

الگوی گفتمان‌سازی تفکر راهبردی بین فرماندهان و مدیران ارشد ناجا^۱

هادی برغم‌دی^۲

فرید ناهید^۳

تاریخ دریافت: ۹۷/۵/۲۱

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۷/۷/۱۵

فصلنامه‌ی مطالعات راهبردی ناجا / سال سوم / شماره نهم - پائیز ۱۳۹۷ * ۱۶۹-۱۹۴

چکیده

هدف این مقاله ارائه الگوی گفتمان‌سازی تفکر راهبردی بین فرماندهان و مدیران ارشد ناجاست. این پژوهش توصیفی-تحلیلی، از نظر هدف کاربردی، از نظر فرایند اجرا ترکیبی (کمی و کیفی) و از نظر زمان مقطعی است. در مرحله گردآوری داده‌ها از روش اسنادی و پیمایش استفاده شد که در بخش اسنادی، اطلاعات موجود درباره موضوع، گردآوری شد و مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و در بخش پیمایشی وضع موجود به شیوه مصاحبه و پرسش‌نامه بررسی شد. یافته‌های پژوهش گویای آن است که این الگو باید سه سطح (متن گفتمان، ارتباطات و تعاملات سازمانی و فرهنگ سازمانی) و سه بعد (کاربرد زبان، ارتباط میان باورهای ذهنی و تعاملات در موقعیت‌های اجتماعی و مدیریتی) را پوشش دهد. بر اساس نتایج این پژوهش، برای گفتمان‌سازی تفکر راهبردی در سطح متن گفتمان، آموزش و به کارگیری اساسی آینده‌پژوهی و ورود آن به وظایف فرماندهان و مدیران ارشد، رواج کدهای زبانی مرتبط با تفکر راهبردی و برگزاری جلسات نقد و بررسی چشم‌انداز و اهداف کلان سازمانی ضروری هستند. در سطح ارتباطات و تعاملات سازمانی مستلزم افزایش ارتباطات مستقیم و بدون واسطه بین فرماندهان و مدیران ارشد، افزایش ارتباطات غیررسمی، افزایش مکالمات و ملاقات‌های فردی و توسعه سبک ارتباطی ساختاری و همچنین توجه به سبک ارتباطی پویاست. در سطح فرهنگ سازمانی، نیازمند تقویت فرهنگ نتیجه‌گرایی بر اساس معیارهای صحیح و همچنین در نظر داشتن فرهنگ توسعه‌گرایی، تمرین شیوه مدیریتی نوآور، افزایش پویایی و رقابت سالم در فضا و محیط سازمانی سطح ارشد ناجا، تقویت سبک رهبری تحول‌گرا در این سطح، افزایش تمرکز بر چشم‌انداز و اهداف کلان و تأکید راهبردی بر کشف فرصت‌های جدید است.

واژگان کلیدی

گفتمان‌سازی، تفکر راهبردی، چارچوب ارزش‌های رقابتی، سبک‌های ارتباطی، ناجا

۱. این مقاله برگرفته از طرحی پژوهشی با همین عنوان است که در مرکز مطالعات راهبردی ناجا انجام گرفته است.

h.bargemadi@ac.ir

۲. دکتری جامعه‌شناسی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی

۳. کارشناس ارشد مدیریت

مقدمه

شرایط پیچیده و پرتغییر محیطی امروز، پیش‌بینی و برآورد دقیق آینده را بسیار دشوار کرده است. در دنیای امروز ماهیت رویکردهای کلاسیک مدیریت راهبردی با محیط تطابق کامل ندارد. محیط سازمان‌های امروزی با ویژگی‌هایی همچون تغییرات پیچیده و غیرخطی، تحولات ناپیوسته و جهشی، تغییرات پی در پی پارادایم‌ها و رقابت بدون حیطه‌بندی قابل تعریف است و این خصوصیات صحت پیش‌بینی محیط آینده را به شدت تضعیف می‌کند (گل‌کار و ناصحی‌فر، ۱۳۸۱؛ غفاریان و علی‌احمدی، ۱۳۸۲: ۴ و ۵؛ مرکز تحقیقات استراتژیک، ۱۳۸۶: ۴) و لزوم رویکردی کلان‌نگر به مسائل را در عین شناخت جزئیات پر اهمیت محیط پیرامون نمایان می‌سازد که بتواند آینده‌ای را برای تصمیم‌های امروز متصور شود. چنین رویکردی مبتنی بر مجموعه‌ای از پیش‌نیازهای دانشی و مهارتی است که حاصل تحولات علم و هنر راهبرد و مدیریت راهبردی در طول تاریخ است. مبنای برنامه‌ریزی راهبردی، پیش‌بینی وضعیت آینده محیط از نظر فرصت‌ها و تهدیدهاست و در جایی که بین پیش‌بینی (در زمان برنامه‌ریزی) و واقعیت (در زمان اجرا) تفاوت زیادی وجود داشته باشد، اثربخشی برنامه‌های راهبردی از بین می‌رود. برنامه‌ریزی راهبردی به محیطی باثبات و پایدار، عوامل محیطی در تعادل با تغییرات پیوسته، کنش و واکنش قابل فهم و قابل پیش‌بینی نیاز دارد و در فقدان چنین شرایطی از کارکرد مؤثر باز می‌ماند. در مقابل محدودیت برنامه‌ریزی راهبردی برای محیط کسب و کار امروز، تفکر راهبردی رویکردی است که مبتنی بر اصول راهبرد، تفکر واگرا و خلاقانه را برای خلق یک راهبرد ارزش‌آفرین توصیه می‌کند. تفکر راهبردی بیش از جنبه‌های فرایندی و روش‌شناختی به راهبرد به عنوان یک هنر نگاه می‌کند (مرکز تحقیقات استراتژیک، ۱۳۸۶: ۳ و ۴). تفکر راهبردی در سطحی بالاتر از برنامه‌ریزی راهبردی قرار می‌گیرد و در مرحله خلق راهبرد زمینه‌ای را فراهم می‌سازد تا محدودیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی در مقابله با محیط به شدت پویای امروزی را جبران کند. بنابراین در محیط‌هایی که ثبات کمتری دارند، تفکر راهبردی می‌تواند به عنوان ابزاری در تحقق اهداف سازمان مؤثر واقع شود.

بیان مسئله

بر اساس نظر برخی از فرماندهان و مدیران ناجا، تفکر راهبردی تعریف خاصی در ناجا دارد. به طور کلی می‌توان برداشت کرد که در ناجا تفکر راهبردی، تفکری است با نگاه بلندمدت در لایه اول فرماندهان و مدیران ارشد، مرتبط با موضوعات اساسی در مجموعه بر اساس روند اقدامات گذشته، وضعیت حال و نگاه به آینده، با در نظر گرفتن تأثیرات و شرایط محیطی حاکم بر سازمان. از حیث نظری تفکر راهبردی از عناصر زیر تشکیل شده است:

۱. دیدگاه سیستمی: یک متفکر راهبردی دارای یک مدل ذهنی کامل از سیستم تولید ارزش است و روابط متقابل درون آن را درک می‌کند. این مدل جهان‌بینانه باید هم بافت درون‌سازمانی و هم بافت برون‌سازمانی را در خود بگنجاند.

۲. هدفمندی: سائق و شکل‌دهنده تفکر راهبردی، هدف و نیت است. خاستگاه مباحث مربوط به مفهوم «نیت»، در قلمرو علم روان‌شناسی اجتماعی قرار دارد. انسان می‌تواند توجه خود را مانند امواج انرژی متمرکز کند یا آن را به صورت از هم گسیخته پراکنده سازد. هدف و نیت راهبردی تمرکزی را فراهم می‌آورد که به افراد درون سازمان اجازه می‌دهد انرژی خود را بیارایند و تقویت کنند، توجه خود را متمرکز سازند، از پریشانی و سردرگمی جلوگیری کنند و تا زمان دستیابی به هدف متمرکز باقی بمانند.

۳. فرصت‌طلبی هوشمندانه: فرصت‌طلبی هوشمندانه نه تنها راهبرد فعلی را پیش می‌برد، بلکه احتمال ظهور راهبردهای جدید را نیز در نظر می‌گیرد. در واقع این مؤلفه به نقطه مقابل سیستم‌های برنامه‌ریزی راهبردی اشاره دارد.

۴. تفکر به موقع: تفکر راهبردی تنها متکی بر آینده نیست، بلکه از فاصله بین حقیقت امروز و هدف مطلوب نشئت می‌گیرد و در واقع گذشته، حال و آینده را به یکدیگر وصل می‌کند. تفکر به موقع هم از حافظه شهودی و هم از بافت تاریخی وسیع آن به منظور درست فکر کردن برای خلق آینده استفاده می‌کند. این کار نیازمند ظرفیت انتخاب و استفاده مناسب از آنالوژی‌ها و تشخیص الگوهای موجود در رخدادهاست.

۵. پیشروی با فرضیه‌ها: تفکر راهبردی فرایندی است که توسط فرضیه رانده می‌شود که در اصل نشان‌دهنده روش علمی است. روش علمی به طور مرتب تفکر خلاقانه و تفکر تحلیلی را در چرخه‌های متناوب تولید فرضیه و آزمون آن استفاده می‌کند (لیدکا، ۱۹۹۸: ۱۲۲ و ۱۲۳).

به طور عام می‌توان اظهار داشت محیط‌های نظامی و انتظامی دنیای امروز نیز محیطی متغیر، ناپایدار، پیچیده و مبهم است و رهبران و مدیران نظامی و انتظامی در سطح راهبردی نیازمند به‌کارگیری تفکر راهبردی هستند (ایفلر، ۲۰۱۲: ۱). نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز سازمانی عظیم با وظایف و کارکرد خطیر و سرنوشت‌ساز است. از نظر مدیریتی، شغل کارکنان صف در این سازمان به‌گونه‌ای است که به طور عمده درگیر موقعیت‌ها و وضعیت‌های بحرانی هستند و از آنجا که ناجا به عنوان یک نهاد حکومتی، در پیکان ارتباط مردم و حکومت قرار دارد، نوع عملکرد آن و اداره مواقع و مواضع مذکور توسط آن، نقشی تعیین‌کننده در تصویر ذهنی مردم از کل حکومت جمهوری اسلامی ایران دارد. می‌توان اذعان داشت سطح کم‌رنگ بودن تفکر راهبردی بین فرماندهان و مدیران ارشد ناجا می‌تواند تبعاتی به مراتب خطرناک‌تر برای سازمان ناجا و همچنین حاکمیت داشته باشد. بر اثر نبود تفکر راهبردی، بدون در نظر داشتن اهداف کلان، تنها به زمان حال توجه می‌شود، مسائل به طور سیستمی مورد بررسی قرار نمی‌گیرند، از فرصت‌ها به خوبی استفاده نمی‌شود، در مواجهه با تهدیدها سازوکارهای مناسب اندیشیده نمی‌شود و در انتها حتی می‌تواند زمینه‌ساز آسیب‌های جدی به ساختار و عملکرد کل نظام شود. این تأثیر می‌تواند از هر یک از بخش‌های مختلف ناجا از پلیس راهور گرفته تا سازمان وظیفه عمومی و در تمام زیرمجموعه‌های آن از یگان ویژه حفاظت از منابع طبیعی ایران گرفته تا پلیس نوپو، ناشی شود. تفکر و تصمیم‌های فرماندهان و مدیران ارشد ناجا نه تنها هنگام مواجهه با پیشامدهای بحرانی، بلکه طی اجرای رویه‌های روزمره‌ای که با مردم سر و کار دارند، می‌تواند باعث تقویت یا تضعیف جایگاه حاکمیت بین مردم شود.

گمان می‌رود اگر تفکر راهبردی به گفتمانی غالب بین فرماندهان و مدیران ارشد ناجا تبدیل شود، هم از اتخاذ تصمیم‌های راهبردی بهینه اطمینان حاصل خواهد شد و هم می‌توان بر چالش‌های موجود فائق آمد. به منظور ایجاد گفتمان تفکر راهبردی میان فرماندهان و مدیران ناجا، بازنمایی، درک و انتقال نظام‌مند و مناسب این مفهوم در سطح ارشد سازمانی اجتناب‌ناپذیر است. گفتمان را باید نظامی دانست که به شیوه‌های درک ما از واقعیت شکل می‌دهد (صالحی‌زاده، ۱۳۹۰: ۱۱۹). گفتمان یک نوع زبان و یک نظام بازنمایی است که از لحاظ سیاسی و اجتماعی بسط می‌یابد تا مجموعه‌ای منسجم از معانی را درباره یک حیطه موضوعی مهم به وجود آورد. بازنمایی فقط درون گفتمان معنا دار می‌شود. واضح است که

کلمات و مفاهیم تنها ابزارهای برقراری ارتباط افراد نیستند؛ از این رو گفتمان‌ها فقط منحصر به کلمات، عبارات و جملات (در صورت نوشتاری یا گفتاری) نمی‌شوند بلکه علائم و کنایه‌های غیرکلامی نیز در شکل دادن به آنها نقش مؤثری دارند. گفتمان هم صورتی خاص از کاربرد زبان است و هم صورتی خاص از تعامل اجتماعی. گفتمان یک رویداد ارتباطی کامل در یک موقعیت اجتماعی است و نه تنها شامل مشخصه‌های مشهود کلامی و غیرکلامی، تعاملات اجتماعی و کنش‌های کلامی و نوشتاری می‌شود، بلکه شامل آن دسته از بازنمودهای شناختی و راهبردهایی می‌شود که در جریان تولید، بازتولید و ادراک گفتمان ایفای نقش می‌کنند (سرای، فتحی و زارع، ۱۳۸۷: ۸۶). هدف پژوهش حاضر نیز بررسی چگونگی تبدیل تفکر راهبردی به گفتمان غالب میان فرماندهان و مدیران ناجاست و سؤال اصلی این پژوهش را می‌توان این‌گونه مطرح کرد: با چه الگویی می‌توان تفکر راهبردی را میان فرماندهان و مدیران ناجا به عنوان گفتمان غالب نهادینه کرد؟

ادبیات و مبانی نظری پژوهش

در سال ۱۹۶۶ پیتر برگر^۱ و توماس لاکمن^۲ کتابی با عنوان «ساخت اجتماعی واقعیت»^۳ نوشتند که در آن استدلال کردند جامعه توسط انسان‌ها و تعاملات انسانی که آنها را عادی‌سازی^۴ نامیدند، خلق می‌شود. عادی‌سازی توصیف می‌کند که چگونه عملی که به تناوب تکرار می‌شود، قالب الگویی را به خود می‌گیرد که می‌تواند در آینده با روالی مشابه مجدداً انجام شود. برگر و لاکمن بیان می‌دارند که نه تنها انسان‌ها جامعه خود را می‌سازند، بلکه آن را همان‌گونه که هست می‌پذیرند؛ زیرا قبل از آنها دیگران همین کار را کرده‌اند. بنابراین جامعه، در واقع عادت است. برای مفهوم گفتمان در پژوهش حاضر از نظریه برگر و لاکمن الهام گرفته می‌شود. این نظریه بیان می‌دارد گفتمان به نوعی بازنمود ذهنیت و ادراک انسان از بافت اجتماعی است که در آن زندگی می‌کند و ارتباط انسان با جهان اجتماعی او شامل سه مرحله برون‌سازی^۵، عینی‌سازی^۶ و درونی‌سازی^۷ می‌شود. نگاهی دیگر به این مفهوم از

1 . Peter Berger

2 . Thomas Luckmann

3 . The Social Construction of Reality

4 . Habitualization

5 . Externalization

6 . Objectification

7 . Internalization

طریق قضیه مشهور توماس^۱ ممکن است. این قضیه مطرح می‌کند که اگر انسان وضعیت‌هایی را واقعی قلمداد می‌کند، آن وضعیت‌ها دارای پیامدهای واقعی هستند؛ به این معنی که رفتار مردم می‌تواند به وسیله ساخت ذهنی آنها از واقعیت تعیین شود تا ساخت عینی آنها.

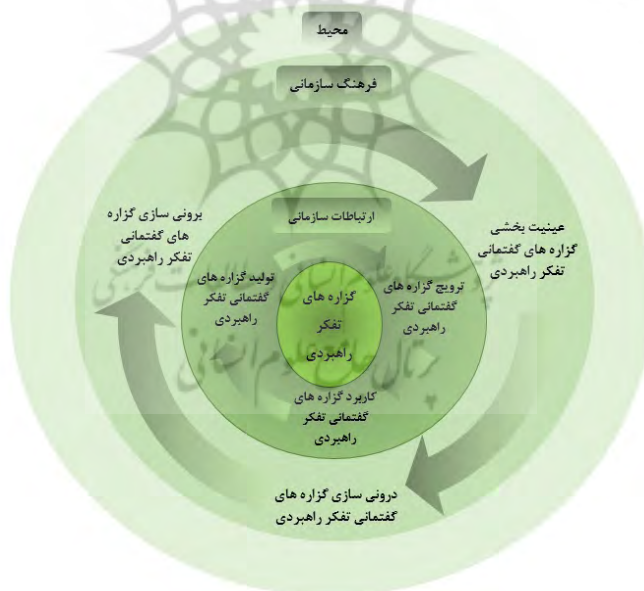
فرایند گفتمان‌سازی با ورود گزاره جدید به گفتمان موجود آغاز می‌شود. گزاره‌ها یا احکام بر اساس نظر فوکو، کنش‌هایی کلامی هستند که حوزه مستقلی را تشکیل می‌دهند و کنار یکدیگر واجد تأثیرند. این تأثیر به زبان جامعه‌شناختی بدان معناست که این گزاره‌ها باید مبنای عمل قرار گیرند و به میزانی باشند که بتوانند جریانی را در متن جامعه رقم بزنند. حال نیز معتقد است گفتمان بر تمایز مرسوم میان تفکر و کنش، و زبان و عمل مبتنی نیست؛ گفتمان درباره تولید دانش به کمک زبان است، ولی خود از رهگذر عمل تولید می‌شود که همان کنش گفتمانی (عمل تولید کردن معنا) است (کلانتری، ۱۳۹۱: ۱۱۱).

گفتمان، خود نیازمند بستری برای بروز است. در این پژوهش می‌توان برای این بستر که در آن گزاره‌های گفتمانی تولید می‌شوند، انتقال می‌یابند و مصرف می‌شوند، یا به عبارت دیگر گزاره‌های گفتمان یا زبان و درک مشترک افراد در آن بستر شکل می‌گیرند، معادلی مرتبط با مفهوم ارتباطات در نظر گرفت. در اصل اعتقاد بر این است که ارتباطات، مفاهیم، تفکرات، معانی یا به عبارت بهتر پیام‌ها را به دیگران انتقال می‌دهد. تعاریف جدیدتر آن را انتقال مفاهیم یا انتقال معانی و نیز انتقال یا تبادل پیام می‌دانند. ارتباطات به گونه‌ای وسیع و گسترده، «به اشتراک‌گذاری تجارب» نیز تعریف شده است. یکی از نام‌داران دانش ارتباطات، دین بارنلوند، می‌نویسد: «ارتباطات، بیانگر فرایند ایجاد معنی است.» دو کلمه در این جمله از حساسیت زیادی برخوردارند: یکی «ایجاد» و دیگری «معنی». پیام‌ها ممکن است در محیط شکل بگیرند، اما معانی در درون شکل می‌گیرند. اصول بنیادین تفکر راهبردی شامل پرداختن به مسئله با استفاده از دیدگاهی چندوجهی و تشویق به حل مسئله با اتکا به گفت‌وگو و ارتباطات است و در پژوهش حاضر ارتباطات سازمانی به عنوان زمینه گفتمان در بافت سازمانی ناجا که بنا به تعریف، نظامی برای هماهنگی، یکپارچه‌سازی و ایجاد زمینه مشترک برای فعالیت سازمان و در نهایت افزایش بهره‌وری سازمان محسوب می‌شود، انتخاب شد (فرهنگی، ۱۳۹۳).

بستر فوق، خود در زمینه‌ای اجتماعی شکل می‌گیرد که برای بررسی آن در پژوهش حاضر از مفهوم فرهنگ سازمانی استفاده شده است. فرهنگ، کلیت درهم تافته‌ای است شامل دانش، اعتقادات، هنرها، قانون، اخلاقیات و هرگونه توانایی و عادت‌هایی که انسان به عنوان عضوی

1. Thomas Theorem

از جامعه به دست می‌آورد (وب‌سایت دانش‌نامه بریتانیکا، ۲۰۱۵). انسان با فرهنگ جامعه خود، اجتماعی می‌شود و بدین ترتیب از مردم جوامع دیگر، متمایز می‌گردد. فرهنگ توسط افراد انتقال می‌یابد و امری است اجتماعی که مردم حاضر در گروه‌ها و جوامع در شکل‌دهی آن سهیم هستند. فرهنگ مجموعه و سلسله ارزش‌هایی است که در یک اجتماع، معیار قابل قبول بودن یا نبودن رفتارهاست (مشبکی و روحانی، ۱۳۸۷). فرهنگ سازمانی نیز الگویی است از ارزش‌ها و باورهای مشترک که به اعضای یک نهاد معنا و هویت می‌بخشد و برای رفتار آنان در سازمان دستورهایی را فراهم می‌آورد که ماهیت راهنما دارند (دیویس، ۱۳۷۶). پس‌زمینه اجتماعی ساخت گفتمان در لایه اول فرماندهان و مدیران ارشد ناجا را می‌توان فرهنگ سازمانی در این سطح در نظر گرفت. بنابراین الگوی گفتمان‌سازی تفکر راهبردی در بین فرماندهان و مدیران ارشد ناجا در سه لایه گفتمان، زمینه گفتمان (ارتباطات و تعاملات سازمانی با الهام از نظریه سبک‌های ارتباطی و فورود، گرلوف و کامینز^۱) و زمینه اجتماعی (فرهنگ سازمانی با الهام از چارچوب ارزش‌های رقابتی کمرون و کوپین^۲) قابل بررسی هستند که در ادامه این جمع‌بندی در باب مدل پویایی گفتمان در ناجا ارائه شده است.



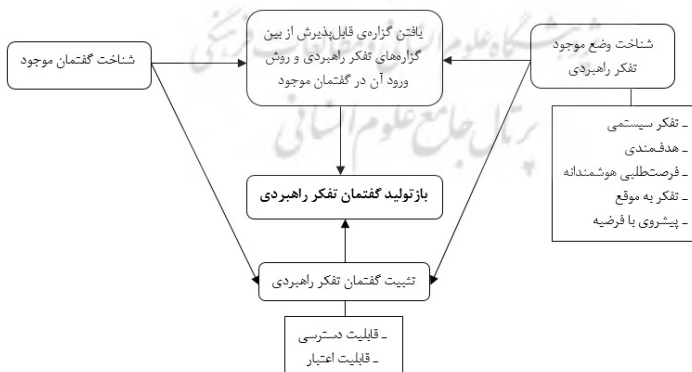
نمودار ۱- مدل پویایی گفتمان‌سازی تفکر راهبردی در ناجا

- 1 . Wofford, Gerloff & Cummins, 1997
- 2 . Cameron & Quinn ,1999

تئون ون دایک^۱ سه بعد اصلی را در مفهوم گفتمان در نظر می‌گیرد: ۱. کاربرد زبان؛ ۲. برقراری ارتباط میان باورها که همان جنبه شناختی را شامل می‌شود؛ ۳. تعامل در موقعیت‌های اجتماعی (سرایبی، فتیحی و زارع، ۱۳۸۷: ۸۷). به طور دقیق‌تر می‌توان گفت برای ساختن گفتمان تفکر راهبردی و تبدیل آن به گفتمان غالب در لایه اول فرماندهان و مدیران ارشد ناجا، ابعاد چالش‌انگیز اصلی موجود در سه بعد قابل بررسی خواهد بود: ۱. بهره‌گیری از مفاهیم تفکر راهبردی در زبان و ادبیات مدیران و فرماندهان ارشد ناجا؛ ۲. پیوند مناسب رویکرد تفکر راهبردی با باورهای آنان؛ ۳. تبلور تفکر راهبردی در تعاملات آنان در موقعیت‌های مختلف اجتماعی و مدیریتی.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی توصیفی-تحلیلی است. برای گردآوری اطلاعات، از دو روش اسنادی و میدانی استفاده شده است. در بخش اسنادی، مدارک و اطلاعات موجود درباره وضع موجود مانند اسناد راهبردی ناجا، مباحث نظری و پیشینه پژوهش در موضوعات رویکرد تفکر راهبردی و گفتمان‌سازی و در بخش میدانی نیز وضع موجود از طریق داده‌های کمی و کیفی بررسی شدند. گفتمان موجود در گفتارها و نوشتارهای جمع‌آوری شده و گویه‌های مربوط به عناصر تفکر راهبردی توسط پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت. به عبارت دیگر در جمع‌آوری داده‌ها، توصیف و تحلیل آنها از داده‌های کمی و کیفی بهره گرفته شد. این پژوهش از نظر زمان، مقطعی است و تمام مراحل آن زمان حال را مورد بررسی قرار داده است. از نظر هدف نیز کاربردی است. فرایند اجرای پژوهش در ادامه قابل مشاهده است.



نمودار ۲- فرایند اجرای پژوهش

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل همه مسئولان و فعالان لایه اول فرماندهان و مدیران ارشد ستادی ناجا بوده است. با توجه به تعداد اعضای هیئت رئیسه و مدیران ارشد، حجم نمونه به حدود ۸۰ نفر می‌رسید. به منظور بررسی تفکر راهبردی موجود بین فرماندهان و مدیران ارشد، همه‌شماری صورت گرفت و همه ۸۵ عضو هیئت رئیسه و مدیران ارشد ناجا پرسشنامه طراحی‌شده را دریافت کردند و از بین پرسشنامه‌های برگشت داده‌شده تحلیل‌های بخش کمی صورت گرفت. در مرحله بعد مصاحبه‌های لازم برای بررسی فرهنگ و ارتباطات سازمانی و طراحی الگوی مطلوب، با روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. در بخش اسنادی نیز اسناد مرتبط با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس مورد استفاده قرار گرفت.

در این پژوهش، در بخش اسنادی از ابزار فیش‌برداری و در بخش میدانی از مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. برای بررسی اعتبار سنجه‌های به کاررفته در پژوهش، علاوه بر اعتبارسنجی صوری از «تحلیل عاملی تأییدی» و همچنین برای بررسی پایایی آنها از «آلفای کرونباخ» استفاده شده است.

در بخش توصیف و تحلیل وضع موجود تفکر راهبردی از آمار توصیفی و آماره‌های مربوط به آن مانند فراوانی و درصد، و در بخش تحلیلی از تحلیل عاملی، آزمون ضریب همبستگی، تحلیل واریانس، رگرسیون و... استفاده شده است. شایان ذکر است در بخش شناخت گفت‌مان، فرهنگ سازمانی و ارتباطات سازمانی، از روش تحلیل مضمونی، مبتنی بر داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌نامه استفاده شده که فاقد آماره‌های استنباطی و آزمون‌های آماری است.

یافته‌ها

متغیرهای جمعیت‌شناختی شامل بازه‌های سنی پاسخ‌دهندگان، جنسیت، میزان، مقطع تحصیلی، سابقه کاری و نوع پست سازمانی آنان به شرح زیر است:

جدول ۱- آماره‌های توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

متغیر	مورد	درصد معتبر	میانگین	نما
سن	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۳,۱	۴۹,۶	-
	۴۱ تا ۵۰ سال	۶۰,۵		
	۵۱ تا ۵۵ سال	۲۶,۳		
جنسیت	مرد	۱۰۰	-	مرد
میزان تحصیلات	کارشناسی	۹,۵	-	کارشناسی ارشد
	کارشناسی ارشد	۶۱,۹		
	دکتری	۲۸,۶		
سابقه کار در ناجا	۱۰ تا ۱۹ سال	۳۰,۷	۲۴,۹	-
	۲۰ تا ۲۹ سال	۳۵,۸		
	۳۰ تا ۳۹ سال	۳۳,۵		
سابقه کار در پست فعلی	۰ تا ۴ سال	۸۱,۶	۳	-
	۵ تا ۹ سال	۱۵,۸		
	۱۰ تا ۱۴ سال	۲,۶		
نوع پست سازمانی	فرمانده	۳۱	-	مدیر
	مدیر	۵۴,۸		

متغیر تفکر راهبردی از ۵ شاخص تشکیل شده است که در جدول زیر داده‌های مربوط به این گویه‌ها قید شده‌اند.

جدول ۲- توصیف شاخص‌های تفکر راهبردی

ردیف	شاخص	درصد معتبر					نمره (از ۱۰۰)	انحراف معیار
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
۱	تفکر سیستمی	۰	۲,۴	۷۲,۵۶	۱۳,۶۹	۲۴,۴	۷۲,۵۶	۱۳,۶۹
۲	هدفمندی	۰	۵	۵۲,۵	۳۲,۵	۱۰	۶۱,۱۲	۱۴,۱۱
۳	پیشروی با فرضیه	۰	۰	۱۱,۹	۴۷,۶	۴۰,۵	۷۶,۱۹	۱۴,۵۵
۴	فرصت‌طلبی هوشمندانه	۰	۰	۲,۴	۷,۳	۹۰,۲	۸۹,۱۷	۱۰,۹
۵	تفکر به موقع	۰	۰	۰	۱۷,۱	۸۲,۹	۸۸,۸۲	۹,۷۹

در نهایت بر اساس ترکیب گویه‌های مربوط، شاخص تفکر راهبردی هم در طیف پنج‌گانه از خیلی کم تا خیلی زیاد و هم در مقیاس صفر تا صد به شرح زیر است:

جدول ۳- توصیف متغیر تفکر راهبردی

نمره (از ۱۰۰)	درصد معتبر					متغیر
	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	
۸۳,۲۴	۵۹,۵	۳۷,۸	۲,۷	۰	۰	تفکر راهبردی

متغیر تفکر راهبردی از ۵ شاخص تشکیل شده است که شامل تفکر سیستمی، هدفمندی، پیشروی بر اساس فرضیه، فرصت‌طلبی هوشمندانه و تفکر به موقع می‌شود. در جدول‌های زیر تأثیر این شاخص‌ها به عنوان متغیرهای مستقل بر متغیر تفکر راهبردی به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این بخش از تحلیل واریانس و رگرسیون استفاده می‌شود. فرضیه مربوط بدین شرح بود: سهم هر یک از شاخص‌های تفکر سیستمی، هدفمندی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر به موقع و پیشروی در تبیین تفکر راهبردی با یکدیگر تفاوت معنادار دارد.

جدول ۴- خلاصه نتایج تحلیل رگرسیون

مدل	آماري منبع شاخص	ضريب رگرسيون	خطای معيار	ضريب استاندارد رگرسيون	T	سطح معناداری
۱	مقدار ثابت	-۳,۲۴۸	۰,۷۷۵		-۴,۱۹۲	۰,۰۰۰
	تفکر سیستمی	۰,۲۴۹	۰,۰۶۴	۰,۳۰۷	۳,۹۲۶	۰,۰۰۰
	هدفمندی	۰,۲۱۴	۰,۵۹	۰,۲۹۷	۳,۶۳۱	۰,۰۰۱
	پیشروی با فرضیه	۰,۳۳۶	۰,۰۶۸	۰,۴۰۰	۴,۹۴۵	۰,۰۰۰
	فرصت‌طلبي هوشمندانه	۰,۴۸۰	۰,۱۱۶	۰,۳۴۰	۴,۱۵۲	۰,۰۰۰
	تفکر به موقع	۰,۴۶۲	۰,۱۲۹	۰,۲۸۹	۳,۵۷۶	۰,۰۰۱

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، فرضیه تدوین شده تأیید می‌شود؛ در حالی که از بین شاخص‌های تفکر راهبردی به ترتیب پیشروی با فرضیه، فرصت‌طلبي هوشمندانه، تفکر سیستمی، هدفمندی و در نهایت تفکر به موقع بیشترین سهم نسبی را در پیش‌بینی میزان تفکر راهبردی دارند.

بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها درباره فرهنگ سازمانی، محیط و فضای سازمانی ناجا محیطی است که در آن ساختار و مراتب جایگاه بالایی دارند؛ عموماً رویه‌های رسمی در آن جاری است که به معنی مراتب‌گرایی است؛ ولی در عین حال محیط دارای رقابت است و افراد در آن به دنبال کسب موفقیت‌ها و تحقق اهداف هستند؛ بنابراین فضای نتیجه‌گرایی نیز در این سازمان حاکم است. شیوه مدیریت و رهبری سطح ارشد ناجا قاطعانه و نتیجه‌محور است، مدیران و رهبران به دنبال موفقیت و تحقق اهداف هستند که حاکی از نتیجه‌گرایی شیوه مدیریت و رهبری است؛ همچنین هماهنگی، سازماندهی و کنترل در شیوه‌های مدیریتی لحاظ می‌شود که مراتب‌گرایی آن را نشان می‌دهد. اعضای سطح ارشد ناجا قاطعانه به فرمایشات رهبری، قانون، اسناد، آیین‌نامه‌ها و مقررات متعهدند و این تعهد پیونددهنده اصلی آنان محسوب می‌شود که به معنی مراتب‌گرایی است. کارایی، اثربخشی و بهره‌وری در سایه قانون و در راستای حفظ ارزش‌ها از مهم‌ترین دغدغه‌ها و معیارها در سطح ارشد ناجاست که به طور بارز به مراتب‌گرایی اشاره دارد. علاوه بر این دسترسی به

اهداف و موفقیت‌های سازمانی نیز از تأکیدات راهبردی در سطح ارشد ناجاست که ناشی از نتیجه‌گرایی است. می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی در لایه اول فرماندهان و مدیران ارشد ناجا دارای فرهنگ مراتب‌گرایانه و نتیجه‌گرایانه است. در سازمان‌های دارای فرهنگ سلسله‌مراتبی، کنترل کردن، محوریت دارد؛ رهبری از نوع هماهنگ‌کننده، پایشگر و سازمان‌ده است؛ پیش‌ران‌های ارزش شامل کارایی، به‌هنگام بودن، یکنواختی و رعایت قانون می‌شوند و نظریه اثربخشی آنها از کنترل و کارایی با فرایندهای کارآمد نشئت می‌گیرد. از بین ویژگی‌های سازمان‌های دارای فرهنگ رقابت‌گرا، رقابت نسبی در فضای سازمانی، رهبری از نوع رانشگر و تولیدکننده؛ پیش‌ران‌های ارزش شامل تحقق اهداف و نظریه اثربخشی ناشی از مردم‌داری را می‌توان در لایه اول فرماندهان و مدیران ارشد ناجا مشاهده کرد.

بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها درباره ارتباطات و تعاملات سازمانی، در سطح ارشد ناجا ارتباطات بیشتر از نوع رسمی است، ولی بعضاً ارتباطات غیررسمی نیز بین فرماندهان و مدیران ارشد دیده می‌شود. یعنی روابط به طور عمده بر اساس روابط از پیش تعیین‌شده رسمی سازمان شکل می‌گیرند و بر اساس سلسله‌مراتب دستورها صادر و پیام‌ها رسانده می‌شوند. این بدان معنا نیست که در سازمان ناجا ارتباطات غیررسمی وجود ندارد. به ویژه در سطوح ارشد سازمان ناجا ارتباطات غیررسمی وجود دارد، ولی در مجموع، ارتباطات بیشتر در بستر سازمانی اتفاق می‌افتد و البته معیار اصلی اعتبار و پذیرش پیام‌ها و ارتباطات، رسمی بودن آنهاست. مسیر ارتباطات نیز از طریق کانال‌ها و مجاری سازمانی صورت می‌گیرد که مسیر با واسطه و غیرمستقیم محسوب می‌شود. طبیعی است در سطح ارشد ناجا با توجه به مسئولیت‌ها و وظایف سنگین فرماندهان و مدیران ارشد زمان زیادی برای ارتباطات مستقیم باقی نمی‌ماند. از طرفی تعداد افراد راهبردی در سطح ارشد ناجا به طور نسبی زیاد است و این امر بروز ارتباطات مستقیم را سخت‌تر می‌کند. با این حال ارتباطات مستقیم از نظر شکل، کمتر به صورت مکالمه‌ها یا ملاقات‌های فردی و بیشتر در قالب جلسات گروهی اتفاق می‌افتد. بنابراین جلسات و همایش‌ها فرصت‌هایی هستند که افراد سطوح ارشد ناجا می‌توانند بدون واسطه با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. سبک ارتباطی در سطح ارشد ناجا نیز ترکیبی از سبک ساختاری و کنترلی است. به عبارت دیگر در سطح ارشد ناجا که سطح راهبردی سازمان نیز محسوب می‌شود بیشتر دارای ارتباطات ساختاری و کمتر کنترلی است، ولی در سطوح تاکتیکی و عملیاتی ناجا سبک کنترلی شدت بسیار بیشتری می‌یابد. بدین ترتیب می‌توان

نتیجه گرفت ارتباطات در لایه اول فرماندهان و مدیران ارشد ناجا بیشتر ساختارمدار است و کیفیت و کمیت آن حول ساختار سازمانی می‌گردد؛ زیرا قوانین و دستورها در ساختار طویل سازمانی ناجا مهم‌ترین شاکله پیام‌های ارتباطی هستند. همچنین ارتباطات سازمانی در این سطح تا حدی کنترلی است.

به طور خلاصه در سبک ساختاری فرد در برقراری ارتباط با دیگران بر اهداف، استانداردها، قوانین و مقررات تأکید می‌کند و معتقد به برقراری و تحقق اصول سازمانی از طریق برنامه‌ریزی و ساختارهاست. ماهیت ارتباطات در چنین سبکی عمدتاً عینی است و برخی مواقع باعث به وجود آمدن تضادها و جدلهایی در سازمان می‌شود. در سبک کنترلی نیز فرد به طور آمرانه و یک‌طرفه با دیگران ارتباط برقرار می‌کند و به طور معمول به دنبال اطاعت و پیروی محض است و نه بحث و تبادل نظر. بازخورد در این سبک ارتباطی بیشتر به منظور شرح و تفصیل (پایین به بالا) مورد استفاده قرار می‌گیرد.

بحث، نتیجه‌گیری و ارائه الگو

در این پژوهش ابتدا به بررسی و سنجش تفکر راهبردی پرداخته شد تا مشخص شود به منظور گفتمان‌سازی تفکر راهبردی باید از کدام گزاره به گفتمان فعلی ورود پیدا کرد؛ زیرا اولین قدم تولید گفتمان جدید، یافتن گزاره‌هایی است که در گفتمان موجود بیشترین میزان پذیرش مشترک را بین فرماندهان و مدیران ارشد ناجا دارند. متغیر تفکر راهبردی از ۵ شاخص شامل «تفکر سیستمی»، «هدفمندی»، «پیشروی با فرضیه»، «فرصت‌طلبی هوشمندانه» و «تفکر به موقع» تشکیل شده است. در این میان شاخص «تفکر به موقع» دارای بیشترین نمره با در نظر گرفتن انحراف معیار میان فرماندهان و مدیران ارشد ناجا بود. این شاخص موارد زیر را شامل می‌شد:

۱. تصمیم‌گیری بر اساس رویدادهای گذشته، وضعیت حال و پیامدهای آینده؛
۲. وابسته دانستن نقاط قوت و ضعف آتی سازمان به عملکرد امروز؛
۳. لحاظ کردن آینده‌نگری هنگام تصمیم‌گیری در کنار تکیه بر سنت‌ها و روند گذشته. شاخص‌های مورد پذیرش بعد، به ترتیب شامل «فرصت‌طلبی هوشمندانه»، «پیشروی با فرضیه»، «تفکر سیستمی» و در انتها «هدفمندی» هستند؛ در حالی که بر اساس تحلیل رگرسیون، از میان شاخص‌های تفکر راهبردی، شاخص «پیشروی با فرضیه» بهترین پیش‌بین

تفکر راهبردی است و بالاترین سهم تبیین این متغیر را دارد. پس از آن «فرصت‌طلبی هوشمندانه»، «تفکر سیستمی»، «هدفمندی» و در نهایت «تفکر به موقع» قرار دارد. بنابراین به منظور تولید موفق گفتمان تفکر راهبردی باید ابتدا گزاره‌های «تفکر به موقع» را وارد گفتمان موجود کرد، پس از آن باید گزاره‌های مبتنی بر «فرصت‌طلبی هوشمندانه»، گزاره‌های «پیشروی با فرضیه»، گزاره‌های «تفکر سیستمی» و در انتها گزاره‌های «هدفمندی» وارد گفتمان موجود شوند؛ اما باید در نظر داشت میزان تأکید بر گزاره‌ها به ترتیب روی «پیشروی با فرضیه»، «فرصت‌طلبی هوشمندانه»، «تفکر سیستمی»، «هدفمندی» و «تفکر به موقع» باشد. نهادینه‌سازی نیز فرایندی است که به عمل‌القای یک سنت یا هنجار به جامعه اشاره می‌کند. شایان ذکر است یک نهاد در حالی که به طور اجتماعی ساخته شده، کاملاً واقعی است. به طور کلی می‌توان گفت هر گفتمان یک ساختار معرفتی است که در شرایطی خاص، حاکم می‌شود (برگر و لاکمن، ۱۹۶۶). بنابراین گفتمان‌سازی به سادگی امکان‌پذیر نیست و علاوه بر پیچیده بودن، بسیار زمان‌بر خواهد بود. به منظور گفتمان‌سازی یک ایده یا مفهوم، گزاره‌های جدیدی که به گفتمان موجود قرار است اضافه شود، حتماً باید توسط گفتمان و به عبارت صحیح‌تر، افرادی که واقعیت اجتماعی خود را می‌سازند، پذیرفته شود. در این مرحله اگر گزاره‌های جدید بتوانند پدیده‌های محیطی و سازوکارها را بهتر از گزاره‌های گفتمان موجود تبیین کنند، احتمال مقاومت و نفی در برابر آنها کاهش پیدا می‌کند. در این حالت نتیجه بازتولید گفتمانی جدید خواهد بود.

در مرحله بعد از بازتولید گفتمان جدید، موفقیت و بقای نسبی این گفتمان، که در پژوهش حاضر گفتمان تفکر راهبردی مد نظر است، اهمیت پیدا خواهد کرد. پیروزی گفتمان‌ها به دلیل ویژگی ذاتی آنها نیست، چون گفتمان‌ها همواره در آستانه فروپاشی تدریجی قرار دارند، اما گفتمانی نسبتاً پایدار خواهد ماند که اصولی را برای فهم و درک وضعیت آشفته اجتماعی، در دسترس قرار دهد. بنابراین پیروزی گفتمان معلول و محصول قابلیت دسترسی آن است نه درک کامل محتوای آن از سوی افراد. به عبارت دیگر گفتمان جدید زمانی پیروز است که بتواند در دسترس افراد قرار بگیرد و در شرایط مربوط واقعیات را برای آنها بهتر تبیین کند. این گفتمان جدید همچنین باید دارای اصولی پیشنهادی باشد که میان گروه‌های اجتماعی، از اعتبار برخوردار باشد و مخالف اصول اساسی آنان نباشد (جوادی، ۱۳۹۰: ۳۸). اولویت‌بندی گزاره‌های اشاره‌شده نیز به همین دلیل مورد تأکید قرار گرفته بود.

بنابر آنچه بیان شد، انتخاب گزاره‌هایی که بیشترین میزان توافق ادراکی را دارند، احتمال پذیرفته شدن گفتمان جدید را بالا می‌برد. بر اساس نتایج پژوهش این گزاره‌ها به ترتیب توافق در درک مشترک عبارت‌اند از: فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر به موقع، پیشروی با فرضیه، تفکر سیستمی و هدفمندی. به عنوان اولین ورودی الگوی گفتمان‌سازی تفکر راهبردی به گفتمان حال حاضر فرماندهان و مدیران ارشد ناجا، بهترین منبع برای تفکر به موقع، آینده‌پژوهی است که می‌تواند این شاخص را در ذهن آنان نهادینه سازد. روش‌شناسی آینده‌پژوهی توانایی تولید گفتمان تفکر راهبردی را دارد و اگر اکثریت فرماندهان و مدیران ارشد ناجا با این روش‌شناسی آشنا باشند، توزیع، مصرف و بازتولید گفتمان تفکر راهبردی تا حد زیادی ممکن خواهد شد. آینده‌پژوهی تا حدی گزاره‌های مربوط به فرصت‌طلبی هوشمندانه و پیشروی با فرضیه را نیز در خود دارد. برای مثال ساخت سناریو به تنهایی ذهن را با مفهوم آینده‌های بدیل آشنا می‌کند و این به معنی تحریک ذهن افراد برای راهبردی فکر کردن و وارد کردن آن در گفتار و نوشتارشان است.

اشتراکات زیادی نیز در پژوهش حاضر بین «گزاره‌های گفتمانی تفکر راهبردی» و «گزاره‌های گفتمانی آینده‌پژوهی» در تبیین پدیده‌ها و محیط درخور توجه است. ضرورت وجود آینده‌پژوهی و تفکر راهبردی تقریباً همسان است. عاملی که پرداختن به آینده را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد، در تحولات و سرعت آنها نهفته است. تحولات حیرت‌آور عصر حاضر ناشی از دگرگونی‌های شگفت در حوزه فناوری، معرفتی و روند شتابناک جهانی شدن است. شاید تحول در فناوری، عمده‌ترین نقش را در ایجاد چنین فضایی ایفا کند، زیرا تحول فناوری به مثابه تغییر در شئون و ابعاد مختلف زندگی است. باید توجه داشت حضور عاملانه در روند تحولات آینده، کاهش تهدیدها و افزایش فرصت‌ها و گزینه‌ها، نیازمند رویکردی آینده‌پژوهانه است که امکان کنشگری در رخدادهای آینده را فراهم می‌سازد. جمله آخر کاملاً مشابه نگاه مدل ویلیامسون به تفکر راهبردی است که تفکر راهبردی را مترادف «خلق گزینه‌های بدیل برای آینده» و در نهایت «استفاده از فرصت‌ها و خروج از بن‌بست‌های احتمالی در شرایط دشوار پیش‌بینی‌ناپذیر» می‌داند. علاوه بر این، در بحث مفروضات و اصول نیز این اشتراکات بین آینده‌پژوهی و تفکر راهبردی به وضوح به چشم می‌خورند:

الف) آینده الزاماً ادامه خطی گذشته و حال نیست و می‌تواند روند و جریان نوینی باشد؛ زیرا در شکل‌پذیری آینده عوامل متعددی دخالت دارند.

ب) هدف مطالعه آینده، مدیریت روندها، انطباق با شرایط بقا و رشد، و احراز آمادگی برای موارد پیش‌بینی نشده است. به عبارت دیگر آرمان آینده‌پژوهی کشف آینده‌های محتمل، گزینش بهترین و در صورت امکان معماری آن است.

ج) آینده‌پژوهی پیش‌گویی رخداد‌های آینده نیست، بلکه پیش‌بینی آنهاست. (پیش‌گویی دال بر ترسیم آینده‌ای قطعی و پیش‌بینی ارائه احتمالی نسبی است.) آینده به طور قطع و یقین در تمامی ابعاد تعیین نشده است، بلکه وابسته به تصمیم‌هایی است که در زمان حال اتخاذ می‌شود.

د) آینده‌پژوهی به شدت از نظام ارزشی و نگرشی آینده‌پژوه تأثیر می‌گیرد.
ه) آینده‌پژوهی به مثابه برنامه‌ریزی برای آینده نیست، بلکه ترسیم بدیل‌های مختلفی است که تصمیم‌سازان، یکی از آنها را انتخاب خواهند کرد. از همین رو آینده‌پژوهی قصد دارد در جهت کاهش عدم قطعیت‌ها بکوشد یا به بیان روشن‌تر، عدم قطعیت‌ها را مدیریت کند.
و) آینده‌پژوهی آمیزه‌ای از علم و فن است. (هنگامی که آینده‌پژوه به بررسی آینده‌های محتمل و مرجح می‌پردازد، روشی علمی را اتخاذ می‌کند و هنگامی که به طراحی آینده بر اساس روش‌های عقلانی می‌پردازد، در قالب گونه‌ای از فناوری اجتماعی وارد شده است. همچنین برخی اهداف آینده‌پژوهی به شدت مشابه اهداف تفکر راهبردی در پژوهش حاضر هستند:

- شناسایی تحولات، تهدیدها و فرصت‌ها؛

- بررسی و تحلیل تحولات؛

- سناریوسازی و ارائه چشم‌انداز؛

- شناسایی چشم‌انداز بهتر؛

- تلاش برای نیل به بهترین چشم‌انداز (مقیمی، ۱۳۹۳: ۹۰ و ۹۱).

تقریباً همه این مفاهیم، همان مفاهیمی هستند که در تفکر راهبردی دنبال می‌شود. با توجه به مناسب بودن سطح تفکر راهبردی بین فرماندهان و مدیران ارشد ناجا، می‌توان انتظار داشت که اگر فرماندهان به «فرماندهان آینده‌پژوه» و مدیران ارشد به «مدیران ارشد آینده‌پژوه» تبدیل شوند، علاوه بر افزایش یکپارچگی دانش و جهان‌بینی آنان، زبان و درک مشترک مناسبی به دست خواهند آورد که تفکر راهبردی نیز در آن تجلی می‌یابد و گزاره‌های گفتمانی آن را در لایه اول فرماندهان و مدیران ارشد ناجا برونی‌سازی می‌کند و عینیت می‌بخشد.

همان‌طور که اشاره شد، ابزاری مانند سناریونویسی می‌تواند نقش مهمی در ایجاد زبان مشترک بین فرماندهان و مدیران ارشد ناجا ایفا کند؛ زیرا در واقع گزاره‌های مرتبط را تا حد درخور توجهی می‌تواند در خود جای دهد. بنا به تعریف شوارتز، سناریو ابزاری برای نظم بخشیدن به ادراکات فرد درباره محیط‌های آینده بدیل است که در آن تصمیم فرد می‌تواند به درستی اجرا شود (منطقی، سیف‌الدین، اکبرپور شیرازی و زارع میرک‌آباد، ۱۳۹۴: ۲). سناریونویسی می‌تواند خیل عظیمی از داده‌ها را ساده‌سازی و به تعداد معدودی آینده ممکن تبدیل کند. هر سناریو داستانی را روایت می‌کند که چگونه در هر کدام از آنها، عناصر مختلف ممکن است برهم‌کنش داشته باشد. زمانی که روابط بین عناصر فرموله می‌شود، می‌توان مدل‌هایی از آن استخراج کرد و انسجام درونی و محتمل بودن آنها را سنجید. در واقع سناریونویسی می‌تواند ابزاری برای تفکر راهبردی در نظر گرفته شود، زیرا نخست، یک گام از برنامه‌ریزی اقتضایی جلوتر است و به جای بررسی یک «عدم قطعیت»، چندین عدم قطعیت را در نظر می‌گیرد. دوم، یک گام از تحلیل حساسیت جلوتر است و به جای بررسی تأثیر یک تغییر و ثابت فرض کردن متغیرهای دیگر (چیزی که معمولاً در دنیای پیچیده و پر تغییر واقعی اتفاق نمی‌افتد)، در آن واحد چندین متغیر را، بدون نیاز به ثابت نگه داشتن متغیرهای دیگر تغییر می‌دهد. سوم، سناریوها چیزی فراتر از خروجی یک مدل شبیه‌سازی شده پیچیده هستند. آنها سعی می‌کنند با شناسایی الگوها و دسته‌بندی‌ها، چنین خروجی‌هایی را تفسیر کنند (شومیکر، ۱۹۹۵: ۲۶ و ۲۷). تقریباً تمام این خاصیت‌ها با روح اجزای تفکر راهبردی، مانند تفکر سیستمی، تفکر به موقع و فرصت‌طلبی هوشمندانه ارتباط تنگاتنگی دارند و در نهایت به کارگیری سناریونویسی می‌تواند عاملی برای بروز تفکر راهبردی در گفتمان فرماندهان و مدیران ارشد ناجا تلقی شود.

بنابراین قدم اول در راستای گفتمان‌سازی تفکر راهبردی، ورود گزاره‌های آینده‌پژوهانه به شکل جدی در گفتمان حال حاضر ناجاست. این اتفاق می‌تواند به صورت فراگیر و علنی در قالب دوره ضمن خدمت برای لایه اول فرماندهان و مدیران ارشد ناجا اجرا شود؛ به طوری که هر فرمانده یا مدیر ارشد با اصول، مبانی و روش‌های آینده‌پژوهی آشنایی کامل پیدا کند. در این صورت می‌توان گفت هر آنچه را برای تفکر به موقع نیاز هست، کسب کرده است. لازم است هر فرمانده یا مدیر ارشد دست‌کم یک پروژه آینده‌پژوهی شخصی مرتبط با وظایف و حوزه کاری خود در افق زمانی میان‌مدت داشته باشد، که احتمال ورود گزاره‌های تفکر

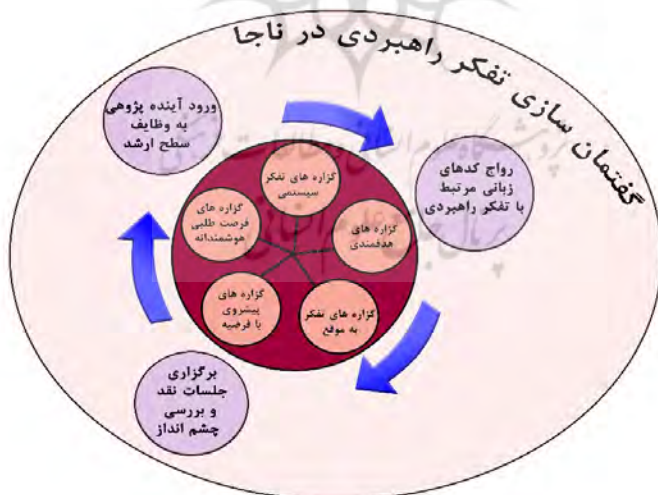
راهبردی مانند تفکر به موقع و فرصت‌طلبی هوشمندانه در گفتار و نوشتار وی افزایش یابد. این پروژه‌ها را حتماً باید خود افراد انجام دهد و در قبال آنها مسئولیت بپذیرد. یکی دیگر از این وظایف تمرین چشم‌اندازنویسی است. تمرین چشم‌اندازنویسی یکی دیگر از راه‌هایی است که می‌تواند موجب توسعه تفکر راهبردی شود (سوییتزر، ۲۰۰۸: ۳۵) که در این فرایند آینده‌پژوهانه، گفتمان تفکر راهبردی در قالب نوشتار تولید خواهد شد. شناسایی روندهای موجود و وظهور با نگاه فرصت‌طلبی و تهدیدگریزی از مصادیق دیگر تفکر راهبردی است، که آن هم به صورت سازمان‌یافته و تخصصی در مباحث آینده‌پژوهی مورد بررسی قرار می‌گیرد (سوییتزر، ۲۰۰۸: ۳۲) و طی آن می‌توان با نگارش و به اشتراک‌گذاری تحلیل‌های مربوط، گفتمان تفکر راهبردی را تولید و توزیع کرد. به طور خلاصه فرماندهان و مدیران ارشد برای رسیدن به یک زبان مشترک که عناصر تفکر راهبردی در آن غالب باشند، باید به فرماندهان و مدیرانی «آینده‌پژوه» تبدیل شوند.

در مرحله دوم گفتمان‌سازی تفکر راهبردی بین فرماندهان و مدیران ارشد ناجا، می‌توان برای شاخص تفکر سیستمی تکیه کلام‌هایی که ذهن فرد را در راستای «سیستمی فکر کردن» ترغیب می‌کند، رواج داد تا گفتمان تفکر سیستمی شکل بگیرد. برای نمونه اگر فرد در پاسخ به مسائل جمله خود را با عبارت «این موضوع بستگی دارد به ...» شروع کند، ناخودآگاه به عناصر و عوامل مؤثر در رابطه با موضوع و روابط بین آنها فکر می‌کند که این بخشی از شناخت همان سیستمی است که مسئله در آن حادث شده است. کدهای زبانی دیگری مانند «در نهایت هدف ... است» یا مانند آن گفتمان تفکر سیستمی را می‌تواند به جریان بیندازد. با توجه به فرهنگ سازمانی ناجا، می‌توان از برخی متون مذهبی به عنوان منبعی برای گزاره‌های کلامی (مانند آیات قرآنی یا احادیث) استفاده کرد. کدهای زبانی را می‌توان از طرق مختلف ترویج داد، اما نکته مهم در این بین تبدیل شدن آنها به تکیه‌کلام است که نشان‌دهنده مرحله عادی شدن واقعیت اجتماعی در گفتمان جدید خواهد بود. بنابراین تکرار، مهم‌ترین معیار نهادینه شدن گزاره‌های جدید محسوب می‌شود.

در مرحله آخر نیز به منظور ورود گزاره‌های هدفمندی به گفتمان موجود باید جلساتی را تشکیل داد که در آن تنها به بررسی و نقد چشم‌انداز و اهداف سطوح بالای ناجا پرداخت. این جلسات گرچه ممکن است بسیار پرچالش باشد، ولی می‌تواند ابهامات را برطرف کند؛ با تکرار و تعمق، اهداف کلان را با جزئیات در ذهن فرماندهان و مدیران ارشد حک کند و در نهایت

تمرینی باشد برای تحقق گفتمان تفکر راهبردی که کارکرد آن خلق اهداف و استراتژی‌های جدید است. در این شرایط ارتباطات سازمانی به‌گونه‌ای نسبتاً مناسب برای تولید، توزیع و مصرف گزاره‌های گفتمان تفکر راهبردی فراهم می‌آید. تنها مشکل احتمالی در این جلسات، بروز «خودسانسوری» خواهد بود که این موضوع با رهبری حرفه‌ای جلسه، در میان‌مدت، قابل حل است.

همان‌طور که بیان شد، از ویژگی‌های تفکر راهبردی، یادگیری دوحلقه‌ای آن 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 می‌کنند (حلقه بازخورد دوم). این ویژگی تفکر راهبردی، اثربخشی آن را در تحولات عمیق محیطی (قواعد)، حفظ می‌کند. طی این جلسات علاوه بر تغییرات گفتمانی که مطرح شدند، این چرخه یادگیری نیز تکمیل خواهد شد؛ زیرا علاوه بر به اشتراک گذاری دانش، جهان‌بینی و توقعات، می‌توان انتظار داشت با دریافت بازخورد از قواعدی که موجب طراحی اهداف سازمانی ناجا شده‌اند، در آینده‌های بحرانی، ارزش‌ها و اصول بنیادین به‌طور مشترک و همسان در نظر فرماندهان و مدیران ارشد تعریف شده باشد.

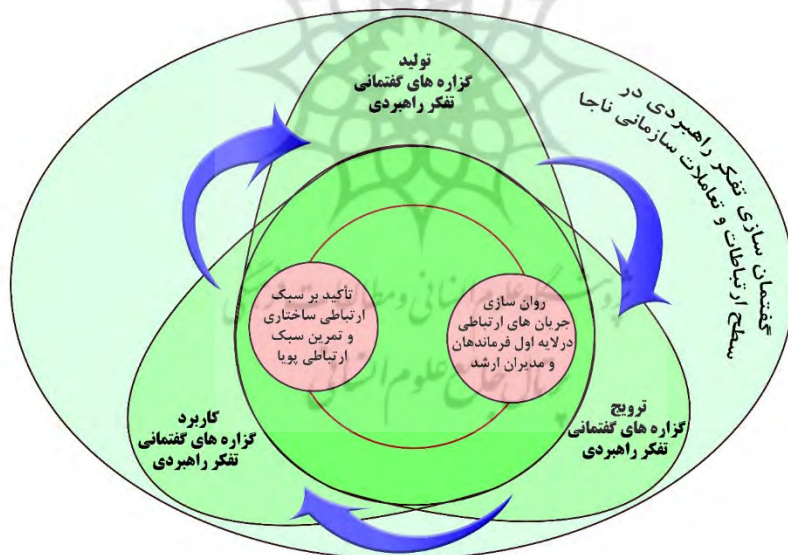


نمودار ۳- گفتمان سازی تفکر راهبردی بین فرماندهان و مدیران ارشد ناجا در سطح متن

بر اساس یافته‌های پژوهش، ارتباطات سازمانی غیررسمی در لایه اول فرماندهان و مدیران ارشد ناجا در کنار ارتباطات رسمی باید افزایش پیدا کند تا مدیران و فرماندهان ارشد درک مشترک بهتری از سازمان ناجا به عنوان یک کل واحد پیدا کنند. ارتباطات غیررسمی باعث می‌شود فارغ از ساختار رسمی، ارتباطات جدیدی بین اعضای ارشد ناجا برقرار شود که بستری برای تبادل ایده‌ها و مفاهیمی باشد که شاید در ساختار سنتی ارتباطات رسمی سازمانی ننگند. مسیرهای ارتباطی مستقیم (بدون واسطه) و اشکال ارتباطات فردی در لایه اول فرماندهان و مدیران ارشد ناجا باید افزایش پیدا کند، زیرا وجود واسطه‌ها، کارایی و اثربخشی ارتباطات را کاهش می‌دهد و اشکال ارتباطات جمعی به دلیل محدودیت‌های متعدد، بستر را برای تبدیل تفکرات راهبردی به گفتمان، نامساعد می‌سازد. سبک ارتباطی کنترلی که در آن فرد به طور آمرانه و یک‌طرفه با دیگران ارتباط برقرار می‌کند و به طور عمده به دنبال اطاعت و پیروی محض است و نه بحث و تبادل نظر، شاید در اکثر موقعیت‌ها لازمه سازمان‌های نظامی/انتظامی باشد؛ ولی از آنجا که بدترین سبک ارتباطی برای بروز تفکر راهبردی است، دست‌کم در لایه اول فرماندهان و مدیران، باید تا حد امکان و عدم مغایرت با اصول اساسی، توسط سبک ساختاری (که در آن فرد در برقراری ارتباط با دیگران بر اهداف، استانداردها، قوانین و مقررات تأکید می‌کند و معتقد به برقراری و تحقق اصول سازمانی از طریق برنامه‌ریزی و ساختارهاست)، جایگزین شود. این سبک ارتباطی می‌تواند حاوی نقطه تعادلی باشد که بدون تداخل با ماهیت سازمانی ناجا، زمینه را برای بروز تفکر راهبردی فراهم کند. البته باید توجه کرد که پافشاری زیاد بر این سبک نیز در عمل تفکر راهبردی ناب و خلاق را چندان بر نمی‌تابد؛ بنابراین ضروری است به سبک ارتباطی پویا نیز پرداخته شود. این سبک که توسط مدیران فعال و جسور اتخاذ می‌شود، تأکید بر کوتاه‌مدت بودن زمان ارتباطات و اثربخشی آن دارد. در مواجهه با مسائل، عمل‌گرا و پراگماتیک است. در این سبک از اصرار بر خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمانی اجتناب می‌شود که برای جلوگیری از تداخل با ماهیت سازمانی ناجا، می‌توان این سبک ارتباطی را محدود به زمان و مکان‌های خاص کرد که در آنها قرار است به تفکر راهبردی و خلاق پرداخته شود. برای مثال جلسات طوفان مغزی می‌تواند جایی باشد که راهکارهای خلاقانه بدون در نظر گرفتن سلسله‌مراتب و جوانب دیگر به اشتراک گذاشته شوند و زمینه بروز تفکر راهبردی را نیز فراهم آورند.

شایان ذکر است ارتباطات سازمانی ساختارمدار، همچون فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی،

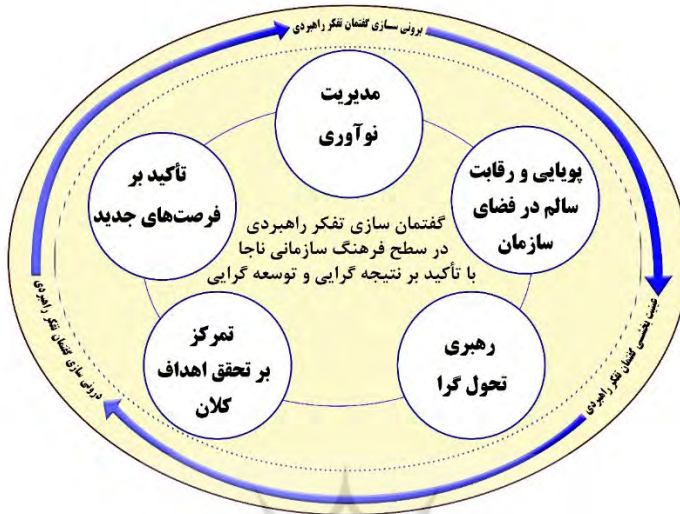
ویژگی جدایی ناپذیر سازمانی مانند ناجاست؛ ولی به بیان فرماندهان و مدیران ارشد، در شرایط ایده آل «کیفیت» و «کمیت» ارتباطات باید بسیار بهتر از وضع موجود باشد. به عبارت دیگر با حفظ ارتباطات فعلی، باید انواع ارتباطات غیر رسمی با مسیرهای بدون واسطه و مستقیم، به شکل فردی، بین فرماندهان و مدیران بیشتر شود تا تفکرات راهبردی فرصت بروز پیدا کند و در گفتمان موجود وارد شود. بنابراین برای گفتمان سازی تفکر راهبردی باید زمینه ارتباطات سازمانی برای بروز، پذیرش و بازتولید تفکرات راهبردی فراهم باشد. به تعبیری، به محض اینکه تفکر راهبردی در چشم انداز، جهت گیری ها و راهبردهای سازمان محقق شد، امر بسیار مهم، توسعه طرح جدیدی برای ارتباطات سازمانی است (سوییتزر، ۲۰۰۸: ۳۶). این مبحث در مباحث تفکر راهبردی و آینده پژوهی با عنوان «پراکنش چشم انداز»^۱ نیز مطرح می شود. چشم انداز محصول تفکر راهبردی است و شامل گزاره هایی خواهد بود که در نتیجه تعامل گزاره های گفتمان تفکر راهبردی تولید شده اند.



نمودار ۴- گفتمان سازی تفکر راهبردی بین فرماندهان و مدیران ارشد ناجا در سطح ارتباطات و تعاملات سازمانی

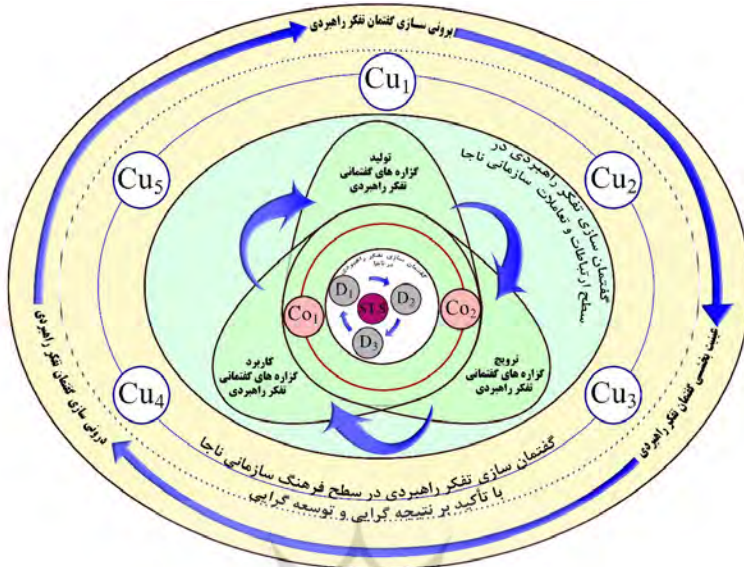
بر اساس یافته‌های پژوهش، فضای سازمانی بیش از اندازه ساختاریافته و رویه‌مدار باعث بروز روزمرگی می‌شود و به شکل‌گیری گفتمان «تاکتیکی» در سطح راهبردی دامن می‌زند. گفتمان‌سازی تفکر راهبردی نیاز به فضایی سازمانی دارد که در آن پویایی وجود دارد و افراد آزادند. گرچه در فضای سازمانی ناجا، آزادی نمی‌تواند و نباید ساختار و قوانین را نقض کند، اما انتظار می‌رود در سطوح ارشد افراد کمی ریسک‌پذیری داشته باشند و برای دستیابی به موفقیت سازمان، آزادی عمل نسبی و موجهی را لحاظ کنند و به رقابت سالم بپردازند. شیوه‌های مدیریتی کنترل‌محور تنها به درست انجام یافتن کار توجه می‌کنند و اثربخشی را مد نظر قرار نمی‌دهند. بنابراین تفکر راهبردی در رئیس‌ان و مرئوسان دچار این شیوه مدیریتی، ظهور نخواهد کرد. در سطح ارشد سازمان ناجا، امور می‌توانند به صورت نتیجه‌محور مدیریت شوند، ولی باید توجه داشت که معیارهای نامناسب و غیراصولی که از نظر کیفی خروجی‌ها و نتایج را ارزشیابی نمی‌کنند، سودی برای تبدیل تفکر راهبردی به گفتمان غالب نخواهند داشت. معمولاً تأکید بیش از اندازه بر قوانین و ساختار، افق زمانی تفکر را در زمان حال نگه می‌دارد؛ در حالی که تعهد نسبت به تحقق اهداف و نوآوری می‌تواند به ترتیب افق زمانی تفکر را از «حال» رها سازد و به «آینده» ببرد. بنابراین برای گفتمان‌سازی تفکر راهبردی نیاز است فرماندهان و مدیران ارشد ناجا به دنبال تحقق نوآورانه اهداف در سایه قوانین باشند.

برای ایجاد بستر اجتماعی گفتمان تفکر راهبردی، یعنی بستری که نوشتار و گفتار ناشی از تفکر راهبردی به راحتی در آن جاری شوند، باید در سطح راهبردی، «کشف فرصت‌های جدید» و «خلق چالش‌ها» مورد تأکید قرار گیرد و «نوآوری» ارزش تلقی شود. تطابق با نیازهای جامعه و تحقق اهداف اصلی ناجا که مهم‌ترین آن حفظ امنیت، آسایش و آرامش مردم است، مورد تأکید قرار بگیرد. تنها در این صورت تفکر راهبردی می‌تواند بروز پیدا کند. بنابراین فرهنگ مراتب‌گرا که فرهنگ غالب ناجاست، از ابراز تفکر راهبردی جلوگیری می‌کند. البته در حالت ایده‌آل نیز فرهنگ غالب در سازمانی مانند ناجا که ماهیت نظامی/انتظامی دارد، فرهنگ مراتب‌گرا خواهد بود؛ اما به ویژه در سطوح بالا می‌توان ارزش‌های فرهنگ «نتیجه‌گرایی» را پررنگ‌تر کرد و برخی ارزش‌های متناسب توسعه‌گرایانه و تیم‌گرایانه را نیز بنا به نیاز بین فرماندهان و مدیران ارشد ناجا تقویت کرد تا زمینه برای عینیت‌بخشی به گفتمان تفکر راهبردی میسر شود.



نمودار ۵- گفتمان‌سازی تفکر راهبردی بین فرماندهان و مدیران ارشد ناجا در سطح فرهنگ سازمانی الگوی گفتمان‌سازی تفکر راهبردی بین فرماندهان و مدیران ارشد ناجا را می‌توان به شکل زیر جمع‌بندی و ارائه کرد که در آن D_1^1 به معنی اقدام اول گفتمان‌سازی تفکر راهبردی (آموزش اساسی آینده‌پژوهی به فرماندهان و مدیران سطح ارشد ناجا و ورود آن به وظایف آنان)، D_2 به معنی اقدام دوم (رواج کدهای زبانی مرتبط با تفکر راهبردی)، D_3 به معنی اقدام سوم گفتمان‌سازی (برگزاری جلسات نقد و بررسی اهداف سازمانی)، $C0_1^2$ به معنی اقدام اول در سطح ارتباطات سازمانی (تقویت سبک ارتباطی ساختاری و پویا در لایه اول فرماندهان و مدیران ارشد) و $C0_2$ به معنی اقدام دوم (روان‌سازی جریان‌های ارتباطی در لایه اول فرماندهان و مدیران ارشد ناجا)، Cu_1^3 به معنی اقدام اول در سطح فرهنگ سازمانی (تمرین شیوه مدیریت نوآوری)، Cu_2 به معنی اقدام دوم (افزایش پویایی و رقابت سالم در فضا و محیط سازمانی)، Cu_3 به معنی اقدام سوم (تقویت سبک رهبری تحول‌گرا در لایه اول فرماندهان و مدیران ارشد)، Cu_4 به معنی اقدام چهارم (افزایش تمرکز بر چشم‌انداز و اهداف کلان)، Cu_5 به معنی اقدام پنجم (تأکید راهبردی بر کشف فرصت‌های جدید) هستند.

- 1 . Discourse
- 2 . Communication
- 3 . Culture



نمودار ۶- گفتمان‌سازی تفکر راهبردی بین فرماندهان و مدیران ارشد ناجا

منابع فارسی

- جوادى، محمدآصف (۱۳۹۰)، «روش تحلیل گفتمان»، دو ماهنامه فرهنگی-اجتماعی زمزم معارف، س ۸، ش ۳۰.
- دیویس، استنلی (۱۳۷۶)، مدیریت فرهنگ سازمانی، ترجمه ناصر میرسپاسی و پریهر معتمد گرجی، تهران: انتشارات ترمه.
- سرایی، حسن، سروش فتحی و زهرا زارع (۱۳۸۷)، «روش کیفی در مطالعات اجتماعی با تأکید بر تحلیل گفتمان و تحلیل گفتمان انتقادی»، پژوهش‌نامه علوم اجتماعی، س ۲، ش ۳.
- صالحی زاده، عبدالهادی (۱۳۹۰)، «درآمدی بر تحلیل گفتمان میشل فوکو؛ روش‌های تحقیق کیفی»، فصلنامه معرفت فرهنگی-اجتماعی، س ۲، ش ۳.
- فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۹۳)، ارتباطات انسانی، جلد اول: مبانی، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- غفاریان، وفا و علیرضا علی احمدی (۱۳۸۲)، «تفکر راهبردی»، مجله تدبیر، س ۱۳، ش ۱۳۷.
- غفاریان، وفا و غلامرضا کیانی (۱۳۸۴)، پنج فرمان برای تفکر راهبردی، تهران: انتشارات فرا.
- کلانتری، عبدالحسین (۱۳۹۱)، گفتمان از سه منظر زبان‌شناختی، فلسفی و جامعه‌شناختی، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.

- کمرون، رابرت و کیم کمرون (۱۳۹۳)، *معماری فرهنگ سازمانی*، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران.
- گل‌کار، بهزاد و وحید ناصحی‌فر (۱۳۸۱)، «مروری بر جنبه‌های مختلف تفکر راهبردی»، *مجله توسعه مدیریت*، ش ۴۱.
- مرکز تحقیقات استراتژیک (۱۳۸۶)، *تفکر راهبردی یا برنامه‌ریزی راهبردی*، به سفارش معاونت پژوهش‌های اقتصادی، قابل دسترسی در <http://www.csr.ir/departments.aspx?abtid=06&&depid=64&semid=1173>
- مشبکی، اصغر و محمدحسین روحانی (۱۳۸۷)، *مدیریت رفتار سازمانی*، تهران: نشر اقبال.
- مقیمی، ابوالفضل (۱۳۹۳)، «معرفت‌شناسی آینده‌پژوهی در رویکردهای نظری به برنامه‌ریزی شهری، معماری و صنعت ساختمان»، *فصلنامه مدیریت شهری*، ش ۳۸.
- منطقی، منوچهر، امیر علی سیف‌الدین، محسن اکبریور شیرازی و علی زارع میرک‌آباد (۱۳۹۴)، «مروری تحلیلی بر وضعیت کنونی مفهوم سناریو نوع‌شناسی‌های منتخب آن»، *دومین کنفرانس بین‌المللی ابزار و تکنیک‌های مدیریت*، تهران.

منابع لاتین

- Berger, P. L. and T. Luckmann (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, New York: Anchor Books.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*, California, San Francisco: Jossey-Bass, John Wiley & Sons, second edition.
- Eifler, Brian S. (2012), “*Developing Strategic Thinking Leaders in the U.S. Army*”, United States Army War College, Approved for Public Release.
- Liedtka, Jeanne M. (1998), “Strategic Thinking: Can It be Taught?”, *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 1.
- Schoemaker, Paul, J. H. (1995), “Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking”, *Sloan Management Review*, Vol 36 (2).
- Switzer, M. (2008), “Strategic Thinking in Fast Growing Organizations”, *Journal of Strategic Leadership*, Vol 1(1).
- Thomas, W.I., and Thomas, D.S. (1928), *The Child in America: Behavior Problems and Programs*, New York: Knopf, 1928.