاخص | معرف شاخص | مؤلفه / بار عاملی      |
|------------|----------------|-----------|------------------------|
| مناسب      | 0/686          | Q1        | تفکر سیستمی<br>(0/684) |
| مناسب      | 0/556          | Q2        |                        |
| مناسب      | 0/824          | Q3        |                        |
| مناسب      | 0/678          | Q4        |                        |
| مناسب      | 0/760          | Q5        |                        |
| مناسب      | 0/594          | Q6        |                        |
| مناسب      | 0/677          | Q7        |                        |
| مناسب      | 0/763          | Q8        |                        |
| مناسب      | 0/880          | Q9        |                        |
| مناسب      | 0/594          | Q10       |                        |
| مناسب      | 0/497          | Q11       |                        |

|       |       |     |                        |
|-------|-------|-----|------------------------|
| مناسب | 0/708 | Q12 | تفکر مفهومی<br>(0/727) |
| مناسب | 0/659 | Q13 |                        |
| مناسب | ۰/۴۹۴ | Q14 |                        |
| مناسب | 0/824 | Q15 |                        |
| مناسب | ۰/۴۶۴ | Q16 |                        |
| مناسب | 0/778 | Q17 |                        |
| مناسب | ۰/۸۳۶ | Q18 |                        |
| مناسب | ۰/۸۳۹ | Q19 |                        |
| مناسب | ۰/۸۳۴ | Q20 |                        |
| مناسب | ۰/۸۷۴ | Q21 |                        |
| مناسب | ۰/۸۷۸ | Q22 |                        |
| مناسب | ۰/۷۴۲ | Q23 |                        |
| مناسب | ۰/۷۸۴ | Q24 | فرصت‌طلبی<br>(0/766)   |
| مناسب | ۰/۷۰۶ | Q25 |                        |
| مناسب | ۰/۷۸۵ | Q26 |                        |
| مناسب | ۰/۸۷۰ | Q27 |                        |
| مناسب | ۰/۸۶۵ | Q28 |                        |
| مناسب | ۰/۸۰۰ | Q29 |                        |
| مناسب | ۰/۶۳۶ | Q30 |                        |
| مناسب | ۰/۵۶۷ | Q31 |                        |
| مناسب | ۰/۸۸۶ | Q32 | آینده‌نگری<br>(0/721)  |
| مناسب | ۰/۸۳۶ | Q33 |                        |
| مناسب | ۰/۸۳۹ | Q34 |                        |
| مناسب | ۰/۶۴۳ | Q35 |                        |
| مناسب | ۰/۸۶۹ | Q36 |                        |
| مناسب | 0/775 | Q37 |                        |
| مناسب | ۰/۵۴۶ | Q38 |                        |

|       |       |     |  |
|-------|-------|-----|--|
| مناسب | 0/667 | Q39 |  |
| مناسب | 0/595 | Q40 |  |

جدول (۴) : ضرایب بار عاملی شاخص‌های مولفه‌های مرتبط با متغییر تجارب در مدل

| تفسیر شاخص | بار عاملی شاخص | معرف شاخص | مولفه / بار عاملی      |
|------------|----------------|-----------|------------------------|
| مناسب      | 0/686          | Q1        | تفکر سیستمی<br>(0/684) |
| مناسب      | 0/556          | Q2        |                        |
| مناسب      | 0/824          | Q3        |                        |
| مناسب      | 0/678          | Q4        |                        |
| مناسب      | 0/760          | Q5        |                        |
| مناسب      | 0/594          | Q6        |                        |
| مناسب      | 0/677          | Q7        |                        |
| مناسب      | 0/763          | Q8        |                        |
| مناسب      | 0/880          | Q9        |                        |
| مناسب      | 0/594          | Q10       |                        |
| مناسب      | 0/497          | Q11       |                        |
| مناسب      | 0/708          | Q12       |                        |
| مناسب      | 0/659          | Q13       | تفکر مفهومی<br>(0/727) |
| مناسب      | ۰/۴۹۴          | Q14       |                        |
| مناسب      | 0/824          | Q15       |                        |
| مناسب      | ۰/۴۶۴          | Q16       |                        |
| مناسب      | 0/778          | Q17       |                        |
| مناسب      | ۰/۸۳۶          | Q18       |                        |
| مناسب      | ۰/۸۳۹          | Q19       |                        |
| مناسب      | ۰/۸۳۴          | Q20       |                        |
| مناسب      | ۰/۸۷۴          | Q21       |                        |

|       |       |     |                              |
|-------|-------|-----|------------------------------|
| مناسب | ۰/۸۷۸ | Q22 | فرصت‌طلبی<br>(0/766)         |
| مناسب | ۰/۷۴۲ | Q23 |                              |
| مناسب | ۰/۷۸۴ | Q24 |                              |
| مناسب | ۰/۷۰۶ | Q25 |                              |
| مناسب | ۰/۷۸۵ | Q26 |                              |
| مناسب | ۰/۸۷۰ | Q27 |                              |
| مناسب | ۰/۸۶۵ | Q28 |                              |
| مناسب | ۰/۸۰۰ | Q29 |                              |
| مناسب | ۰/۶۳۶ | Q30 |                              |
| مناسب | ۰/۵۶۷ | Q31 |                              |
| مناسب | ۰/۸۸۶ | Q32 | آینده‌نگری<br>(0/721)        |
| مناسب | ۰/۸۳۶ | Q33 |                              |
| مناسب | ۰/۸۳۹ | Q34 |                              |
| مناسب | ۰/۶۴۳ | Q35 |                              |
| مناسب | ۰/۸۶۹ | Q36 |                              |
| مناسب | 0/775 | Q37 |                              |
| مناسب | ۰/۵۴۶ | Q38 |                              |
| مناسب | 0/667 | Q39 | تجارب شخصی<br>(0/557)        |
| مناسب | 0/595 | Q40 |                              |
| مناسب | ۰/7۶۸ | Q41 |                              |
| مناسب | ۰/۴۳۵ | Q42 | تجارب بین<br>شخصی<br>(0/862) |
| مناسب | ۰/۴۶۸ | Q43 |                              |
| مناسب | ۰/8۶۸ | Q44 | تجارب سازمانی<br>(0/712)     |
| مناسب | 0/856 | Q45 |                              |
| مناسب | ۰/۷۶۵ | Q46 | تجارب سازمانی<br>(0/712)     |
| مناسب | 0/778 | Q47 |                              |

|            |           |              |              |
|------------|-----------|--------------|--------------|
| مناسب      | 0/595     | Q48          |              |
| مناسب      | ۰/۶۴۳     | Q49          | تجارب بیرونی |
| مناسب      | ۰/678     | Q50          | (0/660)      |
| تفسیر شاخص | بار عاملی | به           | از           |
| مناسب      | ۰/۶۳۷     | تفکر راهبردی | انواع تجارب  |

### ب) آلفای کرونباخ

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS، بعد از سنجش بارهای عاملی سؤالات، محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ انجام می‌شود (کشتکار، ۱۳۹۵: ۱۷۵). نتیجه در جدول (۵) آمده‌است. همانگونه که در جدول مشخص شده‌است، ضرایب آلفای کرونباخ برای کلیه متغیرهای مدل، بیشتر از ۰/۷ است بنابراین، برازش مناسب مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

### جدول (۵): مقادیر آلفای کرونباخ ابعاد و مولفه‌ها

| آلفای کرونباخ<br>(بزرگتر از ۰/۷) | مولفه          | آلفای کرونباخ<br>(بزرگتر از ۰/۷) | بعد          |
|----------------------------------|----------------|----------------------------------|--------------|
| ۰/۹۷۳                            | تفکر سیستمی    | ۰/927                            | تفکر راهبردی |
| ۰/۹۵۲                            | تفکر مفهومی    |                                  |              |
| ۰/۹۳۷                            | فرصت‌طلبی      |                                  |              |
| ۰/۹۶۷                            | آینده‌نگری     |                                  |              |
| ۰/۹۷۰                            | تجارب شخصی     | ۰/۷۹۶                            | تجارب        |
| ۰/۸۳۹                            | تجارب بین شخصی |                                  |              |
| ۰/۹۳۲                            | تجارب سازمانی  |                                  |              |
| ۰/۸۹۰                            | تجارب بیرونی   |                                  |              |

### ارزیابی روایی شاخص‌های مدل اندازه‌گیری (روایی همگرا)

معیار بعدی برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. معیار AVE توسط نرم‌افزار Smart PLS برای این منظور به کار می‌رود. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مقدار مناسب برای AVE را ۰/۵ با بالا معرفی کرده‌اند. در این مطالعه، مقدار AVE برای کلیه سازه‌ها محاسبه

و نتایج در جدول (۶) ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، مقادیر AVE برای بیشتر سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ بوده، که حکایت از روایی همگرایی مناسب مدل دارد. جدول (۶): روایی همگرایی متغیرهای تحقیق

| روایی همگرا<br>(بزرگتر از ۰/۵) | مؤلفه             | روایی همگرا<br>(بزرگتر از ۰/۵) | بعد          |
|--------------------------------|-------------------|--------------------------------|--------------|
| ۰/۸۳۷                          | تفکر سیستمی       | ۰/۷۵۹                          | تفکر راهبردی |
| ۰/۶۸۵                          | تفکر مفهومی       |                                |              |
| ۰/۶۵۷                          | فرصت‌طلبی         |                                |              |
| ۰/۸۱۴                          | آینده‌نگری        |                                |              |
| ۰/۸۳۱                          | تجارب شخصی        | ۰/۵۰۴                          | تجارب        |
| ۰/۷۶۶                          | تجارب بین<br>شخصی |                                |              |
| ۰/۸۳۲                          | تجارب<br>سازمانی  |                                |              |
| ۰/۶۷۹                          | تجارب بیرونی      |                                |              |

بنابراین در تفسیر نتایج حاصل از محاسبه دو معیار آلفای کرونباخ و روایی همگرا که در جداول (۱) و (۲) آمده است، می‌توان گفت، تمامی این مقادیر برای متغیرهای مکنون مدل، مقادیر مناسبی دارند، لذا پایایی و روایی مدل تأیید می‌گردد.

### گام دوم برآزش مدل ساختاری (ضرایب معناداری Z، ضرایب مسیر و معیار R<sup>2</sup>)

الف) ضرایب معناداری Z (مقادیر T-values) اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری Z یا همان مقادیر T-values است. که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشد تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آن‌ها را تأیید نمود (همان: ۱۴۵).

### جدول (۷): ضرایب مسیر مربوط به متغیرهای مدل

| از    | به             | ضریب مسیر | تفسیر |
|-------|----------------|-----------|-------|
| تجارب | تجارب شخصی     | ۱۳/۱۵۳    | مناسب |
| تجارب | تجارب بین شخصی | ۱۹/۶۳۴    | مناسب |

|              |               |        |       |
|--------------|---------------|--------|-------|
| تجارب        | تجارب سازمانی | ۱۱/۱۴۸ | مناسب |
| تجارب        | تجارب بیرونی  | ۵/۵۰۲  | مناسب |
| تفکر راهبردی | تفکر سیستمی   | ۲/۶۹۲  | مناسب |
| تفکر راهبردی | تفکر مفهومی   | ۱۱/۲۱۹ | مناسب |
| تفکر راهبردی | فرصت‌طلبی     | ۱۹/۳۱۲ | مناسب |
| تفکر راهبردی | آینده‌نگری    | ۲۳/۱۱۶ | مناسب |
| تجارب        | تفکر راهبردی  | ۳/۴۰۵  | مناسب |

### ب) مقادیر اشتراکی و معیار $R^2$

کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS، با استفاده از معیار «مقادیر اشتراکی» ارزیابی می‌شود. این معیار نشان می‌دهد که چه مقدار از تغییرپذیری شاخص‌ها توسط سازه مرتبط با خود، تبیین می‌شود. معیار مقادیر اشتراکی مربوط به هر شاخص از طریق میانگین مقادیر مرتبه دوم رابطه بین آن شاخص و سازه مربوط به خود که همان بارهای عاملی هستند، حاصل می‌شود.

دومین معیار برای برازش مدل ساختاری، ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد. مقدار  $R^2$ ، بر سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان ملاک، برای معیارهای ضعیف، متوسط و قوی جهت  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود (کشتکار، ۱۳۹۵: ۱۸۸).

### جدول (۸) : مقادیر اشتراکی و $R^2$ متغیرهای پنهان تحقیق

| ردیف | سازه           | $R^2$ |       | Communality |       |
|------|----------------|-------|-------|-------------|-------|
|      |                | مقدار | تفسیر | مقدار       | تفسیر |
| ۱    | تجارب شخصی     | ۰/۶۵۹ | مناسب | ۰/۳۲۷       | مناسب |
| ۲    | تجارب بین شخصی | ۰/۶۴۸ | مناسب | ۰/۶۷۶       | قوی   |
| ۳    | تجارب سازمانی  | ۰/۳۳۹ | مناسب | ۰/۶۷۰       | قوی   |
| ۴    | تجارب بیرونی   | ۰/۷۲۲ | قوی   | ۰/۷۳۲       | قوی   |
| ۵    | تفکر سیستمی    | ۰/۶۴۰ | مناسب | ۰/۳۵۱       | مناسب |
| ۶    | تفکر مفهومی    | ۰/۳۴۰ | مناسب | ۰/۴۳۴       | مناسب |
| ۷    | فرصت‌طلبی      | ۰/۳۳۲ | مناسب | ۰/۴۳۴       | مناسب |
| ۸    | آینده‌نگری     | ۰/۴۲۶ | مناسب | ۰/۴۴۲       | مناسب |



### گام سوم: برازش مدل کلی

برای برازش کلی مدل، از معیار  $GOF^1$  استفاده شد. این معیار برای برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، بکار برده می‌شود. برای این منظور، مقدار معیار از رابطه زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

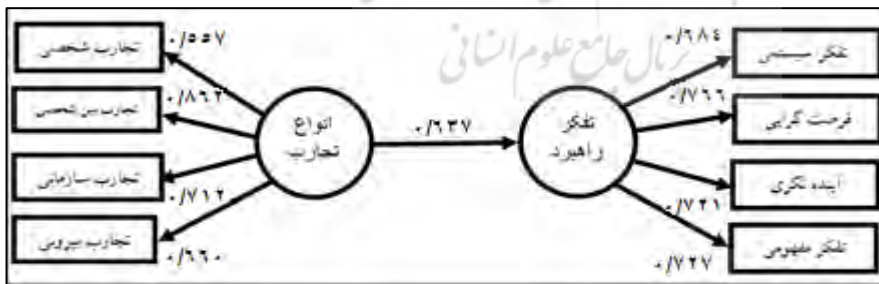
که در آن  $\text{communalities}$  مقادیر اشتراکی یک سازه درون‌زا و  $R^2$  میانگین متغیرهای درون‌زای وابسته است. تفسیر مقادیر مختلف برای  $GOF$  بر سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان ملاک، برای معیارهای برازش کلی ضعیف، برازش کلی متوسط و برازش کلی قوی جهت  $GOF$  در نظر گرفته می‌شود. (کشتکار، ۱۳۹۵: ۱۹۰)

برای محاسبه میانگین  $R^2$  مقادیر  $R^2$  مربوط به تمامی متغیرهای پنهان درون‌زای مدل به تعداد ۸ متغیر مدنظر قرار گرفته و مقادیر میانگین آن‌ها محاسبه گردید. برای مدل این پژوهش، میانگین  $R^2$  برابر با ۰/۵۱۳ حاصل شد. در جدول زیر مقادیر  $\text{Communality}$  آمده است. محاسبه میانگین این مقادیر برای تحصیل مقدار  $GOF$  ضرورت دارد. میانگین مقادیر اشتراکی تعداد ۸ متغیر در جدول زیر، برابر با ۰/۴۴۲ گردید. با جای گذاری مقادیر در فرمول، مقدار  $GOF$  معادل ۰/۴۷۶ گردید.

$$GOF = \sqrt{0.442 \times 0.513} = 0.476$$

با توجه به سه مقدار معیار تفسیر  $GOF$  در جدول بالا، حصول مقدار ۰/۴۷۶ برای آن، برازش کلی قوی مدل را تأیید می‌کند.

در ادامه ضرایب بارعاملی متغیرهای مکنون که نشان‌دهنده میزان همبستگی متغیر مکنون در مدل نهایی تحقیق می‌باشد نیز بصورت شکل (۳) ارائه گردیده است.



شکل (۳): ضرایب بارعاملی مربوط به مدل نهایی پژوهش

با توجه به مقادیر ارائه شده در شکل (۳) می‌توان تاثیر عامل انواع تجارب مدیران ستادی سازمان نظامی مورد نظر را بر تفکر راهبردی آنها بیش از ۶۰ درصد از کل عوامل دانست. همچنین می‌توان با توجه به ضرایب بارعاملی بدست آمده، مولفه‌های موثر در انواع تجارب مدیران یاد شده را به ترتیب تاثیر، ۱- تجارب بین شخصی با ضریب عاملی (۰/۸۶۲) و ۲- تجارب سازمانی با ضریب عاملی (۰/۷۱۲) ۳- تجارب بیرونی با ضریب عاملی (۰/۶۶۰) و ۴- تجارب شخصی با ضریب عاملی (۰/۵۵۷) برشمرد. در خصوص مولفه‌های موثر بر تفکر راهبردی مدیران یاد شده بالا نیز به ترتیب تاثیر، وجود ۱- فرصت گرایی با ضریب عاملی (۰/۵۸)، ۲- تفکر مفهومی با ضریب عاملی (۰/۷۲۷) و ۳- آینده‌نگری با ضریب عاملی (۰/۷۲۱) و ۴- تفکر سیستمی با ضریب عاملی (۰/۶۸۴) دانست.

### بحث و نتیجه‌گیری

#### الف) نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها و مدل نهایی حاصل از این پژوهش می‌توان گزاره‌های صحیح زیر را از این پژوهش ارائه نمود:

- ۱- انواع تجارب بر تفکر راهبردی مدیران ستادی سازمان نظامی مورد نظر تاثیر زیادی (بیش از ۶۰ درصد از کل عوامل) را دارد.
  - ۲- به این ترتیب بیشترین تاثیرگذاری انواع تجارب بر تفکر راهبردی مدیران ستادی سازمان نظامی مورد نظر را ۱- تجارب بین شخصی ۲- تجارب سازمانی ۳- تجارب بیرونی و ۴- تجارب شخصی دارا می‌باشند.
  - ۴- فرصت گرایی، تفکر مفهومی، آینده‌نگری و تفکر سیستمی بر تفکر راهبردی مدیران ستادی سازمان نظامی مورد نظر تاثیر زیادی دارند.
- ب) پیشنهادهای کاربردی

با توجه به اینکه در این پژوهش تاثیر انواع تجارب (تجارب بین شخصی، تجارب سازمانی، تجارب بیرونی و تجارب شخصی) بر تفکر راهبردی مدیران ستادی سازمان نظامی مورد نظر تایید گردید از این رو پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

- معاونت نیروی انسانی سازمان نظامی مورد نظر، داشتن انواع تجارب مدیران را به عنوان یک شاخص در شایستگی‌های شغلی مشاغل راهبردی سازمان لحاظ نماید.
- معاونت نیروی انسانی سازمان نظامی مورد نظر، گردش شغلی مناسب جهت کسب و افزایش انواع تجارب مدیران با هدف پرورش و ارتقاء سطح تفکر راهبردی مدیران سازمان را برنامه‌ریزی نماید.

- معاونت طرح و برنامه سازمان نظامی مورد نظر، با توجه به نقش فرایندهای مدیریت دانش، شامل تولید دانش، تسهیم دانش، به کارگیری و ذخیره دانش در ارتقاء تفکر راهبردی کارکنان و مدیران سازمان، سامانه مدیریت دانش سازمان را بیش از پیش توسعه دهد.
- معاونت طرح و برنامه سازمان نظامی مورد نظر، با توجه به نیاز به اشاعه تفکر راهبردی در سازمان و ماهیت تفکر ساز برنامه‌ریزی راهبردی، نسبت به مشارکت دادن مدیران و کارکنان سازمان در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی سازمان اقدام نماید.
- معاونت طرح و برنامه سازمان نظامی مورد نظر، با توجه به نقش مهم تجارب بیرونی سازمان در توسعه تفکر راهبردی مدیران سازمان نسبت به برقراری تعاملات و ارتباطات موثر سازمانی و بین سازمانی اقدام نماید.

#### ج) پیشنهادهای پژوهشی

عناوین پژوهشی زیر در برنامه پژوهشی مراکز مطالعاتی سازمان نظامی مورد نظر می‌تواند مدنظر قرار گیرد:

- تدوین راهبردهای توسعه کسب تجارب سازمانی جهت ارتقاء تفکر راهبردی مدیران ستادی سازمان نظامی مورد نظر.
- تدوین راهبردهای توسعه کسب تجارب بیرونی جهت ارتقاء تفکر راهبردی مدیران ستادی سازمان نظامی مورد نظر.
- تدوین راهبردهای ارتقاء مراکز آینده‌پژوهی سازمان جهت ارتقاء تفکر راهبردی مدیران ستادی سازمان نظامی مورد نظر.
- تدوین راهبردهای توسعه تفکر سیستمی و فرصت‌طلبی مدیران با رویکرد ارتقاء تفکر راهبردی مدیران ستادی سازمان نظامی مورد نظر.
- تدوین الگوی شایستگی‌های مدیران ستادی سازمان نظامی مورد نظر با تاکید بر انواع تجارب موثر بر تفکر راهبردی

#### منابع

- بازرگانی، محمد و شوقی، محمد (۱۳۹۷) *توسعه تفکر راهبردی*، تهران: انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (ع)، صص ۸۶-۸۴
- بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی ۱۳۹۷/۱/۲۲
- جلیلیان، حسین (۱۳۹۹)، *الگوی تفکر راهبردی مدیران جهادی بر اساس وصیتنامه الهی سیاسی شهید قاسم سلیمانی*، نشریه علمی مدیریت اسلامی، سال ۲۸ شماره ۴، صص ۹۳-۱۱۱
- سروش، عبدالکریم (۱۳۹۳) *علم‌شناسی فلسفی گفتارهایی در فلسفه علوم تجربی*، انتشارات صراط، چاپ سوم، صص ۴۱-۵۵

- سوشیل (۱۳۹۰) *پویایی‌های سیستم، رویکردی برای مسائل مدیریتی* (ترجمه ابراهیم تیموری علیرضا نورعلی نریمان ولی زاده) تهران دانشگاه علم و صنعت ایران
- طاهری، مجید رضا، بالا زاده، علی اصغر (۱۴۰۲) *تفکر راهبردی در بستر نظام دانایی جمهوری اسلامی ایران*، تهران: مرکز مطالعات راهبردی آجا
- حسن بیگی، ابراهیم (۱۳۹۰) *مدیریت راهبردی*، تهران: انتشارات سمت.
- جان هیز (۱۳۹۲) *مدیریت تحول استراتژیک در تئوری و عمل* (ترجمه دکتر اسدالله کردنائیج و صبا سرمدی) چاپ سوم تهران موسسه کتاب مهربان نشر
- کیانی، غلامرضا و غفاری، وفا (۱۳۹۰) *استراتژی اثربخش* چاپ ششم تهران فرا.
- کمری، حبیب، نوریان، محمد، سلیمانی نادر، مسعودی ندوشن، عصمت (۱۳۹۷) *سنتز پژوهی در مطالعات تفکر استراتژیک مدیران*، فصلنامه علوم تربیتی، سال ۲۵، شماره ۱، صص ۶۴-۴۳
- عسگری، ۱۳۹۲ به نشانی اینترنتی: [asgari4e.blogfa.com](http://asgari4e.blogfa.com)
- عزیز، شهریار، (۱۳۹۵) *روش پژوهش در مدیریت: با تاکید بر مثالهای کاربردی و آماری*، تهران: انتشارات سمت.
- فریدونی، مسعود، جلالی فراهانی، مجید (۱۳۹۵) *ارائه مدل تبیین رابطه فرایندهای مدیریت دانش با تفکر استراتژیک مدیریت ورزشی* سال هشتم بهمن و اسفند ۱۳۹۵ شماره ۶ صص ۸۷۴-۸۶۱
- کیانی، غلامرضا و غفاری، وفا (۱۳۸۳) *۵ فرمان برای استراتژیک* چاپ نخست تهران فرا.
- کارآموزیان، مریم، تیرگر، هدایت، پورکیانی، مسعود (۱۳۹۵)، *اهمیت و جایگاه تفکر استراتژیک در سازمان و مدیریت*، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد.
- محمدی، اسفندیار، آرمان، محسن، تروال، بهادر (۱۴۰۰)، *کارکردهای تفکر انتقادی در مدیریت استراتژیک (تفکر استراتژیک)*، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال پنجم، شماره ۸۳، صص ۶۰۴-۵۹۵
- لشکربلوکی، مجتبی، جلالی، سیدحسین (۱۳۹۷) *ذهن استراتژیک / تکنیک‌های کاربردی تفکر استراتژیک در سطح ملی، سازمانی و فردی*، تهران، انتشارات آریانا قلم.
- محسنین، شهریار، اسفیدانی، محمد (۱۳۹۶) *معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار smart pls*، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر
- معمای، هاجر و همکاران (۱۳۹۲) *سنجش تفکر استراتژیک در بین مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران*، فصلنامه مدیریت سلامت، شماره ۵۲، صص ۸۴-۷۳
- ناظمی، شمس‌الدین و جعفریانی، حسن (۱۳۸۹) *تفکر استراتژیک* چاپ نخست تهران: سازمان مدیریت صنعتی
- Rahnama, S., & Rahpeyma, A. (2015). The Influential Factors of Strategic Thinking at the Organizational Level. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 12, 26-35.
- Shaheen, K., Ali, Q., Hamad, S., & Shah, H. (2012). Towards a Hybrid Model of Strategic Thinking: Revisiting the paradox of strategy development versus design.