

تبیین الزامات تحقق تفکر راهبردی در فرماندهان و مدیران آینده ناجا

محمد علی عامری^۱

تاریخ دریافت: ۹۷/۳/۱۸ تاریخ پذیرش نهایی: ۹۷/۵/۵

فصلنامه‌ی مطالعات راهبردی ناجا/ سال سوم / شماره هشتم - تابستان ۱۳۹۷ * ۱۲۵-۱۴۸

چکیده

در این پژوهش به تبیین الزامات تحقق تفکر راهبردی بین فرماندهان، رؤسا و مدیران آینده ناجا پرداخته شده است. نوشتار پیش‌رو از بُعد هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، پیمایشی است؛ به گونه‌ای که، نخست الزامات مؤثر بر تحقق تفکر راهبردی از ادبیات تحقیق و مبتنی بر مدل مفهومی تدوین شده، استخراج و متناسب با آن پرسشنامه‌ای حاوی چهل پرسش محقق ساخته براساس طیف لیکرت تهیه گردید. سپس، روایی آن از روش صوری، با استفاده از نظر استادان و کارشناسان و متخصصان مرتبط با موضوع، تأیید و برای محاسبه پایایی پرسشنامه از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده، مقدار آلفای کرونباخ برای پژوهش پیش‌رو ۷۸/۷ درصد به دست آمد که حاکی از پذیرفتنی بودن پایایی پرسشنامه بوده است.

جامعه آماری این پژوهش، فرماندهان، رؤسا و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران بوده که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۲۵ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب و در زمان برگزاری نشست فصلی فرماندهان ناجا در پاییز ۱۳۹۵، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی پرسشنامه، بین آنان توزیع و جمع‌آوری و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با آزمون T و برای رتبه‌بندی الزامات فردی و سازمانی از آزمون فریدمن، با استفاده از نرم‌افزار SPSS، اقدام شده است.

یافته‌های پژوهش نشان داد الزامات فردی و سازمانی در تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران آینده ناجا تأثیر بسزایی دارد که در این بین الزامات سازمانی به ترتیب شامل وجود ساختار سازمانی پویا و منعطف، وجود فرهنگ سازمانی مشوق و سیستم‌ها و فرایندهای مطلوب سازمانی و پس از آن الزامات فردی شامل تفکر سیستمی، آینده‌نگری، فرضیه‌محوری، تمرکز بر اهداف، تفکر در زمان، فرصت‌طلبی هوشمندانه، خلاقیت و نوآوری و درنهایت، سبک مدیریت مشارکتی بیشترین تأثیر را دارد.

واژگان کلیدی

راهبرد، تفکر راهبردی، الزامات سازمانی، الزامات فردی، مدیران آینده ناجا

مقدمه

محیط‌های متلاطم امروزی، که با تغییرات پیچیده و غیر خطی پیش‌بینی‌ناپذیر است، با تحولات ناپیوسته و رقابتی، ضرورتی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند که برای بقا و رشد در این محیط باید با تشخیص به موقع و غنیمت شمردن فرصت‌ها منافع بیشتری را نصیب خود سازند.

در این زمینه، و در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی و اتخاذ تصمیمات مدیریتی، نقش مدیران به نحوه تفکرشان وابسته است و چهارچوب‌های برنامه‌ریزی راهبردی تنها فراهم‌کننده پرسش‌هایی است که پاسخ بر روش‌شناسی مدیران و تفکر ایشان در تصمیم‌گیری مبتنی است. بنابراین، تفکر افراد در مقابل مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی اهمیت بیشتری دارد. این نوع از تفکر، که «تفکر راهبردی» نام گرفته است، نقش بسیار مهمی را در استمرار بقا و پیشرفت در محیط متغیر و پویای امروزی بازی می‌کند که این امر نشان‌دهنده اهمیت پژوهش‌های مرتبط با آن می‌باشد؛ از این رو، امروزه تفکر راهبردی به‌عنوان عنصری بسیار مهم و ارزشمند در مدیریت‌های کلان در سازمان‌ها مطرح شده و مدیران سازمان‌ها باید به صورتی عمل کنند که ضمن حفظ بقای سازمانی، مزیت رقابتی خود و سازمان را نیز افزایش دهند. در واقع، با پایبندی به تفکر راهبردی از سمت‌وسوی مدیریت خرد فاصله گرفته و مدیریت کلان را به اجرا درآورند. از طرفی، اندیشه و تفکر مدیران و کارکنان به نوعی مزیت رقابتی برای سازمان تبدیل شده و در این باره ضروری است به تفکر راهبردی در دو سطح متفاوت ولی مرتبط، یعنی سطح فردی و سازمانی، توجه شود. بنابراین، سازمان‌هایی که به‌طور موفقیت‌آمیزی این دو سطح را ترکیب کنند، قابلیت‌های حیاتی به دست می‌آورند که سرچشمه همیشگی برای مزیت رقابتی آنها می‌شود.

تفکر راهبردی را می‌توان به نوعی قدرت درونی و ذهنی در مدیر تعبیر کرد که با بهره‌گیری از آن، ضمن در نظر داشتن وضعیت محیط و تحولات محیط ناپایدار جهانی، تصمیم گرفته و برنامه‌ریزی کرده و راهبردهای سازمان خود را در محیط کسب و کار ناپایدار و متحول امروزی طراحی می‌نماید. امروزه، این نوع تفکر اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا بدون آن تلاش‌های سازمان برای دستیابی به راهبردهای تدوین‌شده اثربخش نخواهد بود.

در زمینه اهمیت و ضرورت موضوع، کارشناسان بر این عقیده‌اند که سرعت تغییر در محیط به قدری بالاست که نمی‌توان به برنامه‌ریزی راهبردی اکتفا کرد و در کنار آن مدیران سازمان باید از مهارت تفکر راهبردی برخوردار باشند تا بتوان هر لحظه در مقابل تغییرات

محیط عکس‌العمل مناسب را نشان دهند. بنابراین، در محیط پیچیده و پر تحول امروزی، تفکر راهبردی مهارتی اساسی برای منابع انسانی، به‌ویژه فرماندهان، رؤسا و مدیران ناجاست. این مهارت، نه‌تنها برای محیط شغلی، بلکه برای زندگی شخصی آنان نیز مفید است. طبیعی است که تغییر نوع تفکر، نگاه و برنامه‌ریزی از سنتی به تفکر و برنامه‌ریزی راهبردی، موضوعی نیست که تحقق آن بدون هیچ مانع و هزینه‌ای امکان‌پذیر باشد و بی‌گمان، فرماندهان و مدیران آینده ناجا در مسیر این حرکت، با مشکلات و چالش‌های جدی و جدیدی روبه‌رو خواهند بود که شاید در گذشته کمتر مورد توجه قرار گرفته باشد. به‌عبارت‌دیگر، احتمالاً در شرایط جدید، الزامات، عوامل و مشکلات متفاوتی مطرح خواهند شد که تعارض در میادین اقدامات و عملیات‌های انتظامی را به شدت تحت تأثیر خود قرار خواهد داد. از این‌رو، در این پژوهش در پی یافتن پاسخ به این مسئله هستیم که الزامات تحقق تفکر راهبردی بین فرماندهان، رؤسا و مدیران آینده ناجا کدامند؟

راهبرد و رویکردهای آن

واژه «راهبرد» از واژه یونانی «استرات گوس^۱» یا «استرات گئی^۲»، به معنای هنر ژنرال‌ها، اقتباس شده است. در ارتش، راهبرد کار ژنرال‌هاست، هم‌چنان‌که در کسب‌وکار نیز وظیفه مدیران ارشد است. مینتزبرگ برای راهبرد پنج معنا پیشنهاد می‌کند: طرح^۳، تمهید^۴، الگو^۵، وضعیت^۶ و دیدگاه^۷ (غفاریان و کیانی، ۱۳۹۲: ۱۱).

راهبرد تنها در آینده نیست، بلکه پلی است که گذشته، حال و آینده را به هم متصل می‌کند؛ از این‌رو، متفکر راهبردی باید بصیرت عمیقی داشته باشد تا بتواند برای سازمان، راهبردهایی خلق کند که سازمان را با توجه به گذشته‌ای که در آن بوده و حالی که در آن قرار دارد به سوی آینده‌ای مطلوب رهنمون سازد. تفکر راهبردی در محیط پرتحول و پیش‌بینی‌ناپذیر امروزی رویکردی مناسب برای رهبری سازمان به‌شمار می‌رود (غفاریان و احمدی، ۱۳۸۲). راهبرد قدرت خود را از تمرکز می‌ستاند و گلوگاه‌ها کانون این تمرکز را

1 . strategos

2 . strategie

3 . plan

4 . ploy

5 . pattern

6 . position

7 . perspective

نشان می‌دهند. بدون تشخیص گلوگاه‌ها، تلاش برای تدوین یک راهبرد، مجاهده‌ای کور و بی‌جهت خواهد بود. برای دستیابی به راهبرد اثربخش، ابتدا باید فرصت و سپس، گلوگاه‌های دستیابی به منافع نهفته در فرصت را شناخت و به این ترتیب، مقدمات لازم برای شکل‌گیری یک راهکار مناسب راهبردی فراهم می‌شود (غفاریان و کیانی، ۱۳۹۲: ۲۳).

برخی از رویکردهای مهم که در مسیر تکاملی راهبرد ایجاد شده‌اند عبارت‌اند از:

الف) رویکرد تجویزی: این رویکرد شامل نظریاتی است که شکل‌گیری راهبرد را حاصل فرآیندی تحلیلی و قاعده‌مند می‌داند. درون‌مایه اصلی این روش‌ها جفت‌وجور کردن عوامل درونی (نقاط ضعف و قوت) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) برای بهره‌مندی از منافع نهفته در فرصت‌هاست. در این رویکرد، راهبرد از تعامل این چهار عامل ایجاد می‌شود. رویکرد تجویزی، ذهن انسان را در قالب فرآیندی گام‌به‌گام به پیش می‌برد و این خود مانع بزرگی برای پرواز ذهن به اوج خلاقیت‌هاست؛

ب) رویکرد توصیفی: صاحبان این مکتب، از جمله مینتزبرگ، شیوه تحلیلی در تدوین راهبرد را مردود دانسته و بر تغییرات سریع، غیرخطی و پیش‌بینی‌ناپذیر محیط تأکید دارند. مینتزبرگ بهترین حالت خلق راهبرد نو را هنگامی می‌داند که یک ذهن منفرد و آگاه، بستر زایش راهبرد باشد. وی راهبرد اثربخش را پدیده‌ای خودجوش می‌داند و معتقد است که فرآیندها نمی‌توانند راهبرد تولید کنند؛

پ) تفکر راهبردی: همگان در این اندیشه که تفکر راهبردی می‌تواند زیربنای مناسبی برای راهبردهای خلاق و اثربخش باشد، اتفاق نظر دارند. در این زمینه، یکی از کارشناسان خانم جین لیدکاست. براساس نظریات او راهبرد خلاق حاصل تفکر راهبردی است و برنامه‌ریزی راهبردی، تسهیل روند کار و اجرای نتایج آن را برعهده دارد. (غفاریان و کیانی، ۱۳۹۲: ۱۵).

تفکر راهبردی

امروزه، تفکر راهبردی به‌عنوان عنصری بسیار مهم و ارزشمند در مدیریت‌های کلان در سازمان‌ها مطرح است. از دیدگاه کلی، تفکر راهبردی یک «بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره‌برداری از فرصت‌ها» است، زیرا بدون این تفکر، تلاش‌های سازمان برای دستیابی به راهبردهای تدوین شده اثربخش نخواهد بود. تفکر راهبردی به‌عنوان یکی از دو قابلیت مهم

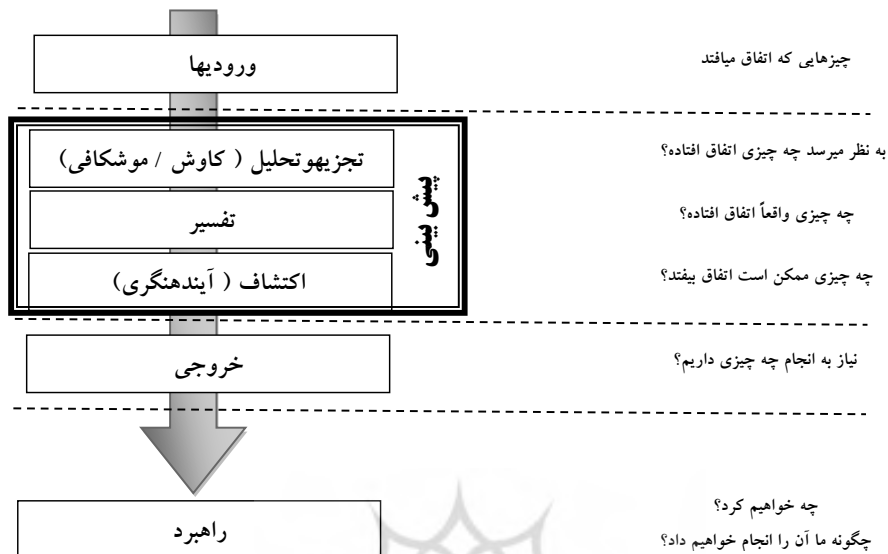
رهبران کار است، ولی در مطالعات به عمل آمده فقدان آن در رهبری‌های رده‌بالا به‌عنوان یکی از مشکلات اصلی در عملکرد سازمان‌ها محسوب می‌شود. همگان در این اندیشه که تفکر راهبردی می‌تواند زیربنای مناسبی برای راهبردهای خلاق و اثربخش باشد، اتفاق نظر دارند. یکی از صاحب نظران در این زمینه خانم جین لیدکا است. براساس نظریات او راهبردهای خلاق، حاصل تفکر راهبردی است (غفاریان و کیانی، ۱۳۹۲: ۱۲).

از دیدگاه پارسایان و اعرابی (۱۳۸۴: ۱۲) «تفکر راهبردی شامل تفکر و عمل در قالب یک مجموعه فرضیه و جایگزین‌های عملی بالقوه آنها و همین‌طور، به چالش کشیدن فرضیه‌ها و جایگزین‌های موجود است که بالقوه به فرضیه‌ها و جایگزین‌های جدید و مناسب منجر می‌شود.» تفکر راهبردی عبارت است از «شناسایی، تصور و درک آینده‌های جایگزین ممکن و قابل قبول سازمان و استفاده از دانش به‌دست آمده برای تقویت تفکر درباره‌ی گزینه‌های بالقوه موجود درباره‌ی وضعیت مؤثر سازمان در محیط خارجی آینده، به‌منظور تصمیم‌گیری آگاهانه و قوی‌تر در اقدامات امروز» (کانوی، ۲۰۱۴: ۴).

این تعریف طولانی منعکس‌کننده این واقعیت است که تفکر راهبردی مفهومی ساده نیست. فرایند شناسایی آینده ممکن و استفاده از آن دانش در تصمیم‌گیری سازمانی برای ایجاد تصمیم‌گیری عاقلانه‌تر و آمادگی آینده است. عناصر کلیدی تفکر راهبردی عبارت‌اند از: نیاز به کشف آینده ممکن در فرایند راهبردی برای افزایش درک شناسایی فرصت‌های بالقوه آینده و جلوگیری از خطرهای پیش‌رو به‌منظور ایجاد راهبردی قوی و پایدار برای سازمان (کانوی، ۲۰۱۴: ۵).

فرایند تفکر راهبردی

فرایند کلی پیش‌بینی در چهارچوب فرایند توسعه راهبرد قرار داشته و گامی جداناپذیر است. از نظر وروس (۲۰۰۳) پیش‌بینی، همان‌طور که در شکل شماره (۱) مشخص شده، خانه تفکر راهبردی است.



شکل شماره (۱). فرایند تفکر راهبردی (کانوی، ۲۰۱۴: ۸).

اگر برای دستیابی به راهبرد از گام دوم به راهبرد برسید، ممکن است این راهبرد برای مدت بسیار کمی دوام بیاورد، ولی وقتی دنیای اطراف شما تغییر کند، طرح و برنامه‌ریزی شما از مدار خارج خواهد شد و شما باید دوباره از نقطه نخست شروع کنید و استفاده مناسبی از زمان و منابع نخواهید داشت.

نکته مهم این است که فرایند تفکر راهبردی نیاز به سازماندهی داشته و فرایندی موقت نیست، بلکه فرایندی مداوم است که ظرفیت تفکر راهبردی را ایجاد و سازماندهی می‌کند (کانوی، ۲۰۱۴: ۸).

ویژگی‌ها و عناصر تفکر راهبردی

مهم‌ترین ویژگی تفکر راهبردی، نگرش تمام‌نگر به فضای کسب و کار است. در شرایط پیچیده با تغییرات غیرخطی، که قضاوت بر مبنای الگوهای ساده شده می‌تواند گمراه‌کننده باشد، تکیه بر نمای کاملی از موضوع مؤثرتر خواهد بود. ویژگی مهم دیگر آن، یادگیری دوحلقه‌ای است. در رویکردهای معمول، یادگیری سازمانی با بهره‌گیری از نظام بازخورد و در چهارچوب قواعد حاکم حاصل می‌شود. در تفکر راهبردی خود قواعد نیز در یک چرخه یادگیری تکامل

پیدا می‌کند (حلقهٔ بازخورد دوم). کارکرد اصلی تفکر راهبردی خلق چشم‌انداز است. با این دیدگاه در یک سازمان راهبردشناسان چشم‌انداز خلق می‌کنند نه برنامه‌ریزان (ریبئی و همکاران، ۱۳۸۷) به عقیدهٔ بون^۱ تفکر راهبردی در سطح فردی سه ویژگی دارد:

- درک کاملی از سازمان و محیطش و تشخیص پیوند و پیچیدگی خرده‌سیستم‌های سازمان (تفکر سیستمی)؛

- خلاقیت برای ارائهٔ ایده‌های جدید یا به کارگیری مجدد ایده‌های قبلی با روشی متفاوت؛

- چشم‌اندازی برای آیندهٔ سازمان (بون، ۲۰۰۱).



شکل شماره (۲). ویژگی‌های تفکر راهبردی در سطح فردی (بون، ۲۰۰۵)

گراتس معتقد است که عناصر تفکر در سمت راست مغز، از جمله خلاقیت، جست‌وجوگری و کارآفرینی، اجزای طراحی راهبرد یا به عبارتی، تفکر راهبردی هستند.

ناپیر و آلبرت برای تفکر راهبردی یک سه‌جنبه قائل‌اند:

الف) گستردگی حوزهٔ مورد توجه فرد هنگام تفکر در خصوص مسائل سازمانی؛

ب) افق زمانی در تصمیمات؛

پ) افراد کلیدی که در سازمان از قابلیت تفکر راهبردی بهره‌مند هستند و همچنین،

میزان استفادهٔ آنها از سیستم‌های رسمی برنامه‌ریزی (مشبکی و خزاعی، ۱۳۸۷).

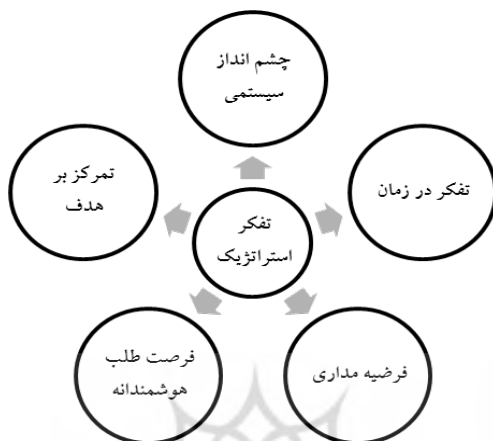
لیدکا^۲ در پژوهش خود پنج عنصر را برای تفکر راهبردی بیان کرده که عبارت‌انداز: تمرکز بر هدف، چشم‌انداز سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، فرضیه‌محور بودن و تفکر در طول

زمان (شکل شمارهٔ ۲، لیدکا، ۱۹۹۸).

1 . Bonn

2 . Liedtka

او در پژوهش دیگر خود پنج مرحله بهبود تفکر راهبردی را معرفی کرد که عبارت‌انداز: تعریف معیار، حفظ تمرکز، به کارگیری منابع چندگانه برای بینش و تحلیل، ایجاد تعادل میان رویکردهای تحلیلی و شهود، و تست تحلیل.



شکل شماره (۳). عناصر تفکر راهبردی (لیدکا، ۱۹۹۸).

عناصر کلیدی سازه تفکر راهبردی، که بیشتر بر آن تأکید شده است، عبارت‌انداز: «تمرکز بر هدف و داشتن چشم‌انداز، ابتکار و خلاقیت، شهود، تفکر سیستمی، دید کل نگر، تفکر در زمان، توجه به محیط، توجه به ذی‌نفعان، توجه به دیالوگ و ارتباطات، فرصت‌طلبی هوشمندانه، فرضیه‌محور بودن، حل مسئله، پیش فعال بودن و خلق محیط» (آقاجانیان و رستمی، ۱۳۹۰).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

عوامل کلیدی موفقیت تفکر راهبردی

عوامل کلیدی موفقیت تفکر راهبردی عبارت‌انداز:

الف) نگرش فکری: الگوواره‌های فعلی (محدوده آسایش) را تغییر داده و خط مرزهای جدید و وسیعی را برای تفکر، برنامه‌ریزی، فعالیت، ارزیابی و بهبود مستمر تعیین کنید (ایران‌زاده و همکاران، ۱۳۸۷: ۴۸). در این زمینه، باید دو موضوع را مدنظر قرار داد: «تأثیر مثبت بر جامعه از طریق بهبود کیفیت زندگی، سود در بلندمدت»؛

ب) نتایج در مقابل روش‌ها و ابزارها: بین هدف (چه) و وسیله (چگونه) فرق قائل شوید. نتایج را در سطوح مگا، ماکرو و میکرو، که مطلوب شماست، مشخص کنید و پیش از انتخاب

چگونگی دستیابی به آن، برنامه‌ریزی نمایید. تمایز بین اهداف و وسیله خصیصه دیگر یک متفکر راهبردی است (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۸: ۳۶)؛

(پ) ارتباط بین مگا، ماکرو و میکرو: در میان سطوح برنامه‌ریزی مگا، ماکرو و میکرو،^۱ پیوند ایجاد کنید. هر سطح از نتایج، روی طبقات متفاوت ولی مرتبط از ارباب رجوع تمرکز می‌کند؛ (ت) چشم‌انداز ایدئال: همه مقاصد تعیین و آینده دوباره ساخته می‌شود. اگر بخواهیم هر نتیجه مفیدی را به شکل ملموس و قابل اندازه‌گیری به دست بیاوریم، نخست، باید درباره آن خیال‌پردازی کنیم. زمانی که سه سطح برنامه‌ریزی با نتایج مرتبط وجود دارد، متفکران راهبردی باید برای هر کدام از اینها، مقاصد مرتبطی را با واژه‌های قابل اندازه‌گیری، تعریف کنند. برای حصول اطمینان از تغییر در الگوواره‌ها و تغییر وضعیت موجود، باید در زمان تعیین مقاصد و ایجاد تعهد، دلیر و بی‌باک بوده و آینده را، صرف‌نظر از موانع موجود و از دیدگاه نتایجی که باید حاصل شوند، تعیین کرد (ایران‌زاده و همکاران، ۱۳۸۷: ۵۰). به‌هرحال، چشم‌انداز تعهد در سازمان را افزایش می‌دهد و درکی عمومی خلق می‌کند که در کل سازمان نفوذ می‌یابد و به افراد الهام می‌بخشد که هرچه بیشتر از تجربه و استعدادشان در سازمان بهره‌برند و در سطح مدیریت ارشد چشم‌اندازی مشترک به ایجاد مفهوم و درک، از جهتی که فرآیند تصمیم‌گیری در آن صورت می‌گیرد، کمک می‌کند (مسگریان، ۱۳۹۱)؛

(ث) اهداف کمی قابل اندازه‌گیری: از چشم‌انداز مطلوب به‌عنوان پایه و اساسی برای برنامه‌ریزی و بهبود مستمر استفاده کنید. توسعه اهداف قابل اندازه‌گیری در سطوح سه‌گانه و نتایجی که به صورت نظام‌مند به‌عنوان زنجیره ارزش افزوده به هم مرتبط شده‌اند (حمیدی‌زاده و معتمدی، ۱۳۸۷)؛

(ج) نیاز را به‌عنوان شکاف بین نتایج موجود و نتایج مورد انتظار تعریف کنید، نه به‌عنوان شکاف درک شده در داده‌ها و فرآیندها (ایران‌زاده و همکاران، ۱۳۸۷: ۵۲).

خصوصیات متفکر راهبردی

هنگامی که افراد با مجموعه‌ای از حوادث مبهم روبه‌رو می‌شوند، می‌کوشند آنها را درک کنند. براساس نظریه شناختی، افراد معنا و مفهومی را به وجود آورده، و با ایجاد تجسم‌های فطری و ذهنی خاصی که تفکر آنها را هدایت و به تصمیمات‌شان جهت می‌دهد، آنها را درک می‌کنند. پژوهش‌های انجام شده روی سیستم‌های تصویری و مفاهیم ادراکی همچون مدل‌های ذهنی،

برنامه‌ها، چهارچوب‌ها، نقشه‌های شناختی، و اینکه چگونه آنها تشکیل شده‌اند و در فرآیند تصمیم‌گیری به کار رفته‌اند. پژوهش‌های انجام شده دانش کلی و نظام‌یافته‌ای را ارائه کردند که به آسانی برای مقدار زیادی از اطلاعات ارائه شده در سازمان به کار می‌رود تا اطلاعات را سازماندهی و تفسیر کنند و برای انجام امور همانند راهنما عمل نمایند (بون، ۲۰۰۵).

این سیستم نشان می‌دهد که افراد مختلف در مقابل محرک یکسان، تفسیر متفاوت و واکنش متفاوت نشان خواهند داد. یک سیستم تصویری برای تشریح تفکر راهبردی مدیران ارشد، که در شرایط پیچیده تصمیم‌گیری می‌کنند، کافی نیست، بلکه در تصمیم‌گیری پیچیده، مدیران نیاز دارند تا چندین چهارچوب ناسازگار را به کار گیرند. تصمیم‌گیرندگان با توانایی تفکر راهبردی بالا می‌توانند نسبت به تصمیم‌گیرندگان با توانایی تفکر راهبردی پایین، تعداد متنوع‌تری سیستم‌های تصویری از خود نشان دهند (تاج‌الدین و اقبالی، ۱۳۸۵).

مقایسه مدیران با تفکر راهبردی و مدیران با تفکر غیرراهبردی در جدول شماره (۱) ارائه شده است (ایران‌زاده و همکاران، ۱۳۸۷: ۲۱).

جدول شماره (۱). مقایسه مدیران با تفکر راهبردی و مدیران با تفکر غیر راهبردی (ایران‌زاده و همکاران، ۱۳۸۷: ۲۲).

ردیف	موارد مورد مقایسه	مدیران با تفکر غیرراهبردی	مدیران با تفکر راهبردی
۱	راهبرد سازمان	هیچ راهبرد رسمی تدوین نمی‌شود.	مقاصد و مأموریت‌های سازمان رسماً مدون و مکتوب می‌شود.
۲	رقابت	تأکید بر پیروی معمول است و توجهی به رقابت در درازمدت نمی‌شود.	پیشبرد و پیشتاز بودن و تأکید بر رقابت شدید مورد نظر است.
۳	ساختار سازمانی	بر ارتباطات عمودی، شرح شغل‌ها و سلسله‌مراتب رئیس و مرئوس تأکید می‌شود و ساختار انعطاف‌ناپذیر است.	برای پاسخ‌گویی به تغییر و ارتباطات همه‌جانبه و قابلیت تطبیق با محیط، ساختار انعطاف‌پذیر است.
۴	تحقیق و توسعه	تأکید بر به کار بردن ایده و اندیشه رقابت‌محور و روی طرح‌های جدید سرمایه‌گذاری نمی‌شود.	توجه به توسعه محصولات و خدمات جدید و همچنین، نوآوری در تولید و بازاریابی و مدیریت پرسنلی است.
۵	سودآوری	توجه می‌شود. کوتاه‌مدت سودآوری به	افزایش سهم بازار، رشد و سود بالقوه در آینده مورد نظر است.
۶	مدیریت منابع انسانی	استخدام و آموزش برای کوتاه‌مدت مورد نظر است و کارکنان به عنوان ابزار کار تلقی می‌شوند.	بهسازی نیروی انسانی برای بلندمدت مطرح است. انسان به‌عنوان منبع ارزشمند مورد تأکید است و به ندرت، به اخراج کارکنان مبادرت می‌شود.
۷	سبک مدیریت	مدیریت برنامه‌ریزی ندارد و روزمرگی حاکم است.	تفکر راهبردی تشویق می‌شود و آثار تصمیمات در بلندمدت مورد توجه است.
۸	مشکل‌گشایی	بر رفع نشانه‌ها و علائم مسائل توجه می‌شود.	دستیابی به راه حل اساسی مورد توجه است و مسائل به طور بنیادی حل و فصل می‌شود.

- خصوصیات یک متفکر راهبردی که او را از دیگران متمایز می‌کند بدین شرح است:
۱. آینده‌نگری: یکی از روش‌های مؤثر برای آینده‌نگری، برنامه‌ریزی دقیق می‌باشد که احتیاج به امکانات، آموزش‌ها و نیل به یادگیری دارد. این روش به مدیران کمک می‌کند تا طرز فکر خود را به طور مستقیم تغییر دهند (پورصادق و یزدانی، ۱۳۹۰).
 ۲. هم‌فکری: هم‌فکری عبارت است از به شراکت گذاشتن تجربیات و محصولات، چه با مشتری و چه با شرکت‌های دیگر، یک شرکت و خط تولید آن هیچ‌گاه نباید از فکر کردن بایستد، همواره باید پویا و زنده و در حال طراحی طرح‌های جدید برای محصولات جدید باشد (پورصادق و یزدانی، ۱۳۹۰)؛
 ۳. موفق بودن به شیوه متفاوت: متفاوت بازی کردن، یکی از نکات مهم برای موفقیت شرکت‌هاست. اگر رقبا برای به دست آوردن سود یک روند یا یک پروژه را طی کنند، شرکت باید از یک محصول جدید یا یک آگهی تبلیغاتی متفاوت و مؤثر نتیجه بگیرد (پورصادق و یزدانی، ۱۳۹۰). روحیه و جسارت پرداختن به مفاهیم، محصولات و شیوه‌های جدید کسب و کار و پذیرفتن خطر، یکی از نشانه‌های تفکر راهبردی است (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۹: ۵۶)؛
 ۴. یافتن فرصت‌های جدید: بسیاری از پیشنهادها برای محصولات جدید با سؤال درباره جزئیات اطلاعات و یا احتیاجات جدید مشتری‌ها شکل می‌گیرد. افزایش حمایت مورد نیاز در هر مرحله از پیشرفت، مثل تخصیص وقت بیشتر در طرح‌های شغلی جدید برای راه انداختن خط تولید جدید، مؤثر است (پورصادق و یزدانی، ۱۳۹۰).

الزامات تحقق تفکر راهبردی در مدیران سازمان‌ها

۱. داشتن تفکر سیستمی: معمولاً مدیران یا جزءنگرند یا کل‌نگر. این دو لازم و ملزوم یکدیگرند و نباید در تفکر راهبردی این دو را از هم جدا نمود، بلکه باید هوشمندانه با ترکیب این دو، سیستمی بودن را تجربه کنیم. در واقع، بدون داشتن دیدگاه سیستمی، تفکر راهبردی معنا نمی‌یابد. در تفکر سیستمی، تنها به اجزا و جزئیات یک سیستم نگاه نمی‌شود، بلکه چگونگی تعامل بین اجزا و نیز بر هم کنش آنها و محیط، بررسی می‌شود. موانع و عواملی سبب می‌شود انسان‌ها از تفکر سیستمی دور شود. تفکر سیستمی تفکری کل‌نگر است؛ در حالی که، تکیه صرف بر جزءنگری، امکان فهم الگوهای حاکم بر پدیده و سیستم را از بین می‌برد. بنابراین، سیستم مجموعه‌ای از عناصر است که نمی‌توان آن را به اجزای مستقل از هم تفکیک کرد. هیچ‌یک از اجزای انسان، انسان نیست، فقط کل آنها انسان است (بینش، ۱۳۹۰).

جزءنگری باید با کل‌نگری همراه باشد. دیدن درختان از پایین، باید با دیدن جنگل از بالا همراه باشد. هنر تفکر سیستمی، دیدن توأم جنگل و درختان است، یعنی دریافت اطلاعات کلی و جامع در عین عنایت به جزئیات. تنها در صورت هم‌زمان دیدن جزئیات و کلیات مسئله است که می‌توان پاسخی قوی به تغییرات و چالش‌های پیچیده داد. بسیاری تصور می‌کنند که تفکر سیستمی صرفاً دیدن از بالاست، درست مثل بالگرد که می‌تواند جنگل را از درختان تشخیص دهد، اما به تعبیر مایکل پورتر: «یک جنگل از بالا تنها شبیه یک سفره سبز رنگ دیده می‌شود. کسی می‌تواند جنگل را بفهمد که در آن قدم زده باشد. دیدن از بالا باید توسط دیدن از پایین پشتیبانی شود» (عزیززی و همکاران، ۱۳۹۴: ۹).

اساس تفکر سیستمی بررسی جزء در کل است نه جدای از آن. در تفکر سیستمی، سیستم را از محیطش جدا نمی‌کنیم و تنها به بررسی جزئیات به صورت تک عاملی و مجزای از زمان نمی‌پردازیم. دلیل این امر آن است که عملکرد این سیستم، بیشتر به چگونگی تعامل بین اجزای آن بستگی دارد تا چگونگی عملکرد مستقل آنها.

یکی از مضرات تفکر جزءنگر این است که وقتی به یک مسئله نگاه می‌کنیم، ذهن به سویی می‌رود که بهترین راه حل را در همان محل جست‌وجو کند. این در حالی است که به تعبیر راسل ایکاف: «مسئله‌ها را باید بدون در نظر گرفتن مکان بروز آنها، از جنبه‌های گوناگون مورد بررسی قرار داد. به‌عنوان نمونه، بهترین راه حل یک مسئله تولیدی در سازمان، ممکن است در تغییر در بازاریابی و یا برعکس نهفته باشد» (کمانگر، ۲۰۱۳)؛

۲. هدفمندی و هدف‌مداری در سازمان

عاملی که مبنای تفکر راهبردی و شالوده‌آسایی آن است و به‌هیچ‌وجه نمی‌توان گفت یک فرد بدون آن راهبرد دارد «هدف‌مداری» است. به‌طور کلی، تنها چیزی که ما را ورای زمان و مکان می‌برد، هدف‌مداری است. براساس پژوهش‌های انجام شده توسط پژوهشگران و اندیشمندان علت بیشتر افسردگی‌های دانشجویان نیز هدف نداشتن است. اگر کسی هدف داشته باشد، دیگر اصلاً برایش مهم نیست که کجا مشغول تحصیل بوده و در چه برهه زمانی واقع شده است، چون هدف دارد و کسی که در موقعیت عالی‌تر از او واقع شده است ولی هدف ندارد، در مرتبه بعد از او قرار می‌گیرد. فرد مسلمان و مؤمن نیز نمونه‌ای است از یک انسان هدف‌دار

است که تمام اعمال و رفتارش با هدف قرب‌الی‌الله است. از این رو، همه اعمال او پیوسته است و مجموعه‌ای را شکل می‌دهد که او را به هدف خودش می‌رساند. سازمان‌ها در داخل کشور ما نیز باید از منبع محوری فاصله گرفته و به سوی هدف‌محور بودن حرکت کنند. در چنین وضعیتی است که در محیط این سازمان‌ها آثار تفکر راهبردی شکوفا شده و باعث کسب مزیت‌های رقابتی برای سازمان‌ها خواهد شد (مسگریان، ۱۳۹۱)؛

۳. وجود فرهنگ سازمانی مشوق

فرهنگ سازمان نیرویی اجتماعی است که سازمان را به حرکت درآورده یا از حرکت بازمی‌دارد. فرهنگ سازمانی مشوق می‌تواند بستری باشد برای شکوفاسازی عناصر فردی و گروهی تا در پناه آن تفکر راهبردی به عمل آید. اگر فرهنگ با تغییرات همراه نباشد، مشکلات بزرگی ایجاد می‌شود و مدیریت به ناچار باید در مرحله نخست، به تغییر آن فرهنگ بپردازد (همان). براساس پژوهش‌ها و بررسی‌های انجام شده، در بیشتر سازمان‌ها در داخل کشور میزان تنبیه و تشویق کارکنان و کارمندان عادلانه صورت نمی‌گیرد و به‌طور تقریبی، در بیشتر این سازمان‌ها میزان تشویق و انگیزه‌بخشی به کارکنان در سطح بسیار ضعیفی قرار دارد. به عبارتی دیگر، محرک‌های لازم برای تحریک انگیزه کارکنان برای انجام دادن کارهای اصولی و بروز خلاقیت در آنان وجود ندارد. در محیط چنین سازمان‌هایی کارکنان به صلاح تفکر راهبردی مجهز نخواهند بود و بروز خلاقیت در آنان امری واهی به نظر می‌رسد (بینش، ۱۳۹۰).

فرهنگ سازمانی به‌عنوان ریشه‌ای‌ترین عامل مؤثر بر ظرفیت تفکر راهبردی سازمان شناخته شده است. فرهنگ سازمانی پشتیبان رفتار اثربخش و اخلاقی و همسو با مثبت‌اندیشی و صراحت و صداقت موجب کاهش «تعارض رابطه‌ای»، که دارای تأثیر منفی بر قابلیت تفکر راهبردی است، و تقویت «تعارض مرتبط با وظیفه»، که تقویت خلاقیت و قابلیت تجزیه و تحلیل گزینه‌های راهبردی در سازمان را در پی دارد، می‌شود. همچنین، این عامل به‌عنوان بستر ساز و شرط لازم برای شکوفایی مهارت‌های مرتبط با تفکر راهبردی در سطح فردی به شمار می‌رود.

عناصر مطرح در سطح گروه شامل تعارض رابطه‌ای، تعارض مرتبط با وظیفه و تنوع مرتبط با شغل و افزون‌بران، ساختار سازمانی ارگانیک و سیستم‌ها و فرآیندهای منعطف و مشوق بهبود و تغییر، علاوه بر تأثیرگذاری بر شکوفایی مهارت‌های فردی، به‌عنوان عوامل پیش‌برنده

جلب مشارکت بیشتر مدیران میانی در فرآیند مدیریت راهبردی و تفکر راهبردی شناسایی شده‌اند (مشبکی و خزاعی، ۱۳۸۷: ۱۱۶).

۴. دسترسی به اطلاعات صحیح و بهنگام

در دنیای امروز که لحظه‌ها سرنوشت‌سازند، دسترسی به اطلاعات درست و بهنگام، همانند یافتن مروارید در اعماق دریاهاست و بی‌اغراق، می‌توان گفت شاهرگ حیاتی بقای سازمان‌ها می‌باشد. در زمان‌های دور دسترسی به ابزارآلات رمز کسب موفقیت سازمان‌های بزرگ بود، اندکی جلوتر تکنولوژی و بعد نیروی انسانی و تا امروز که قدرتی وجود دارد به نام دسترسی به اطلاعات (البته صحیح‌تر و زودتر از رقبا)؛ ارزش این اطلاعات (بسته به حرفه و کار) تا حدی است که می‌توان آن را در مراحل نخست و بدون انجام کار خاصی به فروش رساند. البته، به سازمان‌ها و مؤسسه‌هایی که به دنبال آن اطلاعات هستند، مانند اطلاعات پزشکی و دارویی - نظامی و سیاسی و ... و اما در ایران به دلایل گوناگون اقتصادی، سیاسی و اجتماعی بیشتر مدیران برای حفظ مقام و موقعیت یا هر دلیل دیگر کمتر خطر می‌کنند و می‌کوشند وضعیت خود را ثابت نگهدارند و از اطلاعات دسته دوم که توسط سازمان‌ها یا افراد دیگر امتحان شده، استفاده کنند تا احیاناً متحمل هزینه شکست نشوند یا در حالت منفی تمایل فراوانی به سوء استفاده از اطلاعات (رانت) برای دست یافتن به سودهای هنگفت را دارند که هر دو حالت مانعی بر سر راه ایجاد و به کارگیری تفکر راهبردی می‌باشد (نوری شمس‌آباد، ۱۳۸۹).

نکته دیگری که در اینجا وجود دارد این است که به هر دلیلی در کشورمان برخی از مدیران راه درست دسترسی به اطلاعات به‌روز و بهنگام و استفاده از تکنولوژی‌ها بر پایه فناوری‌های اطلاعات را نمی‌دانند یا آگاهی کمی از این فناوری‌ها دارند. در دنیایی که هم‌اکنون امور آن بر پایه فناوری اطلاعات می‌چرخد و فناوری اطلاعات حرف اول را می‌زند، مدیری که نتواند از این فناوری‌ها برای دستیابی به اطلاعات بهنگام استفاده کند، کمتر می‌تواند فرصت‌های موجود در بازار را تشخیص دهد و برای بهره‌برداری از این فرصت‌ها برنامه‌ریزی کند یا شرکت یا سازمان را از تهدیدها دور نگه دارد.

۵. تبدیل تفکر راهبردی به برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی کردن آن در محیط کار با دیدی وسیع می‌توان گفت که تفکر راهبردی در قشرهای گوناگون جامعه وجود دارد، ولی مشکلی که این افراد با آن روبه‌رو هستند این است که این افراد نمی‌توانند تفکر خود را به برنامه تبدیل کنند و برنامه را در محیط مد نظرشان به اجرا درآورند. شاید برای خیلی از ماها اتفاق افتاده باشد که بعضی اوقات فکرهای جالبی از نظرمان گذشته باشد، اما نتوانسته باشیم این فکرها را به برنامه تبدیل کنیم و از آنها بهره ببریم (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۴).

مشارکت بیشتر مدیران میانی در فرآیند برنامه‌ریزی مدیریت راهبردی از یک سو، به افزایش خلاقیت و غنای بیشتر گزینه‌های راهبردی مطرح برای سازمان‌ها منجر می‌گردد و از سوی دیگر، باعث می‌شود تا ظرفیت درک و تجزیه و تحلیل اطلاعات محیطی گردآوری شده، به دلیل امکان بهره‌گیری از مجموعه غنی‌تری از الگوهای پردازش اطلاعات فردی، افزایش یابد. هوشمندی محیطی نیز پیش‌نیاز و عامل پیش‌برنده برای تفکر فرضیه‌محور، توانایی طرح فرضیات مناسب در خصوص محیط کسب و کار و گردآوری اطلاعات برای آزمون آنها، تفکر در طول زمان (استفاده از تجربیات پیشین) و یافتن راهکارهای خلاقانه برای استفاده بهینه از فرصت‌هاست (مشبکی و خزاعی، ۱۳۸۷: ۱۱۷).

۶. استفاده از مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی به وجود آوردن فضا و نظامی است که توسط مدیریت یک سازمان ایجاد می‌شود تا از این طریق کارکنان، مشتریان و مخاطبان یک سازمان در روند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت کنند. بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی کارکنان و مسئولیت‌پذیری آنان رابطه‌ای معنادار وجود دارد و در چنین نظام مدیریتی‌ای که بیشتر کارکنان بتوانند ایده‌های خود را طرح کرده و در تصمیم‌سازی مشارکت کنند، رضایت شغلی کارمندان و بهبود کیفیت خدمات حاصل خواهد شد (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۴).

از نظر مینتزبرگ، مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر راهبردی هستند، قادرند دیگر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان تشویق کنند. با تکیه بر این نظر و باتوجه‌به اینکه ایران در زمره کشورهای در حال توسعه می‌باشد که در چند سال اخیر، به‌طور جدی، پا به عرصه خصوصی‌سازی گذاشته است می‌توان گفت سیستم مدیریت مشارکتی و

اساساً روحیه مشارکتی در سطح پایینی قرارداد و در نتیجه، گزینه ترغیب و تشویق کارکنان به یافتن راه حل‌های خلاقانه، به‌عنوان یکی از موارد اصلی مدیریت مشارکتی، بسیار کم‌رنگ می‌باشد، زیرا مدیران هنوز برای بقای شخص خود (توجه به اهداف فردی) می‌جنگند و رشد و بالندگی سازمانی در مرتبه دوم اهمیت قرار دارد، در نتیجه، روحیه اطاعت‌پذیری و تفکر تقلیدی بدون خلاقیت حرف اول را می‌زند، زیرا ایشان سازمان را آن‌گونه که باید باشد نمی‌بینند، بلکه آن‌گونه که هست یا آن‌گونه که مدیریت عالی می‌خواهد می‌بینند. در یک جمع‌بندی می‌توان گفت مدیران در بیشتر سازمان‌های ایرانی بیشتر نقش یک پیرو را دارند تا یک رهبر خلاق (مسگریان، ۱۳۹۱).

۷. تربیت مدیران کلیدی

متأسفانه در ایران کمبود شدیدی از ناحیه مدیران شایسته و کلیدی، که توان برقراری تفکر راهبردی را داشته باشند، احساس می‌شود. به بیانی، می‌توان گفت که کمبود مدیران شش‌دانگ کاملاً مشخص است. گذشته از آن خصیصه ذاتی، که برخی دانشمندان علم مدیریت قائل شده‌اند، در کشور ما تربیت مدیران در حاشیه قرار گرفته است و به توانمندسازی ایشان بهایی داده نمی‌شود؛ در صورتی که، این یک اصل است. البته، با تأکیدات مسئولان روند شایسته‌سالاری در حال شکل‌گیری است. مدیران شش‌دانگ خلاقیت و قوه خطرپذیری بالایی دارند، به کار تیمی علاقه‌مندند و روحیه مشارکت را در امور خود جاری می‌کنند و باوجود تمام این موارد، دارای هوشمندی تجاری، یعنی ابزاری قدرتمند برای تصمیم‌گیری راهبردی هستند (نوری شمس‌آباد، ۱۳۸۹).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

۸. رفع موانع رفتاری و درونی مدیران

برخی مدیران هنوز فقط با تکیه بر تجربه همانند یک کاپیتان قدیمی کشتی (در سال‌های دور) با حدس و گمان (شم اقتصادی، اجتماعی، سیاسی) و نیز شاید با تکیه بر اندکی خرافات می‌خواهند سازمان خود را به سرمنزل مقصود برسانند. آنها هنوز به ضرورت استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی و در مرتبه تخصصی‌تر، تفکر راهبردی پی نبرده‌اند و پیروی از سیستم‌های سنتی را بیشتر ترجیح می‌دهند که ناگفته پیداست تنها برخی از افراد که از تجربه‌های بالایی برخوردارند، شاید توانایی لازم در این زمینه، آن‌هم در سازمان‌ها و مؤسسات کوچک را، داشته باشند (نوری شمس‌آباد، ۱۳۸۹: ۳۲).

۹. همسو کردن اعضای سازمان (اعتماد سازمانی)^۱

مدیران همواره در یکی کردن و همسو نمودن اعضای سازمان به مشکل برمی‌خورند که این مشکل می‌تواند ناشی از بروز عوامل گوناگونی باشد که از جمله آنها به پایین بودن اعتماد کارکنان به مدیریت می‌توان اشاره کرد. بسیاری از کارشناسان براین باورند که تقویت روحیه اعتماد در میان کارمندان یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد یکپارچگی، پویایی و تحرک در محیط کار به شمار می‌رود که ناشی از عدم برقراری عواملی مانند عوامل زیر است:

الف) یکپارچگی^۲ یعنی صداقت در قول و عمل، عدالت و توجه به منافع جمع؛

ب) شایستگی^۳ یعنی مهارت‌های انجام دادن کار و وظیفه‌شناسی؛

پ) وفاداری^۴ یعنی حفظ آبروی کارکنان؛

ت) سازگاری^۵ یعنی توانایی پیش‌بینی وقایع، اخذ تصمیم درست در موقعیت‌های گوناگون، رفتار خودمانی؛

ث) گشودگی^۶ یعنی به اشتراک گذاشتن اطلاعات، کنجکاوی نسبت به ایده کارکنان، پذیرش عقاید و دیدگاه‌های کارکنان؛

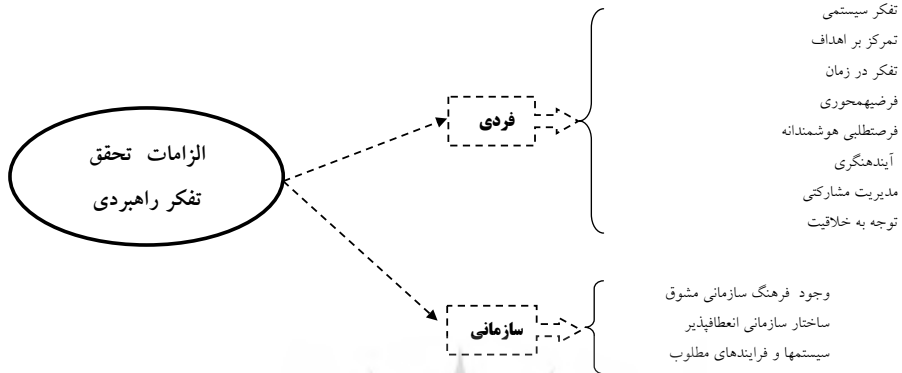
ج) توانمندسازی^۷ یعنی استقلال کاری، تشویق کارکنان به فراگیری دانش کاری، همدلی و صمیمیت، مهارت‌های حل مسئله، مشارکت کارکنان، کار تیمی و ... (نوری شمس‌آباد، ۱۳۸۹: ۳۴).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

- 1 . Institutional trust
- 2 . Integration
- 3 . competence
- 4 . Loyalty
- 5 . Compatibility
- 6 . Unwinding
- 7 . Empowerment

مدل مفهومی تحقیق

با عنایت به مبانی نظری ارائه شده و تأکید بر نظریه لیدکا (۱۹۹۸) و مشبکی و خزاعی (۱۳۸۷) و کانوی (۲۰۱۴) مدل مفهومی تحقیق به شرح زیر ارائه می‌شود:



شکل شماره (۴). مدل مفهومی تحقیق

فرضیات تحقیق

فرضیات تحقیق، بر مبنای مدل مفهومی بدین شرح است:

فرضیه نخست: الزامات فردی و سازمانی بر تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران آینده ناجا تأثیر دارد؛

فرضیه دوم: تفاوت بین میزان تأثیر الزامات فردی و سازمانی مؤثر بر تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران آینده ناجا معنادار است.

روش تحقیق

پژوهش پیش‌رو با هدف شناسایی الزامات مورد نیاز برای تحقق تفکر راهبردی در فرماندهان و مدیران آینده ناجا انجام شده است. این پژوهش از بُعد هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها پیمایشی بوده و برای انجام آن ابتدا الزامات مؤثر بر تحقق تفکر راهبردی از ادبیات پژوهش و مبتنی بر مدل مفهومی تدوین شده استخراج و متناسب با آن پرسشنامه‌ای حاوی چهار پرسش محقق ساخته براساس طیف لیکرت تهیه شد. سپس، روایی آن از روش صوری با استفاده از نظر استادان و کارشناسان و متخصصان مرتبط با موضوع تأیید و برای محاسبه

پایایی پرسشنامه از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ^۱ استفاده شد که مقدار آلفای کرونباخ برای پژوهش پیش رو ۷۸/۷ درصد به دست آمد که حاکی از پذیرفتنی بودن پایایی پرسشنامه بوده است.

جامعه آماری این پژوهش، فرماندهان، رؤسا و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران بوده که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۲۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب و در زمان برگزاری نشست فصلی فرماندهان ناجا در پاییز ۱۳۹۵ با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی پرسشنامه بین آنان توزیع و جمع‌آوری و برای تجزیه تحلیل داده‌ها نیز با آزمون T و برای رتبه‌بندی الزامات فردی و سازمانی از آزمون فریدمن با استفاده از نرم‌افزار SPSS اقدام شده است.

یافته‌های تحقیق

نتیجه آزمون فرضیه‌ها بدین شرح است:

فرضیه نخست: الزامات فردی و سازمانی بر تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران آینده ناجا تأثیر دارد.

به منظور بررسی تأثیر الزامات فردی و سازمانی بر تحقق تفکر راهبردی، آزمون T تک نمونه‌ای اجرا که نتایج آن در جدول شماره (۲) درج شده است و باتوجه به این نتایج می‌توان گفت تفاوت بین میانگین‌های هر عامل معنادار است. بنابراین، الزامات فردی و سازمانی در تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران آینده ناجا مؤثر است.

جدول شماره (۲). نتایج آزمون فرضیه نخست

الزامات	اختلاف میانگین	t	سطح معنادار
سازمانی	۰/۰۴۲	۴۳/۹۶	< ۰/۰۰۱
فردی	۰/۲۰۷	۴۹/۲۵	< ۰/۰۰۱

1 . Cronbach's Alpha

فرضیه دوم: تفاوت بین میزان تأثیر الزامات فردی و سازمانی مؤثر بر تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران آینده ناجا معنادار است. یافته‌های این آزمون در جدول شماره (۳) آمده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود $P < 0.05$ مشاهده شده حاکی از تأیید شدن فرضیه است؛ یعنی تفاوت میزان تأثیر هر کدام از عوامل بر تحقق تفکر راهبردی متفاوت است.

جدول شماره (۳). نتایج آزمون فرضیه نخست

T	اختلاف میانگین	
< 0.001	۳۸/۳۹	۰/۱۸۷

الزامات فردی و سازمانی مؤثر بر تحقق تفکر راهبردی

از آنجا که بررسی‌های انجام شده نشان داد که تأثیر هر یک از الزامات مؤثر بر تحقق تفکر راهبردی با یکدیگر یکسان نیست؛ بنابراین، باید میزان تأثیرگذاری این عوامل را سنجید و آنها را رتبه‌بندی کرد. در این پژوهش برای اولویت‌بندی این عوامل از آزمون فریدمن استفاده شده که نتایج حاصل از این رتبه‌بندی در جدول شماره (۴) ارائه شده است.

جدول شماره (۴). میانگین رتبه‌های الزامات فردی و سازمانی مؤثر بر تحقق تفکر راهبردی

رتبه	میانگین رتبه‌ای	شاخص‌ها	رتبه	میانگین رتبه‌ای	عنوان مؤلفه
۱	۵,۴۸	تفکر سیستمی	۲	۰/۸۵	الزامات فردی
۴	۴,۸۳	تمرکز بر اهداف			
۷	۴,۳۵	خلاقیت			
۵	۴,۶۹	تفکر در زمان			
۶	۴,۵۷	فرصت‌طلبی هوشمندانه			
۳	۴,۹۲	فرضیه‌محوری			
۲	۵,۳۲	آینده‌نگری			
۸	۴,۱۹	مدیریت مشارکتی			
۲	۴,۵۸	وجود فرهنگ سازمانی مشوق	۱	۰/۹۸	الزامات سازمانی
۱	۴,۷۵	ساختار سازمانی پویا			
۳	۴,۴۹	فرایندها و سیستم‌های مطلوب			

نتیجه‌گیری

به دلیل تغییرات پرشتاب جهان امروزی مسلم است آن چیزی که آینده برای ما رقم خواهد زد، بسیار متفاوت‌تر از زمان حال خواهد بود. این تغییرات خود علامت هشدار برای همیشه آماده بودن سازمان‌ها می‌باشد. دیگر تنها سخن از کسب درآمد و سودآوری نیست. در جهان امروز، در مرحله نخست، سازمان‌ها باید به فکر بقا باشند. سازمان‌ها باید برنامه داشته باشند تا تصوراتشان را به واقعیت تبدیل کنند. خلاقیت، یادگیری و چشم‌انداز به واژگان کلیدی سازمان‌ها تبدیل شده‌اند. رقابت برای آینده به معنای رقابت برای سهمی از فرصت‌هاست. مسلم است که سازمان‌ها برای اینکه بتوانند فرصت‌های آینده را بسازند، باید توانایی اجرای آن را در خود پرورش دهند. سازمان‌ها باید معمار راهبرد خود باشند. معماری راهبردی که همراه با خلاقیت و شهود باشد و در تمام سطوح سازمان رسوخ کند، همراه با سناریوسازی برای رویارویی با آینده نامعلوم کلید بقای سازمان‌های امروزی خواهد بود و این جز با بهره‌گیری از تفکر راهبردی برای مدیران میسر نخواهد بود. در این زمینه، نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های کشور باید نسبت به معماری آینده راهبردهای خود با تحقق تفکر راهبردی در فرماندهان و مدیران آینده این سازمان منجر خواهد شد، نیاز به وجود الزامات متعددی می‌باشد که در دو بُعد فردی و سازمانی تبیین‌پذیر بوده و هر دو بُعد بر تحقق این موضوع مهم اثر بسزایی دارند. البته، در رتبه‌بندی انجام شده مشخص شد که الزامات سازمانی تأثیر بیشتری نسبت به الزامات فردی دارد.

همچنین، باتوجه به نتایج آزمون‌های آماری صورت گرفته، پاسخ‌گویان معتقدند مهم‌ترین الزامات مورد نیاز برای تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران آینده ناجا به ترتیب عبارت‌انداز:

الف) الزامات سازمانی شامل

۱. وجود ساختار سازمانی پویا و منعطف که قابلیت تحقق تفکر راهبردی را برای فرماندهان و مدیران آینده ناجا فراهم کند؛

۲. فرهنگ سازمانی مشوق نیز یکی از مهم‌ترین الزامات تحقق این موضوع می‌باشد؛ از این رو، در صورتی فرماندهان و مدیران آینده ناجا دارای تفکر راهبردی خواهند بود که این موضوع با مشوق‌های لازم به‌عنوان فرهنگی سازمانی بین آنان نهادینه شود؛
۳. وجود سیستم‌ها و فرایندهای مطلوب سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز و تسهیل‌کننده خوبی برای تحقق تفکر راهبردی باشد.

ب) الزامات فردی شامل

۱. ترویج و تقویت تفکر سیستمی: این امر باعث می‌شود تفکر فرماندهان و مدیران آینده چندبعدی شده و آنها از نگاه جزیره‌ای به سازمان پرهیز کنند که این موضوع زمینه تحقق تفکر راهبردی را فراهم می‌کند؛
۲. توجه به موضوع آینده‌نگری: اگر از حال به آینده نگاه کنیم، برخورد محافظه‌کارانه است و اگر از آینده به حال نگاه کنیم، برخورد تهاجمی خواهد بود؛ بنابراین، در صورت توجه به موضوع آینده‌نگری تفکر راهبردی محقق و نگاه فرماندهان و مدیران از آینده به حال خواهد بود؛
۳. حرکت بر مبنای فرضیه محوری: فرمانده و مدیر باید به راهکارهای جدید فکر کرده و نباید پاسخ‌های منفعلانه در برخورد با مسائل نوین داشته باشند؛ از این رو، در صورتی که فرمانده یا مدیری پیوسته برای خود سؤال طرح کرده و پاسخ‌ها و راه‌حل‌های متعدد را شناسایی کند، مدیری با تفکر راهبردی خواهد بود؛
۴. تمرکز بر اهداف: در صورتی که فرماندهان و مدیران آینده تعریف روشنی از اهداف داشته و به آن توجه کرده (رصد دائمی فاصله تا هدف) و اهداف را اولویت‌بندی کنند (اهداف اصلی یا محوری، اهداف فرعی، اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت) به‌طور قطع، موجبات تحقق تفکر راهبردی برای آنان فراهم خواهد شد؛
۵. تفکر در زمان: در بحث زمان، پارادایم‌ها خیلی مهم هستند. فرماندهان و مدیران آینده باید پارادایم شکن بوده و فراپارادایمی حرکت کنند زیرا نمی‌شود با داشتن تصویری از گذشته، درباره آینده تصمیم بگیرند. از این رو تاکتیک‌ها و تکنیک‌های عملیاتی باید دائماً به‌روز شوند، در گذشته ماندن خیلی خطرناک است، باید با شناخت و آگاهی، ریسک‌پذیری کرد،

هر چقدر آینده به حقیقت نزدیک‌تر باشد، پذیرش آن راحت‌تر و تحقق تفکر راهبردی امکان‌پذیر خواهد بود؛

۶. فرصت‌طلبی هوشمندانه: فرصت‌ها همیشه فراهم نیستند؛ از این‌رو، فرماندهان و مدیران آینده باید بکوشند از فرصت‌ها به خوبی استفاده کرده و در پی شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید بوده و ضمن تعریف صحیح و درستی از فرصت‌ها، آن را تبدیل به مزیت رقابتی کرده تا بتوانند یک فرمانده یا مدیر با تفکر راهبردی باشند؛

۷. خلاقیت و نوآوری: فرماندهان و مدیران آینده باید ضمن توجه ویژه به خلاقیت و همچنین، تقویت قدرت تخیل خود و کارکنان، به صداهای جدید و نامأنوس توجه کنند، حتی به کسانی که حرف‌های بی‌ربط می‌زنند اجازه حرف زدن داده و به آن به خوبی گوش دهند تا بتوانند ارزش‌های جدید در سازمان ایجاد کرده تا زمینه تحقق تفکر راهبردی برای آنان فراهم شود؛

۸. ترویج سبک مدیریت مشارکتی: مدیریت مشارکتی و اساساً روحیه مشارکتی موجب ترغیب و تشویق کارکنان به یافتن راه‌حل‌های خلاقانه، به‌عنوان یکی از موارد اصلی مدیریت مشارکتی، شده و تفکر تقلیدی بدون خلاقیت را در سازمان از بین خواهد برد؛ در نتیجه، فرماندهان و مدیران موفق به ایفای نقش خود در قالب رهبری خلاق شده و این مزیت می‌تواند قابلیت تفکر راهبردی را برای آنان فراهم سازد. در مجموع، می‌توان گفت: ناجا برای آینده فرماندهی و مدیریت خود، نیازمند اندیشه‌های بزرگ در سازمان است، به‌عبارت‌دیگر، انسان‌های بزرگ با اندیشه‌های بزرگ برای فرماندهی و مدیریت آینده نیازمندند، زیرا اندیشه‌های کوچک دارای تفکری واکنشی، تدریجی و اورژانسی هستند، ولی اندیشه‌های بزرگ، یعنی اعمال ایده‌های جسورانه، رهبری رؤیایی، خیالی و بلندپروازانه در سازمان که تفکر راهبردی داشته و کسانی هستند که عقب‌ماندگی‌های گذشته را جبران و با آینده‌نگری برای شرایط متفاوت و نو آماده می‌شوند.

پیشنهاد‌های کاربردی

براساس یافته‌های پژوهش پیش‌رو پیشنهاد می‌شود:

۱. بازنگری و بهبود ساختار سازمانی منطبق بر ساختارهای پویا، انعطاف‌پذیر و متناسب با نیازهای راهبردی و عملیاتی ناجا؛ به‌نحوی که، زمینه‌ساز بروز و تحقق تفکر راهبردی باشد؛
۲. توجه به توانمندی و استعداد افراد در زمینه تفکر راهبردی در زمان شناسایی، انتخاب و انتصاب فرماندهان و مدیران آینده ناجا؛
۳. ترویج فرهنگ تفکر راهبردی و توانمندسازی فرماندهان، رؤسا و مدیران در این زمینه؛
۴. مهندسی مجدد فرایندها و سیستم‌های موجود و طراحی و اجرای فرایندها و مکانیزم‌های منعطف و اثربخش که مشوق تغییر و بهبود مؤلفه‌های تفکر راهبردی باشند؛
۵. ترویج فرهنگ مدیریت مشارکتی و فرامتنی در بین فرماندهان، رؤسا و مدیران؛
۶. برگزاری دوره‌های آموزشی حضوری کوتاه‌مدت و مجازی و ارتقای مؤلفه‌های فردی تفکر راهبردی به ویژه تفکر سیستمی، نوآوری و فرصت‌طلبی هوشمندانه در بین فرماندهان، رؤسا و مدیران؛
۷. برنامه‌ریزی مناسب و نظام‌مند برای برگزاری به موقع و با کیفیت اتاق‌های اندیشه‌ورزی در سطح سازمان و استفاده از تیم‌های تفکر راهبردی در زمینه اتخاذ راهبردهای اثربخش.

منابع فارسی

- آقاجانیان، سیمینه و مرضیه رستمی (۱۳۹۰). تعیین عناصر تشکیل دهنده سازه تفکر استراتژیک، نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران.
- احمدی، علی و دیگران (۱۳۹۰). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران، تولید دانش.
- ایران‌زاده، سلیمان و دیگران (۱۳۸۷). تفکر استراتژیک، تبریز، فروزش.
- بینش، مسعود (۱۳۹۰). «موانع تفکر سیستمی»، ماهنامه صنعت خودرو، امور آموزش و توسعه منابع انسانی ساپکو.
- پارسایان، علی و سیدمحمد اعرابی (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پورصادق، ناصر و بهرنگ یزدانی (۱۳۹۰). «تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت های کوچک و متوسط»، مجله مطالعات راهبردی، ش ۷.
- تاج‌الدین، مهدی و اسماعیل اقبالی (۱۳۸۵). تفکر استراتژیک با رویکردی کارآفرینانه، سومین کنفرانس مدیریت استراتژیک، تهران.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا و نگار معتمدی (۱۳۸۷). دستیابی به عوامل کلیدی موفقیت تفکر استراتژیک، پنجمین کنفرانس بین المللی استراتژیک تهران.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت، تهران، سمت- ربیعی، علی و دیگران (۱۳۸۷). بررسی میزان تفکر استراتژیک در سازمان‌های استراتژی‌محور، پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک تهران.
- عزیزی، ابوالفضل و دیگران (۱۳۹۴). مدیریت تفکر استراتژیک در سازمان‌ها (با بررسی موانع تفکر استراتژیک در سازمان‌ها). کنفرانس بین‌المللی مهندسی علوم هنر و قانون، اسپانیا، بارسلونا، آوریل ۲۰۱۵.
- غفاریان، وفا و علی احمدی (۱۳۸۲). «تفکر استراتژیک»، ماهنامه تدبیر، ش ۱۳۷، شهریور ۱۳۸۲.
- غفاریان، وفا و غلامرضا کیانی (۱۳۸۹). پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، تهران، فرا.
- غفاریان، وفا و غلامرضا کیانی (۱۳۹۲). استراتژی اثربخش، تهران، فرا.
- کمانگر، فرزاد و دیگران (۱۳۹۲). «توسعه تفکر راهبردی»، مجله عمومی و کاربردی پژوهش‌های علمی، ۲۰۱۳، ص ۵۵۲-۵۶۲.

- مسگریان، هومن (۱۳۹۱). تفکر استراتژیک، کارکردها و چالش‌ها، نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک. مشبکی، اصغر و آناهیتا خزاعی (۱۳۸۷). طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۱.
- نوری شمس‌آباد، محمود (۱۳۸۹). «تفکر استراتژیک. چالش‌ها و موانع»، انجمن مدیریت ایران، س ۲۱، ص ۳۲ تا ۳۸.

منابع لاتین

- Bonn, I. (2001), Developing Strategic Thing as a Core Competency, *Management Decision*, Vol. 39, No 1. pp 63-70
- Bonn, I. (2005), Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 Iss: 5 pp. 336– 354.
- Conway, Maree (2014) .. STRATEGIC THINKING ,What it is and how to do it..., Web: <http://thinkingfutures.net>
- Kamangar, F., Rohani,R.,& salavati, A.; “Developing Strategic Thinking”, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2013, pp: 546-552
- Liedtka, J. M.(1998), Strategic Thinking: Can It Be Taught?, *Long Range Planning*, Vol 31. No1. pp 120-129.
- Voros, J. (2003) A Generic Foresight Process Framework. *Foresight*, 3 (1): 10-21.