

# عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر تفکر راهبردی از دیدگاه

## فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی

محمدعلی عامری<sup>۱</sup> و ابراهیم داودی دهقانی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۶/۰۴

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۵/۰۹/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۲۸

### چکیده

**زمینه و هدف:** هدف این پژوهش، تبیین و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی از دیدگاه فرماندهان، رؤسا و مدیران نیروی انتظامی است.

**روش:** پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، شامل فرماندهان، رؤسا و مدیران نیروی انتظامی به تعداد ۱۸۵ نفر بود. با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۱۲۵ نفر به‌عنوان نمونه آماری تعیین شدند و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی پرسش‌نامه در زمان برگزاری نشست فصلی فرماندهان نیروی انتظامی بین آنان توزیع و جمع‌آوری شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه محقق‌ساخته حاوی ۴۰ پرسش بر اساس طیف لیکرت است که روایی آن از روش صوری با استفاده از نظر اساتید و کارشناسان و متخصصان مرتبط با موضوع تأیید شد. همچنین برای محاسبه پایایی پرسش‌نامه از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و مقدار آن ۰/۸۹۹ به‌دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آزمون «تی و رگرسیون» صورت گرفت.

**یافته‌ها:** براساس یافته‌های پژوهش، عوامل فردی و سازمانی اثر قابل توجهی بر تفکر راهبردی در بین فرماندهان، رؤسا و مدیران عالی نیروی انتظامی دارد و بین این عوامل و اتخاذ راهبرد اثربخش، رابطه معناداری وجود دارد.

**نتیجه‌گیری:** به‌طور کلی نتایج نشان می‌دهد که تفکر سیستمی، توجه به آینده‌نگری، فرضیه‌محوری، تمرکز بر اهداف، تفکر در زمان، فرصت‌طلبی هوشمندانه، خلاقیت و نوآوری، سبک مدیریت مشارکتی، وجود ساختار سازمانی پویا و منعطف، فرهنگ سازمانی مشوق و سیستم‌ها و فرایندهای مطلوب سازمانی، موجب اغنای تفکر راهبردی در بین فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی خواهند شد.

**کلیدواژه‌ها:** راهبرد، تفکر راهبردی، تفکر سیستمی، عوامل سازمانی، عوامل فردی

□ استناد: عامری، محمدعلی؛ داودی دهقانی، ابراهیم (زمستان، ۱۳۹۵). عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر تفکر راهبردی از دیدگاه فرماندهان و

مدیران نیروی انتظامی. *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۱۱(۴)، ۵۷۸-۵۹۵.

۱. عضو هیئت علمی پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی نیروی انتظامی، (نویسنده مسئول) m.ali.ameri.h@gmail.com

۲. عضو هیئت علمی و دانشجوی دکتری مدیریت پیشگیری از جرم دانشگاه علوم انتظامی امین

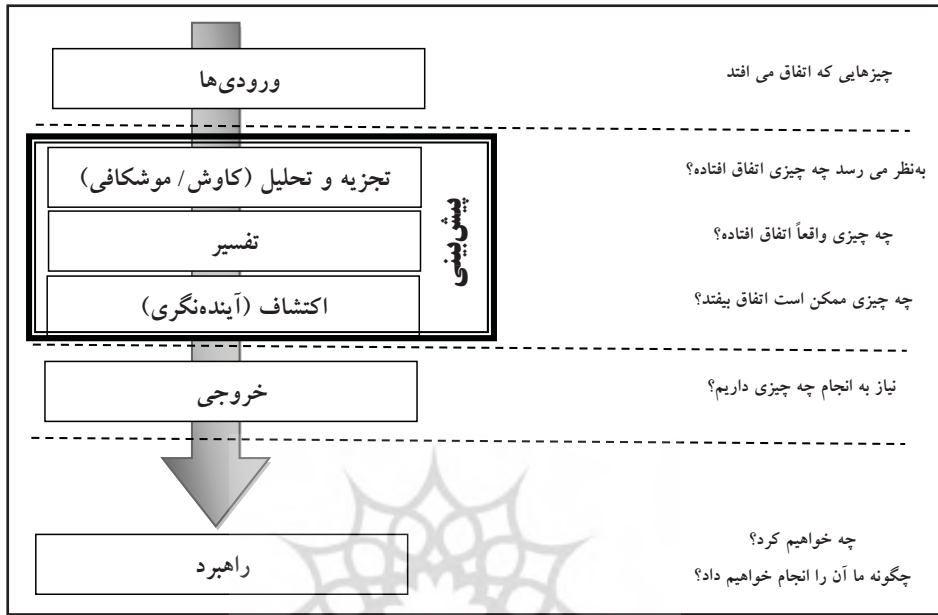
## مقدمه

امروزه تفکر راهبردی به‌عنوان یک عنصر بسیار مهم و ارزشمند در مدیریت‌های کلان در سازمان‌ها مطرح است که در این زمینه مدیران عالی باید به‌صورتی عمل کنند که ضمن حفظ بقاء سازمانی، مزیت رقابتی خود و سازمان را نیز افزایش دهند. در واقع با پای‌بندی به تفکر راهبردی، مدیران می‌توانند از مدیریت خرد فاصله گرفته و مدیریت کلان را به اجرا درآورند. ازطرفی اندیشه و تفکر مدیران و کارکنان به مزیت رقابتی برای سازمان تبدیل شده و در این راستا تفکر راهبردی باید در دو سطح متفاوت ولی مرتبط، یعنی سطح فردی و سازمانی مورد توجه قرار گیرد. بنابراین سازمان‌هایی که به‌طور موفقیت‌آمیزی این دو سطح را ترکیب کنند، قابلیت‌های حیاتی بدست می‌آورند که سرچشمه همیشگی برای مزیت رقابتی آنها می‌شود (عزیزی، ۱۳۹۴: ۲۳). تفکر راهبردی قدرت درونی و ذهنی در فرماندهان، رؤسا و مدیران نیروی انتظامی است که بهره‌گیری از آن در شرایط و تحولات ناپایدار جهانی، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی را برای آنان میسر کرده و راهبردهای سازمانی نیروی انتظامی را در محیط متحول امروزی طراحی می‌کند. این نوع تفکر امروزه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا بدون آن، تلاش‌های سازمانی فرماندهان نیروی انتظامی برای دستیابی به راهبردهای تدوین شده اثربخش نخواهد بود. تغییر از تفکر، نگاه و برنامه‌ریزی سنتی به راهبردی، بدون هیچ مانع و هزینه‌ای امکان‌پذیر نیست و مدیران نیروی انتظامی نیز در این مسیر، با چالش‌هایی مواجه خواهند بود. به عبارت دیگر در محیط متحول یادشده، عواملی وجود دارند که تعارض در اقدامات و عملیات‌های انتظامی را به‌دنبال خواهند داشت. محققان معتقدند تغییر در محیط آن‌قدر سریع است که علاوه بر برنامه‌ریزی راهبردی، فرماندهان و مدیران باید در بهره‌گیری از تفکر راهبردی مهارت یابند تا بتوانند در زمان تحولات محیطی واکنش لازم را نشان دهند. بنابراین در محیط پیچیده و پرتحول امروزی، تفکر راهبردی یک مهارت اساسی برای منابع انسانی، به‌خصوص فرماندهان، رؤسا و مدیران نیروی انتظامی است. بنابراین در این پژوهش به‌دنبال یافتن پاسخ این مسئله هستیم که عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر تفکر راهبردی در بین فرماندهان، رؤسا و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند؟ تا بتوان ضمن شناخت آنها، در برنامه‌ریزی لازم برای ارتقاء سطح تفکر راهبردی فرماندهان از آنها استفاده کرد.

امروزه تفکر راهبردی به‌عنوان یک عنصر 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 یکی از دو قابلیت مهم رهبران کارا است، اما در پژوهش‌های به‌عمل آمده نبود آن در رهبری‌های رده بالا 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. بر پایه نظریات «جین لیدکا»، راهبرد خلاق، حاصل تفکر راهبردی است و برنامه‌ریزی راهبردی، تسهیل روند کار و پیاده‌سازی نتایج آن را برعهده دارد (غفاریان و کیانی، ۱۳۹۲: ۱۲ و ۱۵).

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 بطور بالقوه به فرضیه‌ها و جایگزین‌های جدید و مناسب منجر می‌شود» (پارساییان و اعرابی، ۱۳۸۴: ۱۲). 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 درباره گزینه‌های بالقوه موجود در مورد وضعیت مؤثر سازمان در محیط خارجی آینده، به‌منظور تصمیم‌گیری آگاهانه و قوی‌تر در اقدامات امروزی» (کانوی، ۲۰۱۴: ۴). این تعریف طولانی نشانگر این واقعیت است که تفکر راهبردی یک مفهوم ساده نیست. یک 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 راهبرد، برای افزایش درک شناسایی فرصت‌های بالقوه آینده - و جلوگیری از خطرات آتی - به‌منظور ایجاد یک راهبرد قوی و پایدار برای سازمان (کانوی، ۲۰۱۴: ۵). فرایند کلی پیش‌بینی در چارچوب فرایند توسعه راهبرد قرار داشته و یک گام جدایی‌ناپذیر است. از نظر «وروس»<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، پیش‌بینی همان‌طور که در شکل شماره ۱

مشخص شده، خانه تفکر راهبردی است.



شکل 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 اما وقتی دنیای اطراف شما تغییر کند طرح و برنامه‌ریزی شما از مدار خارج خواهد شد و شما باید دوباره از نقطه اول شروع کنید و استفاده مناسبی از زمان و منابع نخواهید داشت. نکته مهم این است که فرایند تفکر راهبردی نیاز به سازماندهی داشته و یک فرایند موقت و گاه‌گاهی نیست بلکه، یک فرایند مداوم است که ظرفیت تفکر راهبردی را ایجاد و سازماندهی می‌کند (کانوی، ۲۰۱۴: ۸). «ناپیر» و «آلبرت» (۱۹۹۰) سه جنبه برای تفکر راهبردی قائل هستند: الف. گستردگی حوزه مورد توجه فرد به هنگام تفکر درخصوص مسائل سازمانی؛ ب. افق زمانی در تصمیم‌ها و پ. افراد کلیدی که در سازمان از قابلیت تفکر راهبردی بهره‌مند هستند و همچنین میزان استفاده آنها از سیستم‌های رسمی برنامه‌ریزی.

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 دو حلقه‌ای است. در رویکردهای معمول، یادگیری سازمانی با بهره‌گیری از نظام بازخورد و در چارچوب قواعد حاکم حاصل می‌شود. در تفکر راهبردی خود قواعد نیز در یک چرخه یادگیری تکامل پیدا می‌کند (حلقه بازخورد دوم). کارکرد اصلی تفکر راهبردی خلق چشم‌انداز است. با این دیدگاه، در یک سازمان راهبرد است که چشم‌انداز خلق می‌کند نه برنامه‌ریزان (ریبئی و همکاران، ۱۳۸۷) به عقیده «بون» تفکر راهبردی در سطح فردی داری سه ویژگی زیر است:

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

- خلاقیت برای ارائه ایده‌های جدید، یا بکارگیری مجدد ایده‌های قبلی با روشی متفاوت؛

- چشم‌اندازی برای آینده سازمان (بون، ۲۰۰۱: ۱۴۵).

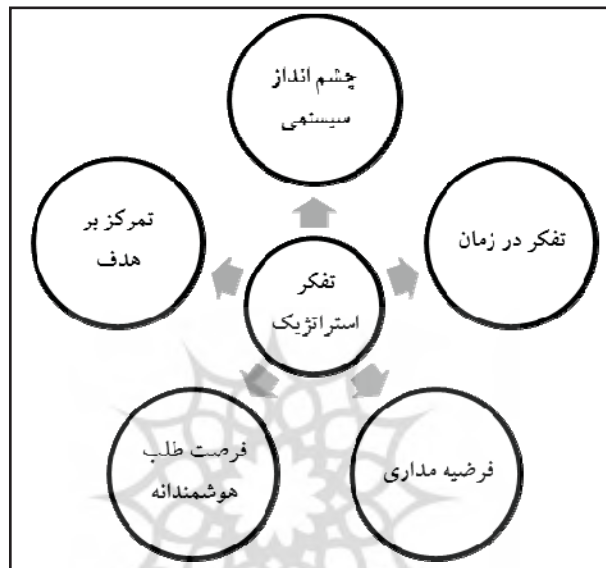


شکل ۲. ویژگی‌های تفکر راهبردی در سطح فردی (بون، ۲۰۰۵)

«لیدکا» (۱۹۹۸) در پژوهش خود پنج عنصر را برای تفکر راهبردی بیان کرده که عبارت‌اند

از: تمرکز بر هدف، چشم‌انداز سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، فرضیه‌محور بودن، تفکر در طول

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



شکل ۳. عناصر تفکر راهبردی (لیدکا، ۱۹۹۸)

مدیران راهبردی نسبت به مدیران غیرراهبردی، تفاوت‌هایی دارند که 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 چارچوب 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 ۱. مقایسه مدیران با تفکر راهبردی و مدیران با تفکر غیر راهبردی (ایران زاده و همکاران، ۱۳۸۷: ۲۲)

ردیف	موارد مورد مقایسه	مدیران با تفکر غیر راهبردی	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 دنباله‌روی معمول است و توجهی به رقابت در درازمدت نمی‌شود	پیشبرد و پیشتازبودن 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 غیر قابل انعطاف است	برای پاسخگویی به تغییر و ارتباطات همه جانبه و قابلیت تطبیق با محیط، ساختار قابل انعطاف است
۴	پژوهش و توسعه	تأکید بر به کاربردن ایده و اندیشه رقبا است و روی طرح‌های جدید سرمایه‌گذاری نمی‌شود	توجه به توسعه محصولات و خدمات جدید و همچنین ابداعات و نوآوری در تولید و بازاریابی و مدیریت کارکنان است.
۵	سودآوری	به سودآوری کوتاه‌مدت توجه می‌شود	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 به‌عنوان ابزار کار تلقی می‌شوند	بهسازی نیروی انسانی برای بلندمدت مطرح است. انسان به‌عنوان منبع ارزشمند مورد تأکید است و به‌ندرت به اخراج کارکنان مبادرت می‌شود
۷	سیک مدیریت	مدیریت برنامه‌ریزی ندارد و روزمرگی حاکم است	تفکر راهبردی تشویق می‌شود و آثار تصمیم‌ها 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 به‌طور بنیادی حل و فصل می‌شود

عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی در سازمان‌ها عبارت‌اند از:

۱- **داشتن تفکر سیستمی:** معمولاً مدیران یا جزء‌نگرند یا کل‌نگر؛ 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 کنیم. درواقع بدون داشتن دیدگاه سیستمی، تفکر راهبردی معنا نمی‌یابد. در تفکر سیستمی، فقط به اجزاء و جزئیات یک سیستم نگاه نمی‌شود بلکه چگونگی تعامل بین اجزاء و نیز بر هم کنش آنها و محیط، بررسی می‌شود. موانع و عواملی سبب می‌شود انسان‌ها از تفکر سیستمی دور شوند. تفکر سیستمی تفکری کل‌نگر است درحالی‌که 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: ۷۱).

۲- **هدفمندی در سازمان:** عاملی که مبنای تفکر راهبردی و شالوده اساسی آن است و اصلاً نمی‌شود گفت یک فرد بدون آن راهبرد دارد «هدف‌مداری» 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 چون هدف ندارد در مرتبه بعد از او قرار می‌گیرد. یک فرد مسلمان و مومن نیز نمونه‌ای است از یک انسان هدف‌دار که تمام اعمال و رفتارش با هدف قرب الی الله است. لذا 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 منبع‌محوری فاصله گرفته و به سوی هدف‌محور بودن حرکت کنند؛ در چنین شرایطی است که در محیط این سازمان‌ها آثار تفکر راهبردی شکوفا شده و باعث کسب مزیت‌های رقابتی برای سازمان‌ها خواهد شد (مسگریان، ۱۳۹۱: ۱۹).

۳- **وجود فرهنگ سازمانی مشوق:** فرهنگ سازمانی، نیرویی اجتماعی است که سازمان را به حرکت درآورده یا از حرکت باز می‌دارد. 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 به‌ناچار باید در مرحله نخست به تغییر آن فرهنگ بپردازد. طبق پژوهش‌ها و بررسی‌های به‌عمل آمده، در برخی سازمان‌های کشورمان، میزان تنبیه و تشویق کارکنان به‌صورت عادلانه صورت نمی‌گیرد و میزان تشویق و انگیزه‌بخشی به کارکنان در سطح بسیار ضعیفی قرار دارد. به‌عبارت دیگر محرک‌های لازم برای تحریک انگیزه کارکنان برای انجام کارهای اصولی و بروز خلاقیت در آنان کافی نیست. در محیط چنین سازمان‌هایی، کارکنان مجهز به صلاح تفکر راهبردی نخواهند بود و بروز خلاقیت در آنان امری واهی بنظر می‌رسد (بینش، ۱۳۹۰: ۷۵).

۴- **داشتن دسترسی به اطلاعات صحیح و به‌هنگام:** در دنیای امروز که لحظه‌ها سرنوشت سازند، دسترسی به اطلاعات درست و به‌هنگام همانند یافتن یک مروارید در اعماق دریاها است و بی‌اغراق می‌توان گفت شاهرگ حیاتی بقای سازمان‌ها است. در زمان‌های دور دسترسی به ابزارآلات، رمز کسب



موفقیت سازمان‌های بزرگ بود، اندکی جلوتر فناوری و بعد نیروی انسانی و امروز 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 بدنبال آن اطلاعات هستند مانند اطلاعات پزشکی و دارویی- نظامی و سیاسی و ...) و اما در ایران به دلایل گوناگون اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، مدیران به دلایل گوناگونی، خطرپذیری کمی به خرج می‌دهند و سعی می‌کنند شرایط خود را ثابت نگهدارند و از اطلاعات دسته دوم که توسط سازمان‌ها و یا افراد دیگر امتحان شده، استفاده کنند تا متحمل هزینه شکست نشوند و یا در حالت منفی تمایل فراوانی به سوء استفاده از اطلاعات برای دست یافتن به سودهای هنگفت را دارند که هر دو حالت مانعی بر سر راه ایجاد و بکارگیری تفکر راهبردی است (نوری شمس آباد، ۱۳۸۹: ۷۳).

۵- **تبدیل کردن تفکر راهبردی به برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی کردن آن در محیط کار:** با یک دید وسیع می‌توان گفت که تفکر راهبردی در اقشار مختلف جامعه در بین افراد گوناگون وجود دارد اما مشکلی که این افراد با آن مواجه هستند این است که این افراد نمی‌توانند تفکر خود را تبدیل به برنامه کنند و برنامه را در محیط مدنظرشان به اجرا درآورند (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۴: ۶۲).

۶- **استفاده کردن 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 مدیریتی 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).

۷- **وجود مدیران کلیدی:** مدیران شایسته و کلیدی از توان برقراری تفکر راهبردی برخوردار هستند. در کشور ما تربیت مدیران در حاشیه قرار گرفته و نیاز است به توانمندسازی مدیران بیشتر بها داده شود. البته با تأکید مسئولان، روند شایسته‌سالاری در حال شکل گرفتن است. مدیران کلیدی دارای خلاقیت و قوه خطرپذیری بالایی هستند، به کار گروهی علاقمند و روحیه مشارکت را در امور خود جاری می‌کنند و با وجود تمامی این موارد، دارای هوشمندی تجاری یعنی ابزاری

قدرتمند برای تصمیم‌گیری راهبردی هستند (نوری شمس‌آباد، ۱۳۸۹: ۸۲).

۸- عوامل 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 پی‌نبرده‌اند و دنباله‌روی از سیستم‌های سنتی را بیشتر ترجیح می‌دهند که ناگفته پیداست تنها برخی از افراد که از تجارب بالایی برخوردارند شاید توانایی لازم در این زمینه، آن هم در سازمان‌ها و مؤسسه‌های کوچک را دارا باشند (نوری شمس‌آباد، ۱۳۸۹: ۳۲).

۹- همسو کردن اعضا سازمان (اعتماد سازمانی): مدیران همواره در یکی و همسو کردن اعضا سازمان به مشکل برمی‌خورند که این مشکل می‌تواند ناشی از بروز عوامل گوناگونی باشد که از جمله آنها پایین بودن اعتماد کارکنان به مدیریت را می‌توان اشاره کرد. بسیاری از کارشناسان بر این باورند که تقویت روحیه اعتماد در میان کارکنان یکی از مهمترین عوامل ایجاد یکپارچگی، پویایی و تحرک در محیط کار به شمار می‌آید که ناشی از فقدان عواملی مانند عوامل زیر است:

الف- یکپارچگی<sup>۱</sup> یعنی صداقت در قول و عمل- عدالت - توجه به منافع جمع؛

ب- شایستگی<sup>۲</sup> یعنی مهارت‌های انجام کار و وظیفه‌شناسی؛

پ- وفاداری<sup>۳</sup> یعنی حفظ آبروی کارکنان؛

ت- سازگاری<sup>۴</sup> یعنی توانایی پیش‌بینی وقایع- تصمیم‌گیری صحیح در موقعیت‌های گوناگون- رفتار خودمانی؛

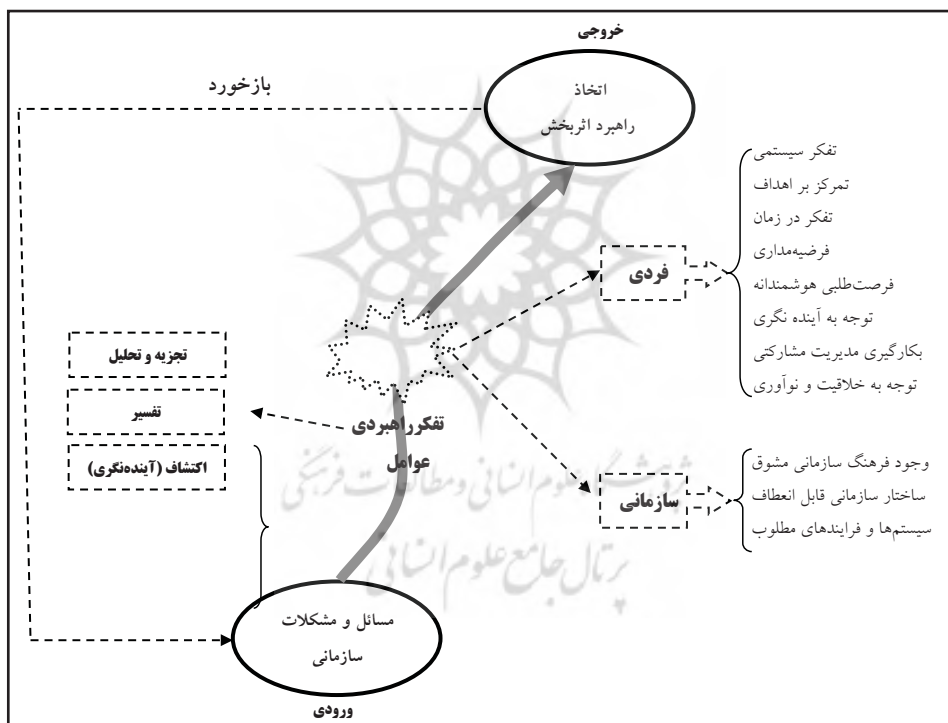
ث- گشودگی<sup>۵</sup> یعنی به اشتراک گذاشتن اطلاعات- کنجکاوای نسبت به ایده کارکنان- پذیرش

عقاید؛

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

ج- توانمندسازی<sup>۱</sup> یعنی استقلال کاری، تشویق کارکنان به فراگیری دانش کاری، همدلی و صمیمیت، مهارت‌های حل مسئله، مشارکت کارکنان، کار گروهی و ... (نوری شمس‌آباد، ۱۳۸۹: ۳۴).

بنابراین فرضیه اصلی پژوهش به این صورت تدوین شد که عوامل فردی و سازمانی بر تفکر راهبردی فرماندهان، رؤسا و مدیران نیروی انتظامی تأثیر قابل توجهی دارد. با تأکید بر نظریه لیدکا (۱۹۹۸) و ناپیر و آلبرت (۱۹۹۰) و کانوی (۲۰۱۴) الگوی مفهومی پژوهش به شرح زیر است.



شکل ۴. الگوی مفهومی تحقیق

## روش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی و از نوع پیمایشی

است. جامعه آماری این پژوهش، شامل فرماندهان، رؤسا و مدیران عالی نیروی انتظامی به تعداد ۱۸۵ نفر است که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۲۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب و در زمان برگزاری نشست فصلی فرماندهان نیروی انتظامی به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسش‌نامه محقق‌ساخته حاوی ۴۰ پرسش به صورت طیف لیکرت (پنج گزینه‌ای) بوده که براساس ادبیات نظری مرتبط، طراحی و روایی آن از روش صوری با استفاده از نظر اساتید، کارشناسان و متخصصان مرتبط با موضوع تأیید شد. برای محاسبه پایایی پرسش‌نامه، ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> محاسبه شد که مقدار آن برای پژوهش حاضر ۰/۸۹۹ به دست آمد و نشان‌دهنده قابل قبول بودن پایایی پرسش‌نامه است. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آزمون «تی و رگرسیون» به وسیله نرم‌افزار «اس.پی.اس.اس» صورت گرفت.

جدول ۲. تحلیل پرسش‌نامه تحقیق

منابع	تعداد گویه‌ها (پرسش‌ها)	شاخص‌ها	مؤلفه
لیدکا (۱۹۹۸) ناپیر و آلبرت (۱۹۹۰) کانوی (۲۰۱۴)	۴ (پرسش ۱ تا ۴)	تفکر سیستمی	عوامل فردی
	۵ (پرسش ۵ تا ۹)	تمرکز بر اهداف	
	۴ (پرسش ۱۰ تا ۱۳)	خلاقیت و نوآوری	
	۵ (پرسش ۱۴ تا ۱۸)	تفکر در زمان	
	۳ (پرسش ۱۹ تا ۲۱)	فرصت‌طلبی هوشمندانه	
	۳ (پرسش ۲۲ تا ۲۴)	فرضیه‌محوری	
	۲ (پرسش ۲۵ تا ۲۶)	آینده‌نگری	
	۵ (پرسش ۲۷ تا ۳۱)	مدیریت مشارکتی	
عوامل سازمانی	۳ (پرسش ۳۲ تا ۳۴)	فرهنگ سازمانی	
	۳ (پرسش ۳۵ تا ۳۷)	ساختار سازمانی	
	۳ (پرسش ۳۸ تا ۴۰)	فرایندها و سیستم‌ها	

## یافته‌ها

وضعیت توصیفی جامعه آماری مورد بررسی به شرح زیر است.

### جدول ۳. توصیف جامعه آماری مورد بررسی

جایگاه خدمتی		تحصیلات				سن		
۱۹ و بالاتر	۱۸	۱۷ و پایین تر	کارشناسی ارشد	کارشناسی	کاردانی و پایین تر	۴۰ سال به بالا	۳۰ تا ۴۰ سال	زیر ۳۰ سال
۱۱	۵۹	۵۵	۳۱	۷۷	۱۷	۶۸	۴۹	۸
۸/۸ درصد	۴۷/۲ درصد	۴۴ درصد	۲۴/۸ درصد	۶۱/۶ درصد	۱۳/۶ درصد	۵۴/۴ درصد	۳۹/۲ درصد	۶/۴ درصد

نتیجه آزمون فرضیه‌ها به شرح زیر است:

فرضیه اول: عوامل فردی و سازمانی بر تفکر راهبردی فرماندهان، رؤسا و مدیران نیروی انتظامی تأثیر قابل توجهی دارد.

همان‌طور که در جدول شماره ۳ آمده است، رابطه مثبت و قوی بین عوامل فردی و سازمانی و وجود تفکر راهبردی با همبستگی چندگانه (R) یعنی ۰/۹۹۷ وجود دارد. نتایج همچنین نشان داد که داشتن تفکر سیستمی، تمرکز داشتن بر اهداف، خلاقیت و نوآوری، تفکر در زمان، فرصت‌طلبی هوشمندانه، فرضیه‌محوری، توجه به آینده‌نگری و داشتن سبک مدیریت مشارکتی بر تفکر راهبردی در بین فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی تأثیر مثبت دارد. به‌طور کلی نتایج نشان می‌دهد که عوامل فردی و سازمانی، اثر قابل توجهی بر تفکر راهبردی در بین فرماندهان، رؤسا و مدیران عالی نیروی انتظامی دارد. در نتیجه، فرضیه اول مورد تأیید قرار می‌گیرد.

### جدول ۴. نتایج آزمون رگرسیون

مؤلفه	متغیرهای مستقل	ضرایب استاندارد	مقدار تی
عوامل فردی	داشتن تفکر سیستمی	۰/۶۲۶	۳/۶۱
	تمرکز داشتن بر اهداف	۰/۹۳۴	۴/۱۰
	خلاقیت و نوآوری	۰/۸۷۰	۳/۳۴
	عدم تفکر در زمان	۰/۶۴۶	۳/۸۹
	فرصت‌طلبی هوشمندانه	۰/۵۶۸	۳/۲۲
	فرضیه‌محوری	۰/۶۷۲	۴/۱۲
	توجه به آینده‌نگری	۰/۶۶۰	۴/۵۷
عوامل سازمانی	داشتن سبک مدیریت مشارکتی	۰/۵۵۱	۳/۹۵
	وجود فرهنگ سازمانی مشوق	۰/۹۵۱	۴/۰۵
	ساختار سازمانی پویا	۰/۹۸۰	۳/۲۵
	فرایندها و سیستم‌های مطلوب	۰/۸۹	۳/۶۵
	نتیجه آزمون رگرسیون	۰/۹۹۷	

فرضیه دوم: تفکر راهبردی در بین فرماندهان، رؤسا و مدیران نیروی انتظامی مورد توجه و اقدام است. جدول شماره ۴، آمارهای توصیفی از متغیرها ارائه می‌کند. در بین عوامل فردی و سازمانی، عوامل سازمانی با میانگین ۴۰/۹۰ (۹۰/۹ درصد) بیش از میانگین حداکثر نمره ممکن، یعنی ۴۵، بر تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی تأثیر قابل توجهی داشته و عوامل فردی با میانگین ۱۰۹/۷۴ (۷۰/۸ درصد) بیش از میانگین حداکثر نمره ممکن یعنی ۱۵۵، در رتبه بعدی تأثیر بر تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی قرار دارد.

جدول ۵. آمار توصیفی متغیرهای اندازه‌گیری شده

رتبه	درصد	میانگین	تعداد گویه	متغیرهای اندازه‌گیری شده	درصد	میانگین	مؤلفه
۱	۸۱/۸	۱۶/۳۶	۴	داشتن تفکر سیستمی	۷۰/۸	۱۰۹/۷۴	عوامل فردی
۴	۷۱/۴	۱۷/۸۵	۵	تمرکز داشتن بر اهداف			
۷	۶۲/۳	۱۲/۴۶	۴	خلاقیت و نوآوری			
۵	۶۵/۹	۱۶/۴۷	۵	تفکر در زمان			
۶	۶۴/۸	۹/۷۲	۳	فرصت‌طلبی هوشمندانه			
۳	۷۸/۳	۱۱/۷۴	۳	فرضیه‌محوری			
۲	۸۱/۲	۸/۱۲	۲	توجه به آینده‌نگری			
۸	۶۰/۷	۱۵/۱۷	۵	داشتن سبک مدیریت مشارکتی	۹۰/۹	۴۰/۹۰	عوامل سازمانی
۲	۹۲/۹	۱۳/۹۳	۳	وجود فرهنگ سازمانی مشوق			
۱	۹۴/۷	۱۴/۲۰	۳	ساختار سازمانی پویا			
۳	۸۵/۲	۱۲/۷۸	۳	فرایندها و سیستم‌های مطلوب			

میانگین نمره تفکر سیستمی ۱۶/۳۶ است که بیش از میانگین حداکثر نمره ممکن یعنی ۲۰ بوده و حد بالایی (۸۱/۸ درصد) از داشتن تفکر سیستمی توسط فرماندهان، رؤسا و مدیران نیروی انتظامی را نشان می‌دهد. میانگین نمره تمرکز داشتن بر اهداف (۱۷/۸۵) (۷۱/۴ درصد) بیش از میانگین حداکثر نمره ممکن یعنی ۲۵ ثبت شده است. در نتیجه تمرکز فرماندهان، رؤسا و مدیران نیروی انتظامی را بر اهداف نشان می‌دهد. از سوی دیگر خلاقیت و نوآوری با میانگین نمره ۱۲/۴۶ (۶۲/۳ درصد)، بیش از حداکثر نمره ممکن از ۲۰، سطح بالایی از توجه فرماندهان، رؤسا و مدیران نیروی انتظامی به خلاقیت و نوآوری را به تصویر می‌کشد.

میانگین نمره تفکر در زمان ۱۶/۴۷ (۶۵/۹ درصد) بیش از میانگین حداکثر نمره ممکن یعنی ۲۵، فرصت‌طلبی هوشمندانه ۹/۷۲ (۶۴/۸ درصد) بیش از میانگین حداکثر نمره ممکن یعنی ۱۵، فرضیه‌محوری ۱۱/۷۴ (۷۸/۳ درصد) بیش از میانگین حداکثر نمره ممکن یعنی ۱۰، توجه به آینده‌نگری ۸/۱۲ (۸۱/۲ درصد) بیش از میانگین حداکثر نمره ممکن یعنی ۱۰ و داشتن سبک مدیریت مشارکتی ۱۵/۱۷ (۶۰/۷ درصد) بیش از میانگین حداکثر نمره ممکن یعنی ۲۵. نشان‌دهنده وجود این مؤلفه‌های فردی در بین فرماندهان، رؤسا و مدیران نیروی انتظامی است. در بین عوامل فردی به‌ترتیب، داشتن تفکر سیستمی با (۸۱/۸ درصد)، توجه به آینده‌نگری با (۸۱/۲ درصد)، فرضیه‌محوری با (۷۸/۳ درصد)، تمرکز بر اهداف با (۷۱/۴ درصد)، تفکر در زمان با (۶۵/۹ درصد)، فرصت‌طلبی هوشمندانه با (۶۴/۸ درصد)، خلاقیت و نوآوری با (۶۲/۳ درصد) و درنهایت داشتن سبک مشارکتی با (۶۰/۷ درصد) بیشترین عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی در بین فرماندهان، رؤسا و مدیران نیروی انتظامی است. در بین عوامل سازمانی نیز به‌ترتیب ساختار سازمانی پویا و منعطف با میانگین ۱۴/۲۰ (۹۴/۷ درصد)، وجود فرهنگ سازمانی مشوق با میانگین ۱۳/۹۳ (۹۲/۹ درصد) و درنهایت فرایندها و سیستم‌های مطلوب با میانگین ۱۲/۷۸ (۵/۲ درصد) بیشترین تأثیر را بر تفکر راهبردی در بین فرماندهان، رؤسا و مدیران نیروی انتظامی دارد.

فرضیه سوم: بین عوامل فردی و سازمانی تفکر راهبردی و اتخاذ راهبرد اثربخش رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۶. ماتریس همبستگی متغیرهای اندازه‌گیری شده

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱- داشتن تفکر سیستمی	۱	۰/۵۱	۰/۵۵	۰/۴۱	۰/۵۶	۰/۳۸	۰/۷۲	۰/۶۷	۰/۶۶	۰/۷۱	۰/۷۹	۰/۸۲
۲- تمرکز داشتن بر اهداف		۱	۰/۸۹	۰/۷۹	۰/۸۲	۰/۸۳	۰/۹۱	۰/۷۶	۰/۵۷	۰/۵۸	۰/۶۱	۰/۷۱
۳- خلاقیت و نوآوری			۱	۰/۸۲	۰/۸۲	۰/۸۳	۰/۶۴	۰/۸۲	۰/۸۹	۰/۷۴	۰/۵۸	۰/۶۲
۴- تفکر در زمان				۱	۰/۷۸	۰/۸۸	۰/۴۸	۰/۸۵	۰/۷۷	۰/۶۴	۰/۶۰	۰/۶۶
۵- فرصت‌طلبی هوشمندانه					۱	۰/۷۲	۰/۷۶	۰/۷۵	۰/۹۲	۰/۵۱	۰/۵۷	۰/۶۵
۶- فرضیه‌محوری						۱	۰/۳۹	۰/۹۱	۰/۸۳	۰/۷۳	۰/۶۹	۰/۷۸
۷- توجه به آینده‌نگری							۱	۰/۷۴	۰/۷۶	۰/۶۴	۰/۷۷	۰/۸۰
۸- سبک مدیریت مشارکتی								۱	۰/۸۵	۰/۸۶	۰/۶۳	۰/۶۱

ادامه جدول ۶. ماتریس همبستگی متغیرهای اندازه‌گیری شده

۰/۹۳	۰/۸۹	۰/۶۴	۱								۹- وجود فرهنگ سازمانی مشوق
۰/۹۵	۰/۹۱	۱									۱۰- ساختار سازمانی پویا
۰/۸۵	۱										۱۱- فرایندها و سیستم‌های مطلوب
۱											۱۲- تفکر راهبردی

همان‌طور که در جدول شماره ۶ نشان داده شده، ارتباط معناداری بین تفکر سیستمی ( $r=0/82$ )، تمرکز بر اهداف ( $r=0/71$ )، خلاقیت و نوآوری ( $r=0/62$ )، تفکر در زمان ( $r=0/66$ )، فرصت‌طلبی هوشمندانه ( $r=0/65$ )، فرضیه‌محوری ( $r=0/78$ )، توجه به آینده‌نگری ( $r=0/80$ )، داشتن سبک مدیریت مشارکتی ( $r=0/61$ )، فرهنگ سازمانی مشوق ( $r=0/93$ )، ساختار سازمانی پویا و قابل انعطاف ( $r=0/95$ )، سیستم‌ها و فرایندهای مطلوب ( $r=0/85$ ) با وجود تفکر راهبردی و اتخاذ راهبردهای اثربخش توسط فرماندهان، رؤسا و مدیران نیروی انتظامی وجود دارد که این نتایج فرضیه سوم را حمایت و تأیید می‌کنند.

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد که توجه به مؤلفه‌ها و شاخص‌های تفکر راهبردی توسط فرماندهان، رؤسا و مدیران نیروی انتظامی به‌ترتیب شامل (داشتن تفکر سیستمی، توجه به آینده‌نگری، فرضیه‌محوری، تمرکز بر اهداف، تفکر در زمان، فرصت‌طلبی هوشمندانه، خلاقیت و نوآوری و در نهایت داشتن سبک مدیریت مشارکتی) و همچنین وجود عوامل سازمانی به‌ترتیب شامل (ساختار سازمانی پویا و منعطف، فرهنگ سازمانی مشوق و سیستم‌ها و فرایندهای مطلوب سازمانی) موجب تفکر راهبردی در بین فرماندهان، رؤسا و مدیران نیروی انتظامی شده و به‌همین دلیل این فرماندهان و مدیران راهبردهای اثربخشی را در انجام مأموریت‌های خود بکار گرفته‌اند.

لازم به توضیح است در میان گویه‌ها و پرسش‌های مورد بررسی، توجه به کلیه ابعاد مسائل از لحاظ زمانی و مکانی، تحریک قدرت تخیل و ایده‌پردازی کارکنان و اهمیت به ایده‌های جدید ارائه شده از سوی کارکنان، تبیین راهکارهای متعدد برای فرضیه‌های مختلف، وجود چشم‌انداز در بین فرماندهان، اولویت‌بندی اهداف فرعی و اصلی در انجام مأموریت‌ها، بهره‌گیری از وقایع



گذشته برای پیش‌بینی آینده، طرح گزینه‌های راهبردی جدید در مواجهه با شرایط محیطی جدید، توسعه راه‌حل‌های خلاقانه و نوآورانه برای دستیابی به مزیت رقابتی، برگزاری به موقع و با کیفیت هیئت‌های اندیشه‌ورزی و بهره‌برداری از اندیشه و تفکر کارشناسان و متخصصان هر موضوع، توجه بسیار به کار گروهی و تشکیل گروه‌های تفکر راهبردی از مهمترین عوامل فردی مؤثر بر تفکر راهبردی در بین فرماندهان، رؤسا و مدیران نیروی انتظامی بوده است.

در بررسی پژوهش‌های انجام شده در زمینه تفکر راهبردی، یافته‌های این پژوهش، با یافته‌های لیدکا (۱۹۹۸) همپوشانی داشته و آن را تأیید می‌کند. به‌نحوی که ۵ عامل اصلی ارائه شده در مدل لیدکا شامل تفکر سیستمی، تفکر در زمان، فرضیه‌مداری، فرصت‌طلبی هوشمندانه و تمرکز بر اهداف در یافته‌های این پژوهش نیز وجود دارد. همچنین یافته‌های مدل بون (۲۰۰۵) شامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، خلاقیت، داشتن چشم‌انداز و تفکر سیستمی تأییدکننده یافته‌های این پژوهش نیز هستند.

بنابراین پیشنهادهای پژوهش در راستای یافته‌های یادشده به‌شرح زیر است:

#### الف- در خصوص عوامل فردی مؤثر بر تفکر راهبردی:

۱- نسبت به ترویج فرهنگ مدیریت مشارکتی و فرامتنی در بین فرماندهان، رؤسا و مدیران اقدام شود.

۲- با برگزاری دوره‌های آموزشی حضوری کوتاه‌مدت و مجازی نسبت به ارتقاء مؤلفه‌های فردی تفکر راهبردی به‌ویژه تفکر سیستمی، خلاقیت و نوآوری و فرصت‌طلبی هوشمندانه در بین فرماندهان، رؤسا و مدیران اقدام شود.

۳- نسبت به برنامه‌ریزی مناسب و نظام‌مند برای برگزاری به‌موقع و با کیفیت هیئت‌های اندیشه‌ورزی در سازمان و استفاده از گروه‌های تفکر راهبردی در زمینه اتخاذ راهبردهای اثربخش اقدام شود.

#### ب- در خصوص عوامل سازمانی مؤثر بر تفکر راهبردی:

۱- با تشکیل کارگروه‌های لازم و با مشارکت فرماندهان، رؤسا و مدیران اجرایی، نسبت به بازنگری و بهبود ساختار سازمانی منطبق بر ساختارهای پویا، قابل انعطاف و متناسب با

نیازهای راهبردی و عملیاتی نیروی انتظامی اقدام شود.

- ۲- با تشکیل کارگاه‌های آموزشی مرتبط و استفاده از نرم‌افزارهای موجود، نسبت به ترویج فرهنگ تفکر راهبردی و توانمندسازی فرماندهان، رؤسا و مدیران در این زمینه اقدام شود.
- ۳- ضمن مهندسی مجدد فرایندها و سیستم‌های موجود، نسبت به طراحی و اجرای فرایندها و سازوکارهای منعطف و اثربخش که مشوق تغییر و بهبود مؤلفه‌های تفکر راهبردی هستند اقدام شود.

## منابع

- ایران‌زاده، سلیمان؛ صباحی، عیسی و عماري، حسین (۱۳۸۷). تفکر راهبردی. تبریز: انتشارات فروزش.
- بینش، مسعود (۱۳۹۰). موانع تفکر سیستمی. ماهنامه صنعت خودرو. تهران: امور آموزش و توسعه منابع انسانی ساپکو.
- پارسایان، علی و اعرابی، سیدمحمد (۱۳۸۴). مدیریت راهبردی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- تاج‌الدین، مهدی و اقبالی، اسماعیل (۱۳۸۵). تفکر راهبردی با رویکردی کارآفرینانه. تهران: سومین کنفرانس مدیریت راهبردی.
- ربیعی، علی؛ خاتمی، نوفرناز؛ علاقه‌مند، شهرام؛ خاشعی، فاطمه و مهرآرین، رضا (۱۳۸۷). بررسی میزان تفکر راهبردی در سازمان‌های راهبردمحور. تهران: پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت راهبردی.
- عزیزی، ابوالفضل؛ شب‌بویی، علی و مرزبان، شهریار (۱۳۹۴). مدیریت تفکر راهبردی در سازمان‌ها (با بررسی موانع تفکر راهبردی در سازمان‌ها). کنفرانس بین‌المللی مهندسی علوم هنر و قانون. اسپانیا، بارسلونا.
- غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (۱۳۹۲). راهبرد اثربخش. تهران: نشر فرا.
- مسگریان، هومن (۱۳۹۱). تفکر راهبردی، کارکردها و چالش‌ها. تهران: نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت راهبردی.
- نوری شمس‌آباد، محمود (۱۳۸۹). تفکر راهبردی. چالش‌ها و موانع. نشریه انجمن مدیریت ایران. سال ۲۱، ۳۲-۳۸.
- Bonn, I. (2001). Developing Strategic Thinking as a Core Competency. Management Decision. 39(1), 63-70.
- Bonn, I. (2005). Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach. Leadership & Organization Development Journal. 26(5), 336-354.
- Conway, M. (2014). Strategic Thinking, What it is and how to do it..., Web: <http://thinkingfutures.net>.
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic Thinking: Can It Be Taught? Long Range Planning, 31(1), 120-129.
- Voros, J. (2003). A Generic Foresight Process Framework. Foresight, 3(1), 10-21.
- Napier, N. K. & Albert, M. S. (1990). East Asian and American perspectives on Thinking Strategically: The Leopard and His Spots. Asia Pacific Journal of Human Resources. 28(40), 40-50.