

## مطالعه شیوه های مناسب جهت ایجاد تفکر راهبردی در کارکنان آجا

محمدصادق سنائی زاده<sup>۱</sup>

مجیدرضا طاهری<sup>۲</sup>

### چکیده

سازمان ها و جوامع برای توسعه و حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب بایستی روش های حرکت خود را در چارچوب برنامه های مدون اتخاذ نمایند و در غیر این صورت هرگز قادر نخواهند بود اهداف خود را عملی نمایند. برای اتخاذ تصمیمات در هر سطحی بایستی روش فکری متناسب با آن ایجاد تا بر اساس این چارچوب تفکر، تصمیم های مربوطه اخذ گردد. حرکت در مسیرهای مرتبط با چشم اندازها، اهداف، سیاستها و ارزش های راهبردی کلان برای سازمان ها بدون برنامه های راهبردی و بدون روش های مدیریت راهبردی امکان پذیر نیست. بدیهی است حرکت این سازمان ها توسط نیروی انسانی صورت می گیرد حال چنانچه این نیروی انسانی فاقد شناخت کافی از روش مدیریت، برنامه ها، اهداف، چشم انداز سازمان باشد، هیچ گاه وضع مطلوب دست یافتنی نخواهد بود. ایجاد تفکر راهبردی در کارکنان آجا نقش بسیار مؤثری در استمرار، بقاء و پیشرفت در محیط متغیر و پویای امروزی بازی می کند و ابزاری است که کمک می کند تا فرصت های جدید برای تعالی آجا ایجاد شود. این مقاله باهدف ارائه روشی مناسب جهت ایجاد تفکر راهبردی در کارکنان آجا و برای پاسخدهی به این سؤال کلی که برای ایجاد تفکر راهبردی در کارکنان آجا چگونه بایستی عمل نمود؟ ارائه شده است.

### واژه های کلیدی

راهبرد، تفکر راهبردی، کارکنان آجا

---

1- کارشناس ارشد مدیریت دفاعی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا - sadeghsanaei@yahoo.com

2- عضو هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

## مقدمه

تفکر راهبردی ابزار مهمی است که کارکنان امروزی باید به آن مجهز باشند و برگ برنده‌ای در عرصه‌های مختلف شناخته می‌شود و همچنین به کارکنان امکان می‌دهد که ریسک تصمیماتشان را ارزیابی کنند. تفکر راهبردی در محیط پرتلاطم و پیش‌بینی‌ناپذیر امروز رویکرد مناسب راهبری سازمان شمرده می‌شود، رویکردی که می‌تواند برای سازمان مزیتی رقابتی بیافریند (اعرابی و حقیقت ثابت، ۱۳۸۹: ۲۳). تفکر راهبردی در قالب قواعد ساده و عمیق ظاهر می‌شود. این قواعد مدل ذهنی خاصی را ایجاد می‌کنند و مبنای تصمیم‌گیری‌های روزانه تا جهت‌گیری کلی سازمان خواهند بود (موغلی، ۱۳۸۵: ۴۳). در دوران جدید، عصر برنامه‌ریزی راهبردی به پایان رسیده و نقش آن به تفکر راهبردی سپرده شده است. رویکرد سازنده‌تر و مفیدتری هم برای این زمینه وجود دارد. تفکر و برنامه‌ریزی راهبردی می‌توانند در کنار هم نقش مکمل داشته باشند. در این رویکرد، تفکر راهبردی چشم‌انداز می‌آفریند و برای تبیین و پیاده‌سازی آن از ابزار برنامه‌ریزی راهبردی استفاده می‌شود (اخگر، ۱۳۸۹: ۲۹) هنری مینتزبرگ<sup>۱</sup> متفکران را از برنامه‌ریزان راهبردی جدا می‌داند. وی برای برنامه‌ریزان راهبردی نقش مؤثری همچون گردآوری داده، همراهی متفکر راهبردی در خلق راهبرد و مشارکت در پیاده‌سازی چشم‌اندازهای راهبردی ذکر می‌کند، ولی خلق چشم‌انداز و معماری راهبردی را حاصل تفکر راهبردی می‌داند (پورپیحانی، ۱۳۸۵: ۵۵) تفکر راهبردی جهت‌گیری مناسب سازمان را مشخص می‌سازد و برنامه‌ریزی راهبردی سازمان را در جهت مشخص شده به پیش می‌برد. تفکر راهبردی با سنتز عوامل مؤثر محیطی و درونی تصویر یکپارچه‌ای از فضا را در ذهن ایجاد و زمینه را برای خلق پاسخ‌های خلاقانه و بدیع به نیازهای موجود فراهم می‌کند. (شریفی، ۱۳۹۳: ۳۷۲)

## تشریح مسئله

در سازمانی همچون ارتش جمهوری اسلامی ایران که محور همه فعالیت‌ها، چشم‌اندازهای تعریف شده و مطلوب‌های از پیش تعیین شده می‌باشد و ارزش‌های موجود در سازمان، نقش اساسی را ایفا می‌نمایند همچنین در سازمانی که برای سیر حرکت خود از حال به آینده، رسالتی را قائل است و برای این مهم راهبرد تدوین می‌نماید و بدون اینکه مطلبی را به بخت و اقبال واگذار نماید خود این آینده را رقم می‌زند، نیاز به کارکنانی دارد که ضمن شناخت این فرایند، قادر باشند آینده را ترسیم نمایند، راهبردهای رسیدن به این آینده را تدوین نمایند، راهبردهای تدوین شده را اجرا نمایند و درنهایت این فرایند را واپایش و

<sup>1</sup> - Henry Mintzberg

ارزیابی نمایند. در مجموع باید گفت ارتش جمهوری اسلامی ایران برای رسیدن به اهداف عالی خود نیاز به کارکنانی دارد که دارای تفکر راهبردی هستند. در این تحقیق قصد داریم به این سؤال پاسخ دهیم که برای ایجاد تفکر راهبردی در کارکنان آجا چگونه بایستی عمل نمود؟

### مباحث نظری تحقیق

#### ماهیت تفکر راهبردی

آبراهام<sup>۱</sup> تفکر راهبردی را شناسایی استراتژی‌های قابل اطمینان مدل‌های کسب‌وکاری می‌داند که به خلق ارزش منجر شود. او معتقد است جستجو برای یافتن گزینه‌های راهبردی مناسب که معمولاً به‌عنوان بخشی از فرآیند مدیریت راهبردی انجام می‌گیرد، در واقع نتیجه عملی تفکر راهبردی است (Abraham, 2005: 7). پورتو بر این باور است که استراتژی یک‌روند فکری مبتنی بر منطق تحلیل و تفکر همگرا است، بنابراین راهبرد باید به علم تلقی شود. (Porter, 1990: 89) تفکر راهبردی فرآیندی خلاقانه و واگرا است. و با چشم‌انداز و دورنمای طراحی شده توسط رهبران سازمان مرتبط است این امر مستلزم فراتر رفتن اندیشه مدیران از عملیات روزمره باهدف تمرکز بر قصد و نیت راهبردی بلندمدت موردنظر است. (Moshbeki, 2008: 108)

مینتزبرگ تفکر راهبردی را یک نمای یکپارچه از کار در ذهن می‌داند، گری هامل<sup>۲</sup> آن را معماری هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت و فهم و کار توصیف می‌کند رالف استیسی آن را طرح‌ریزی بر مبنای یادگیری می‌شناسد. هریک از تعابیر نمایی از این رویکرد ارائه می‌کنند، بدون آنکه هیچ‌یک مدعی بیان تمامی این رویکرد باشند (جعفری، ۱۳۹۴: ۳۷) از دیدگاه کلی، تفکر راهبردی یک «بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره‌برداری از فرصت‌ها است». این بصیرت کمک می‌کند تا واقعیت‌های محیط و قواعد آن به‌درستی و به‌موقع شناخته شود و برای پاسخگویی به این شرایط راه‌کارهای بدیع و ارزش‌آفرینی خلق شود (Monavvarian, 2012: 132)

#### تعاریف تفکر راهبردی

تعریف تفکر راهبردی دشوار و شاید بتوان گفت سهل ممتنع است. ویژگی اصلی تفکر راهبردی، توانایی به دست آوردن نگرشی کلی از سازمان و محیط آن است. تعاریف متعددی که برای تفکر راهبردی ارائه شده هریک به جنبه‌هایی از این رویکرد توجه داشته‌اند، هرچند

<sup>1</sup> - Abraham Stan

<sup>2</sup> - Gary Hamel

هیچ یک تمامی ابعاد را در بر ندارند. از بین این تعاریف گوناگون که صاحب نظران مختلف برای تفکر راهبردی ارائه کرده اند سه تعریف تقریباً رایج و کامل را برگزیده ایم که در اینجا می آوریم.

فرآیند به کارگیری تجربیات قبلی در چارچوبی منسجم که آن را تدوین راهبرد می نامند، با پیمودن این فرآیند می توان در موقعیت های حساس و بحرانی (راهبردی) بهترین تصمیم را اتخاذ کرد (استیسی، ۱۳۸۴: ۱۱).

تفکر راهبردی برای سازمان چشم انداز می آفریند و به مدیران کمک می کند تا در راستای این چشم اندازها تصمیمات صحیحی را اتخاذ کنند (غفاریان و کیانی، ۱۳۹۰: ۴۳). شیوه ای که انسان ها در سازمان ها با استفاده از آن نسبت به فرصت ها و موقعیت های روزمره برخورد کرده و پاسخ می دهند طرزى از زندگى و پاسخ گویى سازمانى است (کافمن و هرمن، ۱۳۸۷: ۸۱).

### الگوی تفکر راهبردی

جین لیدکا استاد دانشگاه داردن<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۵ الگویی برای تفکر راهبردی پیشنهاد کرد که به صورت گسترده پذیرفته و استفاده شد. او در این الگو برای تفکر راهبردی پنج عامل اساسی را مطرح می کند:

۱- نگرش سیستمی: یک متفکر راهبردی باید الگویی ذهنی از تمام سیستم مولد ارزش، از ابتدا تا انتها در ذهن داشته باشد و روابط بین اجزای آن را به درستی درک کند. راهبرد رویکرد تمام نگر و یکپارچه ای است، هر چند فعالیت های مجزا و متنوع زیادی در آن وجود دارد.

۲- تمرکز بر اهداف: افراد یک سازمان باید منابع خود را بر روی اهداف راهبردی متمرکز کنند. این تمرکز باید تا دستیابی به هدف باقی بماند. این تمرکز تمامی انرژی سازمان و افراد را متوجه تحقق اهداف راهبردی خواهد کرد.

۳- فرصت جویی هوشمندانه: برای تفکر راهبردی همواره باید از ایده های جدید استقبال کرد. این امر سبب می شود تا فضای گزینه های راهبردی توسعه یابد و دستیابی به راهبرد اثربخش میسر شود. در تفکر راهبردی، کشف فرصت ها و بهره گیری از آنها اصل مهمی است.

<sup>1</sup> - Darden

۴- تفکر در زمان: راهبرد صرفاً در آینده نیست، بلکه پلی است که گذشته، حال و آینده را به هم پیوند می‌دهد. برای تدوین و اجرای راهبرد باید پیوسته این مسیر را بازبینی کرد. در این شیوهی تفکر باید آینده را بر مبنای توانمندی‌های امروز (که دستاورد گذشته‌ی سازمان است) خلق کرد.

۵- پیشروی با فرضیه‌ها: در دنیایی مملو از اطلاعات گوناگون و با وجود محدودیت‌های زمانی برای تحلیل آن‌ها، قابلیت فرضیه‌سازی و آزمون فرضیه‌ها یکی از مهم‌ترین عوامل پیشبرد سریع سازمان به سوی اهداف است (Ghorbani, M., Kiani, 2012: 3).

### مفهوم و فرآیند شکل‌گیری تفکر راهبردی

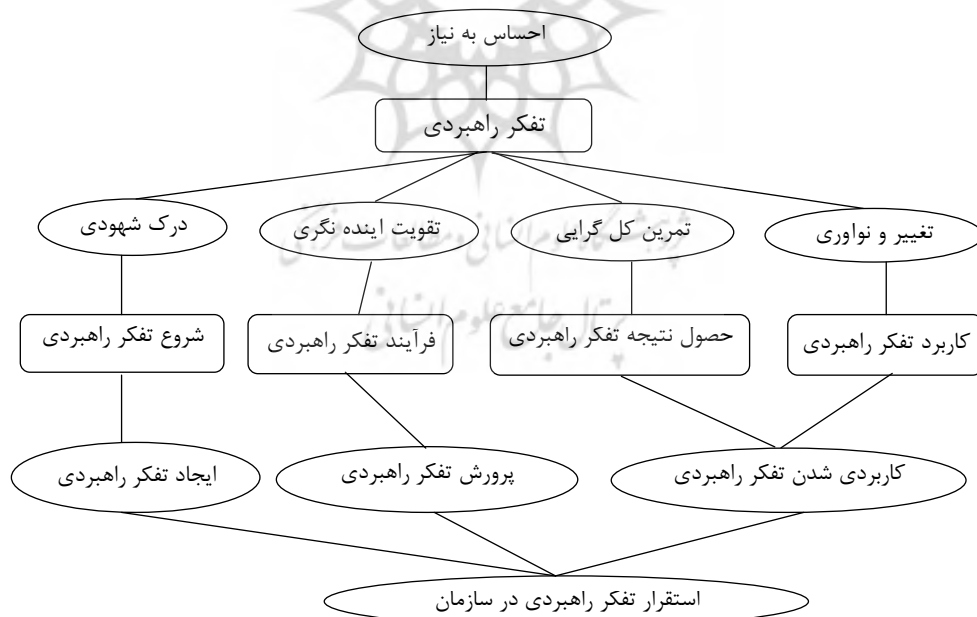
برای تبدیل شدن به سبک استراتژیست کارآمد، تمرین و ممارست در تفکر راهبردی ضروری است، و این باید به یک برنامه منظم روزمره، تبدیل شود. نمی‌توان در شرایط عادی آن را در کناری به صورت آماده نگاه‌داری کرده در شرایط اضطراری به کار گرفت چیزی به نام راهبردهای حاضر و آماده که بتوان آن‌ها را از یک فروشگاه خریداری کرد وجود ندارد. تدوین راهبرد به بیان ساده گسترش منطقی فرآیند فکری عادی خودمان است. این شیوه مبتنی بر یک فلسفه دورنگری است در یک مفهوم بسیار واقعی تفکر راهبردی بیان دیدگاه‌ها نسبت به زندگی است همانند هر فعالیت خلاقانه دیگر، زمانی می‌توان از ابزار تفکر راهبردی انتظار توفیق بیشتر داشت که اصول علمی خاصی را در ذهن داشته و از پاره‌ای کاستی‌ها و نارسایی‌ها نیز آگاهانه بپرهیزیم (مسگریان حقیقی، ۱۳۷۱: ۷۲).

راهبردهای موفق تنها حاصل تحلیل‌های کارشناسانه قوی نبوده بلکه نتیجه وجود شرایط خاص فکری و ذهنی هستند این بدان معنی نیست که استراتژیست تحلیل مسائل را انکار می‌کند بلکه تأکید بر آن است که تحلیل مسائل نقطه شروع بسیار مهم و تعیین‌کننده‌ای برای تفکر راهبردی است و بدون تجزیه و تحلیل مسائل، تفکر و خلاقیت سازنده کمتر وجود دارد. تفکر راهبردی مستلزم صرف وقت، بینش، صبر و فداکاری است ولی در بلندمدت سود زیادی دارد. تأکید بر این نکته ضروری است که داشتن تفکر راهبردی منحصر به اجرای چند قدم ساده نیست تفکر راهبردی بدین معنی است که بتوان عوامل مؤثر بر سازمان را دید و از آینده مبهم و نامطمئن باملاحظه وابستگی عوامل مؤثر راه‌حل‌های مسائل را استنباط نمود. این توانایی چیزی بیشتر از آگاهی از روندهای مهم اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فن‌آوری است، مدیرانی که تفکر راهبردی دارند قادرند سازمان خود را در پرتو روندها و رویدادهای گوناگون و روزافزون این دنیای در حال تغییر ببینند و همبستگی‌های عوامل اساسی و مهم را تشخیص دهند (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۷۳: ۱۹).

تفکر راهبردی پدیده چندبعدی است که از تعامل عوامل تشکیل دهنده آن، تفکر مناسب و کارآفرین راهبردی به وجود می‌آیند. تفکر راهبردی «پیش‌بینی آینده» نیست بلکه تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت‌هایی است که رقبای نسبت به آن غافل هستند. تفکر راهبردی در مقابل قواعد ساده و عمیق ظاهر می‌شود. این قواعد مدل ذهنی خاصی را ایجاد کرده و مبنای تصمیم‌گیری‌های روزانه تا جهت‌گیری کلی سازمان خواهد بود. هنری مینتزر برگ تفکر راهبردی را یک نمای یکپارچه از توصیف می‌کند از نظر وی تفکر راهبردی بر ترکیب تأکید دارد و با استفاده از شهود و خلاقیت یک نگرش منسجم از سازمان ایجاد می‌کند. استراتژیست‌های اثربخش دارای تفکر راهبردی قوی بوده و وضعیت موجود را در بستر مقاصد مورد نظر نگاه می‌کنند نشان دادن واکنش‌های مثبت و سازنده در برابر مشکلات، الهام‌بخش بودن و ایجاد انگیزه در افراد و مهارت در برقراری ارتباط از جمله ویژگی‌های تفکر راهبردی است (بروس و لاگلان، ۱۳۸۵: ۷).

تفکر به صورت عام و تفکر راهبردی به طور خاص یک فرآیند است که بایستی زمینه شکل‌گیری و پرورش آن فراهم شود. در شکل‌گیری تفکر راهبردی عوامل مختلفی دخیل هستند که نحوه شکل‌گیری آن در الگوی شماره ۱ نشان داده شده است.

شکل (۱) الگوی فرآیند شکل‌گیری تفکر راهبردی



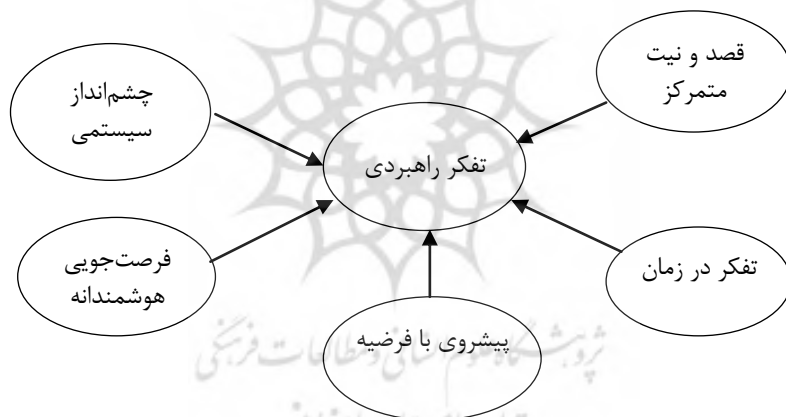
همان‌طور که در الگوی شکل (۱) آمده است سنگ بنای ایجاد تفکر راهبردی احساس نیاز است، تا زمانی که در سازمان با تمام وجود نیاز به تفکر راهبردی احساس نشود صحبت و توجیه راجع به تفکر راهبردی بی‌معنا و مفهوم است. وقتی نیاز به تفکر راهبردی احساس و

همه‌گیر شد عوامل اصلی تفکر راهبردی شکل می‌گیرد. نقطه شروع تفکر راهبردی تقویت درک شهودی مدیران و کارکنان است که به دنبال آن کیفیت‌های آینده‌نگری، کل‌گرایی، تغییر و نوآوری تقویت و بر اثر تعامل آن تفکر راهبردی در سازمان استقرار یافته و از مواهب آن سازمان و کارکنان بهره می‌گیرند (سلطانی، ۱۳۸۴: ۵).

### عناصر تفکر راهبردی

برای تفکر راهبردی الگوهای متعددی ارائه شده است که الگوی پیتر ویلیام سون، جین لیدکا و گری هامل، از شناخته شده‌ترین این الگوها هستند. تأکید ویلیام سون بر توانمندسازی سازمان از طریق توسعه قابلیت‌ها و شناخت محیط است. گری هامل ایجاد شور و شوق تازه در سازمان را برای خلق دیدگاه‌های جدید راهبردی توصیه می‌کند. از مهم‌ترین این الگوها می‌توان به تفکر لیدکا اشاره نمود. برای تفکر راهبردی پنج رکن اصلی را پیشنهاد می‌کند، که در شکل (۲) نشان داده شده است (ابویی اردکان، ۱۳۹۳: ۱۷).

شکل (۲) عوامل تفکر راهبردی، لیدکا، ۲۰۰۵ منبع: (Liedtka, 2005: 124)



۱- دیدگاه سیستمی<sup>۱</sup>: تفکر راهبردی مبتنی بر دیدگاه سیستمی ایجاد شده است. یک متفکر راهبردی مدل ذهنی کاملی از کل سیستم خلق ارزش را داراست و وابستگی متقابل درونی آن‌ها را درک می‌کند. این الگوی ذهنی باید بافت بیرونی و درونی سازمان را یکپارچه و هماهنگ سازد. بنابراین، متفکران راهبردی روابط درون سیستم را از زوایای مختلف می‌نگرند.

- ۲- قصد و نیت متمرکز: <sup>۱</sup> قصد و نیت راهبردی، کانونی ایجاد می‌کند که به افراد درون یک سازمان اجازه می‌دهد انرژی خود را متمرکز کرده و آن را به صورتی قدرتمند و به‌منظور تمرکز بر روی هدف، در برابر آشفتگی حفظ کنند.
- ۳- فرصت‌جویی هوشمندانه: <sup>۲</sup> درون چنین قصد و نیت متمرکز، باید فضایی برای فرصت‌جویی هوشمندانه وجود داشته باشد، برای اینکه نه‌تنها راهبرد موردنظر را پیش ببرد، بلکه راه را برای ظهور راهبردی جدید باز نگه دارد.
- ۴- تفکر در زمان: <sup>۳</sup> راهبرد فقط تحت تأثیر قصد و نیت آینده نیست، بلکه، این فاصله میان واقعیت موجود و هدف آینده است که در تدوین آن مؤثر است.
- ۵- فرضیه محوری: <sup>۴</sup> جزء نهایی تفکر راهبردی به‌عنوان فرایند پیش روی با فرضیه معرفی شده است که مانند روش‌های علمی، ایجاد فرضیه و آزمون آن به‌عنوان فعالیت‌های محوری پذیرفته شده است. این فرایند در طول زمان و به‌طور مکرر، این امکان را فراهم می‌سازد که همیشه فرضیه‌های مختلف مطرح شود. (Liedtka, 2005: 123)

### الگوی یادگیری تفکر راهبردی

برخی از اندیشمندان، فکر کردن را یک فعالیت عقلی در رابطه با معلوماتی می‌دانند که انسان برای رسیدن به مطلوب (علم پیدا کردن به مجهول) آن را در ذهن خود می‌نشاند؛ این فعالیت یا حرکت عقلانی دارای پنج مرحله است.

الف - روبه‌رو شدن با مشکل یا مجهول.

ب- شناخت مشکل یا مجهول فارغ از نوع آن.

ج- حرکت عقل از مشکل یا مجهول به‌سوی معلوماتی که در ذهن ذخیره شده است.

د- سازمان‌دهی معلومات موجود، برای یافتن پاسخ و یا برای حل مشکل.

ه- حرکت عقل از معلومات سازمان‌یافته به‌سوی مجهول برای معلوم کردن آن.

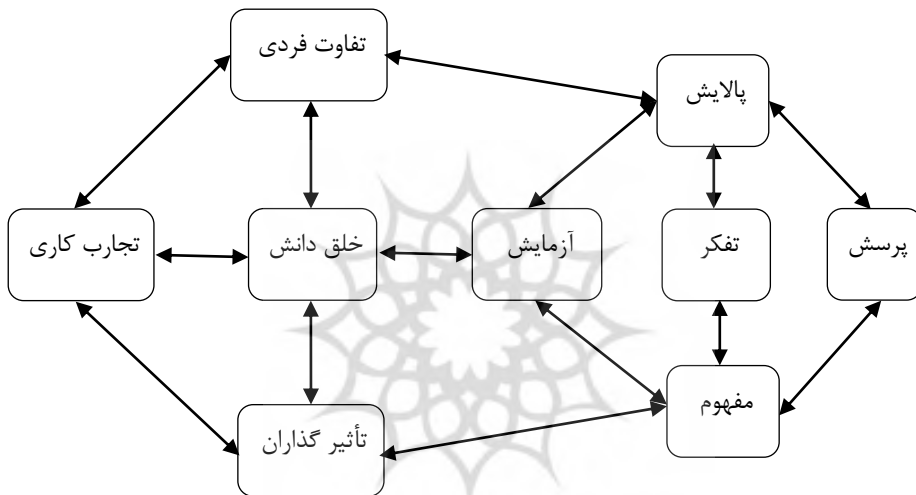
کیسی و گلدمن طی مطالعاتی که در مورد تفکر راهبردی انجام دادند، مدلی را برای یادگیری تفکر راهبردی ارائه کردند. این مدل به‌طور کلی بر شرح دیدن و شناسایی مبرم راهبرد و ساختن و اجرای راهبرد است. برای جدا کردن تفکر راهبردی از راهبرد، آن‌ها این

- 
- 1- Intelligent opportunism
  - 2- Intelligent opportunism
  - 3- Thinking in time
  - 4- Hypothesis-driven



کار را به‌عنوان «تفکر راهبردی در عمل» عنوان می‌کنند. اجزای این مدل شامل، پالایش<sup>۱</sup>، مفهوم‌سازی، آزمایش و پرسش است. آن‌ها بیان می‌کنند که چرخه تفکر راهبردی فرآیندی تکرارشونده، تعاملی و پویا است. کیسی و گلدمن با گردآوری ادبیات راهبرد، شناخت و آموزش بزرگسالان<sup>۲</sup>، قادر به تئوریزه و توسعه تفکر راهبردی بر اساس پنج عامل: فرآیند تفکر راهبردی، تفاوت‌های فردی، تجارب کاری، تأثیرگذاران سازمانی و خلق دانش، شدند. شکل (۳) الگوی ارائه‌شده را نشان می‌دهد. سهم فرآیند تفکر راهبردی (قسمت راست الگو) به عناصر دیگر تأثیرگذارتر و آموزنده است. (Goldman And Casey, 2010: 171)

شکل (۳) الگوی یادگیری تفکر راهبردی منبع: (Goldman And Casey, 2010: 172)



مدل کیسی و گلدمن، تفکر راهبردی را به‌عنوان یک پدیده قابل یادگیری می‌داند و روش‌های مختلفی را برای تحقق این موضوع پیشنهاد می‌کند. نخست این که مدیران می‌توانند به دیگران کمک کنند تا عادات و خواسته‌های خود را در ارتباط با توسعه توانایی تفکر راهبردی درک کنند. دوم، مدیران می‌توانند تجربه‌های کاری در پی بگیرند که تفکر راهبردی را توسعه دهند و سوم این که رهبران می‌توانند فرآیندهای سازمان و جلسات برنامه‌ریزی راهبردی را با عواملی که مربوط به توسعه تفکر راهبردی است، ترکیب کنند (گل محمدی، ۱۳۹۲: ۱۰۵).

1- Scanning

2- Adult Learning

## ۷) یازده مهارت اساسی برای تفکر راهبردی

تفکر راهبردی فرایندی است که روش تفکر، ارزیابی، مشاهده و خلق آینده توسط افراد برای خود و دیگران را تبیین می‌کند، تفکر راهبردی ابزاری بسیار مؤثر و ارزشمند است. این ابزار می‌تواند برای حصول به تصمیماتی در ارتباط با شغل شما یا زندگی افراد به کار رود. تفکر راهبردی مستلزم پروراندن مجموعه کاملی از مهارت‌های اساسی است. فهرست ذیل شامل مهارت‌هایی است که بهترین متفکرین راهبردی از آن برخوردارند و همیشه از آن استفاده می‌کنند.

### ■ مهارت اول

متفکرین راهبردی قابلیت استفاده از قسمت چپ مغز (بخش منطقی) و قسمت راست مغز (بخش خلاقیت) خود را دارند. ایجاد این مهارت نیازمند اعتمادبه‌نفس و تمرین است و می‌تواند به طرز شگرفی ارزشمند باشد.

### مهارت دوم

آن‌ها توانایی پروراندن یک چشم‌انداز کاری و چشم‌انداز فردی متمرکز که به‌صورت شفاف تعریف شده است را دارند. آن‌ها در زمینه اندیشیدن در قالب یک هدف راهبردی و همچنین تدوین چشم‌انداز مهارت دارند. آن‌ها هر دو مهارت را دارند و از این دو مهارت برای کامل کردن دیگری، استفاده می‌کنند.

### مهارت سوم

آن‌ها توانایی تعریف شفاف از اهدافشان و تدوین یک برنامه عملیاتی راهبردی که هر هدف را به عملیات مختلف تقسیم کند و هر عملیات شامل مجموعه‌ای از منابع موردنیاز و زمان اجرایی مشخص باشد را دارند.

### مهارت چهارم

آن‌ها با خلق معیارهایی برای بازنگری در میزان پیشرفت، توانایی ایجاد انعطاف‌پذیری در برنامه‌هایشان را دارند. در صورت نیاز، این معیارها را برای تشخیص فرصت بازنگری برنامه‌ها مورد استفاده قرار می‌دهند.

### مهارت پنجم

آن‌ها به طرز شگفت‌انگیزی آگاه و باهوش هستند. نشانه‌های درونی و بیرونی سیستم را تشخیص خواهند داد و با زیرکی از این نشانه‌ها برای راهبری مسیرهای آینده و تحقق فرصت‌ها برای خودشان و سازمانشان بهره‌مند می‌شوند. متفکرین راهبردی بزرگ، به چیزی

که بیان می‌شود، گوش خواهند داد و متوجه خواهند شد و هر آنچه را که می‌توانند، مطالعه و مشاهده خواهند کرد، به نحوی که اطلاعات بسیار مفیدی را به دست خواهند آورد.

#### مهارت ششم

آن‌ها متعهد به آموختن در طول زندگی‌شان هستند و از هر تجربه‌ای درسی می‌آموزند. آن‌ها تجربیاتشان را در راستای توانمندسازی خویش برای اندیشیدن بهتر در مورد مسائل راهبردی به کار می‌برند.

#### مهارت هفتم

بهترین و بزرگ‌ترین متفکرین راهبردی برای خود زمان استراحت قائل می‌شوند. این کار باعث بهبود و توسعه قدرت تفکر می‌شود.

#### مهارت هشتم

آن‌ها خود را ملزم می‌کنند که جویای توصیه‌های دیگران باشند و ممکن است از یک استاد، یک پیشکسوت، یک گروه مشاوره‌ای هم‌تراز یا گروه‌های دیگر که قابل‌اعتماد بوده و ایده‌های مناسبی را ارائه می‌دهند، استفاده می‌کنند.

#### مهارت نهم

آن‌ها با درکی از واقعیت و با صادق بودن در مورد اینکه چه چیزی در بلندمدت قابل حصول است، توانایی متوازن کردن مقادیر عظیم ایده‌های خلاقانه را دارند.

#### مهارت دهم

آن‌ها توانایی این را دارند که پیش‌داوری نکنند و وقتی که ایده‌ها در آغاز شکل می‌گیرند به خودشان اجازه نمی‌دهند که با قضاوت خودشان یا دیگران، عقب نگه‌داشته شوند یا محدود شوند. خصوصاً این کار در طول هر طوفان فکری برای تأمین جریانی از ایده‌های بزرگ مصداق دارد. بعداً اینکه طوفان فکری به نتیجه رسید، فرصت برای آزمودن ایده‌ها وجود دارد.

#### مهارت یازدهم

آن‌ها توانایی این را دارند که بردبار باشند و به سمت نتایج و قضاوت‌ها هجوم نبرند. ایده‌ها و اندیشه‌های بزرگ نیازمند زمان‌اند تا پروانده شوند و برای حصول به موفقیت‌های بزرگ در آینده و رسیدن به چشم‌انداز تعریف‌شده شما به کار روند (غفاریان و کیانی، ۱۳۹۰: ۱۲).

### ضرورت توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است. چراکه سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و باانگیزه، بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. توانمندسازی، سالم‌ترین روش سهیم نمودن دیگر کارکنان در قدرت است. با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکایی در افراد ایجاد می‌شود و حس مشارکت‌جویی در امور سازمانی افزایش یافته، در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت.

پس از ده‌ها سال تجربه، دنیا به این نتیجه رسید که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه برخوردار باشد. منابع انسانی، اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمان‌های مربوطه باشند. (پاک‌طینت، ۱۳۸۷: ۳۵)

یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌هایی با فرهنگ، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهد. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از توانائی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی، مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانائی‌های بالقوه افراد به‌منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با به فعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی، موجبات پیشرفت سازمان فراهم خواهد شد.

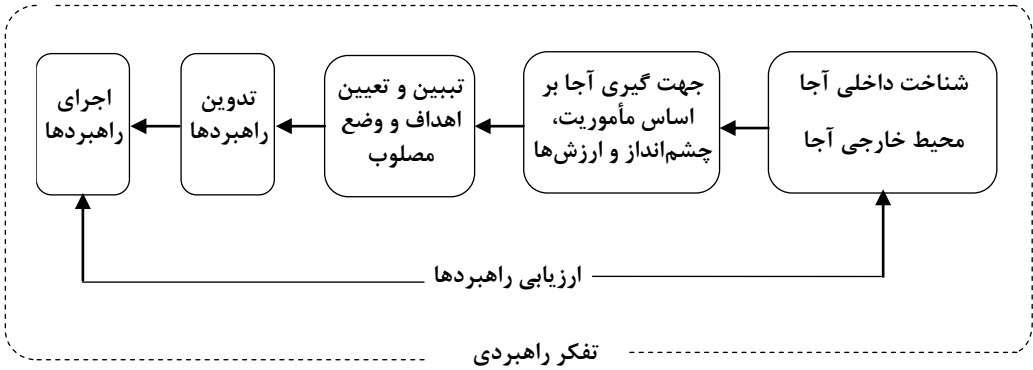
بنابراین لازمه دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت مؤثر این منابع باارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان قرار گرفته است. (ساجدی، ۱۳۸۶: ۶۵)

### تجزیه و تحلیل از یافته‌های تحقیق

#### ۱- مراحل فرایند راهبردی در آجا

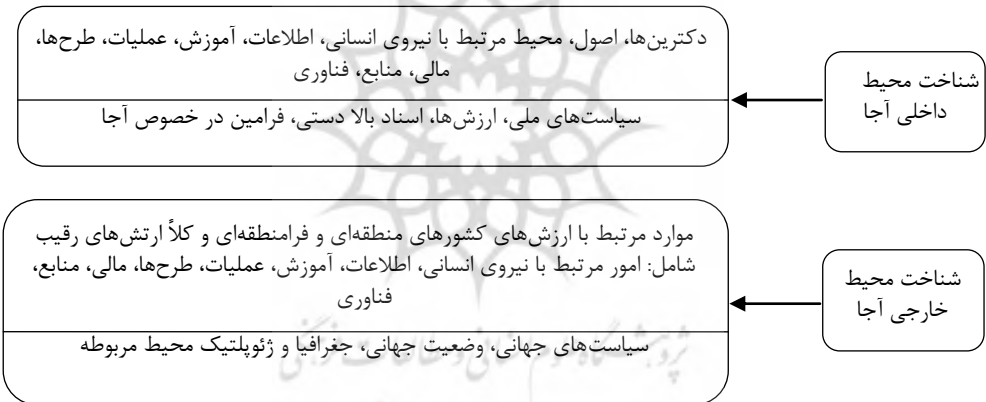
با تحقیق در قسمت‌های راهبردی آجا با یک تعمیم‌پذیری کلی می‌توان گفت که در ارتش جمهوری اسلامی ایران فرایند طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی، تدوین و اجرای راهبردی امور به شرح زیر صورت گرفته و فضای شکل‌گیری آن هم تفکر راهبردی است.

شکل (۴) فرایند تفکر راهبردی در آجا



### شناخت راهبردی

اساس همه مراحل و کلیه امور راهبردی، شناخت راهبردی است که این شناخت در ارتش جمهوری اسلامی ایران به شکل زیر قابل دسترسی است:



زمانی که شناخت راهبردی حاصل شد سوالات گوناگونی برای رفع مشکلات فائق آمدن بر چالش ها، چگونگی سبقت از رقبا توجه به عدم شکست از دشمنان و ... در اذهان متفکرین ایجاد شده که این شروع ایجاد تفکر راهبردی است.

### چالش ها و موانع تفکر راهبردی

#### نداشتن دیدگاه سیستمی

معمولاً مدیران یا جزءنگرند یا کل نگر، این دو لازم و ملزوم هم هستند و نباید در تفکر راهبردی این دو را از هم جدا کرد، بلکه باید هوشمندانه با ترکیب این دو، سیستمی بودن را تجربه کرد. در واقع بدون داشتن دیدگاه سیستمی، تفکر راهبردی معنا نمی یابد.

(Zand, 2010: 26)

**عدم استفاده از مدیریت مشارکتی**

از نظر مینتزبرگ، مدیرانی که به قابلیت تفکر راهبردی مجهزند، قادرند سایر کارکنان را به یافتن راه‌کارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان تشویق کنند. (شریفی، ۱۳۹۳: ۳۷۶)

**عدم دسترسی به اطلاعات صحیح و به هنگام**

در دنیای امروز که لحظه‌ها سرنوشت سازند، دسترسی به اطلاعات درست و به هنگام همانند یافتن مرواریدی در اعماق دریاهاست و بی‌اغراق می‌توان گفت شاهرگ حیاتی بقای سازمان‌ها محسوب می‌شود (Amiri, 2010: 44)

**موانع رفتاری و درونی مدیران**

برخی مدیران هنوز به‌ضرورت استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی و در مرتبه‌ی تخصصی‌تر، تفکر راهبردی پی نبرده‌اند و دنباله‌روی از سیستم‌های سنتی را بیشتر ترجیح می‌دهند. (Casey And Goldman, 2010: 175)

**کمبود و فقدان مدیران کلیدی**

مدیران شش‌دانگ دارای خلاقیت و نیروی ریسک‌پذیری بالایی هستند، به کار گروهی علاقه‌مندند و روحیه‌ی مشارکت را در امور خود جاری می‌کنند و باوجود تمامی این موارد، دارای هوشمندی و ابزاری قدرتمند برای تصمیم‌گیری راهبردی هستند.

**مشکل در همسو کردن اعضای سازمان (عدم اعتماد سازمانی)**

مدیران همواره در همسو کردن اعضای سازمان به مشکل برمی‌خورند که این مشکل شاید ناشی از بروز عوامل گوناگونی باشد که از جمله‌ی آن‌ها می‌توان به پایین بودن اعتماد کارکنان به مدیریت اشاره کرد. بسیاری از کارشناسان بر این باورند که تقویت روحیه‌ی اعتماد در میان کارمندان، یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد یکپارچگی، پویایی و تحرک در محیط کار به شمار می‌آید.

**نبود فرهنگ سازمانی مشوق**

فرهنگ سازمانی شاید نیرویی پیش‌برنده و سلب‌کننده باشد، فرهنگ سازمانی مشوق بستری برای شکوفاسازی عناصر فردی و گروهی است تا در پناه آن تفکر راهبردی حاصل آید. اگر فرهنگ با تغییرات همراه نباشد مشکلات بزرگی ایجاد می‌شود و مدیریت ناگزیر باید در

مرحله‌ی نخست به تغییر آن فرهنگ بپردازد، پس نقش بزرگی بر عهده‌ی آن است و لزوم توجه بیشتر را می‌طلبد (شریفی، ۱۳۹۳: ۳۷۴)

### نتیجه‌گیری

عالی‌ترین اندیشه‌ها و سازنده‌ترین افکار در تعالیم ادیان الهی بارور گشته و متعالی‌ترین آن‌ها نیز در کتاب آسمانی ما ((قرآن مجید)) آورده شده و در این مکتب الهی، انسان‌ها به تدبر و تفکر ژرف در تمامی امور عالم و به‌ویژه مال‌اندیشی و تفکر دور‌اندیشانه دعوت شده‌اند. تفکر هنگامی آغاز می‌شود که انسان احساس نیاز کرده و خواستار حل مشکلی باشد و اگر سؤالی وجود نداشته باشد و دغدغه‌ای در میان نباشد، اصولاً تفکری شکل نمی‌گیرد.

نوع مشکل و دغدغه ایجادشده برای انسان، نوع تفکر را شکل می‌دهد و انسان بر مبنای نوع احساس نیازی که می‌کند سعی در رفع مشکل می‌نماید. در یک محیط راهبردی که تفکر راهبردی را می‌طلبد، رهبران راهبردی تربیت می‌شوند که قادر خواهند بود راهبردی فکر کنند، راهبردی تعامل برقرار نمایند، راهبردی برنامه‌ریزی کنند، راهبردی تصمیم بگیرند و در نهایت روش رهبری راهبردی را در سازمان خود اعمال نمایند. جهت حرکت بر مبنای راهبرد بایستی با سازوکار مربوطه به این مهم دست یافت و از کارکردهای مدیریت راهبردی استفاده نمود و به معنای دیگر مهم‌ترین کارکرد مدیریت راهبردی تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردهایی است که حاصل ایجاد پیوند و ارتباط میان چهار عامل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی می‌باشد که حاصل این پیوند و رابطه ایجاد مزیت رقابتی پایدار و کسب برتری در برابر رقبا است.

تفکر راهبردی، شکل‌دادن و نظام‌دادن به آشفتگی‌ها است، یعنی اینکه فرد با تفکرات راهبردی قادر خواهد بود در ذهن خود نظم و هماهنگی بوجود آورد و تفکرش را انسجام بخشد. برای نظم بخشیدن به آشفتگی‌ها و پاسخ‌گویی به اقتضائات محیطی، لازم است تغییر بنیادی در شیوه تفکر مدیران و کارکنان به وجود آورد. راهبردی فکر کردن مدیران و اعضای سازمان منجر به برتری سازمان در محیط رقابت، تسهیل در راه دستیابی به چشم‌اندازها و همچنین وارد شدن به حوزه‌های جدید و خلق ارزش‌های نو برای سازمان و ذی‌نفعان خواهد شد. مدیر دارای تفکر راهبردی با آگاهی و درک درست از محیط پیرامون و عوامل مؤثر درونی و بیرونی سازمان و تحلیل فاکتورهای تأثیرگذار اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و تکنولوژیکی بر کل سازمان، می‌تواند راه‌حل‌های مناسب برای رسیدن به اهداف را استنباط کند. مدیریت و اداره امور سازمان‌های بزرگ و پیچیده و به‌خصوص اداره و

رهبری امور کشورها در جهت توسعه پایدار و مهم‌تر از همه دفاع از تمامیت ارضی، حفظ استقلال و برقراری و استمرار امنیت در مقابل تهدیدات که مهم‌ترین دل‌مشغولی جوامع بشری در شرایط پیچیده و دائماً در حال تغییر جهان امروز می‌باشد، نیازمند تفکری ژرف و مال‌اندیشانه است که با طرح‌ریزی و تدوین راهبرد برای کسب مزیت رقابتی در مقابله با تهدیدات فرا روی، و در واقع با تفکر راهبردی، ممکن و میسر می‌شود.

برای مدیرانی که می‌خواهند آینده خود و محیطشان را تغییر دهند، تسلط بر تفکر راهبردی بسیار مهم است. تفکر راهبردی، نقطه آغازین ایجاد چشم‌انداز است. مدیران با افزایش مهارت تفکر راهبردی می‌توانند چشم‌انداز آینده سازمان را ترسیم کنند و در جهت تحقق آن راهبرد مناسب را در پیش بگیرند. تفکر راهبردی قادر است در آجا موجب ایجاد فرماندهی و کنترل راهبردی، سازماندهی راهبردی، اطلاعات راهبردی، عملیات راهبردی، آماد و پشتیبانی راهبردی، طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی، آموزش راهبردی و... گردد، و بدیهی است هنگامی که عملیات و تاکتیک از راهبرد نشأت گرفته باشد از تأثیرگذاری مناسبی برخوردار خواهد بود.

ارتش جمهوری اسلامی ایران برای دستیابی به چشم‌انداز ۱۴۰۴ و تدابیر فرمانده معظم کل قوا حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) که اهداف بلند و جهانی را ترسیم نموده‌اند بایستی تفکری را برای مسئولین و کارکنان خود در نظر بگیرد تا فهم اهداف طولانی را با محیط فعلی آن را در پی داشته باشد. شرایط کنونی ارتش جمهوری اسلامی ایران به‌گونه‌ای است که در یک محیط راهبردی مشغول انجام رسالت و مأموریت خود می‌باشد (حرکت در مسیر چشم‌انداز ۱۴۰۴ و برنامه‌های توسعه مؤید این مطلب است). بررسی محیط داخلی و خارجی موجود، با توجه با پارادایم‌های حاکم (هم در محیط داخلی و هم در محیط خارجی) نشان از آن دارد که ارتش جمهوری اسلامی ایران در یک محیط رقابتی قرار داشته و بدیهی است در این شرایط اصولی‌ترین خط‌مشی‌ها برای آجا بایستی بر مبنای راهبردهای منطقی اتخاذ شود. برای نهادینه کردن مدیریت راهبردی در آجا نیاز به ایجاد، گسترش و نهادینه کردن تفکر راهبردی در کارکنان آجا، اعم از سطوح بالایی (برای رهبری راهبردی و تدوین راهبردها)، میانی (برای اجرای راهبردها و ارزیابی آن) و پایین (برای اقدام در جهت اجرای راهبردها) سازمان می‌باشد.



## منابع

- ابویی اردکان، محمد؛ سمیه لبافی؛ سمانه آذرپور؛ مهدیه جلال‌پور؛ «شناسایی عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی در دیدگاه مدیران سازمان‌های فرهنگی شهر اصفهان»؛ پژوهشنامه علمی - پژوهشی مدیریت اجرایی، سال ششم، شماره یازدهم، نیمه اول ۱۳۹۳، ص: ۱۳ تا ۳۴.
- اخگر، بابک، محمدرضا ناصرزاده، سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک - از مفاهیم تا کاربردها، انتشارات نگارنده دانش، تهران، ۱۳۸۹.
- استیسی، رالف، تفکر راهبردی و مدیریت تحول، مترجمان مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی موحد، انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا، سال ۱۳۸۴.
- اعرابی، سیدمحمد؛ حسین حقیقت ثابت؛ «الگوی بخردانه (عقلانی) هماهنگی راهبردی»، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۹.
- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی، ابزارهای تفکر راهبردی، مجله تدبیر، شماره ۴۵، شهریور ماه ۱۳۷۳.
- بروس، اندی و کن لاگلان، تفکر راهبردی، مترجم سعید علی‌میرزایی، انتشارات سارگل، چاپ دوم، ۱۳۸۵.
- پاک‌طینت، اقبال؛ علیرضا فتحی‌زاده؛ «توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راه‌کارها»، فصلنامه مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۱ پاییز ۱۳۸۷؛
- پورپیمان، افشین، سنجش همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار سازمان، فصلنامه‌ی پژوهش‌های بازرگانی ۳ (۴۱): سال ۱۳۸۵، ص ۵۷-۵۴.
- جعفری، مصطفی؛ معصومه رحیمی؛ پریسا فرخی؛ تبیین اثر ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای بر ابعاد ششگانه تفکر راهبردی بر اساس مدل عنکبوتی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۹، شماره ۱، بهار ۱۳۹۴.
- ساجدی، فضل‌الله؛ اعظم امیدواری؛ کارکنان توانمند و سازمان‌های امروز، مجله تدبیر شماره ۱۸۱، ۱۳۸۶.
- سلطانی، ایرج؛ «تفکر استراتژیک مدیران زیربنای تحول و تعالی سازمان‌ها» دومین همایش ملی مدیریت استراتژیک در سازمان‌های استراتژی محور
- شریفی، سیدمهدی، محمد تابان، وحید شرفی، «بررسی رابطه‌ی بین تفکر راهبردی و عملکرد کارکنان» (مورد مطالعه: کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه دولتی استان ایلام)، فصلنامه، تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، دوره ۴۸، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۳، ص: ۳۷۱-۳۸۹
- غفاریان، وفا؛ غلامرضا کیانی، پنج فرمان برای تفکر راهبردی، نشر فرا، سال ۱۳۹۰.
- کافمن، راجر؛ جری هرمن، برنامه‌ریزی راهبردی در نظام آموزشی، ترجمه فریده مشایخ و عباس بازرگان، انتشارات مدرسه، سال ۱۳۸۷

- گل محمدی، عماد؛ نشاط محمدی، زهرا برومندان؛ «فرامین و مدل یادگیری تفکر راهبردی»، فصلنامه راهبرد توسعه، شماره ۳۶، زمستان ۱۳۹۲، ص: ۱۰۸-۸۸
- مسگریان حقیقی، داوود، تفکر یک استراتژیست، تألیف کن ریچی اومی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۱
- موغلی، علیرضا، مدل‌های پویای مدیریت راهبردی، چاپ سوم، انتشارات صدرا، تهران، ۱۳۸۵.
- Abraham, S.; "Stretching strategic thinking"; (2005), The Journal of Strategy and Leadership, Vol. 33, No. 5, pp. 5-12.
- Amiri, M., Khosravi, A., Mokhtari, A.A. (2010), Job satisfaction and its influential factors. Journal of Research in Health Science, 10(1): 42-46.
- Casey, A.J, Goldman, E.F, (2010), Enhancing the Ability to Think Strategically: A Learning Model, Management Learning, 41(2) 167-185.
- Ghorbani. M., Kiani. B. (2012). *Strategic management. Strategic Art of Direction-Giving, McGraw-Hill, London*, thinking. Retrieval on emodiran.com/ file/ pp: 1-8. submit/file/4.doc
- <http://irandanesh.febpc.com/FileEssay/b11.pdf>
- Liedtka, J. M. (2005), "Strategic Thinking: Can it be Taught?," Long Rang Planning, 31(1), 120-129
- Monavvarian, A., Aghazadeh, H., Shahamat-nejad, M.; (2012), "Measuring the strategic thinking of the managers of tehran's municipality"; Quarterly Journal of Business Management, Vol. 4, No. 12, pp. 129-146.
- Moshbeki, A., (2008), Khazaie, A.; "Modeling elements of strategic thinking in Iranian organizations"; The Journal of Iranian Business Management, Vol. 1, No. 1, pp. 105-118.
- Porter, M. E.; (1990), The Competitive Advantage of Nations; London: Macmillan
- Zand, D.E. (2010), "Drucker's strategic thinking process: three key techniques", Strategy & leadership, 38, 3, pp 23-28