

بررسی رابطه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و تفکر راهبردی در سازمان‌های نظامی

حسن کاویانی^{۱*}

رضا هداوند احمدی^۲

حسین فتح‌آبادی^۳

چکیده

در عصر حاضر سازمان‌های نظامی غالباً در محیط‌هایی متشنج و با سرعت تغییرات بالا انجام‌وظیفه می‌کنند، از این‌رو این سازمان‌ها به‌منظور تحقق هدف نهایی خود یعنی ایجاد امنیت در وهله اول نیازمند رصد مداوم محیط استراتژیک، شناسایی و شناخت فرصت‌ها و تهدیدات دشمنان بالقوه و بالفعل و سپس اتخاذ راهبردها و تصمیمات هوشمندانه می‌باشند، رویکردی که از آن تحت عنوان تفکر راهبردی یاد می‌شود. به عبارتی تفکر راهبردی برای یگان‌های نظامی در قالب مفهومی گسترده‌تر از حوزه کسب‌وکار به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل شده است، موضوعی که در تحقق آن انعطاف‌پذیری منابع انسانی نقش اساسی ایفا می‌نماید. پژوهش حاضر باهدف بررسی نحوه تأثیرگذاری انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر تفکر راهبردی انجام شده است. این مطالعه کاربردی، از لحاظ ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع علی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده فرماندهان و مدیران عالی ستاد فرماندهی یکی از نیروهای چهارگانه ارتش جمهوری اسلامی ایران به تعداد ۸۵ نفر می‌باشد؛ که با توجه به محدود بودن تعداد پاسخگویان، کلیه نفرات به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شده‌اند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه انعطاف‌پذیری منابع انسانی رایت و اسنل و پرسشنامه محقق ساخته تفکر راهبردی استفاده شده است. روایی پرسشنامه‌ها بر اساس نظرات خبرگان و نخبگان (روایی صوری) و تحلیل عاملی اکتشافی (تناسب سؤالات با سازه‌ها) بررسی گردید. پایایی پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و تفکر راهبردی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. یافته‌هایی که ضروری است در برنامه‌ریزی‌های نیروهای مسلح مدنظر قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی:

انعطاف‌پذیری منابع انسانی، تفکر راهبردی، سازمان‌های نظامی.

۱. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

۲. کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

۳. عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص)

مقدمه

در عصر جدید افراد، سازمان‌ها و ملت‌ها در معرض هجوم تغییراتی بیش از اندازه و خیلی سریع قرار گرفته‌اند که باعث آشفتگی و از دست دادن ظرفیت آن‌ها برای اتخاذ تصمیم‌های هوشمندانه و انطباق پذیر شده است (تافلر، ۱۳۷۴:۴). در چنین شرایطی طراحی و خلق یک راهبرد خوب موضوع حیاتی برای سازمان‌ها می‌باشد (بنیتو و همکاران^۱، ۲۰۱۴). امری که خود نیازمند تصور جهان آینده و در نظر گرفتن یک سری اقدامات متوالی تاکتیکی کوتاه‌مدت برای رسیدن به آن می‌باشد (بیتز^۲، ۲۰۱۶:۱۶). فرآیندی که تحت عنوان تفکر راهبردی^۳ با ایجاد نوعی ساختار و پویای درونی سازمان‌ها را در چالش‌پذیری مداوم در برابر دگرگونی‌های محیط برون‌سازمانی توانمند می‌سازد به نحوی که بتوانند تغییرات و تحولات محیط را از مدت‌ها قبل پیش‌بینی و راهبرد مناسبی را برای برخورد با آنان برگزینند (گلکار و همکاران، ۱۳۸۱). این نوآندیشی در عصر تحول بر این نکته تأکید می‌کند که الگوی فکری جدید که بر اساس تغییرات منقطع است باید جایگزین الگوی فکری قدیم (برنامه‌ریزی استراتژیک^۴) شود (گیبسون، ۲۰۱۳:۲۱)؛ زیرا براساس مبانی نظری فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، مطالعه متغیرهای درونی و بیرونی در شرایط فعلی است. چنین رویکردی به معنای انتخاب راه رسیدن به هدف در آینده بر اساس شرایطی است که در حال حاضر وجود دارد. واضح است که شرایط فعلی استمرار نخواهد یافت از این‌رو سازمان‌ها با برنامه‌های استراتژیکی روبرو هستند که دائماً منسوخ می‌شوند (رضائیان و همکاران، ۱۳۹۳).

خلق راهبرد خود نیازمند مدیران و افرادی است که آموخته‌اند متفاوت ببینند و برای مشتریان ارزش بیافرینند (بیتز، ۲۰۱۶:۷؛ بون^۵، ۲۰۰۱). لیکن این مهم خود نیازمند منعطف نمودن منابع انسانی به معنی توانایی ویژه سازمان‌ها برای مواجه و مقابله مناسب و به‌موقع در محیط‌های رقابتی و پویا می‌باشد (لوتیز^۶، ۱۹۹۴)؛ زیرا کارفرمایان موج سوم (انقلاب دانش) برای رفع خطر شوک آینده و مقابله با تحولات عظیم، به مردان و زنانی نیاز دارند که مسئولیت بیشتری قبول کنند و ارتباط کار خود را با دیگران بیشتر درک کنند و بتوانند وظایف بیشتری

1. Benito et al

2. Betz

3. Strategic thinking

4. Strategic planning

5. Bonn

6. Luiz

را بر عهده بگیرند و خود را به سرعت با اوضاع تطبیق دهند و نسبت به افراد محیط خود بی‌تفاوت نباشند (تافلر، ۱۳۶۶:۵۳۲). در چنین نگرشی غالباً اعتقاد بر آن است که افراد و ظرفیت تفکر آن‌ها نقش مهمی در تواناسازی سازمان‌ها و واکنش مناسب به عدم قطعیت و پیچیدگی محیطی ایفا می‌نماید (ماریا خوزه و همکاران^۱، ۲۰۱۴). انعطاف‌پذیری منابع انسانی^۲ با توسعه قابلیت‌های سرمایه‌های انسانی، تجهیز بهتر کارکنان، تسهیل فرآیندهای مدیریت و فراهم آوردن قابلیت انطباق کارکنان با تغییرات محیطی (بابا شاهی و همکاران، ۱۳۹۳)، باعث ایجاد و تسهیل دسترسی به گزینه‌های راهبردی در سازمان‌ها می‌گردند (کانله^۳، ۲۰۱۳). امری که هدف غایی تفکر راهبردی می‌باشد.

در میان انواع سازمان‌ها و نهادهای موجود در جوامع مختلف، نیروهای مسلح به‌عنوان حافظان امنیت، در فراهم نمودن بستر پیشرفت‌های اقتصادی، اجتماعی سیاسی و فرهنگی نقش بسزایی ایفا می‌نمایند. لیکن در دهه‌های اخیر و با توجه به ابهامات در خصوص ماهیت و روش‌های جنگ آبی، انتخاب استراتژی‌های نظامی مناسب برای حفظ تمامیت ارضی، استقلال و زیرساخت‌های کشور همواره یکی از دغدغه‌های جدی تصمیم‌گیرندگان سیاسی و نظامی ایران بوده است (افتخاری و دولت‌آبادی، ۱۳۸۸). ابهامات و پیچیدگی ماهیت جنگ‌های آینده که خود برگرفته از انقلاب‌های متعدد در حوزه نظامی است، با دگرگون‌سازی پارامترهای مربوط به امنیت، کشورها را مجبور به تفکر درباره چگونگی هدایت جنگ‌ها نموده است (فرجی زاده و صوفی، ۱۳۸۹). در چارچوب این نوع تفکر و با شناخت و درک پیچیدگی‌ها، ابهامات و تغییرات غیرخطی تحولات، نیروهای مسلح در دفاع مقدس توانستند با پیش‌بینی، شناسایی و آگاهی از برنامه‌ها، اهداف و راهبردهای نظامی دشمن و بر اساس درک صحیحی از صحنه‌های نبرد و خلق راهبردهای نظامی بدیع و خلاقانه، ضمن پیروزی در عملیات‌های مروارید (حمله سکوه‌های نفتی البکر و الامیه)، ثامن‌الائمه، طریق‌القدس، فتح‌المبین و بیت‌المقدس و نیز حمله به پایگاه الولید شرایط را در میدان نبرد و نیز عرصه بین‌المللی و سیاسی به نفع کشور تغییر دهند. لذا با توجه به اهمیت و جایگاه تفکر راهبردی در حوزه دفاعی و نظامی تقویت و نهادینه‌سازی این قابلیت امری ضروری است که لازمه آن شناسایی عوامل و متغیرهای مؤثر و روابط بین آن‌ها

^۱. Maria jose et al

^۲. Human resources flexibility

^۳. Kunle

می‌باشد، موضوعی که اطلاعات زیادی در این زمینه موجود نمی‌باشد و تحقیقات چندانی در عرصه نظامی در این خصوص صورت نپذیرفته است (کویانی و همکاران، ۱۳۹۶).

تجارب ارزشمند هشت سال دفاع مقدس و نبردهای نابرابری چون جنگ ۳۳ روزه حزب‌الله با رژیم صهیونیستی حکایت از آن دارد که عامل اصلی در صحنه کارزار، ارتقاء توان بازدارندگی و مقابله با دشمن، منابع انسانی می‌باشند (رشید زاده، ۱۳۹۱). به عبارتی، علیرغم پیشرفت‌های خیره‌کننده فناوری و تجهیزاتی در حوزه نظامی، اعتقاد بر آن است که فناوری به هر میزان که باشد نمی‌تواند اطلاعات کاملی درباره توانایی‌های اهداف دشمن احتمالی به ما بدهد. فراروی دانش و بینش بیش از مواد خام بستگی به ظرفیت تجزیه و تحلیل مغز انسان دارد و هوش آدمی همچنان عامل اصلی عملیات اطلاعاتی و نظامی باقی خواهد ماند (کمیسون تدوین استراتژی امنیت ملی امریکا، ۱۳۸۳: ۱۱۴). لذا می‌توان اذعان داشت که در حوزه دفاعی نیز منابع انسانی و انعطاف‌پذیری آن‌ها کماکان یکی از عوامل مهم و حیاتی در ظهور، تقویت و نهادینه‌سازی تفکر راهبردی می‌باشد. لذا در سال‌های پس از جنگ تحمیلی در کنار موضوعاتی چون هوشیاری در مقابل دشمن، آینده‌نگری و بصیرت‌مندی، مقوله‌هایی چون استحکام ساختار درونی و عزم و اراده جدی، افزایش مهارت‌های گوناگون نیروی انسانی و مدیریت خوب منابع انسانی همواره از مطالبات فرماندهی معظم کل قوا از نیروهای مسلح بوده است (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳).

به عبارتی در شرایط متلاطم و پیچیده کنونی و با توجه به نقش و جایگاه ممتاز منابع انسانی در عرصه دفاعی امنیتی به نظر می‌رسد انعطاف‌پذیری منابع انسانی به‌عنوان میزان بهره‌مندی منابع انسانی سازمان‌ها از مهارت‌ها و الگوهای رفتاری لازم برای اتخاذ بهترین تصمیمات در محیط متلاطم و هم‌چنین بهره‌گیری سازمان از مناسب‌ترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی برای مدیریت بهینه این منابع می‌تواند تأثیر مثبتی در تبیین تفکر راهبردی ایفا نماید. بدین جهت با توجه به اهمیت مباحث مطروحه در سیاست‌گذاری و نیز برنامه‌های اجرایی نیروهای مسلح و نیز خلأ تحقیقاتی موجود، پژوهش حاضر باهدف تبیین اثرات انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر تفکر راهبردی در ستاد فرماندهی یکی از نیروهای چهارگانه ارتش جمهوری اسلامی ایران و با تدوین فرضیات ذیل (براساس مرور مبانی نظری و پیشینه تحقیق) اجرا شده است؛

فرضیه اصلی:

H: انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر تفکر راهبردی تأثیر مثبتی دارد.

فرضیه‌های فرعی:

H₁: انعطاف‌پذیری رفتاری بر تفکر راهبردی تأثیر مثبتی دارد.

H₂: انعطاف‌پذیری مهارتی بر تفکر راهبردی تأثیر مثبتی دارد.

H₃: انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای بر تفکر راهبردی تأثیر مثبتی دارد.

نتایج این پژوهش ضمن افزایش دانش و اطلاعات موجود، برخی از مسائل مهم در این حوزه‌ها را مشخص نموده و می‌تواند در ارزیابی وضعیت کنونی، برنامه‌ریزی‌های آتی و تخصیص منابع حائز اهمیت باشد.

مرور مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

تفکر راهبردی

در اواخر قرن بیستم و پس از شکست بسیاری از سازمان‌های بزرگ و برخوردار از راهبرد دوران اوج برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی با رویکرد تحلیلی که مبتنی بر تحلیل محیط و تدوین راهبرد بود به سررسید؛ این موضوع باعث گردید که در چند دهه اخیر تفکر راهبردی به‌عنوان رویکردی نوین و اثربخش در مباحث مرتبط با برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی مطرح شود. مطالعات صورت گرفته در این حوزه را می‌توان به سه طبقه شامل تبیین تعاریف و مفاهیم تفکر راهبردی، ارائه الگوها و مدل‌های تفکر راهبردی و شناسایی عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی تقسیم‌بندی نمود؛ که در ادامه به بررسی خلاصه مهم‌ترین پژوهش‌های آن‌ها پرداخته شده است.

تبیین تعاریف و مفاهیم تفکر راهبردی

در ابتدا و با توجه به ناشناخته بودن مفاهیم تفکر راهبردی اندیشمندانی چون مینتزبرگ، هندفورد، هراکلتوس و آبراهام و ... به تعاریف و ویژگی‌های تفکر راهبردی و نیز بررسی وجوه اشتراک و افتراق آن با برنامه‌ریزی راهبردی پرداختند. مینتزبرگ ضمن قائل شدن به تفاوت در دو واژه تفکر و برنامه‌ریزی راهبردی، معماری راهبرد و خلق چشم‌انداز را حاصل تفکر راهبردی و تمرکز بر تحلیل، فرموله و اجرایی کردن راهبردهای خلق‌شده را حاصل برنامه‌ریزی راهبردی می‌داند. به اعتقاد وی تفکر راهبردی یک فرآیند سنتز ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود نمای یکپارچه‌ای از کسب‌وکار را در ذهن ایجاد می‌کند (مینتزبرگ^۱، ۱۹۹۴). به نظر هراکلتوس

^۱. Mintzberg

در رویکرد مدیریت راهبردی، تفکر راهبردی بر برنامه‌ریزی مقدم است ولی برنامه‌ریزی راهبردی در بهبود و تقویت تفکر راهبردی جهت تفکر خلاق و نیز اجرایی نمودن راهبردها نقش بسزایی ایفا می‌کند. از دیدگاه وی تفکر راهبردی عبارت است از خلق راهبردهای ابتکاری و نو که می‌تواند قواعد بازی رقابتی را بازنویسی کرده و چشم‌انداز آینده بالقوه‌ای را ترسیم نماید که به‌طور قابل توجهی متفاوت از حال است (هراکلیوس^۱، ۱۹۹۸). از دیدگاه غفاریان و کیانی تفکر راهبردی از دیدگاه ماهوی یک بصیرت و فهم است. این بصیرت کمک می‌کند تا انسان تشخیص دهد کدام‌یک از عوامل در دستیابی به موفقیت مؤثر است و کدام‌یک نیست (غفاریان و همکاران، ۱۳۸۹). به اعتقاد آبراهام سازمان‌ها به علت حضور در محیط رقابتی به راهبرد به‌جای برنامه و طرح‌های ساده نیاز دارند. وی تفکر راهبردی را شناسایی راهبردهای قابل اطمینان و یا مدل‌های کسب‌وکار می‌داند که به خلق ارزش برای مشتری منجر می‌شود (آبراهام^۲، ۲۰۰۵). به‌طور کلی در این طبقه از تحقیقات اعتقاد بر آن است که طراحی یک استراتژی مستلزم ترکیب تفکر راهبردی (تجزیه و تحلیل محیط استراتژیک شرکت، تعریف یک‌چشم‌انداز از آینده و ابداع ایده‌های جدید برای از دور خارج نمودن رقبا) و برنامه‌ریزی راهبردی (به‌کارگیری این ایده‌ها در تدوین طرح‌ها و برنامه‌های کسب‌وکار) است (بنیتو و همکاران، ۲۰۱۴). در این میان تفکر راهبردی به‌عنوان آمیخته‌ای از ایدئالیسم (تصور جهان بهتر) و رئالیسم (اکتساب منابع، مهارت‌ها و ... برای رسیدن به جهان بهتر) مکملی برای برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد (بیتز، ۲۰۱۶: ۷). که می‌تواند در جهت مقابله نظامند با معضلات، درک فرصت‌ها، تخصیص بهینه منابع کمیاب و دستیابی به نتایج موردنظر کمک نماید (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۴) و برای موفقیت بلندمدت سازمان‌ها ضروری می‌باشد (دنيس و همکاران^۳، ۲۰۱۵).

مدل‌ها و الگوهای تفکر راهبردی

با تبیین تدریجی مفهوم تفکر از سال‌های میانی دهه ۹۰ پژوهش‌های مرتبط با تفکر راهبردی بر تدوین راهکارها، مدل‌ها و الگوهای مرتبط با قابلیت‌ها و ویژگی‌های تفکر راهبردی متمرکز گردید. در این میان لیدکا از ۵ عامل نمایی از سیستم، تمرکز بر هدف، فرصت‌جویی

1. Heracleous

2. Abraham

3. Dennis et al

هوشمندانه، تفکر در زمان و پیشروی با فرضیه به‌عنوان ارکان تفکر راهبردی یاد نمود (لیدکا^۱، ۱۹۹۸). گری هامل نیز تفکر راهبردی را به‌عنوان معماری هنرمندانه راهبردها بر مبنای سه عامل خلاقیت، اکتشاف و درک ناپیوستگی معرفی نمود (هامل^۲، ۱۹۹۸). در سال ۲۰۰۵ گلدمن به استناد مطالعات قبلی خود تفکر راهبردی را ترکیبی از ۴ عامل تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، آینده‌نگری و فرصت‌طلبی معرفی نمود (گلدمن^۳، ۲۰۰۵). جون مون نیز بر اساس نظریات و دیدگاه‌های لیدکا و بون از سه عامل به شرح ذیل جهت تبیین تفکر راهبردی بهره گرفته است:

الف) نگرش سیستمی: بنا بر نظر لیدکا، یک متفکر استراتژیک می‌بایستی یک مدل جامع از زنجیره ارزش، از ابتدا تا انتها را در ذهن داشته باشد و روابط بین اجزای آن را به‌درستی درک کند. در این الگو شایستگی‌های کلیدی سازمان، فرصت‌ها و تهدیدات و رابطه بین این عوامل به‌درستی ترسیم‌شده و مفهوم یکپارچه‌ای از کسب‌وکار تداعی می‌گردد (جون مون^۴، ۲۰۱۳).

ب) خلاقیت: بخش اعظمی از تفکر راهبردی نوآوری و خلاقیت راهبردی است. این نوع تفکر به‌طور خاص در پی یافتن راه‌حلهایی بدیع برای مشکلات نامعلوم، پیچیده و مبهم است و همواره در حال یافتن راه‌کارهایی است که شاید دیگران از آن‌ها غفلت کنند (بون، ۲۰۰۵).

ج) چشم‌انداز: یکی از مشخصات مهم تفکر راهبردی چشم‌اندازگرایی است. داشتن چشم‌انداز و هدف در یک سازمان باعث جهت‌دهی به کارها و فعالیت‌ها می‌شود و مدیران و کارکنان را از انجام فعالیت‌های بیهوده بر حذر می‌دارد (لیدکا، ۱۹۹۸).

عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی

در سالیان اخیر قشر وسیعی از پژوهشگران به بررسی تأثیر بافت اجتماعی و زمینه‌ای و نیز توانایی‌ها و مهارت‌های موردنیاز تفکر راهبردی پرداخته‌اند؛ زیرا آن‌ها معتقد بودند که نقطه ابتدایی برای بهبود و توسعه تفکر راهبردی شناخت رفتارها، فرآیند و نتایج در بستر موردبررسی می‌باشد (گلدمن و همکاران، ۲۰۱۵). به اعتقاد بون درک مفهوم تفکر راهبردی نیازمند رویکردی دوگانه (فردی و سازمانی) است که از یک‌سو ویژگی‌های فرد دارای قابلیت تفکر راهبردی را شناسایی کرده و از سوی دیگر فرآیند و بسترهای سازمانی حاکم بر فرد را

1. Liedtka

2. Hamel

3. Goldman

4. Joon moon

مورد بررسی قرار می‌دهد. به اعتقاد وی سازمان‌ها باید ساختارها و فرآیندهایی را ایجاد و تقویت نمایند که ضمن حمایت از گفتگوهای راهبردی، قوه خلاقیت و ابتکار کارکنان را به بهترین شیوه بکار گیرند (بون، ۲۰۰۱). مشبکی و خزاعی عناصر تفکر راهبردی را در چهار سطح فرهنگ سازمانی، عوامل گروهی، هوشمندی محیطی و عوامل فردی تقسیم‌بندی نمودند. از دیدگاه آن‌ها فرهنگ سازمانی ریشه‌ای‌ترین عامل مؤثر بر ظرفیت‌های تفکر راهبردی در سطح گروهی و فردی می‌باشد و عناصر مطرح در سطح گروه در کنار ساختارهای سازمانی ارگانیک و سیستم‌ها و فرآیندهای منعطف و مشوق بهبود و تغییر علاوه بر تأثیرگذاری بر شکوفایی مهارت‌های فردی، به‌عنوان عاملی پیش برنده در جلب مشارکت بیشتر مدیران میانی در فرآیند مدیریت راهبردی مؤثر است (مشبکی و همکاران، ۱۳۸۷). به اعتقاد پولبون هفت توانایی و مهارت جهت تفکر راهبردی نیاز می‌باشد که عبارت‌اند از: توانایی تفکر مفهومی، تفکر رؤیایی، تفکر تحلیلی، سنتزسازی، عینیت‌گرایی، خلاقیت و یادگیری (پالبون و همکاران^۱، ۲۰۱۳). نتایج تحقیقات بنیتو و سانچز نیز حکایت از آن دارد که آموزش بر رفتارهای استراتژیک شرکت تأثیر دارد و آموزش تئوری بازی‌ها در بین کارکنان و مدیران یک روش مناسب برای توسعه توانایی تفکر راهبردی می‌باشد (بنیتو و همکاران، ۲۰۱۴).

تفکر راهبردی در سازمان‌های نظامی

بسیاری از محققان با توجه به خاستگاه نظامی مفاهیم راهبرد و برنامه‌ریزی راهبردی، تفکر راهبردی را نیز غالباً برگرفته از حوزه نظامی قلمداد می‌کنند (هینتر هوبر و گانگ پوپ، ۱۳۷۲). به اعتقاد این دسته از پژوهشگران تفکر راهبردی در این حوزه بدین معناست که نوآوری و خلق راهبرد ابتکاری در یکی از زمینه‌های موجود در نیروهای مسلح از قبیل راهبرد نظامی، تسلیحات، تجهیزات، نیروی انسانی و فناوری در مقابله با تهدیدات بالفعل و بالقوه می‌تواند موجب برتری شود (شهلائی و ولیوند، ۱۳۹۵: ۳۱).

در محدود الگوهای ارائه‌شده تفکر راهبردی در حوزه نظامی در سال ۲۰۰۱ دانشکده صنعتی نیروهای مسلح آمریکا، تفکر راهبردی را به دو جزء رهبری و شناخت تقسیم‌بندی نمود که با بررسی دقیق عناصر مدل ارائه‌شده توسط این دانشکده می‌توان به دو نکته مهم دست‌یافت؛ اول اینکه بعد شناخت مؤلفه‌هایی را در خود دارد که در اکثریت مطالعات به آن‌ها اشاره شده است.

^۱. Polbon et al

دوم عامل رهبری است که در سازمان‌های نظامی از اهمیت خاصی برخوردار است (ناظمی و جعفریانی، ۱۳۸۹: ۴۵).

در خصوص عوامل مؤثر بر ظهور، رشد و نهادینه‌سازی تفکر راهبردی در سازمان‌های نظامی نتایج تحقیق صورت گرفته در یکی از یگان‌های اطلاعات نظامی نشان داد که متغیر هوش سازمانی عاملی اثرگذار بر تفکر راهبردی می‌باشد. در این پژوهش شاخص‌های مدل جون مون بر اساس ویژگی‌های سازمان‌های نظامی بومی‌سازی گردیده است (کاوایی و همکاران، ۱۳۹۶).

انعطاف‌پذیری منابع انسانی

با توجه با افزایش تلاطم و پیچیدگی در محیط‌های کسب‌وکار، در سه دهه اخیر انعطاف‌پذیری به‌عنوان عاملی مهم در تعالی سازمان‌ها مطرح گردیده است (بیورنستاد و همکاران^۱، ۲۰۱۳). به عبارتی انعطاف‌پذیری یکی از مهم‌ترین نیازهای سازمان‌ها در محیط آشفته و پیچیده برای ادامه حیات می‌باشد (دریر و همکاران^۲، ۲۰۰۴). هرچند اتفاق نظر جامعی در خصوص مفهوم انعطاف‌پذیری وجود ندارد (سالوادور^۳، ۱۹۹۷)، می‌توان انعطاف‌پذیری را به‌عنوان توانایی تطابق و سازگاری با نوسانات در تقاضا و تغییرات محیطی به‌منظور موفق شدن یا بقا سازمان‌ها برای سازگاری با تغییرات غیرقابل‌پیش‌بینی محیطی تعریف نمود (والورد و همکاران^۴، ۲۰۰۰). لیکن با توجه به این‌که عامل اساسی برای افزایش توان رقابت‌پذیری، نوآوری و کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها، منابع انسانی می‌باشند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۲)، به اعتقاد برخی از پژوهشگران انعطاف‌پذیری منابع انسانی از بقیه انواع انعطاف‌پذیری مهم‌تر است (دریر و همکاران، ۲۰۰۴).

انعطاف‌پذیری منابع انسانی به‌منزله‌ی قابلیت‌ی پویا در سازمان‌ها است که بر تطبیق ویژگی‌های کارکنان از قبیل؛ دانش، مهارت‌ها و رفتارها جهت تغییر شرایط محیطی تأکید دارد (باهاتا چاری و همکاران^۵، ۲۰۰۵). که خود می‌تواند بنیاد استواری جهت ایجاد سطوح دیگری از انعطاف‌پذیری سازمانی محسوب می‌شود (ماریا خوزه و همکاران، ۲۰۱۴). انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بخش دولتی غالباً به علل سیاسی و در بخش خصوصی با توجه به ماهیت پیچیده و متغیر بازار و تکنولوژی به‌عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر موردتوجه مدیران عالی

¹. Bjørnstad et al

². Dreyer et al

³. Salvador

⁴. Valverde at el

⁵. Bhattacharya at el

سازمان‌ها می‌باشد (فارنهام و همکاران^۱، ۱۹۹۷). از این رو پژوهش‌های فراوانی در این حوزه صورت گرفته است که نتایج برخی از آن‌ها مؤید تأثیر مثبت انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارکردهای سازمانی از قبیل؛ عملکرد (مارتین و همکاران^۲، ۲۰۰۸؛ نقوی و همکاران، ۱۳۹۱؛ ماریا خوزه و همکاران، ۲۰۱۴)، کارآفرینی سازمانی (عباسی و همکاران، ۱۳۹۲)، نوآوری (بن روی^۳، ۲۰۱۶؛ وژوژک و همکاران^۴، ۲۰۱۵)، کار تیمی (زولین و همکاران^۵، ۲۰۱۴)، بازده فروش و سود عملیاتی (باهاتا چاری و همکاران، ۲۰۰۵)، اثربخشی سازمانی (کوماری و همکاران^۶، ۲۰۱۴؛ روزنبلات^۷، ۲۰۰۱) و فرهنگ انطباق‌پذیری (بن‌روی، ۲۰۱۶) می‌باشد. همچنین این قابلیت کلیدی می‌تواند زمینه‌ساز پیشگیری از تحلیل‌رفتگی سرمایه‌های انسانی باشد (بابا شاهی و همکاران، ۱۳۹۳).

با توجه به اینکه درباره‌ی تعریف و مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی توافق جامعی وجود ندارد، مدل‌ها و الگوهای فراوانی جهت تبیین مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی توسط محققان ارائه گردیده است (اورسول^۸، ۲۰۱۲). در یکی از این مدل‌ها سانچز انعطاف‌پذیری منابع انسانی را به دو طبقه کلی، انعطاف‌پذیری منابع و انعطاف‌پذیری هماهنگی تقسیم‌بندی نموده است (لینگ وو^۹، ۲۰۱۰). در انعطاف‌پذیری منابع اعتقاد بر آن است که سازمان‌ها زمانی به انعطاف‌پذیری می‌رسند که کارکنانشان قادر باشند طیف متنوعی از رفتارها و وظایف را انجام دهند (لیپک و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۳). این نوع انعطاف‌پذیری شامل دو بعد رفتاری و مهارتی می‌باشد (لینگ وو، ۲۰۱۰).

الف) انعطاف‌پذیری رفتاری: در این مفهوم بهره‌مندی کارکنان از مجموعه‌ای گسترده از الگوهای رفتاری متنوع در تطبیق با شرایط گوناگون مدنظر می‌باشد (مارتین و همکاران، ۲۰۰۸). به اعتقاد رایج و اسنل اگر کارکنان بتوانند به‌جای پیروی از روندهای استاندارد، الگوهای رفتاری

1. Farnham et al

2. Martín et al

3. Ben Roy

4. Wojtczuk et al

5. Zolin et al

6. Kumari et al

7. Rosenblatt

8. Eversole

9. ling Wu

10. Lepak et al

متعدد را به‌طور مقتضی در موقعیت مختلف بکار برند، سازمان آسان‌تر با موقعیت‌های متغیر سازگار می‌شود و به آن‌ها واکنش نشان می‌دهد (نظری پوری و همکاران، ۱۳۹۴).

ب) انعطاف‌پذیری مهارتی: این نوع انعطاف‌پذیری بر سرعت و سهولت کسب مهارت و توانایی‌های جدید کارکنان دلالت دارد (نقوی و همکاران، ۱۳۹۱). در این مفهوم، کارکنان زمانی که آموزش می‌بینند، نیازهای مهارتی آینده را پیش‌بینی می‌کنند یا برای یادگیری رویکردها و روش‌های جدید ایفای مسئولیت شغلی اشتیاق نشان می‌دهند (مارتین و همکاران، ۲۰۰۸).

در انعطاف‌پذیری هماهنگی شرکت‌ها گستره‌ای از فعالیت‌ها را در خصوص بازنگری در پیکره، آرایش‌ها و ترکیب‌های سازمانی بکار می‌گیرند تا هماهنگی و قابلیت انطباق منابع انسانی بهبود یابد (لیپک و همکاران، ۲۰۰۳). این نوع انعطاف‌پذیری شامل سه بعد مالی، عددی و وظیفه‌ای می‌باشد (لینگ وو، ۲۰۱۰).

الف) انعطاف‌پذیری مالی: این نوع انعطاف‌پذیری با افزایش یا کاهش دستمزدها به دنبال فراهم کردن شرایط مناسب برای کارکنان می‌باشد (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۶).

ب) انعطاف‌پذیری عددی: نشان می‌دهد که شرکت چگونه می‌تواند با تغییر تعداد کارکنان، نوسانات تقاضا برای نیروی کار را پاسخ دهد (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۶).

ج) انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای: توانایی کارکنان در انجام تعداد زیادی از وظایف متنوع است که می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌ها و بهبود خلاقیت آن‌ها شود. این مؤلفه به مصداق همه‌کاره بودن منابع انسانی است (مارتین و همکاران، ۲۰۰۸) که خود را در طراحی شغل از طریق تیم‌سازی و تعدیل نقش‌ها نمایان می‌کند (نظری پوری و همکاران، ۱۳۹۴). این نوع انعطاف‌پذیری غالباً با رویکردهای تعهدگرا در مدیریت منابع انسانی مرتبط است (آنا و همکاران^۱، ۲۰۰۸).

پیشینه‌های پژوهش

در دهه اخیر تحقیقات فراوانی در حوزه ارزیابی و شناسایی عوامل و شایستگی‌های مؤثر بر تفکر راهبردی صورت پذیرفته است. منوریان و همکاران وی در تحقیقی به ارزیابی تفکر راهبردی مدیران شهرداری تهران پرداخته‌اند. نتایج تحقیق حاکی از آن است که با وجود اقدامات مهمی چون تدوین اسناد راهبردی در شهرداری تهران، فاصله معناداری بین اهمیت عوامل شاخص و

^۱. Ana et al

وضع موجود آن‌ها وجود دارد (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱). رحمان سرشت و کفچه در تحقیقی که در بین شرکت‌های فعال در صنایع غذایی صورت پذیرفت دریافتند که تفکر راهبردی به نوبه خود از عوامل فردی، گروهی و سازمانی متأثر است که در سطح سازمانی وجود فرهنگ‌سازمانی مشارکتی، ساختار سازمانی ارگانیک، نظام پاداش مناسب و ایجاد نظام اطلاعاتی کارآمد برای تقویت تفکر راهبردی بسیار اهمیت دارد (رحمان سرشت و کفچه، ۱۳۸۷). یافته‌های مطالعات جون مون در بین ۲۱۷ شرکت کره‌ای نیز نشان داد که عناصر اصلی تفکر راهبردی در سطح فردی (شامل تفکر سیستمی، تفکر بازار گرایانه، تفکر چشم‌اندازگرا و تفکر خلاق) از عوامل داخلی (فرهنگ، ساختار و قابلیت‌های اساسی سازمان) و عوامل محیطی (تلاطم تکنولوژی و تلاطم بازار) تأثیر می‌پذیرد (جون مون، ۲۰۱۳).

پژوهش ابویی اردکانی و همکاران وی در بین مدیران سازمان‌های فرهنگی شهر اصفهان حاکی از آن است که عواملی چون تشویق به خلاقیت، هدف‌گذاری کلان، ارتباط با سازمان‌های بالادستی، تحلیل محیط رقابتی، توجه به ارزش‌های محیطی، استفاده از ظرفیت خبرگی ذی‌نفعان و ارزیابی و نظارت مؤلفه‌های حیاتی برای موفقیت تفکر راهبردی می‌باشند (ابویی اردکانی و همکاران، ۱۳۹۳). مبارکیان در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود از سیستم‌های اطلاعاتی، ارتباطات، فرهنگ سازمانی، رهبری، تخصیص بهینه منابع، مدیریت مناسب منابع انسانی، ساختار سازمانی و شایستگی‌های راهبردی به‌عنوان عوامل مؤثر در توسعه تفکر استراتژیک در صنعت نفت یاد کرده است (مبارکیان، ۱۳۹۱). نتایج تحقیق علی صالح و الناجی در بین ۲۵ شرکت بیمه‌ای در اردن نیز از تأثیر مثبت و معنادار تفکر استراتژیک بر عملکرد شرکت‌های مورد بررسی حکایت دارد (علی صالح و الناجی^۱، ۲۰۱۴). تائید رابطه آمادگی تغییر و تفکر راهبردی از نتایج تحقیقات جمالی و همکاران وی در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی شهر اصفهان می‌باشد (جمالی و همکاران، ۱۳۹۵). هم‌چنین یافته‌های کاویانی و همکاران از رابطه معنادار و مثبت تفکر راهبردی و هوش سازمانی در یگان‌های نظامی حکایت دارد (کاویانی و همکاران، ۱۳۹۶). در ادامه نتایج برخی دیگر از تحقیقات صورت گرفته در این حوزه در جدول شماره (۱) ارائه گردیده است.

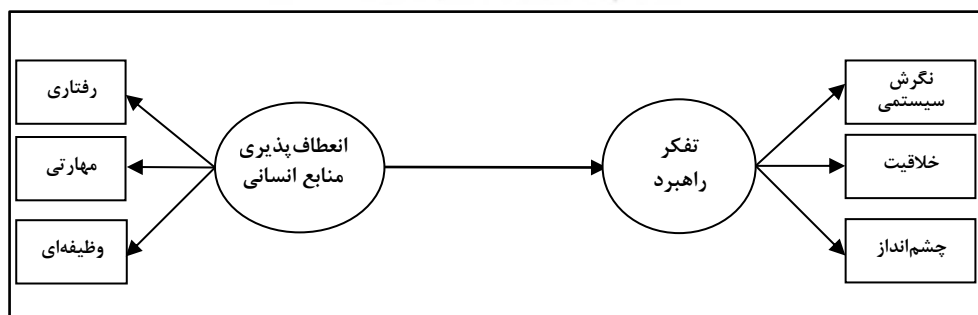
^۱. Ali salih & Alnaji

جدول (۱) نتایج برخی تحقیقات صورت گرفته در خصوص عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی

نام پژوهشگر	سال	عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی (یافته‌های تحقیق)
گرتز	۲۰۰۲	هوش هیجانی
توکلی و همکاران	۲۰۰۵	فرآیندهای مدیریت دانش
رحمان سرشت و همکاران	۱۳۸۹	فرهنگ سازمانی مشارکتی، نظام سازمانی ارگانیک، نظام پاداش و اطلاعات مناسب
کوشازاده و همکاران	۱۳۹۱	اعتماد به مدیران ارشد
سعادت و همکاران	۱۳۹۲	سبک رهبری تیمی
جعفری و همکاران	۱۳۹۴	ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای (تحصیلات، سن، سابقه خدمت و تعداد اعضای خانوار)
جوزف	۲۰۱۵	یادگیری الکترونیکی
کاظمی و همکاران	۲۰۱۶	رهبری تحول‌گرا

مدل مفهومی پژوهش

تحقق امنیت در هر کشوری مستلزم خلق راهبردهای مناسب دفاعی و نظامی براساس سیاست‌های کلان کشور و مقدرات داخلی و نیز تهدیدات و فرصت‌های بالقوه و بالفعل محیط بین‌المللی می‌باشد. موضوعی که خود نیازمند نهادینه شدن تفکر راهبردی در عرصه دفاعی و امنیتی می‌باشد. لذا به منظور تقویت این قابلیت اساسی در نهادهای نظامی شناسایی و تقویت عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی امری ضروری به نظر می‌رسد. لذا در این تحقیق پس از بررسی پیشینه تحقیق و براساس پیشنهادات تحقیقات گذشته (کویانی و همکاران، ۱۳۹۶)، نقش و جایگاه منابع انسانی در تعالی و موفقیت نهادهای نظامی (بیورنستاد و همکاران، ۲۰۱۳)، تفکر راهبردی به‌عنوان متغیر وابسته و انعطاف‌پذیری منابع انسانی به‌عنوان متغیر مستقل تعیین و رابطه آن‌ها براساس مدل مفهومی مورد بررسی قرار گرفته است.



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر تحقیقی توصیفی-همبستگی است که از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع علی است. مبانی نظری با استفاده از روش کتابخانه‌ای (منابع ثانویه) و داده‌های تحقیق به کمک پرسشنامه جمع‌آوری گردید. با توجه به حیطة بندی اطلاعات در سازمان‌های نظامی و نیز لزوم آگاهی پاسخگویان از مفاهیم برنامه‌ریزی و تفکر راهبردی و نیز برنامه‌های سازمانی، جامعه آماری تحقیق کلیه فرماندهان و مدیران عالی ستاد فرماندهی یکی از نیروهای چهارگانه ارتش جمهوری اسلامی ایران به تعداد ۸۵ نفر می‌باشد که با توجه به محدود بودن تعداد نفرات از روش نمونه‌گیری سرشماری استفاده گردید. از کل پرسشنامه‌های توزیع شده تعداد ۶۲ پرسشنامه برگشت داده شد.

به منظور گردآوری داده‌های تحقیق در خصوص متغیر وابسته (تفکر راهبردی) پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۱۵ سؤال و بر اساس مدل جون‌مون و اهداف و وظایف سازمان هدف توسط محقق تدوین که جهت بررسی و تأیید در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان و کارشناسان حوزه دفاعی قرار گرفت که در نهایت با اعمال نظرات حاصله (روایی صوری)، ۴ سؤال حذف گردید. پایایی پرسشنامه مذکور نیز با استفاده از ضریب آلفای کرون باخ (۰/۹۱۹) محاسبه و تأیید شد. در خصوص متغیر مستقل، داده‌ها با استفاده از پرسشنامه ۱۲ سؤالی انعطاف‌پذیری منابع انسانی رایت و اسنل (شامل مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، رفتاری و مهارتی) که محتوای آن مورد بررسی و تأیید ۶ نفر از خبرگان و کارشناسان حوزه تحقیق قرار گرفته است جمع‌آوری گردید. پایایی پرسشنامه مذکور نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶۸ محاسبه و تأیید شد. هر دو پرسشنامه از نظر تناسب سؤالات با سازه‌های تحقیق با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی تأیید گردیدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی روابط بین متغیرها نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحت نرم‌افزارهای لیزرل و اس.پی.اس.اس.اس مورد ارزیابی قرار گرفته است.

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

تحلیل عاملی پرسشنامه‌های پژوهش

در این پژوهش به منظور حصول اطمینان از تناسب سؤالات پرسشنامه‌ها با سازه‌های تحقیق با به‌کارگیری آزمون کی.ام.او و بارتلت و روش تحلیل عاملی اکتشافی، روایی هر یک از سؤالات و

سازه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در جدول شماره (۲) نتایج روایی محتوا پرسشنامه تفکر راهبردی ارائه گردیده است.

جدول (۲) روایی پرسشنامه انعطاف‌پذیری منابع انسانی با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی

سازه شماره ۳ (وظیفه‌ای)	سازه شماره ۲ (مهارتی)	سازه شماره ۱ (انعطاف‌پذیری رفتاری)	سؤال	KMO and Bartlett's Test
		۰/۷۲۵	Q1	۰/۸۳۴
		۰/۸۱۱	Q2	
		۰/۸۸۶	Q3	
		۰/۷۰۱	Q4	
	۰/۸۱۴		Q5	
	۰/۷۴۲		Q6	
	۰/۶۵۱		Q7	
	۰/۶۸۳		Q8	
۰/۵۴۱			Q9	
۰/۶۱۲			Q10	
۰/۷۶۳			Q11	

جدول (۳) روایی پرسشنامه تفکر راهبردی با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی

سازه شماره ۳ (چشم‌انداز گرایبی)	سازه شماره ۲ (خلاقت)	سازه شماره ۱ (نگرش سیستمی)	سؤال	KMO and Bartlett's Test
		۰/۸۱۲	Q1	۰/۷۶۱
		۰/۷۲۳	Q2	
		۰/۶۲۴	Q3	
		۰/۶۶۵	Q4	
	۰/۵۳۱		Q5	
	۰/۶۹۲		Q6	
	۰/۷۱۳		Q7	
	۰/۸۳۱		Q8	
۰/۶۸۲			Q9	
۰/۷۷۳			Q10	
۰/۷۶۴			Q11	
۰/۸۸۵			Q12	

طبق جدول شماره (۲) چون مقدار KMO (در سطح معناداری ۰/۰۰۰) در پرسشنامه انعطاف‌پذیری منابع انسانی بزرگ‌تر از ۰/۷ است، نشان از مناسب بودن حجم نمونه با توجه به تعداد سؤالات و فاکتورهای استخراج‌شده می‌باشد. همچنین ماتریس بارهای عاملی در پرسشنامه نشان می‌دهد همه بارهای عاملی بالای ۰/۵ هستند لذا سؤالات پرسشنامه انعطاف‌پذیری منابع انسانی با سازه‌های تعیین شده متناسب می‌باشند.

همچنین نتایج جدول شماره (۳) نشانگر آن است که مقدار KMO (در سطح معناداری ۰/۰۰۰) در پرسشنامه تفکر راهبردی بزرگ‌تر از ۰/۷ است که مناسب بودن حجم نمونه با توجه به تعداد سؤالات و فاکتورهای استخراج‌شده را نشان می‌دهد. همچنین ماتریس بارهای عاملی در پرسشنامه نشان می‌دهد همه بارهای عاملی بالای ۰/۵ هستند لذا سؤالات پرسشنامه تفکر راهبردی با سازه‌های تعیین شده متناسب می‌باشند.

آزمون فرضیه‌های پژوهش

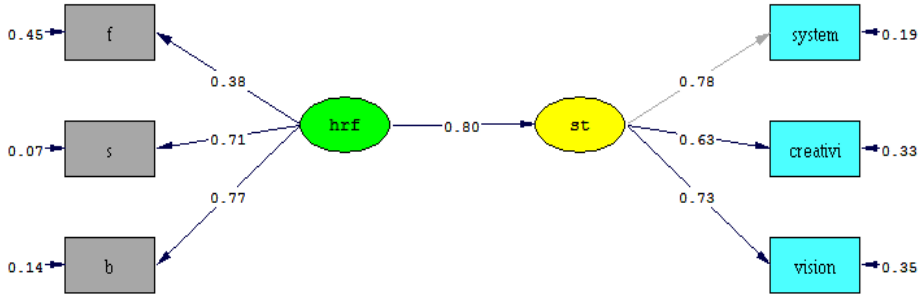
در راستای آزمون فرضیات، جهت سنجش همبستگی بین متغیرها از آزمون همبستگی پیرسون و به منظور بررسی رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج آزمون همبستگی پیرسون در جدول شماره (۴) منعکس گردیده است، این ضرایب نشان‌دهنده معناداری همبستگی بین متغیر مستقل و متغیر وابسته و ابعاد آن‌ها با یکدیگر با فاصله اطمینان ۹۵ درصد است.

جدول (۴) ضرایب همبستگی پیرسون میان متغیرهای پژوهش

رفتاری	وظیفه‌ای	مهارتی	تفاوت تفکر	چشم‌انداز	خلاقیت	سیستمی نگرش	راهبردی تفکر
							تفکر راهبردی
						۰/۸۸۴	نگرش سیستمی
				۱		۰/۶۷۱	خلاقیت
			۱	۰/۵۹۷		۰/۸۴	چشم‌انداز
		۱	۰/۵۷۱	۰/۵۳۰		۰/۵۸۹	انعطاف‌پذیری منابع انسانی
		۱	۰/۹۰۳	۰/۶۳۳		۰/۶۹۲	مهارتی
	۱	۰/۴۸۲	۰/۷۵۵	۰/۴۹۷		۰/۵۱۲	وظیفه‌ای
۱	۰/۴۸۲	۰/۸۳۶	۰/۹۱۱	۰/۶۲۱		۰/۶۵۴	رفتاری

ارزیابی و تفسیر مدل مفهومی

شکل (۲) مدل مفهومی پژوهش به همراه ضرایب مسیر و شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد. این شکل که خروجی نرم‌افزار لیزرل است به همراه شاخص‌های برازندگی در زیر آن بیانگر برازش خوب مدل با داده‌هاست.



Chi-Square=25.63, df=9, P-value=0.00121, RMSEA=0.060

شکل (۲) مدل مفهومی برازش شده با ضرایب مسیر استاندارد

در بین ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی، انعطاف‌پذیری رفتاری با ضریب مسیر ۰/۷۷ بیشترین نقش و انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای با ضریب مسیر ۰/۳۸ کمترین نقش را در تبیین انعطاف‌پذیری منابع انسانی دارند. در بین ابعاد تفکر راهبردی، نگرش سیستمی نقش بیشتری در تبیین دوستوانی سازمانی دارد.

ارزیابی برازش مدل و فرضیات پژوهش

جدول شماره (۵) بیانگر مهم‌ترین این شاخص‌ها هست که حاکی از آن است که الگو از جهت برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است.

جدول شماره (۵) شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش

مقدار به دست آمده	حد مجاز	نام شاخص
۲/۸۴	کمتر از ۳	$\frac{\chi^2}{df}$ (کای دو بر درجه‌ی آزادی)
۰/۹۱	بالاتر از ۰/۹	GFI (نیکویی برازش)
۰/۰۶	کمتر از ۰/۰۸	RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)
۰/۹۳	بالاتر از ۰/۹	CFI (شاخص برازش مقایسه‌ای - تعدیل یافته)
۰/۹۲	بالاتر از ۰/۹	NFI (برازندگی نرم شده)

با توجه به مدل مفهومی تحقیق، نتیجه آزمون فرضیه اصلی پژوهش در جدول شماره (۶) ارائه گردیده است.

جدول (۶) فرضیه اصلی پژوهش به همراه مقادیر شاخص‌ها

نتیجه	ضریب تشخیص	آمار T	مقدار P	ضریب مسیر	فرضیه اصلی
تائید	۰/۳۲	۶/۱۲	۰/۰۰۱	۰/۸	انعطاف‌پذیری منابع انسانی ← تفکر راهبردی

با توجه به نتایج جدول شماره (۶) با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر تفکر راهبردی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری می‌گذارد. همچنین بر اساس نتایج ضریب تشخیص، متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی با مقدار ۰/۳۲ توانسته است ۳۲ درصد از تغییرات تفکر راهبردی را در سازمان هدف پیش‌بینی کند. در عین حال جدول شماره (۷) یافته‌های تحلیل علی با استفاده از مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیات فرعی را نشان می‌دهد.

جدول (۷) یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیات فرعی تحقیق

نتایج	عدد معناداری	ضریب استاندارد	فرضیه اصلی
تائید	۸/۸۷	۰/۷۷	انعطاف‌پذیری رفتاری (B) ← تفکر راهبردی
تائید	۸/۲۵	۰/۷۱	انعطاف‌پذیری مهارتی (S) ← تفکر راهبردی
تائید	۳/۹۵	۰/۳۸	انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای (F) ← تفکر راهبردی

نتایج از تائید تمام فرضیات فرعی تحقیق حکایت دارد. به عبارتی با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان عنوان نمود که انعطاف‌پذیری رفتاری، مهارتی و وظیفه‌ای بر تفکر راهبردی تأثیر مثبتی خواهند داشت.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

سازمان‌های نظامی عموماً در محیط‌هایی با سرعت تغییرات بالا مشغول انجام وظیفه می‌باشند (بیورنستاد، ۲۰۱۳). محیط‌هایی که ممکن است ثبات با هزینه اندک به دست نیاید و یا حتی با هیچ هزینه‌ای نتوان به آن دست یافت. در جا زدن و به انتظار پایان طوفان نشستن نیز عملی نیست (کمیسیون امنیت ملی آمریکا، ۱۳۸۳: ۱۱۸). در چنین شرایطی، سازمان‌های نظامی تنها با رصد مداوم محیط استراتژیک و شناسایی و شناخت تهدیدات و فرصت‌های بالقوه و بالفعل و استخراج جهت‌گیری مناسب می‌توانند به هدف نهایی خود یعنی ایجاد امنیت دست پیدا کنند.

رویکردی که از آن تحت عنوان تفکر راهبردی می‌توان یاد نمود. در تحقق تفکر راهبردی به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار، منابع انسانی منعطف می‌توانند نقش بسزایی ایفا نمایند. از این رو در پژوهش حاضر به بررسی رابطه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و تفکر راهبردی در بین فرماندهان و مدیران عالی ستاد فرماندهی یکی از نیروهای چهارگانه ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداخته شده است. به استناد نتایج حاصله از آزمون فرضیه اصلی می‌توان عنوان داشت که انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌تواند موجب تقویت تفکر راهبردی گردد؛ علیرغم عدم بررسی علمی رابطه مذکور در حوزه نظامی، یافته‌های تحقیق با نتایج پژوهش کاویانی و همکاران (۱۳۹۶) و مرسدس و همکاران (۲۰۱۶) هم‌راستا می‌باشد.

در تبیین یافته‌های پژوهش می‌توان ادعان داشت انعطاف‌پذیری منابع انسانی با بهبود مهارت‌های چندگانه، توانایی تصمیم‌گیری و حل مسئله در پاسخ به تغییر شرایط، توانایی تطبیق با شرایط جدید، توانایی برای یادگیری مداوم و مستمر و نیز ایجاد توانایی در جهت درک فرآیندها به‌صورت یک تصویر کامل (لوئیز، ۱۹۹۴) در حقیقت سازمان‌ها را برای تطبیق با تغییرات محیطی کمک می‌نماید (نیگو و همکاران، ۲۰۱۱). همچنین در تبیین این رابطه می‌توان اجراسازی طرح چابک‌سازی یگان‌های نظامی را حائز اهمیت تلقی نمود. در طرح مذکور که براساس تهدیدات آبی و مقدورات و با توجه به تغییر ماهیت جنگ‌های کلاسیک صورت پذیرفته است برنامه‌هایی جهت چند مهارتی شدن کارکنان، واگذاری اختیارات جهت اتخاذ تصمیمات در شرایط مختلف، کاهش روند ارتباطات و سلسله‌مراتب و ... در نظر گرفته شده است.

همچنین یافته‌های فرضیات فرعی حکایت از رابطه مثبت انعطاف‌پذیری مهارتی، وظیفه‌ای و رفتاری با تفکر راهبردی دارد. این مهم نشانگر آن است که انعطاف‌پذیری سبب می‌شود که افراد با مهارت‌های متنوع، توانایی حضور و عملکرد مناسب در موقعیت‌های مختلف را به دست آورند و بتوانند پیچیدگی‌های محیطی را درک کنند، ضمن آن که ظرفیت تحمل رفتارهای غیریکنواخت در آن‌ها افزایش می‌یابد (بابا شاهی و همکاران، ۱۳۹۳). موضوعی که با توجه به شرایط و ویژگی‌های شغل و شاغلان در عرصه دفاعی امری حیاتی قلمداد می‌گردد.

با توجه به نتایج تحقیق به نظر می‌رسد انعطاف‌پذیری منابع انسانی خود به‌عنوان استراتژی مناسب برای نهادهای نظامی در مواجهه با محیط متلاطم و پیچیده باید مدنظر قرار گیرد. لیکن

تحقق این امر خود مستلزم ایجاد و نگهداری از کارکنان مستعد (اورسول، ۲۰۱۲)، سرمایه‌گذاری در آموزش (بریوتارسی^۱، ۲۰۰۳)، ایجاد تعادل و توازن بین زندگی کاری و زندگی خانوادگی (دیوید، ۱۳۹۰: ۴۸۱)، بروز رسانی دانش و مهارت کارکنان (رابینز، ۱۳۸۲: ۴۲۹)، ایجاد انگیزه و ظرفیت در منابع انسانی جهت بهره‌برداری و اکتشاف فرصت‌ها (مرسدس وهماکاران^۲، ۲۰۱۶) دارد. در کنار این موارد تغییر و اصلاحات بنیادین در سازمان‌دهی، طبقه‌بندی مشاغل و سیستم حقوق و دستمزد در نیروهای مسلح یکی از الزاماتی است که در امر انعطاف‌پذیری منابع انسانی باید مدنظر قرار گیرد؛ زیرا به‌عنوان نمونه در سازمان‌هایی که می‌کوشند از نظر عملیاتی انعطاف‌پذیری داخلی داشته باشند و در برابر شرایط واکنش سریع نشان دهند و از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشند، روش مبتنی بر شغل هیچ کارایی نخواهد داشت. یعنی در یک چنین محتوایی، سیستم‌های سنتی مبنی بر ارزش قائل شدن برای شغل (در مقایسه با سیستم مبتنی بر ارزش قائل شدن برای مهارت‌های متعدد یا شایستگی‌های لازم و توانایی‌های کارکنان در انجام کارهای متعدد و بر عهده گرفتن وظیفه‌های گوناگون در تیم‌های مختلف) اثربخشی کمتری دارد (بامبرگر و مشولم، ۱۳۹۴: ۱۴۹)، مشکلی که علیرغم تغییرات ساختاری چون چابک‌سازی و متحرک‌سازی یگان‌های نظامی کماکان پابرجاست و حل آن نیازمند طرح‌ریزی نوینی در نظام مدیریت منابع انسانی نیروهای مسلح می‌باشد.

در حوزه انعطاف‌پذیری رفتاری فراهم آوردن شرایط جهت مواجهه با موقعیت‌های مهم و ساختار نیافته، تقویت قدرت ریسک‌پذیری و اعتمادبه‌نفس و ... ضمن ایجاد بسترهای موردنیاز جهت شکوفایی توانایی‌های بالقوه کارکنان، به عملکرد مناسب آن‌ها در موقعیت‌های مختلف منجر خواهد شد. به عبارتی باید با تدوین منشورهای رفتاری و ترغیب افراد به رعایت آن در موقعیت‌های مختلف و در نظر گرفتن رفتارهای توأم با اختیار برای نقش‌های مناسب به انعطاف‌پذیری منابع دست‌یافت (آرمسترانگ، ۱۳۹۳: ۷۲). موضوعی که با توجه به پیچیدگی شرایط و مخاطرات پیشروی سازمان هدف باید در چارچوب برنامه‌های راهبردی منابع انسانی بیش‌ازپیش مدنظر قرار گیرد. هم‌چنین برخی محققان معتقدند که بهبود انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای موجب می‌شود سازمان ضمن دستیابی به هماهنگی راهبردی، به تغییرات محیطی

1. Brucetracey

2. Mercedes et al

تمام واحدها پاسخ مناسبی دهد (نظری‌پور و همکاران، ۱۳۹۴) که این مهم خود نیازمند آموزش کارکنان در حوزه‌های گوناگون است (والورد و همکاران، ۲۰۰۰).

در کنار موارد ذکرشده، ایجاد تصویر جامع و چشم‌اندازهای خلاقانه از میدان‌های نبرد آتی در فرآیند تفکر راهبردی به‌ویژه در یگان‌های نظامی مستلزم اقدامات، آموزش‌ها و تمارینی می‌باشد که باید موردتوجه ویژه قرار گیرد. با توجه به اینکه هرگونه اطلاعات در حوزه‌ها و تخصص‌های مختلف می‌تواند اثراتی در تحقق وظایف و مأموریت‌های سازمان‌های نظامی ایفا نماید، فرماندهان و کارکنان نظامی می‌بایست در مهارت‌های تاکتیکی و تکنیکی توانا باشند. نکته قابل توجه دیگر به‌منظور بهبود ظرفیت‌های تفکر راهبردی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی در واحدهای نظامی بهره‌گیری از نرم‌افزارهای شبیه‌سازی جنگ‌های آینده و نیز نظریه‌های چون تئوری بازی‌ها جهت آموزش و ایجاد بینش و درک مناسب در کارکنان این سازمان‌ها می‌باشد. هرچند در کنار این مهم اجرای عملیات‌های واقعی در نقش مکمل آموزش‌های تئوریک می‌تواند کارگشا تلقی گردد.

از دیگر نکات حائز اهمیت در سازمان‌های نظامی ایجاد انگیزه، عزم راسخ و شرایط روحی و معنوی مناسب در جهت حرکت داوطلبانه در حوزه‌های چالشی می‌باشد که در این مبحث بهره‌گیری از مباحث اعتقادی و پایگاه مردمی و سرمایه‌های اجتماعی می‌تواند راهگشا باشد. شناخت جهان‌بینی و فلسفه اعتقادی دشمنان بالقوه و بالفعل می‌تواند در پیش‌بینی اقدامات آتی آن‌ها و نیز تشخیص نقاط ضعف و قوت نیروهای مبارز تأثیر بسزایی داشته باشد. لذا آشنایی با مکاتب فلسفی و اعتقادی دشمنان برای یگان‌های نظامی امری حیاتی می‌باشد. در کنار این مباحث توجه ویژه به مباحث آموزش فردی در کنار آموزش‌های گروهی و تسهیم دانش یکی از نیازهای ضروری نهادهای نظامی می‌باشد که نیاز است در برنامه‌ریزی‌های این سازمان‌ها مدنظر قرار گیرد.

با توجه به شرایط و ویژگی‌های سازمان هدف، تعمیم نتایج پژوهش حاضر به جوامع مختلف باید با ملحوظ نمودن جوانب گوناگون صورت پذیرد. همچنین با توجه به اینکه این مطالعه تنها انعطاف‌پذیری منابع انسانی را تبیین‌کننده تفکر راهبردی در نظر گرفته است، به نظر می‌رسد متغیرهای دیگری چون سرمایه‌های فکری و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نیز بتوانند تغییرات تفکر راهبردی را در سازمان‌ها تبیین کنند که بررسی آنان در پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌گردد.

منابع

- ابویی اردکان، محمد. لبافی، سمیه. آذربور، سمانه و جلال‌پور، مهدیه. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی در دیدگاه مدیران سازمان‌های فرهنگی شهر اصفهان. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۶ (۱۱).
- اعرابی، سید محمد. و دانش‌پرور، میترا. (۱۳۸۶). الگوهای انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی. *فصلنامه مطالعات مدیریت*، ۵۵.
- افتخاری، قاسم و دولت‌آبادی، علی باقر. (۱۳۸۸). سیر استراتژی نظامی ایران و ابهامات پیرامون آن. *فصلنامه سیاست*، دوره ۳۹، شماره ۳.
- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۹۳). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی راهنمای عمل*، مترجم: محمد صائبی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. چاپ دوم.
- باباشاهی، جبار. احمدزاده، سلیمان. شریعت، حسین و افخمی اردکانی، مهدی. (۱۳۹۳). مدل تعاملی انعطاف منابع انسانی و تحلیل رفتگی. *دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۶ (۲).
- بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن. (۱۳۹۴). *تدوین، اجرا، آثار استراتژی منابع انسانی*. مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پنجم.
- تافلر آلوین. (۱۳۶۶). *موج سوم*. مترجم: شهین دخت خوارزمی، تهران: نشر نو.
- تافلر آلوین. (۱۳۷۴). *جابجایی قدرت*. مترجم: شهین دخت خوارزمی تهران: نشر سیم‌رغ.
- جعفری، مصطفی. رحیمی، معصومه و فرخی، پریسا. (۱۳۹۴). تبیین اثر ویژگی‌های زندگینامه‌ای (تحصیلات، سن، سابقه خدمت، تعداد اعضای خانوار) بر ابعاد شش‌گانه تفکر استراتژیک بر اساس مدل تار عنکبوتی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۹ (۱).
- جمالی، ناهید. دانایی، حبیب. امینی، محمدتقی. حسن‌زاده، اکبر و امامی سید محمدحسن. (۱۳۹۵). رابطه تفکر راهبردی با آمادگی تغییر در مدیران بیمارستان‌های تأمین اجتماعی اصفهان، *فصلنامه مدیریت اطلاعات سلامت*، شماره ۱۳.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۹۰). *مدیریت استراتژیک*. مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ بیست و یکم.
- رابینز، استیفن. (۱۳۸۲). *مبانی رفتار سازمانی*. مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ ششم.
- رحمان‌سرشت، حسین و کفچه، پرویز. (۱۳۸۹). مدلی سازمانی برای تفکر راهبردی. *پیام مدیریت*، ۲۸.
- رشیدزاده، فتح‌الله. (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد دانش‌آموختگان دانشگاه افسری امام علی (ع)، *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۱۲ (۴۵).

- رضائیان، مینا و الحسینی المدرسی، سید مهدی. (۱۳۹۳). بررسی نقش آینده‌پژوهی در برنامه‌ریزی استراتژیک. سومین همایش ملی آینده‌پژوهی.
- سعادت، امیدرضا. صیادی، سعید و آهنگری، شورش. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین انواع سبک‌های رهبری با میزان تفکر استراتژیک در مدیران سازمان‌های دولتی شهر کرمان. مدیریت بهره‌وری، ۲۶.
- شهلائی، ناصر و ولی‌وند زمانی، حسین. (۱۳۹۵). نظریه‌های راهبردی. تهران: انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا. چاپ چهارم.
- عباسی، رسول. باباشاهی، جبار. افخمی اردکانی، مهدی و فراهانی، داوود. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیری. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱ (۱).
- غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا. (۱۳۸۹). پنج فرمان برای تفکر استراتژیک. تهران: انتشارات فرا.
- فرجی‌راد، عبدالرضا و صوفی، اصغر. (۱۳۸۹). تحولات استراتژیک، تکنولوژی اطلاعات و انقلاب در امور نظامی آمریکا. فصلنامه جغرافیای انسانی، سال ۲، شماره ۳.
- قاسمی، حمیدرضا و فیضی، معصومه. (۱۳۹۴). نقش تفکر استراتژیک بر پیچیدگی ساختاری سازمان (مورد مطالعه: شرکت هپکو). پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۱ (۵۹).
- کاویانی، حسن. فتح‌آبادی، حسین و فرج‌پور، عباس. (۱۳۹۶). بررسی رابطه هوش سازمانی و تفکر راهبردی در یک یگان اطلاعات نظامی، فصلنامه پژوهش‌های حفاظتی و امنیتی دانشگاه امام حسین (ع)، شماره ۲۱.
- کمیسیون امنیت ملی آمریکا. (۱۳۸۴). استراتژی‌های امنیت ملی آمریکا در قرن ۲۱، مترجمان: جلال دهشگی، بابک راه چمنی و ابوالقاسم راه چمنی. تهران: مؤسسه فرهنگی مطالعات و تحقیقات بین‌المللی ابرار معاصر.
- کوشازاده، سید علی. رحیم نیا، فریبرز و افخمی روحانی، حسین. (۱۳۹۱). اثر اعتماد بر مدیران بر تفکر راهبردی سازمانی و نقش آن در بهبود عملکرد سازمانی از راه تعهد سازمانی در بستر آموزش عالی، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۳ (۴).
- گلکار، بهزاد و ناصحی‌فرد، وحید. (۱۳۸۱). مروری بر جنبه‌های مختلف تفکر استراتژیک. توسعه مدیریت، ۳۱.
- گیبسون، ران. (۱۳۸۶). نواندیشی در عصر تحول. مترجم علی شیرازی. تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- مبارکیان، حجت‌الله. (۱۳۹۱). تعیین عوامل مؤثر در توسعه تفکر استراتژیک در صنعت نفت، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه پیام نور مرکز تهران غرب.

- مشبکی، اصغر و خزاعی، آناهیتا. (۱۳۸۷). طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، نشریه مدیریت بازرگانی، ۱(۱).
- مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، مجموعه بیانات قابل دسترسی در www.leader.ir.
- منوریان، عباس. آقازاده، هاشم و شهامت‌نژاد، مینا. (۱۳۹۱). سنجش تفکر راهبردی در مدیران شهرداری تهران، فصلنامه مدیریت بازرگانی، شماره ۱۲.
- ناظمی، شمس‌الدین و جعفریانی، حسن. (۱۳۸۹). تفکر/استراتژیک. تهران: انتشارات مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- نظری پوری، امیرهوشنگ و رحیمی‌ا قدم، صمد. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین هوش سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان. فصلنامه مدیریت دولتی، ۷(۲).
- نقوی، میرعلی. حقیقی‌کفاش، مهدی و نجفی‌کلیانی، وحید. (۱۳۹۱). انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه. فصلنامه مطالعات مدیریت، ۲۲(۶۷).
- هینتر هوبر، هانس و گانگ پوپ، ولف. (۱۳۷۲). مدیر هستید یا استراتژیست. مترجم: علی مفتخر. مجله تدبیر. شماره ۳۵.
- Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategy & leadership*, 5(33).
- Ali Salih, A. & Alnaji, L. (2014). Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance: A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies, *International Review of Management and Business Research*, 3 (4).
- Benito, O. & Sanchis, L. (2014). Training strategic thinking: experimental evidence. *Journal of business research*. 67.
- Ben-Roy, D. Pi-Wen, Y & Jean, M. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *Chinese management studies*, 10 (4).
- Betz, F. (2016). Strategic thinking: a comprehensive guide. First edition, *Emerald publishing*.
- Bhattacharya, M. Donald, E. & Harold, Doty. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management*, 31 (4).
- Bjørnstad, A. & Frederick, L. (2013). Organizational flexibility from a network organizational perspective: A study of central predictors and moderating factors in military contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (8).
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39 (1).
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (5).
- Brucetracey, J. (2008). Accounting for Human Resource Flexibility: *Cornell Hospitality Quarterly*. 49 (4).

- Carvalho, A. & Cabral-Cardoso, C. (2008). Flexibility through HRM in management consulting firms. *Personnel Review*, 37 (3).
- Dennis, R. Terry, S. Tish, M. & Mike, S. (2015). Improving organizational alignment by enhancing strategic thinking. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29 (1).
- Dreyer, B. & Kjell, G. (2004). Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 57.
- Eversole, B. Donald, L. & Cindy, F. (2012). Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14 (4).
- Farnham, D. & Horton, S. (1997). Human resource flexibilities in the United Kingdom public service. Rev of: *public personnel Administration*.
- Goldman, E. (2005). Becoming an expertise strategic thinker. *The learning journey of healthcare CEO*, 20-27, Available at: www.Proquest.umi.com.
- Goldman, E. Scott, A. & Follman, J. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8 (2).
- Graetz. E. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: toward understanding the complementarities. *Management Decision*. 40 (5).
- Hamel, G. & Parahalad, C.K. (1998). Strategic Intent, *Harvard Business Review*, May- june.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning. *Long Range Planning*, 31 (3).
- Joon, M. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, 66.
- Jozef, S. (2015). E-learning Tool for Improving Managerial Strategic Thinking Skills. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 197.
- Kazemi, A. Naarananoja, M. & Juha Kytola, W. (2016). Integrating strategic thinking and transformational leadership for NPD idea support process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229
- Kumari, I. & Pradhan, R. (2014). Human resource flexibility and organizational effectiveness: role of organizational citizenship behavior and employee intent to stay. *International journal of business and management invention*, 3 (11).
- Kunle, A. (2013). Contingency, fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations. *Employee Relations*, 35 (5).
- Lepak, D. Riki, T. & Snell, M. (2003). Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity. *Journal of Management*, 29 (5).
- Liedtka, J. (1998). Strategic Thinking: Can it be Taught? *Long Range Planning*, 31 (1).

- Ling-Wu, S. (2010). Impact of environmental uncertainty on human resource flexibility. *International conference on business and economic research, Kuala Lumpur, Malaysia*
- Luiz, H. (1994). The Flexibility of Technological and Human Resources in Automotive Manufacturing. *Integrated Manufacturing Systems*, 5 (1).
- María, J. Vela, J.A. Martínez-Sánchez, M. Pérez-Pérez, S. & Abella-Garcés, C. (2014). How environmental changes and cooperation moderate labour flexibility and firm performance? *Personnel Review*, 43 (6).
- Martín, I. Beltrán, I. Beltrán, A. Escrig-Tena, C. Juan, C. & Bou, L. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, 34 (5).
- Mercedes, U. García1, E. Claver, B. Marco, L. & Patrocinio, Z. (2016). Toward Organizational Ambidexterity in the Hotel Industry: The Role of Human Resources. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57 (4).
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72 (1).
- Ngo, H.Y. Loi, R. & Foley, S. (2011). Human Resource Flexibility in foreign subsidiaries: an empirical investigation in Hong kong. *International journal of business studies*, 19 (2).
- Polboon, N. Ilkka, K. & Barbara, I. (2013). A new model of strategic thinking competency, *Journal of Strategy and Management*, 6 (3).
- Rosenblatt, Z. (2001). Teachers Multiple Roles and Skill Flexibility: Effects on Work Attitudes. *Educational Administration Quarterly*, 37 (5).
- Salvador, P. (1997). Human resource flexibilities in the Spanish public service. *Rev. of public personnel Administration*.
- Tavakoli, I. & Lawton, J. (2005).strategic thinking and Knowledge Management. *Handbook business strategy*, 6 (1).
- Valverde, M. Olga, T. & Chris, B. (2000). Labor flexibility and firm performance. *Iaer*, 6 (4).
- Wojtczuk, A. & Turek, D. (2015). Innovative behaviour in the workplace. *European Journal of Innovation Management*, 18 (3).
- Zolin, R. Andreas, K. & Teemu, K. (2011). Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. *Journal of Business Research*, 64.