



### The role of strategic thinking in the success of organizations (a case study of the establishment of navy in the Makran coast)

Mahmoud Baratian<sup>1</sup>, Sajjad Zulfiqari Dehkordi<sup>2</sup>, Samia Irji<sup>3</sup>

#### Abstract

**Purpose:** the goal of the researchers in this study is to investigate the role of strategic thinking in the success of the Navy in deploying on the coast of Makran.

**Method:** The research method is applied-contextual type with descriptive method and mixed approach. The statistical population is the commanders and top managers of one of the departments of the Iran Army. The effect of the independent variable of strategic thinking on the dependent variable of the success of the Navy was investigated in the establishment on the coast of Makran.

**Findings:** The findings show that strategic thinking using the components of creativity, foresight, search, intelligent opportunism, risk-taking, observation and monitoring of the internal and external environment, objectivity, drawing a vision, formulating a strategy, systemic thinking, conceptual thinking, analytical thinking, focusing on Purpose, thinking in time, faith and conscious effort and knowledge of the organization play an effective role in the success of the in its establishment on the shores of Makran.

**Conclusion:** The results indicate that the absolute majority believe strategic thinking has play a significant role in the success of the establishment of Navy on the coast of Makran.

**Keywords:** Organizational success, strategic thinking, Mokran beaches, Navy

1. Doctoral student of strategic defense sciences, lecturer and faculty member of Aja Command and Headquarters University, Tehran.iran Corresponding Author, **Email** m.baratian@casu.ac.ir

2. Master's degree in Defense Management, Tehran.iran

3. MA student of Iranian Islamic History, Al-Zahra University, Tehran.Iran.

Journal of maritime science management ,2023, vol. 4, No1, pp.75-94

**Doi:** <https://doi.org/10.22034/mmr.2023.316591.1096>

Article Type: Research-based Published by Faculty of Management and Marine Commissary



**Received: March 2, 2023;**

**Accepted: April 21, 2023**



## نقش تفکر راهبردی در موفقیت سازمان‌ها (مطالعه موردی استقرار نداجا در سواحل مکران)

محمود براتیان<sup>۱</sup>، سجاد ذوالفقاری دهکردی<sup>۲</sup>، سمیه ایرجی<sup>۳</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف محققین در این پژوهش بررسی نقش تفکر راهبردی در موفقیت نیروی دریایی ارتش ج.ا.ایران در استقرار در سواحل مکران است.

**روش:** روش تحقیق انجام شده از نوع کاربردی-زمینه‌ای با روش توصیفی و رویکرد آمیخته است. جامعه آماری این تحقیق فرماندهان و مدیران عالی یکی از بخش‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران هستند که به منظور دست‌یابی به هدف محققین، اثر متغیر مستقل تفکر راهبردی بر متغیر وابسته موفقیت نیروی دریایی ارتش ج.ا.ایران در استقرار در ساحل مکران مورد بررسی قرار گرفت.

**یافته‌ها:** یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که تفکر راهبردی با استفاده از مؤلفه‌های خلاقیت، آینده‌نگری، جستجوگری، فرصت‌جویی هوشمندانه، خطرپذیری، رصد و پایش محیط داخلی و خارجی، عینیت‌گرایی، ترسیم چشم‌انداز، تدوین راهبرد، تفکر سیستمی، تفکر مفهومی، تفکر تحلیلی، تمرکز بر هدف، تفکر در زمان، ایمان و تلاش آگاهانه و شناخت سازمان در موفقیت نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران در استقرار در سواحل مکران نقش مؤثری دارد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج به دست آمده حاکی از آن است که، اکثریت مطلق معتقدند تفکر راهبردی در موفقیت استقرار نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران در سواحل مکران نقش بسزایی دارد.

**واژگان کلیدی:** موفقیت سازمان، تفکر راهبردی، سواحل مکران، نیروی دریایی

**استناد:** براتیان، محمود، ایرجی، سمیه & ذوالفقاری، سجاد. (۱۴۰۲). نقش تفکر راهبردی در موفقیت سازمان‌ها

(مطالعه موردی استقرار نداجا در سواحل مکران). *مطالعات علوم مدیریت دریایی* (۱/۴).

۱. دانشجوی دکتری علوم دفاعی استراتژیک، و عضو هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. نویسنده مسئول، ایمیل: m.baratian@casu.ac.ir

۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دفاعی دافوس آجا، تهران، ایران.

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد تاریخ ایران اسلامی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

**مقدمه:**

پویایی و سرعت زیاد تغییرات پیچیده و غیرخطی، تحولات ناپیوسته و جهشی از ویژگی‌های قرن بیست و یکم بوده و سازمانها را با چالش‌های زیادی مواجه نموده است؛ به طوری که برنامه‌ریزی و پیش‌بینی صحیح از آینده را تا حدودی ناممکن نموده است. (ایرانزاده و همکاران، ۱۳۸۷) برای هماهنگی با این تغییرات روزافزون و گام برداشتن در جهت اهداف سازمانی، نیاز به تغییر در روش تفکر و تحول ذهنی مدیران سازمان‌ها است. (فیرهولم، ۲۰۰۹) سازمان‌های نظامی به عنوان یکی از این سازمان‌ها که غالباً در محیط‌هایی متشنج و با سرعت تغییرات بالا فعالیت می‌کنند، به منظور تحقق هدف نهایی خود یعنی ایجاد امنیت نیازمند رصد محیط داخلی و بیرونی، شناسایی و شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای دشمنان و سپس اتخاذ راهبردها و تصمیمات هوشمندانه می‌باشند که از آن به تفکر راهبردی تعبیر می‌شود. همچنین نیروهای مسلح به عنوان حافظان امنیت، در فراهم نمودن بستر پیشرفت‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی نقش بسزایی ایفا می‌نمایند. (افتخاری و دولت آبادی، ۱۳۸۸)

در همین راستا، در سال‌های اخیر با دوراندیشی و تدابیر راهبردی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) کلیه دستگاه‌های اجرایی جمهوری اسلامی ایران در تلاشند تا به منظور ایجاد فرصت‌های لارم جهت پیشرفت کشور، سواحل مکران را تا حد ممکن توسعه داده و موجبات رشد و توسعه این منطقه را که به عنوان یکی از مناطق کلیدی کشور در برقراری ارتباط ج.ا.ایران با اقیانوس‌ها و دیگر کشورهای اقیانوسی است، فراهم نمایند. علی‌رغم اهمیت سواحل برای کشورهای دریایی، متأسفانه به دلایل گوناگون در طول سالیان متمادی توجه چندانی به سواحل با کیفیت جنوب شرق کشور نشده به گونه‌ای که تراکم نسبی جمعیت در شهرستان‌های چابهار، کنارک و جاسک در سواحل مکران نه تنها نسبت به تراکم نسبی دیگر سواحل کشور، بلکه نسبت به تراکم ملی نیز بسیار اندک است و متأسفانه ایران در رتبه‌بندی میزان جمعیت ساحل‌نشین در بین ۲۳ کشور غرب آسیا و شمال آفریقا در رده ۱۶ می‌باشد (مطلبی، ۱۳۹۳).

فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در یکی از دیدارهایی که در سال ۱۳۹۳ با مسئولین نیروی دریایی ارتش ج.ا.ایران داشتند، دوران صلح را فرصت مغتنمی برای خدمت نیروهای مسلح در بخش‌های علمی، سازندگی و افزایش بازدارندگی خوانده و فرمودند: مسئله آبادسازی سواحل مکران نیز جزء همین کارهای اساسی است که باید با همکاری دولت، برنامه‌های مورد نظر در این منطقه با سرعت بیشتری دنبال شود (وبگاه اطلاع رسانی مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳) در این بین نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران علاوه بر مأموریت ذاتی و مسئولیت خود در حراست از مرزهای آبی و منافع ملی ج.ا. در دریای عمان و شمال اقیانوس هند، که از سال‌ها پیش در شهرستان چابهار و شهر کنارک مستقر گردیده بود، با ابلاغ ستاد کل نیروهای مسلح در سال ۱۳۸۷ حضور خود را در این مناطق پررنگ‌تر نموده و با استقرار در شهرستان جاسک (از توابع استان هرمزگان) منطقه دوم دریایی ولایت را تأسیس و عملاً سرتاسر سواحل مکران و مناطق دریایی دریای عمان و شمال اقیانوس هند به عنوان منطقه مأموریت این نیرو در نظر گرفته شد.

استقرار در این ساحل عظیم و گسترده و بکر که دارای ظرفیت‌های توسعه‌ای زیادی در حوزه‌های مختلف است و انجام مأموریت به‌گونه‌ای که رضایت مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و سایر سلسله مراتب فرماندهی را فراهم آورد، قطعاً نیاز به مدیریت، برنامه‌ریزی و از همه مهم‌تر نیازمند تفکر راهبردی می‌باشد.

از دیدگاه ماهوی تفکر راهبردی یک بصیرت و فهم است که کمک می‌کند تا در شرایط پیچیده کسب و کار و طراحی راهبردهای سازمان، مسئولین عملکرد صحیح داشته باشند. تفکر راهبردی مدیران را قادر می‌سازد تا بفهمند چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثر است. تعاریف متعددی برای تفکر راهبردی ارائه شده و هر یک به جنبه‌هایی از این رویکرد توجه کرده است. گرت تفکر راهبردی را به عنوان فرآیندی تعریف می‌کند که مدیران ارشد از آن طریق می‌توانند فراتر از بحران‌ها و فرآیندهای مدیریتی روزانه بیندیشند تا نگرشی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن به دست آورند و سایمون تفکر راهبردی را به کارگیری تفکر پیش‌بینی کننده، نقادانه، تعاملی، خلاق، اخلاقی و بصری تعریف کرده است. دکتر آقامحمدی نیز تفکر راهبردی را درک و تجزیه و تحلیل خلاقانه، نظام‌مند، جامع و تحول‌گرای مستمر محیط به‌منظور تشخیص و یا خلق به موقع فرصت‌های دستیابی به چشم‌اندازها و مأموریت سازمان می‌داند و توانایی‌های تفکر راهبردی را شامل تفکر مفهومی، تفکر دوراندیشی خلاقیت، تفکر تحلیل‌گرایانه، یادگیری، تفکر سنتزی و ذهن‌گرایی بر می‌شمارد و ویژگی اصلی آن را توانایی به‌دست آوردن نگرش کلی از سازمان و محیط است می‌داند. این موضوع به‌معنی توانایی دوری گزیدن از مسائل عملیاتی روزانه و توانایی دیدن این موضوع است که چگونه مسائل و مباحث به یک الگوی کلی با رویدادها و جزئیات ویژه ارتباط پیدا می‌کند. (آقامحمدی، ۱۳۹۷، ص ۱۳۹) از این رو، امروزه تفکر راهبردی به عنوان یک عنصر بسیار مهم و ارزشمند در مدیریت‌های کلان در سازمان‌ها مطرح بوده و این توانایی برای رقابتی ماندن در یک محیط متلاطم و جهانی، حیاتی است. (بهراد و حسینی‌امیری، ۱۳۹۳)

این تحقیق با هدف بررسی نقش تفکر راهبردی در موفقیت نیروی دریایی راهبردی جمهوری اسلامی ایران در استقرار در سواحل مکران انجام شده و محققین به‌دنبال یافتن پاسخ این سؤال هستند که تفکر راهبردی چه نقشی در استقرار و عملکرد موفق نداجا در سواحل مکران داشته است؟ اهمیت انجام این تحقیق از آن جهت است که با مطالعه نتایج آن، ابعاد تازه‌ای از این پارادایم مدیریتی آشکار شده و مرجع مناسبی برای مطالعات بعدی در زمینه تفکر راهبردی و چگونگی عملکرد نداجا در سواحل مکران خواهد شد. همچنین باعث مقایسه و انطباق اصول و مفاهیم تفکر راهبردی با عملکرد سازمان‌ها (خصوصاً نداجا) در جهت موفقیت آن‌ها شده و در صورتی که نتایج این تحقیق به درستی و با بصیرت کافی در سازمان به کار گرفته شود، در پیشبرد اهداف نداجا و هدایت مدیران در مسیر موفقیت آنان مؤثر خواهد بود.

در ضرورت انجام این پژوهش می‌توان این‌گونه بیان نمود که در صورت عدم انجام این تحقیق، ابعاد و زوایای عملکرد موفق نداجا در سواحل مکران به خوبی روشن نخواهد شد و همچنین اهمیت تفکر راهبردی در پیشبرد و موفقیت سازمان مغفول خواهد ماند که در این صورت احتمال استفاده از روش‌های سطحی و غیرعلمی در انجام مأموریت‌های خطیر سازمان متصور است.

## مبانی نظری و پیشینه‌های تحقیق

### مکران در منابع تاریخی

سرزمین مکران از تمدن بسیار درخشانی در طول تاریخ برخوردار بوده و یکی از مناطق اصیل آریایی‌نشین در جنوب شرقی ایران زمین بوده است. آثار این تمدن در محوطه‌ی باستانی در بلوچستان ایران و پاکستان شناسایی و قابل مشاهده است. (سیوری، ۱۳۷۷: ۱۰) سرزمین مکران در دوره‌ی سلسله پادشاهی قدرتمند هخامنشی یکی از ساتراپ‌های ایران به شمار می‌رفت. (همان، ۶۲۹) قدیمی‌ترین سندهایی که نام ایالت مکران در آن‌ها ذکر شده کتیبه داریوش در بیستون و تخت جمشید است. در این اسناد ایالت مکران به شکل (مکه، ماکا، مِکا) به عنوان چهاردهمین ساتراپ امپراتوری هخامنشی معرفی شده است. (مرادی غیاث آبادی، ۱۳۸۴: ۱۶) احتمالاً مکه یا مِکا در زمان کوروش کبیر ضمیمه‌ی پادشاهی هخامنشی گردیده است. در این کتیبه به درستی مشخص نشده که مکران دقیقاً شامل چه قسمت‌هایی بوده است اما بدون شک بلوچستان ساحلی یعنی بلوچستان جنوبی ایران و پاکستان بخشی از مکران به شمار می‌آمده است و به نظر می‌رسد که نام مکا، مکه یا میکوی در دوره هخامنشیان به دو سوی سواحل خلیج فارس حد فاصل امارت متحده عربی کنونی - عمان قدیم و سواحل رو به روی جزیره کیش نیز اطلاق شده است. (مصفا و دیگران، ۱۴۰۰: ۴) در متون ساسانی، نام منطقه‌ی منتهی به دریای عمان در بخش ایرانی آن (مکران) ذکر شده و حکمرانی آن به شخصی از سوی دولت مرکزی ایران داده شده بود که آن شخص لقب (مکران شاه) داشت (مصفا و دیگران، ۱۴۰۰: ۶)

در حدود العالم مکران را قسمتی از ناحیه سند دانسته و آورده است «ناحیتی است که مشرق وی رود مهران، جنوب وی دریای اعظم، مغرب وی ناحیت کرمان و شمال آن بیابانی است که به حدود خراسان پیوسته است» (حدود العالم، ۱۳۷۲: ۳۶۲) مستوفی در نزهت القلوب، مکران را قسمتی از کرمان می‌داند و در این ارتباط می‌نویسد: «مکران ولایتی وسیع و داخل عمل کرمان است.» (مستوفی، ۱۳۶۲: ۱۷۲) مارکوپولو که در اواخر قرن سیزدهم میلادی هنگام مراجعت از چین از حدود مکران عبور کرده، نام آنجا را «کَس مَکوران» دانسته و می‌نویسد: «کسماکوران ایالتی است که شاهی بر آن حکومت می‌کند. مردم آن با زبان خاص خود گفتگو می‌کنند. بیشتر مردم آن مسلمان هستند، هر چند که بت پرستان هم در آن جا زندگی می‌کنند.» (مارکوپولو، ۲۸۵: ۱۳۶۳) با توجه به تحولاتی که در قرن نوزدهم در اروپا رخ داد و انگلستان با تصاحب هندوستان از خلیج فارس به عنوان یکی از قلمروهای نظامی و پایگاه‌های پیش قراول هندوستان محافظت می‌کرد و با توجه به مداخلات و تقسیم بندی‌های دولت انگلیس در جنوب ایران، بخش وسیعی از منطقه مکران در زمان سلطنت ناصرالدین شاه قاجار از کشور ایران جدا و به عنوان مکران هند ضمیمه دولت هندوستان شد که در حال حاضر این بخش در کشور پاکستان واقع است. با توجه به موارد اشاره شده قرن‌هاست که سرزمین امروزی بلوچستان و حاشیه‌ای دریایی آن مکران نامیده می‌شده و حتی بسیاری از جهانگردان عرب نیز از نام مکران یا مکوران در این منطقه تاریخی یاد کرده‌اند.

## تفکر راهبردی:

برای تفکر راهبردی تعاریف متعددی بیان شده است که در جدول ذیل به برخی از آن‌ها که قرابت بیشتری با موضوع مورد پژوهش دارند اشاره می‌کنیم:

### جدول شماره ۱ عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی (محقق ساخته)

نظریه پرداز/محقق	عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی
استیسی	تفکر راهبردی پایه و مبنای اصلی تغییرات راهبردی است که موجب اتخاذ تصمیمات راهبردی شده و هدایت و راهبری یک سازمان را جهت حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب راهبری می‌نماید.
گرتس	تفکر راهبردی فرایندی است که مدیران ارشد طبق آن می‌توانند فراتر از بحران‌ها و فرایندهای مدیریتی روزانه بیندیشند تا نگرشی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن به دست آورند.
میر	تفکر راهبردی فرایندی است که طی آن مدیر یا رهبر می‌آموزد که چگونه چشم‌انداز تجاری خود را به وسیله کار گروهی، تفکر انتقادی و بهبود مستمر و مداوم تعریف کند.
محمد و مسعود	تفکر راهبردی در قالب قواعد « ساده و عمیق » ظاهر می‌شود. این قواعد مدل ذهنی خاصی را ایجاد کرده و مبنای تصمیم‌گیری‌های روزانه تا جهت‌گیری کلی سازمان خواهد بود.
کافمن	تغییر نگرش از سازمانی با ترکیبی از اجزای مستقل که برای دستیابی به منابع با یکدیگر رقابت می‌کنند به سازمانی که دارای یک نظام کلی است و هر جزء آن در کل قابل تعریف است.
فیرهولم	تفکر راهبردی مهمترین گام مدیر برای جلوگیری از کمبودها، حفظ و رشد سازمان است.
عربشاهی	عبارت است از تحلیل فرصت‌ها و مشکلات با نگاهی وسیع و فهم تأثیرات بالقوه‌ای که اعمال و اقدام‌ها می‌توانند بر یکدیگر داشته باشند.
ذوالقدر	تفکر راهبردی، جهت‌گیری مناسب سازمان را مشخص نموده و برنامه‌ریزی راهبردی با تمرکز بر روی راهبرد خلق شده، سازمان را در جهت مشخص شده به پیش می‌برد.
غفاریان و کیانی	تفکر راهبردی بیش از آن که اصول و مفاهیم راهبرد برای توسعه مهارت برنامه‌ریزی مدیران به کار گرفته شود، بر توسعه دیدگاه‌ها و بازآفرینی باورهای آنان تأکید می‌شود.
گلکار و همکاران	تفکر راهبردی عبارت است از توانمندسازی سازمان در ایجاد نوعی ساختار و پویای درونی به منظور چالش‌پذیری مداوم در برابر دگرگونی‌های محیط برون سازمانی به نحوی که بتوانند تغییرات و تحولات محیط را از مدتها قبل پیشبینی و راهبرد مناسبی را برای برخورد با آنان برگزینند.
زارعی و قلیها	تفکر راهبردی یک مهارت حیاتی مدیریت در هزاره جدید است، مهارتی که لازمه توانمندسازی سازمان برای بقا و رشد در محیط به شدت رقابتی امروز است.

با حاکمیت تفکر راهبردی در سازمان‌ها، ظرفیت‌های سازمانی در ابعاد مختلف توسعه یافته و از این طریق شاهد بهبود جایگاه سازمان در محیط خواهیم بود. تحولات جهانی در ابعاد مختلف سیاسی، اقتصادی، نظامی، اجتماعی و فرهنگی به قدری سریع و پرشتاب به پیش می‌رود که سازمان‌ها را برای برنامه‌ریزی راهبردی با چالش‌ها و مشکلات جدید مواجه ساخته است. این تحولات در صحنه تعارضات نظامی کاملاً آشکار و ملموس است. تفکر سنتی، دیگر قادر به هدایت و اداره این وضعیت نیست و باید با نگاهی نو به موضوع نگرست و همه عوامل و مفروضات اساسی را در طرحها و برنامه‌ریزیها

مورد توجه قرار داد و این موضوعی است که در سازمان‌های نظامی، به واسطه نقش آنان در ایجاد امنیت ملی از اهمیت به مراتب بیشتری برخوردار است. (معین وزیری و دیگران ۱۳۷۹: ۵۳)

### ویژگی‌های تفکر راهبردی:

۱- مبتنی بر نگرش خلاقانه است: تفکر استراتژیک، فرآیندی خلاقانه و واگرا بوده و با چشم انداز و دورنمای طراحی شده توسط رهبران سازمان مرتبط است. این امر مستلزم فراتر رفتن اندیشه مدیران از عملیات روزمره با هدف تمرکز بر قصد و نیت استراتژیک بلندمدت مورد نظر بر ای کسب و کار است. تفکر استراتژیک فعالیت‌هایی چون گردآوری اطلاعات، تحلیل و بحث و تبادل نظر در خصوص شرایط حاکم بر سازمان و در شرکت‌های دارای فعالیت‌های متنوع، پاسخگویی به سؤالات اساسی در مورد پورتفوی سازمان را شامل می‌شود. (مشبکی و خزاعی، ۱۳۹۷)

یک متفکر استراتژیک همیشه به فعالیت‌های خلاقانه برای ترکیب و انتخاب نیاز دارد و خلاقیت به عنوان هسته مرکزی تفکر استراتژیک مطرح شده است. در واقع تفکر خلاق به چگونگی رویارویی افراد با مشکلات و ارائه راه حل بستگی دارد و یک مدیر با قابلیت تفکر استراتژیک باید بتواند تفکر خلاق و تحلیلی را با عملکرد سازمان خود در دراز مدت پیوند دهد. (بون، ۲۰۰۱)

۲- مبتنی بر نگرش سیستمی است: یعنی نگاهی جامع و فراگیر به گستره فعالیت‌ها دارد و محدود و مقید به یک واحد وظیفه‌ای و یا یک سازمان نیست. این نگرش سیستمی منجر به ایده‌های فرا سازمانی و بین سازمانی و توجه ویژه به هم‌افزایی بین محصولات، خدمات، واحدها و بازارها و سازمان‌ها می‌شود. (لشکر بلوکی، ۱۳۹۲، ۱۵) یک متفکر راهبردی باید یک مدل جامع از زنجیره ارزش از ابتدا تا انتها در ذهن داشته باشد و روابط بین اجزای آنرا به درستی درک کند. این الگوی ذهنی تمام عوامل داخلی و خارجی سازمان را در جای خود لحاظ می‌کند و نوعی مکانیسم کسب و کار را نشان می‌دهد. (اصغرپور، ۱۳۸۷) تفکر سیستمی، رویکرد منحصر بفرد حل مسئله است که در آن به مسائل مشخص بعنوان بخشی از سیستم‌های کلی نگریسته می‌شود. تفکر سیستمی چارچوب مفهومی برای حل مسائل می‌باشد که از طریق تمرکز بر مشکلات در حین اجرا اتفاق خواهد افتاد. حل مسائل در این روش از طریق یافتن الگویی جهت افزایش درک سازمانی و توجه به مسئله حاصل می‌شود. نتایج بدست آمده از تفکر سیستمی به نحوه ایجاد سیستم بستگی دارد، زیرا تفکر سیستمی از روابط موجود بین قسمتهای مختلف سیستم ایجاد می‌شود. (برائینو، ۲۰۱۵)

۳- مبتنی بر نگرش نقاد و انتقادی است: یعنی نگاهی موشکافانه و پرسشگر دارد. برطبق این نگرش مفروضات یک کسب و کار مسلم پنداشته نمی‌شود و اهداف سازمان ثابت باقی می‌مانند و مرزهای صنعت برای همیشه به رسمیت شناخته نمی‌شود. این نگرش منجر خواهد شد که چارچوب‌های فکری و مدل‌های ذهنی جاری سازمان شکسته شود و افق‌های جدیدی پیش روی سازمان گیرد. تفکر راهبردی نظر بر آینده دارد. در این تفکر گذشته به طور نقادانه مورد توجه قرار می‌گیرد. مدیرانی که به فضیلت تفکر راهبردی نائل آمده‌اند، در درک روندهای ناپیدای محیط، که تصویر

آینده را نسبت به گذشته دگرگون خواهد کرد مهارت دارند. این تفکر، بر تغییرات ناآشنای بدیع تکیه دارد (اچ‌ایگور و مک دانل، ۱۳۸۱:۱۲۷).

۴- مبتنی بر آینده‌نگری و زمان است: تفکر در زمان سه مؤلفه دارد نخست درک این نکته که برای رسیدن به آینده راهی جز عبور از گذشته نیست از اینرو گذشته ارزش پیش‌بینانه دارد. دوم تشخیص موضوعات مربوط به آینده در زمان حال است که از گذشته آغاز شده است. سومین مؤلفه عبارت است از مقایسه مستمر یک نوسان ثابت از حال به آینده و از آینده به گذشته و برعکس (شریعتمداری: ۱۳۸۸، ۳۷) تفکر راهبردی با جامعیت و دوراندیشی خاصی که ایجاد می‌کند از یک سو باعث درک بهتر کارکنان از سازمان و محیط فعالیتشان شده و منجر به خلاقیت‌های مکرر آنان می‌شود و از سوی دیگر زمینه ارتباطات و تعامل بیشتر بین مدیران و کارکنان را فراهم آورده و باعث بهره‌برداری از نبوغ و خلاقیت کارکنان در سازمان می‌شود. (دیانت نژاد و ایرج پور ۱۳۹۵) یک متفکر راهبردی گذشته، حال و آینده را به هم وصل می‌کند و از بستر تاریخی آن به عنوان ورودی اساسی برای خلق چشم‌انداز و تدوین استراتژیها استفاده می‌کند. (اصغرپور، ۱۳۸۷) تفکر راهبردی، یک نوع دوراندیشی، آینده‌نگری و روشن‌بینی عمیقی است که در قالب طرح‌ها و برنامه‌های دقیق راهبردی، موجب تأمین منافع ملی در زمینه‌های مختلف، در حال و آینده می‌شود. تفکر راهبردی، تفکری آینده‌نگر است که با نوآوری و خلق راهبردهای ابتکاری مبتنی بر شناخت محیط، چشم‌انداز بهتری را برای سازمان ترسیم می‌کند (شهلائی و ولی‌وندزمانی، ۱۳۹۵:۶۵).

۵- تفکر راهبردی یک تفکر ترکیبی است: یعنی هم از داده‌های سخت (آمار و اطلاعات و تحقیقات) استفاده می‌کند و هم از داده‌های نرم (ایده‌ها، بینش‌ها، تمثیل‌ها، قیاس‌ها و مفاهیم جدید) و نگرشی ترکیبی است. تفکر راهبردی مانند معماری، ترکیبی از رویکردی و طراحی مهندسی است.

۶- در جستجوی دایمی، منافع بالقوه راهبردی است: یعنی اینکه تفکر راهبردی برای دستیابی به منافع راهبردی به دنبال فرصت‌ها و ظرفیت‌هایی است که در برون و درون سازمان موجود هستند اما بصورت کامل محقق نشده‌اند و هنوز به صورت یک منفعت بالفعل در نیامده‌اند. تفکر راهبردی کاشف منافی است که هنوز بالفعل نیستند اما اگر عوامل بالفعل شدن شان فراهم شود (تخصیص منابع موجود و تأمین عوامل مفقود) سازمان به یک منفعت بالفعل راهبردی دست می‌یابد. (شریعتمداری: ۱۳۸۸، ۳۵)

۷- در جستجوی مزیت است: برای موفقیت در بازار باید امتیاز و برتری مشخصی نسبت به رقبا وجود داشته باشد. در غیر اینصورت مشتریان یا ذینفعان سازمان دلیلی برای انتخاب و ترجیح یک سازمان بر سازمان دیگری ندارند. تفکر راهبردی همواره در جستجوی نهفته است و رمز تمایز دوری از تقابل و تقلید و پیروی از دیگران است که تفکر استراتژیک به دنبال آن است.

۸- تفکر راهبردی کلان‌نگر است: یعنی بیش از توجه به جزئیات بر ایده‌ها و تصویر کلی متمرکز است. فرماندهی که در کنار صحنه نبرد و در حالی که نیروهایش تحت فشار نیروهای متخاصم مواضع خود را از دست می‌دهند به تکمیل



جزئیات طرح عملیاتی بی نقص خود بپردازد به اندازه فرماندهی که جنگ را به دلیل اشتباه محاسباتی آشکار می‌بازد، بی‌کفایت است.

۹- تفکر راهبردی نتیجه‌گرا و مبتنی بر هدف است: بر طبق این اصل متفکر راهبردی بدون اندیشه وارد تجربه نشده و طرح دقیق و کاملا با جزئیات دارد. تفکر استراتژیک با انجام تجربه‌های کوچک و کنترل شده هدفمند به برداشتهای جدید از محیط می‌رسد. در تفکر راهبردی، هدف کانون تمرکزی عرضه می‌کند که به افراد درون سازمان این امکان را می‌دهد تا انرژی خود را به سمت کانون توجه به طور مؤثر و نافذ هدایت کنند. بنابراین تفکر راهبردی به صورت بنیادی با مقوله هدف و شکل دادن و دوباره شکل دادن مستمر به آن مرتبط است و توسط آن هدایت می‌شود. (میتزبرگ، ۱۳۵:۱۹۹۵)

۱۰- تفکر راهبردی خاصیتی غیر متوازن دارد: یعنی به جای آنکه توان و توجه خود را به صورت مساوی و متوازن بین حوزه‌های مختلف تقسیم کند به صورت غیر متوازن بدان‌ها پرداخته و به جای پرداختن به همه امور فعالیت‌های ارزش آفرین را انتخاب می‌کند. بنابراین خروجی تفکر راهبردی چند ایده مشخص، جذاب و خلاق برای بخش مهمی از سازمان است که ماندگاری آن را در پی دارد. (لشکر بلوکی، ۱۳۹۲، ۱۵)

۱۱- تفکر راهبردی به برنامه‌ریزی راهبردی کمک می‌کند: تفکر راهبردی به سازمان کمک می‌کند تا برنامه‌ریزی راهبردی خود را به صورت مؤثر تدوین نماید. ترکیب فرآیندهای تفکر راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی و اجرای برنامه، در ایجاد مزایای رقابتی پایدار به سازمان کمک کند (پورصادقی و یزدانی، ۱۳۹۰)

۱۲- تفکر راهبردی مبتنی بر پیشروی بر اساس رویکرد علمی است: یک متفکر راهبردی باید قادر باشد خلاقانه فرضیه سازی کند و سپس آن را در معرض آزمون قرار دهد و بدین ترتیب از محیط پیچیده و تحولات آن درس بگیرد و در نتیجه بین تفکر واگرا و تفکر همگرا پیوند برقرار می‌شود و راه جدیدی برای فهم قواعد پیچیده کسب و کار گشوده می‌گردد. (اصغریور، ۱۳۸۷)

۱۳- تفکر راهبردی مبتنی بر فرصت طلبی هوشمندانه است: این ویژگی به هوشمندی متفکر راهبردی نسبت به محیط اشاره دارد. یک متفکر راهبردی علاوه بر چشم انداز و جهت گیری اصولی سازمان باید به تحولات فضای کسب و کار و فرصتهای حاصل از آن هم توجه داشته باشد. (اصغریور، ۱۳۸۷) هوش سازمانی مدیران یکی از قابلیت‌های اصلی تفکر راهبردی است که برای تشخیص صحیح فرصت‌ها و عوامل مزیت بخش رقابتی، بکار گرفته می‌شود و به مدیران در درک ویژگی‌ها، نیروها، الگوها و روابط متقابل درون سازمان کمک می‌کند تا بتوانند عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشند. (بیسایا و همکاران، ۲۰۰۹)

## عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی:

جدول شماره ۲ عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی (محقق ساخته)

دیدگاه	عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی
مینتزبرگ	اینده نگری (مینتزبرگ، ۱۹۹۵)
آبراهام لینکلن	جستجوگری برای یافتن گزینه‌های استراتژیک مناسب (مشبکی و خزاعی، ۱۳۹۷)
گرتس	نوآوری و تجسم آینده‌ای جدید و متفاوت (مشبکی و خزاعی، ۱۳۹۷)
ناپیر و آلبرت	گسترده‌ی سازمانی، افق زمانی در تصمیمات، افراد کلیدی سازمان (مشبکی و خزاعی، ۱۳۹۷)
آکور و انکلیست	آگاهی نسبت به صنعت و رقبا، نقد خود، آگاهی نسبت به مشکلات اصلی شرکت و یادگیری از تجربیات گذشته (مشبکی و خزاعی، ۱۳۹۷)
هراکلیوس	خلق راهبردهای ابتکاری، بازنویسی قواعد بازی رقابتی، ترسیم چشم انداز آینده بالقوه (هراکلیوس، ۱۹۹۸)
بنیتو و همکاران	تجزیه و تحلیل محیط استراتژیک، تعریف چشم انداز و ابداع ایده‌های جدید (بنیتو و همکاران، ۲۰۱۴)
بیتز	ایدئالیسم (تصور جهان بهتر) و رئالیسم (اکتساب منابع، مهارت‌ها و ... برای رسیدن به جهان بهتر) (قاسمی و فیضی، ۱۳۹۴)
جون مون	نگرش سیستمی، خلاقیت و چشم انداز (جون، ۲۰۱)
گلدمن	تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، آینده‌نگری و فرصت‌طلبی (گلدمن و همکاران، ۲۰۱۵)
گری هامل و پراهال	خلاقیت، اکتشاف و درک ناپیوستگی (گری هامل و پراهال، ۱۹۹۸)
لیدکا	نمایی از سیستم، تمرکز بر هدف، فرصت‌جویی هوشمندانه، تفکر در زمان و پیشروی با فرضیه (لیدکا، ۱۹۹۸)
بون	ویژگی‌های فردی و سازمانی (بون، ۲۰۱۱)
پولبون	تفکر مفهومی، تفکر رؤیایی، تفکر تحلیلی، سنتزسازی، عینیت‌گرایی، خلاقیت و یادگیری (پولبون و همکاران، ۲۰۱۳)
سلف	پایش همزمان محیط داخلی و خارجی سازمان (سلف و همکاران، ۲۰۱۵)
چو	ریسک‌پذیری، تحمل ابهام و فرصت‌طلبی (چو و همکاران، ۲۰۱۵)
نانتامانوپ	تفکر مفهومی، تفکر تخیلی، تفکر تحلیلی، عینیت، خلاقیت، ترکیب و یادگیری (نانتامانوپ و همکاران، ۲۰۱۳)
گلد اسمیت	مخترع، تفکر واگرا، با انگیزه، توانمند در مدیریت نیمکره راست مغز، پیش‌گام در اعمال تغییرات، تعهد و حساسیت به ایده‌های جدید (گلد اسمیت، ۱۹۹۶)
کردنائیچ	نگاه به آینده سازمان و تمرکز بر وابستگی‌های متقابل کلیدی و محیط پیرامون سازمان (کردنائیچ، ۱۳۹۶)
غفاریان و احمدی	بصیرت نسبت به عوامل تأثیرگذار (غفاریان و احمدی، ۱۳۹۷: ۳۷)
مشبکی و خزاعی	فرهنگ سازمانی (ریشه‌ای‌ترین عامل مؤثر بر ظرفیت‌های تفکر راهبردی)، عوامل گروهی، هوشمندی محیطی و عوامل فردی (مشبکی و خزاعی، ۱۳۸۷)
چگینی	فرصت‌طلبی، پیش‌بینی و آینده‌نگری، تدوین چشم‌انداز، اولویت‌ها، تدوین راهبرد، ایمان و تلاش آگاهانه، (چگینی، ۱۳۸۴)
دانشکده صنعتی نیروهای مسلح آمریکا	عامل رهبری (در سازمان‌های نظامی از اهمیت خاصی برخوردار است) عامل و شناخت. (ناظمی و جعفریانی، ۱۳۸۹)

## اهمیت تفکر راهبردی

امروزه شیوه درست تفکر راهبردی یکی از مهمترین گام‌هایی است که سازمان‌ها برای جلوگیری از کاهش رشد و توسعه خود، باید در راس امور قرار دهند. بنابراین برای رهبرانی که می‌خواهند آینده خود و محیطشان را تغییر دهند، تسلط بر تفکر راهبردی بسیار مهم است. تفکر راهبردی می‌تواند انرژی محرکه (سینرژی) را در ابعاد زیر در سازمان ایجاد نماید: انرژی محرکه (سینرژی) در وجدان کار، در مدیریت، در اخلاق، در احساس تعلق سازمانی، در صرفه جویی، در تفکر، در ضابطه‌گرایی و... به طور کلی مشخصات مدیران دارای تفکر راهبردی در بعد انرژی محرکه (سینرژی) عبارتند از: بالا بودن توانایی ترکیب افکار گوناگون و پراکنده، اهمیت قائل شدن برای عوامل مختلف سازمان، تفکر بر اساس روابط منطقی و کلی سازمان، داشتن قدرت بالای مدل‌سازی و تئوری پردازی و داشتن تفکر جهانی. (ایران‌نژاد، ۱۳۷۳: ۱۹).

عدم وجود تفکر راهبردی در سازمان باعث می‌شود که سازمان به جای تأکید ویژه بر حوزه‌های راهبردی که عامل مزیت رقابتی است؛ به حوزه‌های صرفاً عملیاتی بپردازند که این نه تنها موجب بستن چشم مدیران بر روی تحولات محیطی و از دست دادن فرصت‌ها و در نظر نگرفتن تهدیدات می‌گردد، بلکه منجر به هدر رفتن منابع سازمان می‌شود. از سوئی دیگر بی توجهی به تفکر راهبردی منجر به عدم آینده‌نگری و ایجاد تغییرات مورد نظر در محیط و در عوض تلاش صرف برای تطابق با تغییرات محیطی، عدم پرورش صحیح منابع انسانی و عدم استفاده بهینه منابع مالی و نیز عدم جهت‌گیری درست در قبال چالش‌های فراروی سازمان می‌گردد. (دهقان، ۱۳۹۲)

تجربه نشان داده که نگرش، بینش و تفکر رهبران و مدیران آثار و تبعات مشهود و غیر مشهودی برای سازمان‌ها در پی داشته است. سازمان‌هایی که رهبران و مدیران آنها همواره نگاه بلندمدت و راهبردی داشته در حال حاضر نیز از وضعیت مناسب‌تری نسبت به سایر سازمان‌ها برخوردار بوده و بالعکس. لذا نگرش، بینش و تفکر مدیران بر تصمیم‌گیری آنها تأثیرگذار بوده و این تصمیمات در صورت صحیح بودن، موفقیت و نتایج مطلوب و در صورت اشتباه بودن، شکست و نتایج ناگوار و چه بسا غیرقابل جبرانی را برای سازمان و جامعه مربوطه به بار می‌آورد. (دهقان، ۱۳۹۲) با توجه به اهمیت مدیریت راهبردی در موفقیت سازمان‌های امروزی، برای به اجرا در آوردن راهبردهای مناسب و موفقیت آمیز نسبت به سایر رقبا و سازمانها، ضروری است که سازمانها مدیران و کارشناسان تیم راهبردی سازمان خویش را مجهز به ابزار تفکر راهبردی کنند. بنابراین شایسته است که مدیران با افزایش مهارت تفکر راهبردی چشم انداز بهتری از آینده سازمان را ترسیم نمایند و در جهت تحقق آن راهبرد مناسب را در پیش بگیرند. در واقع تفکر راهبردی برای پر کردن شکاف و غلبه بر محدودیتهای برنامه‌ریزی راهبردی ظهور پیدا کرده است (بوهالی و همکاران، ۲۰۱۵)

در این بین سازمانهای نظامی از اهمیت ویژه برخوردار هستند چرا که این سازمان‌ها غالباً در محیط‌هایی متشنج و با سرعت تغییرات بالا فعالیت می‌کنند. از این رو یک سازمان نظامی به منظور تحقق هدف نهایی خود یعنی ایجاد امنیت در وهله اول نیازمند رصد مداوم محیط راهبردی، شناسایی و شناخت فرصت‌ها و تهدیدات دشمنان و سپس اتخاذ راهبردها و تصمیمات هوشمندانه می‌باشند، رویکردی که از آن تحت عنوان تفکر راهبردی یاد می‌شود. (بیورنستاد، ۲۰۱۳)

### مزایای تفکر راهبردی:

- ۱) سطوح مختلف مدیریت سازمان را در تعیین اهداف، هدایت و راهنمایی می‌کند.
- ۲) شناسایی و پاسخگویی به موج تغییرات، فرصت‌های جدید و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل می‌کند.
- ۳) منطق مدیریت را در ارزیابی نیاز به سرمایه و نیروی کار تقویت می‌سازد.
- ۴) کلیه تصمیم‌گیری‌های مدیران در زمینه راهبرد را در کل سازمان هماهنگ می‌نماید.
- ۵) سازمان را قادر می‌سازد که موقعیت واکنشی خود را به وضعیت کنشی و آینده‌ساز تبدیل کند.
- ۶) مدیرانی با قدرت تفکر راهبردی نیاز اساسی سازمان‌هایی است که در میدان رقابت در تلاش برای متمایز ماندن و پیشرفت هستند چرا که آنان با فهم و درک بهتر راهبردها و برنامه‌های راهبردی، عملکرد مؤثرتری خواهند داشت.

### مقایسه مدیران با تفکر راهبردی و مدیران با تفکر غیرراهبردی:

مدیران با تفکر راهبردی دارای مزیت‌هایی نسبت به مدیران غیر راهبردی هستند که در جدول زیر به تعدادی از این مزیت‌ها اشاره می‌شود:

جدول شماره ۳ مقایسه مدیران در تفکر راهبردی و غیرراهبردی (طاهری، ۱۳۹۶)

ردیف	موارد مورد مقایسه	مدیران با تفکر غیر راهبردی	مدیران با تفکر راهبردی
۱	راهبردهای سازمان	هیچ راهبرد رسمی تبدیل نمی‌شود	مقاصد و ماموریت‌های سازمان رسماً مکتوب می‌شود.
۲	رقابت	تأکید بر دنباله‌روی است و توجهی به رقابت در درازمدت نمی‌شود.	پیشبرد و پی‌شتاز بودن و تأکید بر رقابت شدید مورد نظر است.
۳	ساختار سازمانی	بر ارتباطات عمودی، شرح شغل‌ها و سلسله مراتب رئیس و مرئوس تأکید می‌شود و ساختار غیرقابل انعطاف است.	برای پاسخگویی به تغییر و ارتباطات همه جانبه و قابلیت تطبیق با محیط ساختار قابل انعطاف است.
۴	تحقیق و توسعه	تأکید بر به کار بردن ایده و اندیشه رقبا و روی طرح‌های جدید سرمایه گذاری نمی‌شود.	توجه به توسعه محصولات و خدمات جدید و ابداعات و نوآوری در تولید و بازاریابی و مدیریت پرسنلی است.
۵	سودآوری	به سودآوری کوتاه مدت توجه می‌شود.	افزایش سهم بازار، رشد و سود بالقوه در آینده مورد نظر است.
۶	مدیریت منابع انسانی	استخدام و آموزش برای کوتاه مدت مورد نظر است و کارکنان به عنوان ابزار کار تلقی می‌شوند.	به سازی نیروی انسانی برای بلندمدت مطرح است. انسان به عنوان منبع ارزشمند مورد تأکید است و به ندرت به اخراج کارکنان مبادرت می‌شود.
۷	سبک مدیریت	مدیریت برنامه‌ریزی ندارد و روزمرگی حاکم است.	تفکر راهبردی تشویق می‌شود و آثار تصمیمات در بلندمدت مورد توجه است.

ردیف	موارد مورد مقایسه	مدیران با تفکر غیر راهبردی	مدیران با تفکر راهبردی
۸	مشکل‌گشایی	بر رفع نشانه‌ها و علائم مسائل توجه می‌شود.	دستیابی به راه حل اساسی مورد توجه است و مسائل به طور بنیادی حل و فصل می‌شود.

### پیشینه‌های تحقیق:

۱) آتنا بهراد و سید محمود حسینی‌امیری در مقاله‌ای که در سال ۱۳۹۳ در همایش بین‌المللی مدیریت ارائه داده بودند بعد از بیان مفاهیمی در زمینه تفکر استراتژیک، به بررسی نقش تفکر استراتژیک مدیران در موفقیت سازمان‌ها پرداخته و بیان کردند که تفکر استراتژیک می‌تواند تبدیل به کلیدی‌ترین موضوع در یک سازمان شده و موجب حرکت سازمان در مسیر درست رشد و توسعه شود و نیز بهبود عملکرد سازمان و بلاخص کارکنان سازمان را فراهم کند. در این مقاله بعد از معرفی نویسندگانی که در این زمینه نظریاتی را بیان نموده‌اند، به بررسی تفکر استراتژیک به عنوان علم، هنر یا تلفیقی از هر دو در دیدگاه اندیشمندان پرداخته‌اند و در ادامه سیستم‌ها و فنون اطلاعات مدیریت استراتژیک و نقش آن در فرآیند تصمیم‌گیری و روندهای متدولوژیکی دهه اخیر در تحقیق مدیریت استراتژیک و عناوین تحقیقاتی که در زمینه تفکر استراتژیک در سازمان‌ها شده است را بررسی کرده‌اند.

۲) جان راپیت تحقیقی را تحت عنوان «فرامین و مدل یادگیری تفکر استراتژیک در بلژیک» در سال ۲۰۱۴ انجام داد. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که توانایی تفسیر رخدادها و وقایع غیر مرتب و برنامه‌ریزی نشده، بزرگترین نشان موفقیت مدیران موفق سازمان‌های کنونی است، که این توانایی‌ها در واقع همان تفکر استراتژیک در یک سازمان می‌باشد که خود مبین یک کمبود اساسی برای رساندن یک سازمان به تعالی و توانمندسازی می‌باشد. امروزه با توجه شرایط پیچیده محیط و توسعه و پیشرفت تکنولوژی در سازمان‌ها، وجود مدیران و رهبرانی با مهارت تفکر استراتژیک برای پاسخگویی به اقتضائات محیط خارج و داخل سازمان و انتخاب استراتژی مناسب امری ضروری است. همچنین استراتژیک فکر کردن مدیران و اعضای سازمان منجر به برتری سازمان در بازار رقابت، تسهیل در راه دستیابی به چشم‌اندازها و همچنین وارد شدن به حوزه‌های جدید و خلق ارزش‌های نو برای سازمان خواهد شد. مدیر دارای تفکر استراتژیک 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 راه حل‌های مناسب برای رسیدن به اهداف را استنباط کند.

۳) عامری و داوودی در پژوهش خود در سال ۱۳۹۵ با عنوان «عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر تفکر راهبردی از دیدگاه فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی» نشان دادند که توجه به مؤلفه‌ها و شاخص‌های تفکر راهبردی توسط فرماندهان، روسا و مدیران ناجا به ترتیب عوامل فردی شامل (تفکر سیستمی، توجه به آینده‌نگری، فرضیه محوری، تمرکز بر اهداف، تفکر در زمان، فرصت‌طلبی هوشمندانه، خلاقیت و نوآوری و در نهایت سبک مدیریت مشارکتی) و همچنین وجود عوامل سازمانی به ترتیب شامل (وجود ساختار سازمانی پویا و منعطف، فرهنگ سازمانی مشوق و سیستم‌ها و فرایندهای مطلوب سازمانی) موجب اغنیا تفکر راهبردی در بین فرماندهان، روسا و مدیران ناجا خواهند شد.

۴) محمدی و همکاران در پژوهشی با عنوان «شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران دانشگاه‌های نظامی (مورد مطالعه: دانشگاه جامع امام حسین<sup>(ع)</sup>)» در سال ۱۳۹۹، سیزده عامل کلیدی شامل: ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های شهودی، علم، حضور در جمع افراد راهبردی، هوش سازمانی، محدودیت‌های محیطی و سازمانی، بصیرت، مهارت حل مسئله، تعادل در تعارضات و همگنی گروه، فرصت طلبی هوشمندانه، محیط پرتلاطم، عرصه میدانی مأموریت و عوامل قانونی را به عنوان عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی را شناسایی نموده‌اند. براساس نتایج به دست آمده، ۳ عاملی که بیشترین اثر را از منظر روابط علی - معلولی دارد به ترتیب عبارتند از: ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های شهودی و حضور در میان افراد راهبردی.

### روش‌شناسی پژوهش:

با توجه به این که نتایج این تحقیق منجر به روشن شدن ابعاد تفکر راهبردی در نداجا شده، نوع تحقیق کاربردی بوده و از آنجا که محقق قصد مطالعه‌ی عمیق روی نمونه‌هایی از یک پدیده (تفکر راهبردی) را داشته و نتایج آن قابل تعمیم نمی‌باشد از نوع زمینه‌ای - موردی نیز می‌باشد. اطلاعات این تحقیق با مصاحبه از خبرگان، تنظیم پرسشنامه و مطالعات کتابخانه‌ای جمع‌آوری شده است که با مطالعه اسناد و مدارک شامل کتب و مقاله‌ها و نیز جستجو در وبگاه‌های مرتبط با موضوع و بانک‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی داده‌های موردنیاز گردآوری و در نهایت با رویکرد آمیخته مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده فرماندهان و مدیران عالی یکی از بخش‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران به تعداد ۸۱ نفر می‌باشد؛ که با توجه به محدود بودن تعداد پاسخگویان، کلیه نفرات به عنوان نمونه در نظر گرفته شده‌اند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته تفکر راهبردی استفاده شده است. روایی پرسشنامه‌ها براساس نظرات خبرگان و نخبگان (روایی صوری) و تحلیل عاملی اکتشافی (تناسب سؤالات با سازه‌ها) بررسی و پایایی پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

به‌منظور پردازش داده‌های کیفی پژوهش و تبیین نقش تفکر راهبردی در موفقیت سازمان‌ها، نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام شده و مطالعه اسناد و مدارک جمع‌بندی گردید که نشان می‌دهد تفکر راهبردی در استقرار نداجا در سواحل مکران بسیار اثرگذار است.

۱- راهبرد حاصل ایجاد پیوند و ارتباط میان چهار عامل قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای محیط داخلی و خارجی است که حاصل این پیوند و رابطه ایجاد مزیت رقابتی پایدار و کسب برتری در برابر رقبا، با دست‌یافتن به اهدافی که وضع مطلوب را تشکیل می‌دهند می‌باشد و تفکر راهبردی محور اصلی حرکت رو به جلو و تغییرات بنیادین جامعه به‌شمار می‌رود و به‌واسطه چارچوب و قاعده فکری مختص به خود شیوه مناسبی است که چگونگی رسیدن به اهداف راهبردی را فراهم می‌نماید. تفکر هنگامی آغاز می‌شود که انسان احساس نیاز کرده و خواستار حل مشکلی باشد و اگر سوالی وجود نداشته

باشد و دغدغهای در میان نباشد، اصولاً تفکری شکل نمی‌گیرد. نوع مشکل و دغدغه ایجاد شده برای انسان، نوع تفکر را شکل می‌دهد و انسان بر مبنای احساس نیازی که می‌کند به یکی از اشکال تفکر (تمثیلی، استقرایی، قیاسی، خلاقانه، سیستمی و راهبردی) سعی در رفع مشکل می‌نماید.

۲- تفکر راهبردی دارای پنج ویژگی است: نگرش سیستماتیک، تمرکز بر هدف، تفکر در زمان، فرضیه‌سازی و بصیرت  
 ۳- کارکردهای متفاوتی برای تفکر راهبردی ذکر شده است که برخی از این کارکردها عبارتند از: آینده‌نگری و نظر به آینده داشتن، خلق چشم‌انداز، اجرای راهبردها و ارزیابی واقعی‌تر، دقیق‌تر و سریع‌تر از فرآیند راهبردها

۴- تفکر راهبردی دارای مزیت‌هایی است که این مزیت‌ها عبارتند از: هدایت و راهنمایی سطوح مختلف مدیریت سازمان در تعیین اهداف، تسهیل در شناسایی و پاسخگویی به موج تغییرها، فرصت‌ها و تهدیدها، تقویت منطق مدیریت در ارزیابی نیاز به سرمایه و نیروی کار، هماهنگی بین کلیه تصمیم‌گیری‌های مدیران در زمینه راهبرد در کل سازمان و قادر ساختن سازمان در تبدیل موقعیت واکنشی به وضعیت کنشی و آینده‌ساز

۵- مهم‌ترین مبانی شکل‌گیری تفکر راهبردی در سازمان عبارتند از: فرصت‌اندیشی، پیش‌بینی و آینده‌نگری، تدوین چشم‌انداز، اولویت‌بندی کارها، تدوین راهبرد، شناخت محیط، ایمان و تلاش آگاهانه برای رسیدن به اهداف.

۶- 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 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 این عوامل، تفکر راهبردی در سازمان جاری شده و در نهایت سازمان و کارکنان از فواید آن بهره‌مند خواهند شد.

۷- سه فرمان اساسی برای شکل‌گیری تفکر راهبردی در سازمان عبارتند از: باید بیش از «اطلاع‌گیری» به دنبال «یادگیری» از محیط بود، بیش از پاسخ‌گویی به نیازهای کشف شده، به دنبال کشف نیازهای پاسخ‌گویی نشده محیط بود، برای رسیدن به هدف بیش از سرعت، می‌بایست به فکر راه‌های میان‌بر بود.

۸- عوامل مؤثر در تقویت تفکر راهبردی در سازمان عبارتند از: شناخت توانمندی‌های عمومی و تقویت آن‌ها، القاء و پرورش روحیه رقابت و برتری‌طلبی مطلوب در مدیران، طراحی و برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان و وجود تفکر تحول و تغییر در سازمان

در بخش کمی پژوهش بر اساس شاخص‌های احصاء شده از منابع مطالعه شده و مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان، پرسش‌نامه‌ای مشتمل بر ۱۶ سؤال تهیه و در بین جامعه نمونه توزیع و سپس نتایج پاسخگویی پرسش‌شوندگان با بهره‌گیری از نرم‌افزار اس. پی. اس. اس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. روایی سؤالات بر اساس روش‌های معمول توسط اساتید، متخصصین و صاحب‌نظران ذکر شده در جامعه آماری تأیید گردیده و پایایی آنها نیز بر اساس ضریب آلفای کرون باخ مقدار ۰/۸۱۴ محاسبه شده که چون از مقدار ۰/۷ بیشتر است پس پایایی پرسش‌نامه را تأیید می‌نماید.

### آزمون فرضیه:

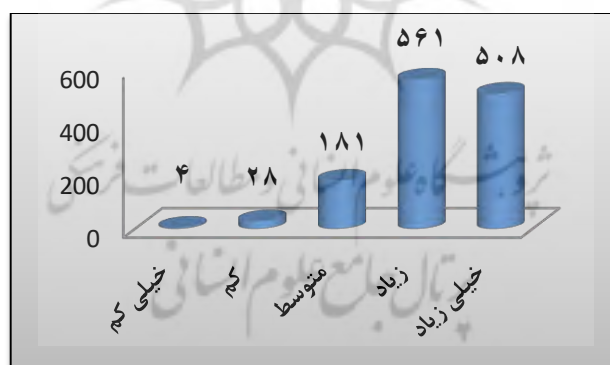
$H_0$ : به نظر نمی‌رسد تفکر راهبردی بر موفقیت نداجا در استقرار در سواحل مکران تأثیر دارد.

$H_1$ : به نظر می‌رسد تفکر راهبردی بر موفقیت نداجا در استقرار در سواحل مکران تأثیر دارد.

جدول ۴ محاسبه آماره آزمون فرضیه

رتبه	فراوانی مشاهده شده	فراوانی مورد انتظار	انحراف از میانگین	مجذور انحراف از میانگین	مجذور انحراف از تقسیم بر فراوانی مورد انتظار
خیلی زیاد	۳۱/۷	۱۶	۱۵/۷	۲۴۶/۴۹	۱۵/۴۰
زیاد	۳۵/۱	۱۶	۱۹/۱	۳۶۴/۸۱	۲۲/۸۰
متوسط	۱۱/۲	۱۶	-۴/۸	۲۳/۰۴	۱/۴۴
کم	۱/۷۵	۱۶	-۱۴/۲۵	۲۰۳/۰۶	۱۲/۶۹
خیلی کم	۰/۲۵	۱۶	-۱۵/۷۵	۲۴۸/۰۶	۱۵/۵۰
جمع	۸۰	۸۰	---	---	۶۷/۸۳

توصیف و تفسیر داده‌های مربوط به پاسخ‌های فرضیه



### نمودار جمع‌بندی فرضیه

در خصوص نقش تفکر راهبردی در موفقیت نداجا در استقرار در سواحل مکران، تعداد ۱۶ شاخص به پرسش شوندگان ارائه گردید که توزیع فراوانی‌های این ۱۶ شاخص به همراه میانگین، واریانس و ضریب تغییرات محاسب شده در جدول بالا آمده است. تعداد ۸۰ نفر پرسش‌شوندگان (جامعه نمونه) در مجموع با طیف فراوانی ۱۱۲۰ نفر، تعداد ۵۰۸ نفر (۴۰ درصد) گزینه خیلی زیاد، تعداد ۵۶۱ نفر (۴۴ درصد) گزینه زیاد و تعداد ۱۸۱ نفر (۱۴ درصد) گزینه متوسط را انتخاب نموده‌اند؛ بنابراین حدود ۸۴ درصد از جامعه نمونه گزینه خیلی زیاد و زیاد را انتخاب نموده‌اند که بیانگر آن است تفکر راهبردی بر موفقیت نداجا در استقرار در سواحل مکران تأثیر بسزایی دارد. با توجه به مقادیر بحرانی ۹/۴۴۷ و آماره آزمون ۶۷/۸۳



به دست آمده بالا، از آنجا که آماره آزمون با درجه آزادی ۴ و سطح اطمینان ۹۵٪ در ناحیه  $H_1$  قرار می‌گیرد و از مقدار بحرانی جدول بزرگ‌تر است؛ بنابراین فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  تأیید می‌گردد؛ بنابراین می‌توان با ایجاد تفکر راهبردی موفقیت سازمان را میسر نمود. اولویت‌بندی شاخص‌های مؤثر در تفکر راهبردی که تأثیر بسزایی در موفقیت نذاجا در استقرار در ساحل مکران داشته‌اند به ترتیب شامل؛ خلاقیت، آینده‌نگری، جستجوگری، فرصت‌جویی هوشمندانه، خطرپذیری، رصد و پایش محیط داخلی و خارجی، عینیت‌گرایی، ترسیم چشم‌انداز، تدوین راهبرد، تفکر سیستمی، تفکر مفهومی، تفکر تحلیلی، تمرکز بر هدف، تفکر در زمان، ایمان و تلاش آگاهانه و شناخت سازمان می‌باشند.

### نتیجه‌گیری:

۱- از اصول شکل‌گیری تفکر راهبردی خلاقیت، فرصت‌جویی هوشمندانه و خطرپذیری است که نذاجا با مدنظر قرار دادن مشکلات ناشی از حضور در شهرستان‌های جاسک و کنارک و با توجه به محرومیت شدید این مناطق و عدم وجود امکانات مناسب، با بهره‌گیری از ظرفیت‌های اندک موجود در سواحل مکران با تکیه بر توانمندی خود و همچنین ایمان و تلاش آگاهانه، فرصت‌هایی را ایجاد کرده که این فرصت‌ها روند رشد و شکوفایی این منطقه را رقم زده است.

۲- در تفکر رهبردی می‌بایست با آینده‌نگری، ترسیم چشم‌انداز و تدوین راهبرد، فرصت‌هایی را برای آینده خلق کرد. در همین زمینه نذاجا با همکاری سایر ارگان‌های کشوری (وزارت نفت، وزارت دفاع و...) در توسعه بنادر راهبردی چابهار و جاسک نقش مهمی ایفا کرده که به طور حتم در آینده با تبدیل شدن این مناطق به قطب‌های انرژی و اقتصادی کشور، فرصت‌های مناسبی برای نیروی دریایی و سواحل مکران ایجاد خواهد شد.

۳- ارتش جمهوری اسلامی ایران با تفکر سیستمی، مفهومی و تحلیلی، رصد و پایش محیط و شناخت کامل از توانمندی‌های عملیاتی و پشتیبانی خود و نیروهای تابعه (شناخت سازمان)، به نیروی دریایی دستور استقرار در سواحل مکران را داده است. در این راستا نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران با جستجوگری و تمرکز بر هدف خود که استقرار و توسعه سواحل مکران بود، این کار را در اولویت اصلی خود قرار داده و با ایجاد قرارگاه مقدم نذاجا در ناوگان جنوب، بخش قابل توجهی از توان عملیاتی و پشتیبانی خود را معطوف به مأموریت محوله نموده و در ادامه با توجه به اینکه تفکر راهبردی در طول زمان می‌بایست جاری باشد، این بینش و تفکر را در طول سالیان متمادی حفظ کرده و با نگاه به چشم‌انداز مطلوب آینده و استفاده از تفکر راهبردی برای رسیدن به آینده مطلوب پلی بین حال (وضع موجود) و آینده (وضع مطلوب) ایجاد نمود.

۴- در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که مسئولین و تصمیم‌گیران آجا و نذاجا، با بکارگیری مؤلفه‌های تفکر راهبردی عملکرد مطلوبی در استقرار نذاجا در سواحل مکران داشته و تفکر راهبردی در این بعد از مأموریت نذاجا نقش حیاتی داشته است.

## منابع فارسی

- اچ‌ایگور آنسلف. مک‌دائل ادوارد ۱۳۸۱. استقرار مدیریت استراتژیک، جلد اول، ترجمه عبدالله زندیه، تهران: انتشارات سمت.
- احمدوند علی محمد ۱۳۸۸ مبانی مدیریت راهبردی، تهران: دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی.
- استیسی رالفدی ۱۳۸۴ تفکر راهبردی و مدیریت تحول، مترجم مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی. انتشارات رسا. تهران.
- اصغرپور، محمدجواد ۱۳۸۷، تصمیم‌گیریهای چند معیاره. تهران. موسسه انتشارات دانشگاه تهران. چاپ ششم.
- افتخاری، قاسم و دولت آبادی، علی باقر (۱۳۸۸) سیر استراتژی نظامی ایران و ابهامات پیرامون آن. فصلنامه سیاست، دوره ۳۹، شماره ۳
- امیری مجتبی ۱۳۸۴ نقش و جایگاه جامع‌نگری در سازمان، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره ۲۳ ایرانزاده، سلیمان؛ صباحی، عیسی و عماری، حسین (۱۳۸۷). تفکر استراتژیک. انتشارات فروزش.
- آشتیانی محمدباقر ۱۳۸۸ مدیریت راهبردی، تهران: دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی.
- آقامحمدی داود ۱۳۹۷ مدیریت راهبردی نظامی، تهران: انتشارات دافوس آجا.
- بهراد آتنا. حسینی امیری سید محمود ۱۳۹۳ نقش تفکر استراتژیک مدیران در موفقیت سازمان‌ها، همایش بین المللی مدیریت تهران: مؤسسه سفیران فرهنگی مبین.
- پورصادق ناصر، یزدانی بهرنگ، ۱۳۹۰ تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکتهای کوچک و متوسط، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۷.
- چگینی حسن، ۱۳۸۴ نظام مدیریت استراتژیک دفاعی، تهران: دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی.
- حمیدی زاده، محمدرضا؛ وظیفه دوست، حسین و حیدر نژاد، علی ۱۳۹۲. ارزیابی میزان حاکمیت تفکر استراتژیک و رابطه آن با عملکرد سازمانی هولدینگ تاپیکو.
- دهقان، نبی اله ۱۳۹۲. بالندگی و توسعه سازمانی با رویکرد سازمانهای نظامی. دافوس آجا. تهران.
- دیانت نژاد نسرین و ایرج پور علیرضا ۱۳۹۵، بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل آموزش و پرورش شهر قزوین)، کنفرانس بین المللی نخبگان مدیریت، تهران.
- دیوید فرد. آر، مدیریت استراتژیک، چاپ سوم ۱۳۹۳ مترجم. سیدمحمد اعرابی محمد تقی زاده مطلق، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ذوالقدر محمدباقر ۱۳۸۸ مدیریت راهبردی نظامی، تهران: دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی.
- رایش‌نباخ هانس ۱۳۷۱ پیدایش فلسفه تفکر، مترجم موسی اکرمی، تهران: انتشارات مؤسسه فکری و فرهنگی.
- زارعی، ابراهیم و قلیها، علیمحمد ۱۳۸۹. مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک. تهران: نشر پیام.
- سام‌خانیان محمدربیع ۱۳۸۷ مدیریت، تهران: انتشارات جنگل.

- سبزواری ملاهادی ۱۳۹۲ مثنوی، تهران: برگرفته از کافه کتاب.
- سلطانی ایرج ۱۳۸۴ تفکر استراتژیک مدیران زیربنای تحول و تعالی سازمان‌ها، پنجمین همایش مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن، تهران.
- سولسو رابرت ۱۳۸۸ روانشناسی شناختی، مترجم فرهاد ماهر، تهران: انتشارات رشد.
- شهلائی ناصر. ولی‌وندزمانی حسین ۱۳۹۵ نظریه‌های راهبردی، تهران: انتشارات دافوس آجا.
- طاهری مجیدرضا ۱۳۹۳ تفکر راهبردی، تهران: انتشارات دافوس آجا.
- عامری، محمدعلی؛ داوودی دهقانی، ابراهیم، ۱۳۹۵. عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر تفکر راهبردی از دیدگاه فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش‌های مدیریت انتظامی، شماره ۴، سال ۱۱
- عربشاهی کریمی، احمد، ۱۳۹۱، استراتژی‌های نیروی انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سومین همایش ملی مهندسی صنایع و سیستم، تهران
- علی‌احمدی علی‌رضا. فتح‌الله مهدی ۱۳۹۰ نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران: تولید دانش.
- غفاریان وفا. کیانی غلامرضا ۱۳۸۴ پنج فرمان برای تفکر راهبردی، تهران: انتشارات فرا.
- فرهنگی، علی اکبر؛ دهقان نیری، محمود ۱۳۸۹ عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک، مجله مدیریت بازاریابی، شماره ۹.
- قاسمی، حمیدرضا و فیضی، معصومه. (۱۳۹۴) نقش تفکر استراتژیک بر پیچیدگی ساختاری سازمان (مورد مطالعه: شرکت هپکو) پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۱ (۵۹)
- کردنائیچ، اسداله (۱۳۹۶) تفکر و مدیریت استراتژیک؛ تئوری و عمل. دانشگاه تربیت مدرس. چاپ اول
- کریمی پور یدالله. محمدی حمیدرضا ۱۳۸۹ تفاوت‌های راهبردی سواحل ایران، فصلنامه جغرافیای انسانی، شماره ۱
- گلکار، بهزاد و ناصحی فرد، وحید. (۱۳۸۱) مروری بر جنبه‌های مختلف تفکر استراتژیک. توسعه مدیریت، ۳۱.
- محمدی مهدی، علی حسینی مسعود، صفیان مهدی و ظرافتی امیر حسین ۱۳۹۹. شنا سایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران دانشگاه‌های نظامی (مورد مطالعه: دانشگاه جامع امام حسین (ع))، فصلنامه مدیریت نظامی، سال بیستم، شماره ۳.
- مشبکی اصغر و خزاعی آناهیتا، ۱۳۸۷، طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۱
- مطلبی ابوطالب ۱۳۹۳ بررسی رابطه‌ی آموزش و تربیت نیروی انسانی در ندادجا و توسعه سواحل مکران، فصلنامه آموزش علوم دریایی، سال اول، شماره ۱
- مظفر محمدرضا ۱۳۶۷ منطق، تهران: انتشارات فیروز آبادی.
- ناظمی، شمس‌الدین و جعفریانی، حسن. (۱۳۸۹) تفکر استراتژیک. تهران: انتشارات مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- نی‌نوس برت ۱۳۸۷ رهبری بصیر، مترجم محمد ازگلی. برزو فروهر، تهران: نشرنی.
- Bjornstad, 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).
- Benito, O. & Sanchis, L. (2014). Training strategic thinking: experimental evidence. *Journal of business research*. 67.

- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39 (1).
- Bratianu C. (2015). Developing strategic thinking in business Education. *management dynamics in knowledge economy*. 3(3): 409-429.
- Chu, W. H, Lin, D. Y, Chen, T. Y, Tsai, P. S, & Wang, C. H. (2015). The relationships between ambiguity tolerance, learning strategies, and learning Chinese as a second language *System*, 49, 1-16.
- Fairholm MR, Card M. (2009). Perspectives of strategic thinking: From controlling chaos to embracing it. *Journal of Management & Organization*.;15(1):17-30
- Graetz F.(2002) Strategic Thinking Versus Strategic Planning( Towards Understanding the Complementarities) *Management Decision* vol 40.no5 pp456-462
- Goldman, E. Scott, A. & Follman, J. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8 (2).
- Goldsmith, Arthure. a. (1996), *Strategic Thinking in International Development: Using Management Tools to See the Big Picture*, World Development, Vol. 24, No. 9, pp. 1431-1439
- 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.
- Kaufman .R (1991). *Strategic Planning Plus : An Organizational Guide* Scott Foresman Glenview
- Liedtka, J. (1998). Strategic Thinking: Can it be Taught? *Long Range Planning*, 31 (1).
- Meier H, Roy R, Seliger G.(2010). Industrial product service systems—IPS 2 CIRP *Annals Manufacturing Technology*. 59(2):607-27
- Nuntamanop, P, Kauranen, I, & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 242- 264.
- Pisapia J, Pang NS-K, Hee TF, Lin Y, Morris JD.( 2009). A comparison of the use of strategic thinking skills of aspiring school leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An exploratory study. *International Education Studies*.; 2(2): 46
- Polboon, N. Ilkka, K. & Barbara, I. (2013). A new model of strategic thinking competency, *Journal of Strategy and Management*, 6 (3).
- Self, D. R, Self, T, Matuszek, T, & Schraeder, M. (2015). Improving organizational alignment by enhancing strategic thinking. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(1), 11-14.
- Zafar Yaqub Muhammad & ul Hassan Masood ,(2010) ,Strategic Role of Human Resource Development as Boundary Spanner ,*European Journal of Economics ,Finance and Administrative Sciences* ,Issue 19,pp.146-154.