

فرماندهی معظم کل قوا: « به آینده نگاه کنید. آینده، آینده مهمی است؛ آینده خطیری است. یک کشور اگر بخواهد عزت خود را، هویت خود را، منافع خود را، امنیت خود را به دست بیاورد، احتیاج دارد به ابتکار، به کار» (۱۳۹۰/۱۱/۱۹)

## بررسی و تبیین ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران ارشد در راستای ارتقای توان رزمی (مورد مطالعه: یک سازمان نظامی)

محمد رضا قرایی آشتیانی<sup>۱</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۵/۵/۲۳

تاریخ دریافت: ۹۵/۴/۲۳

### چکیده

مقاله حاضر در پی پاسخگویی به این پرسش است که ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران ارشد کدام است؟ و اینکه وضعیت ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه چگونه می باشد؟ این تحقیق بر مبنای دستاورد یا نتیجه، از نوع توسعه‌ای - کاربردی است که برای گردآوری داده‌های آن، از روش پیمایشی استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق، فرماندهان و مدیران ارشد سازمان نظامی مورد مطالعه در سطوح مختلف و شاغل در یگان‌های مستقر در شهر تهران می باشند که با استفاده از جدول مورگان و کرجسی و روش نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند، تعداد ۸۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته با ضریب پایایی ۰/۹۱ می باشد. نتایج تحقیق نشان داد که بصیرت دینی و اسلامی، خودباوری، هوشیاری محیطی، اندیشه نظام‌مند و خلاق، شم نظامی‌گری، یادگیری و مدیریت دانش و ... از مهم‌ترین ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران ارشد سازمان‌های نظامی تلقی می‌گردد. وضعیت کلی ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران ارشد سازمان نظامی مورد مطالعه نیز پایین‌تر از میانگین بوده و نیازمند بهبود می باشد.

**واژگان کلیدی:** تفکر راهبردی، توان رزمی، سازمان نظامی، فرماندهان و مدیران ارشد

## ۱. کلیات

تفکر راهبردی، رویکرد مناسب برای خلق راهبرد رقابتی در محیط سازمان‌های امروزی و روش مناسبی برای پاسخگویی به چالش‌ها و تغییرات محیطی است. تفکر راهبردی به‌عنوان یکی از قابلیت‌های اصلی رهبران و مدیران عالی دارای عملکرد برجسته، برشمرده شده است. (آقازاده، ۱۳۸۳) از دیدگاه «میتزبرگ»<sup>۱</sup>، تقویت فکر راهبردی، به تدوین راهبردهای بهتر منجر می‌شود. او معتقد است مدیران مجهز به قابلیت تفکر راهبردی قادرند سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند. آنها سازمان را آن‌گونه که باید باشد می‌بینند، نه آن‌گونه که است. به‌این ترتیب می‌توان تفکر راهبردی را پیش‌درآمدی بر طراحی آینده سازمان دانست. (غفاریان و عمادزاده، ۱۳۸۵) تفکر راهبردی، روش مناسبی برای پاسخگویی به چالش‌ها و تغییرات محیطی است؛ چرا که محیط فراروی سازمان‌های امروزی، محیطی سرشار از پیچیدگی‌ها، تنوع و تغییرات سریع و فزاینده است که از آن به‌عنوان عصر سرعت نیز یاد می‌شود. از سویی، ماهیت جنگ در حال تغییر و تحول بوده و سرعت این تغییر از هر زمان دیگری در تاریخ معاصر بیشتر شده است. ماهیت جنگ همچون سایر رفتارهای پیچیده و جمعی انسان تغییر می‌کند. درک دوره‌های تغییر جنگ مشکل است، اما مشکل‌تر از آن، پیش‌بینی این تغییرات است؛ زیرا تجربه جنگ واقعی همیشه رخ نمی‌دهد و جنگ را نمی‌توان همیشه تجربه کرد (دهقان، ۱۳۹۲) از این رو، تحقیق حاضر در راستای کمک به تصمیم‌گیرندگان و تصمیم‌سازان راهبردی سازمان‌های نظامی، به‌دنبال بررسی وضعیت تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه و نیز چگونگی تأثیر آن بر توان رزمی می‌باشد.

### ۱-۱. بیان مسئله

امروزه راهبردپردازان<sup>۱</sup> نظامی بر این عقیده‌اند که سرعت تغییر و تحولات تهدیدهای محیطی به شکل فزاینده‌ای رو به افزایش بوده و برای پیش‌بینی و واپایش (کنترل) آنها، توان تشخیص و درک تهدیدها، امری غیرقابل اجتناب تلقی می‌گردد؛ بنابراین با توجه به تغییرات اساسی در ماهیت تهدیدها، سازمان‌های نظامی با چالش‌ها و مشکلات مختلفی در مورد راهبردها و راهکنش (تاکتیک)های پشتیبان عملیات، تسلیحات، تجهیزات و فناوری‌های مورد نیاز، کمیت، کیفیت، تخصص و مهارت نیروی انسانی، میزان بودجه و اعتبارات و چگونگی تخصیص آن، ساختار مناسب و شیوه سازماندهی در نبردهای آتی روبه‌رو می‌باشند. بدون شک، تجهیز فرماندهان و مدیران ارشد سازمان‌های نظامی به مهارت‌های تفکر راهبردی، نقش به‌سزایی در حل خلاقانه و مناسب مسائل و مشکلات فرارو دارد؛ بنابراین هرچند توسعه قابلیت تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان‌های نظامی امری ضروری تلقی می‌گردد، اما تاکنون ابعاد و مؤلفه‌های تفکر راهبردی در سازمان نظامی مورد مطالعه، به‌صورت یکپارچه بررسی و مطالعه نشده است؛ از این‌رو، مسئله این تحقیق، روشن نبودن وضعیت تفکر راهبردی در سازمان نظامی مورد مطالعه و تأثیر آن بر توان رزمی می‌باشد.

### ۱-۲. اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق

تفکر راهبردی یک شایستگی اساسی فرماندهان و رهبران راهبردی ارتش‌های دنیاست. ستاد ارتش و دانشگاه دفاع ملی آمریکا سال‌هاست که فرایند توسعه رهبری راهبردی را ایجاد نموده که بر آن اساس، تفکر راهبردی را با برنامه‌های راهبردی و نیازمندی‌های منحصربه‌فرد ارتش و وزارت دفاع آمریکا یکپارچه می‌نماید. برای درک و شناخت ویژگی‌های جنگ‌های آینده مانند تغییرات بنیادی، عدم قطعیت، بی‌نظمی، ماهیت

ناهمترازی و ... ضرورت دارد که مهارت تفکر راهبردی در فرماندهان و مدیران ارشد سازمان‌های نظامی تقویت گردد؛ همچنین بررسی و مطالعه ادبیات تعالی و بالندگی در سازمان‌های نظامی کشور نشان می‌دهد که مسیر بالندگی و تعالی این سازمان‌ها، از تعالی روح و اندیشه فرماندهان و مدیران می‌گذرد؛ بنابراین پرواضح است که هرگونه برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی برای تعالی، بالندگی و توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های سازمان‌های نظامی، مستلزم تجهیز فرماندهان و مدیران سازمان به تفکر راهبردی می‌باشد. عدم وجود تفکر راهبردی در سازمان باعث می‌گردد سازمان به‌جای تأکید ویژه بر حوزه‌ها و امور راهبردی که عامل برتری‌بخش سازمان تلقی می‌شود، به حوزه‌ها و امور جاری و عملیاتی بپردازند که این نه‌تنها موجب بستن چشم مدیران بر روی تحولات محیطی و از دست دادن فرصت‌ها و در نظر نگرفتن تهدیدها می‌گردد، بلکه منجر به هدر رفتن منابع کمیاب و در برخی موارد نایاب سازمان می‌گردد.

بی‌توجهی به تفکر راهبردی منجر به عدم آینده‌نگری و ایجاد تغییرات موردنظر 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؛ همچنین عدم وجود تفکر راهبردی نه‌تنها منجر به ناکارآمدی چشم‌انداز، هدف‌ها، برنامه‌ها و راهبردهای سازمانی می‌گردد، بلکه برنامه‌های عملیاتی سازمان را نیز تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. (دهقان، ۱۳۹۱)

### ۳-۱. پیشینه تحقیق

موضوع «تفکر راهبردی» در بیش از یک دهه گذشته در حوزه مدیریت راهبردی بسیار مورد توجه بوده و تحقیقات مختلفی نیز در این زمینه انجام شده است؛ با وجود این، هیچ تحقیق مدونی در مورد ابعاد و مؤلفه‌های تفکر راهبردی در سازمان نظامی مورد مطالعه، منتشر نگردیده است. از جمله تحقیقاتی که درباره تفکر راهبردی در حوزه عمومی

انجام شده، می‌توان به تحقیق «آمیتاب و ساهای»<sup>۱</sup> اشاره نمود. آنها هدف از این تحقیق را بررسی و نشان دادن تأثیر فراوان رهبری در الگوسازی و توسعه تفکر راهبردی معرفی کرده‌اند. (Amitabh, Sahay, 2010) احمدی (۱۳۹۰) نیز در یک تحقیق به دنبال سنجش و تعیین میزان به‌کارگیری تفکر راهبردی بر اساس الگوی «گری هامل»<sup>۲</sup> در سازمان معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی تهران بود. نتایج تحقیق وی نشان داد که در مجموع، سازمان به شکل مطلوبی در زمینه تفکر راهبردی عمل نمی‌کند و تمامی کارکنان سازمان نیز این مطلب را تأیید کردند. پورصادق و یزدانی (۱۳۹۰) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که قابلیت تفکر راهبردی مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر به‌سزایی دارد، هرچند که در عمل چندان از آن بهره نمی‌گیرند.

#### ۴-۱. اهداف تحقیق

- (۱) تعیین چگونگی تأثیر ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه بر توان رزمی آن؛
- (۲) تعیین وضعیت ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه.

#### ۵-۱. پرسش‌های تحقیق

- (۱) تأثیر ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران بر توان رزمی سازمان نظامی مورد مطالعه چگونه است؟
- (۲) آیا ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه از وضعیت مناسبی برخوردار می‌باشد؟

## ۶-۱. فرضیه‌های تحقیق

- (۱) فرضیه اصلی اول: ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه بر توان رزمی آن تأثیر دارد.
- (۲) فرضیه اصلی دوم: ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه از وضعیت مناسبی برخوردار می‌باشد.
- (۳) فرضیه فرعی اول: قابلیت بصیرت دینی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه از وضعیت مناسبی برخوردار می‌باشد.
- (۴) فرضیه فرعی دوم: قابلیت خودباوری فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه از وضعیت مناسبی برخوردار می‌باشد.
- (۵) فرضیه فرعی سوم: قابلیت دوراندیشی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه از وضعیت مناسبی برخوردار می‌باشد.
- (۶) فرضیه فرعی چهارم: قابلیت هوشیاری محیطی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه از وضعیت مناسبی برخوردار می‌باشد.
- (۷) فرضیه فرعی پنجم: قابلیت اندیشه نظام‌مند فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه از وضعیت مناسبی برخوردار می‌باشد.
- (۸) فرضیه فرعی ششم: قابلیت اندیشه خلاق فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه از وضعیت مناسبی برخوردار می‌باشد.
- (۹) فرضیه فرعی هفتم: قابلیت دانش سازمانی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه از وضعیت مناسبی برخوردار می‌باشد.
- (۱۰) فرضیه فرعی هشتم: قابلیت یادگیری و مدیریت دانش فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه از وضعیت مناسبی برخوردار می‌باشد.

## ۱-۷. روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق بر مبنای دستاورد یا نتیجه تحقیق، از نوع توسعه‌ای - کاربردی است؛ چون با ترکیب نظریه‌ها و دیدگاه‌های مختلف، هم به توسعه ابعاد و مؤلفه‌های تفکر راهبردی در سازمان‌های نظامی پرداخته و هم نتایج تحقیق می‌تواند در سیاستگذاری‌های آموزشی و پژوهشی سازمان نظامی مورد مطالعه، پیاده‌سازی و اجرا گردد؛ همچنین از آنجایی که این تحقیق در چند مرحله انجام شده و هر مرحله، روش تحقیق خاص خود را داشته، بنابراین می‌توان بیان کرد که این تحقیق در مجموع از رویکرد آمیخته (رویکردهای کیفی و کمی) استفاده نموده است؛ به این ترتیب که برای تدوین الگوی مفهومی تحقیق از روش اسنادی و کتابخانه‌ای (رویکرد کیفی) و برای تأیید شاخص‌های الگوی مفهومی از روش خبرگی (رویکرد کیفی) و برای آزمون فرضیه‌های تحقیق نیز از روش‌های پیمایشی (رویکرد کمی) استفاده شد.

جامعه آماری تحقیق مدیران ارشد سازمان نظامی مورد مطالعه (جایگاه سرتیپی به بالا) در سطوح مختلف و شاغل در یگان‌های مستقر در شهر تهران می‌باشند که با مباحث مدیریت راهبردی نیز آشنایی دارند. حجم جامعه حدود ۱۰۰ نفر برآورد گردید. نمونه آماری تحقیق تعدادی از مدیران ارشد سازمان نظامی مورد مطالعه می‌باشند که در ستاد سازمان نظامی مورد مطالعه، پایگاه‌ها و مراکز وابسته به سازمان نظامی مورد مطالعه مستقر در شهر تهران است که دارای (۱) جایگاه‌های سازمانی ۱۸ و بالاتر؛ (۲) دارای حداقل مدرک کارشناسی ارشد یا معادل آن؛ (۳) آشنا با مباحث مدیریت راهبردی هستند.

تحلیل توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی نیز نشان می‌دهد که سن ۱۳/۳ درصد از پاسخگویان کمتر ۴۰ سال و ۸۶/۷ درصد آنان بیشتر از ۴۰ سال می‌باشد؛ همچنین ۹۰ درصد دارای درجه نظامی سرهنگی و ۱۰ درصد، سرتیپ دوم و بالاتر می‌باشند. ۱۰ درصد پاسخگویان کمتر از ۲۰ سال و ۹۰ درصد، ۲۰ سال و بیشتر سابقه خدمت دارند؛

همچنین ۷۶/۷ درصد دارای تحصیلات فوق لیسانس و یاد معادل آن (دافوس) و ۲۳/۳ درصد نیز دارای مدرک دکتری یا معادل آن (داعا) بودند.

با استفاده از جدول «مورگان و کرجسی»<sup>۱</sup>، حجم نمونه تحقیق حدود ۸۰ نفر برآورد گردید. نمونه لازم نیز بر اساس روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی یا هدفمند انتخاب شدند. در این تحقیق، ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه بود که پس از مطالعه، بررسی و جمع‌بندی ادبیات نظری و پیشینه تحقیق و تدوین الگوی مفهومی تحقیق، یک پرسشنامه دویبخشی بر اساس طیف لیکرت (پنج گزینه‌ای شامل خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) تدوین گردید. در بخش اول پرسشنامه، به نظرخواهی پیرامون تأثیر ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران ارشد سازمان نظامی مورد مطالعه بر توان رزمی پرداخته شد و در بخش دوم پرسشنامه نیز وضعیت شاخص‌های ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران ارشد سازمان نظامی مورد مطالعه از نمونه آماری مورد پرسش قرار گرفت. گفتنی است که از تعداد ۸۰ پرسشنامه توزیع گردیده و پس از سه بار پیگیری محقق در یک بازه زمانی یک ماهه، ۶۴ پرسشنامه گردآوری گردید که چهار پرسشنامه به علت ناقص بودن، کنار گذاشته شد؛ بنابراین تعداد ۶۰ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت؛ همچنین روایی منطقی دو بخش مجزای پرسشنامه‌ها از دو جنبه روایی ظاهری و محتوایی مورد بررسی قرار گرفت؛ به این شکل که برای تعیین روایی ظاهری تحقیق و روشن و بدون ابهام بودن سؤال‌های پرسشنامه و همچنین کفایت کمیت و کیفیت آنها، ابتدا پرسشنامه «روایی سنجی» طراحی شد و برای تعداد محدودی از خبرگان سازمان نظامی مورد مطالعه و استادان دانشگاه ارسال گردید که پس از اعمال نظر آنها، پرسشنامه «نهایی» در دو بخش طراحی گردید.

پایایی پرسشنامه نهایی تحقیق نیز بر اساس روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که ضریب پایایی پرسشنامه بخش اول ۰/۸۷ و ضریب پایایی پرسشنامه بخش دوم ۰/۹۷



بود. از آنجایی که ضرایب به دست آمده بیش از ۰/۶ است، بنابراین می توان گفت که پرسشنامه های طراحی شده از قابلیت اعتماد (پایایی) بالایی برخوردار می باشند.

## ۲. ادبیات و مبانی نظری

### ۲-۱. تفکر راهبردی و ویژگی های آن

در مورد تعریف تفکر راهبردی در بین صاحب نظران این حوزه اتفاق نظر وجود ندارد. فقدان درک روشن از تفکر راهبردی، منجر به آشفتگی قابل ملاحظه ای در عرصه مدیریت راهبردی گردیده است؛ بنابراین به تعریف دقیق این واژه، احساس نیاز می شود. تفکر راهبردی همان استفاده از مقایسه ها و تشابهات کیفی و کمی برای توسعه ایده های خلاق و طراحی اقدام ها و فعالیت ها بر اساس یادگیری جدید است. از نظر برخی، این مفهوم با برنامه ریزی راهبردی متفاوت است که بر پیروی از قواعد از پیش برنامه ریزی شده تأکید دارد. (Liedtka, 1998) از دید «میتزبرگ»<sup>۱</sup>، تفکر راهبردی یک فرایند برون داد ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود، نمای یکپارچه ای از سازمان را در ذهن ایجاد می کند. (دهقان، ۱۳۹۱) «گراتز»<sup>۲</sup>، تفکر راهبردی را به عنوان فرایندی تعریف کرده که به واسطه آن، مدیران با نگرستن از بالا به بحران ها و فرایندهای روزانه مدیریتی، دیدگاه متفاوتی از سازمان و محیط متغیر آن کسب می کنند. (Graetz, 2002) به گمان «گری هامل»<sup>۳</sup>، تفکر راهبردی تدوین هنرمندانه راهبرد بر مبنای خلاقیت، کشف و فهم عوامل ارزش ساز در سازمان است. «پورتر»<sup>۴</sup> نیز تفکر راهبردی را به چسبی تشبیه می کند که بسیاری از خرده نظام های سازمان را در کنار هم نگه می دارد. (Tavakoli & Lawton, 2005) «مارک هونکر»<sup>۵</sup> نیز از مرکز عملیات نیروی دریایی آمریکا، تفکر راهبردی را

- 
1. Mintzberg
  2. Graetz
  3. Grey Hamel
  4. Porter
  5. Mark Hunker

چنین تعریف می‌کند: تفکر راهبردی، ترکیب و آمیزش تفکر انتقادی و مدیریت دانش است؛ به عبارتی، فرایندی تکاملی برای تدوین برنامه و چشم‌انداز برای آینده سازمان است. (دهقان، ۱۳۹۱)

گفتنی است که «تعریف»، ابزاری برای معرفی مفاهیم و رویکردهاست، ولی معرفی «تفکر راهبردی» فقط از طریق تعریف و بدون توجه به ویژگی‌های آن، کاری کم‌نتیجه می‌باشد. علت این امر در پیچیدگی مفهومی این رویکرد نهفته است. تعریف‌های فراوانی که برای تفکر راهبردی ارائه شده، هر یک به جنبه‌هایی از این رویکرد توجه داشته‌اند. در چنین شرایطی بهتر است به ماهیت و ویژگی‌های تفکر راهبردی نیز پرداخته و به این ترتیب تلاش شود تا نمای صحیحی از این رویکرد تصویر گردد. «بون»<sup>۱</sup> عنوان می‌کند که برای استقرار تفکر راهبردی، سه ویژگی «درک کاملی از سازمان و محیطش و در کنار آن، تشخیص پیوند و پیچیدگی خرده‌نظام‌های سازمان»، «خلاقیت برای ارائه ایده‌های جدید، یا به‌کارگیری مجدد ایده‌های پیشین با روشی متفاوت» و «چشم‌اندازی برای آینده سازمان» باید وجود داشته باشد؛ (Bonn, 2005) همچنین از دیدگاه ماهوی، تفکر راهبردی یک «بصیرت و فهم» است؛ این بصیرت کمک می‌کند تا در شرایط پیچیده سازمان، واقعیت‌های بازار و قواعد آن به‌درستی شناخته شود، ویژگی‌های جدید بازار زودتر از دیگران کشف گردد، جهش‌های (ناپوستگی‌های) سازمان درک شود و برای پاسخگویی به این شرایط، راهکارهای بدیع و ارزش‌آفرینی خلق شود. تفکر راهبردی، مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثر است و کدام یک مؤثر نیست و چرا و چگونه عوامل مؤثر برای نفع‌برندگان، ارزش می‌آفرینند؟ این بصیرت نسبت به عوامل اثرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می‌کند. بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و

1. Bonn

غیرمادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت بی حاصل خواهد بود. «کنیچی اومی»<sup>۱</sup> در کتاب معروف خود با عنوان «تفکر یک راهبردپرداز» چنین اظهار می‌دارد که «اگر موضوع‌های اساسی را تشخیص ندهید، هر قدر به خود و کارمندانان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید، سرانجام نتیجه‌ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد» (Ohmae, 1991). تفکر راهبردی، «پیش‌بینی» آینده نیست. تفکر راهبردی، تشخیص به‌موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت‌هایی است که رقبا نسبت به آن غافل هستند. برخی از ویژگی‌های تفکر راهبردی عبارت است از:

- (۱) دیدگاه نظام‌مند (سیستمی). این دیدگاه، وسعت دید را جامع‌نگر می‌کند.
- (۲) افق و ارتقای فکری بالایی دارد. این افق، تعیین‌کننده میزان دوربرد دیدن چیزهاست، در حالی که ارتفاع فکری، سطح فکر و ظرفیت تفکر را نشان می‌دهد.
- (۳) دارای فرصت‌گرایی هوشمندانه است؛ به عبارتی چه چیزهایی وجود دارند و چه چیزهایی یافت می‌شوند؟
- (۴) با تأکید بر نیت و قصد، چشم‌انداز و توانمندی‌ها را مدنظر قرار می‌دهد.
- (۵) سیر تفکر را در زمان گذشته، حال و آینده مورد توجه قرار می‌دهد.
- (۶) توانایی راهبری فرضیه‌های مختلف را دارد؛ زیرا می‌تواند به هدایت این مطلب پردازد که اگر «الف» رخ دهد، آنگاه «ب» دچار چه تغییری می‌شود و چه پیامدی به بار می‌آورد. (Kaufman, Hugh, Ryan, 2003)

## ۲-۲. تفکر راهبردی در سازمان‌های نظامی کشور

چنانچه در بخش پیش بیان شد، بیشتر تعریف‌ها و توصیف‌های ارائه شده از تفکر راهبردی در مورد سازمان‌های غیرنظامی و به‌ویژه سازمان‌های تجاری است. هر چند اصول و مفاهیم مشترکی در بین سازمان‌های نظامی و غیرنظامی وجود داشته و قابل

بهره‌برداری است، اما مأموریت آنها کاملاً متفاوت است؛ بنابراین ضرورت دارد در ارائه تعریف تفکر راهبردی در سازمان‌های نظامی کشور، به ماهیت و ویژگی‌های مأموریتی، رهنامه (دکترین) و سیاست‌های دفاعی کشور نیز توجه گردد. بر این اساس، از دیدگاه نویسنده، تفکر راهبردی در سازمان‌های نظامی عبارت است از: «فهم و بصیرت در تشخیص موضوع‌ها و چالش‌های راهبردی گذشته، حال و آینده نظام‌های دفاعی جهان و نیروهای مسلح کشور و ارائه راهبردهای خلاقانه و آینده‌ساز در جهت ایجاد، حفظ، تقویت و برتری‌بخشی موقعیت راهبردی نیروهای مسلح در منطقه در راستای آمادگی و دفاع همه‌جانبه».

### ۳-۲. تدابیر و بیانات مرتبط با تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران ارشد نظامی

بررسی و مطالعه تدابیر و بیانات حضرت امام<sup>(ره)</sup> و مقام معظم رهبری<sup>(مدظله‌العالی)</sup> نشان می‌دهد که شاخص‌ها و مؤلفه‌های تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران ارشد نظامی همواره در کلام آنها اشاره گردیده است؛ برای مثال، نمونه‌ای از تدابیر و بیانات حضرت امام خمینی<sup>(ره)</sup> مرتبط با شاخص‌ها و مؤلفه‌های تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران ارشد نظامی، عبارت است از:

(۱) همه قوای انتظامی سعی کنند که هماهنگ بشوند، سعی کنند که به آن موازینی که در ارتش هست، موازینی که در سپاه پاسداران هست، موازینی که در سایر قوای انتظامی هست، عمل بکنند. (بیانات، ۱۳۵۹/۳/۱۵)

(۲) البته مسئله مهم این است که ارتش و سپاه پاسداران و ژاندارمری ما با یکدیگر هم‌زبان و هم‌پیمان باشند. مهم‌تر اینکه در عمل با هم هماهنگی داشته باشند؛ زیرا در هماهنگی است که پیروزی میسر می‌شود، باید سران با هم تفاهم داشته باشند. (بیانات، ۱۳۵۹/۲/۲۶)

(۳) بار دیگر به ارتش و سپاه پاسداران و ژاندارمری و بسیج و همه نیروهای مسلح نظامی و غیرنظامی تأکید می‌کنم که با هماهنگی هر چه بیشتر بر دشمن بتازید و از اختلاف که از وسوسه‌های شیطان و به سود شیاطین است، پرهیزید و از فرماندهان اطاعت کنید و به خدای متعال اعتماد و اتکال نمایید و کشور خود را از شر شیاطین با وحدت کلمه نجات دهید و به اطمینان خاطر و صبر و شکیبایی، همچون سربازان صدر اسلام، به جنگ و دفاع از کشور عزیزمان ادامه دهید. (اعلامیه ۱۱ ماده‌ای درباره جنگ و نیروهای مسلح، ۱۳۵۹/۱۱/۹)

(۴) حتی در شرایط بازسازی نیروهای مسلح، باید بزرگ‌ترین توجه ما به بازسازی نیروها و استعدادها و انتقال تجارب نظامی و دفاعی به کلیه آحاد ملت و مدافعان انقلاب باشد؛ چرا که در هنگامه نبرد، مجال پرداختن به همه جهات قوت‌ها و ضعف‌ها و طرح‌ها و برنامه‌ها و در حقیقت ترسیم استراتژی دفاع همه‌جانبه، نبوده است؛ ولی در شرایط عادی باید با سعه صدر و به دور از حب و بغض‌ها به این مسائل پرداخت و از همه آندوخته‌ها و تجربه‌ها و استعدادها و طرح‌ها استفاده نمود و در جذب هرچه بیشتر نیروهای مؤمن به انقلاب همت گماشت و تجارب را به دیگران منتقل ساخت و در تجهیز کلیه آحاد و افراد این کشور، بر اساس اصول و فرمول خاص دفاع همه‌جانبه و تا رسیدن به تشکل واقعی و حقیقی بسیج و ارتش بیست‌میلیونی کوشش نمود. در کنار این مسئولیت بزرگ و پیروی از خطوط کلی سیاست نظامی کشور، باید همان محافل انس و نورانیت و برادری و وحدتی که در میدان‌های نبرد و در جبهه بوده است و همان ارتباط معنوی که میان شما و روحانیون عزیز برقرار بوده، به مجامع داخلی و به همه محیط‌های سیاسی و اجتماعی و نظامی کشانده شود، تا انقلاب اسلامی ما از خطر آفت‌ها و تفرقه‌ها و بی‌تفاوتی‌ها محافظت گردد. (پیام به سپاه پاسداران، ۱۳۶۷/۶/۲۶)

همچنین برخی از تدابیر و بیانات مقام معظم رهبری، مرتبط با شاخص‌ها و مؤلفه‌های تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران ارشد نظامی، ارائه می‌گردد:

(۱) فرماندهی باید جوهری از رهبری در خودش داشته باشد و بدون آن، فرماندهی نیست. فرماندهی، فقط فرمان دادن نیست که بکن یا نکن. فرماندهی، یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره همه‌جانبه و یک چیز متکی به ذهن و احساس و عمل و جسم و روح و با سازماندهی و شکل سازمانی صحیح است. (بیانات، ۱۳۶۹/۱۰/۲۲)

(۲) فرمانده باید مسئولیت‌پذیر باشد ... فرمانده باید از ارکان و اجزای مختلف حیطه مأموریت خودش، دائماً با اطلاع باشد. فرمانده غافل، فرمانده‌ای که نمی‌داند در بخش‌های مختلف فرماندهی و حوزه مأموریتی او چه می‌گذرد، قطعاً فرمانده ناموفقی خواهد بود. (بیانات، ۱۳۶۹/۱۰/۲۲)

(۳) به آینده نگاه کنید. آینده، آینده مهمی است؛ آینده خطیری است. یک کشور اگر بخواهد عزت خود را، هویت خود را، منافع خود را، امنیت خود را به دست بیاورد، احتیاج دارد به ابتکار، به کار. با نشستن، با خوابیدن، با غفلت از اطراف نمی‌شود به اهداف عالی دست پیدا کرد. (بیانات، ۱۳۹۰/۱۱/۱۹)

(۴) هر چه بتوانید ابتکار و نوآوری به خرج دهید و راه‌های میان‌بر را انتخاب کنید. شما می‌توانید و باید باور کنید که می‌توانید؛ کما اینکه توانستید. (بیانات، ۱۳۷۴/۷/۵)

(۵) شما مسئولان و دست‌اندرکاران و پیش از شما آنهایی که مسئولیت را پیش از شما داشتند، راه را باز کرده‌اید. اکنون سرعت مناسب و نوآوری و گستردن‌نوترین راه‌ها مورد انتظار است. (یادداشت در دفتر یادبود دانشگاه هوایی شهید ستاری، ۱۳۷۴/۹/۲۶)

#### ۴-۲. تفکر راهبردی در اسناد بالادستی

در سیاست‌های کلی نظام اداری در بند ۵، ۱۶ و ۱۹ به مواردی اشاره گردیده که مرتبط با مؤلفه‌ها و شاخص‌های تفکر راهبردی مدیران می‌باشد؛ برای مثال، بند ۵ سیاست‌های کلی نظام اداری به ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و

ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنها اشاره شده که مرتبط با بُعد دانش سازمانی و بند ۱۶ سیاست‌های کلی نظام اداری به دانش‌بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزش‌های اسلامی پرداخته که مرتبط با بُعد مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بوده و بند ۱۹ سیاست‌های کلی نظام اداری به زمینه‌سازی برای جذب و استفاده از ظرفیت‌های مردمی در نظام اداری اشاره نموده که مرتبط با ابعاد تفکر خلاق، دوراندیشی و هوشیاری محیطی می‌باشد. (سیاست‌های کلی نظام اداری، ۱۳۸۹)

ماده ۲۶ قانون مدیریت خدمات کشوری نیز به مواردی مانند قانون‌گرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری و اجتماعی، پاسخگویی و تکریم ارباب‌رجوع و شهروندان و اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی در تمامی فعالیت‌ها و در ماده ۹۰ قانون مدیریت خدمات کشوری به مواردی مانند نهادینه‌سازی وجدان‌کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خودوآپايشی (خودکنترلی)، امانتداری، صرفه‌جویی، ساده‌زیستی و حفظ بیت‌المال اشاره گردیده است. (قانون مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۸۶)

در ماده ۶ قانون ارتش ج.ا.ایران، به مواردی مانند قانون‌گرایی، انضباط اجتماعی، وجدان‌کاری، خودباوری، روحیه کار جمعی، ابتکار، درستکاری، قناعت، پرهیز از اسراف اشاره گردیده است. (قانون ارتش ج.ا.ایران، ۱۳۶۶)

## ۲-۵. ابعاد و مؤلفه‌های تفکر راهبردی

بررسی ادبیات نظری و تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد هر چند برخی از محققان ابعاد تفکر راهبردی را در سه سطح سازمانی، گروهی و فردی بررسی نموده‌اند، اما بیشتر تحقیقات، فقط بر سطح فردی متمرکز می‌باشد و مؤلفه‌های تفکر راهبردی را در این سطح مورد بررسی قرار داده‌اند. جمع‌بندی برخی از عمده‌ترین تحقیقات داخلی و خارجی انجام شده در مورد ابعاد و مؤلفه‌های تفکر راهبردی در جدول شماره (۱) نشان داده شده است.

جدول شماره (۱) ابعاد و مؤلفه‌های تفکر راهبردی از دیدگاه پژوهشگران و صاحب‌نظران

ردیف	ابعاد تفکر راهبردی	مؤلفه‌های تفکر راهبردی	منبع
۱	فردی	گسترده‌گی حوزه مورد توجه فرد، افق زمانی تصمیم‌ها، افراد کلیدی و میزان استفاده از نظام‌های رسمی برنامه‌ریزی	Napier & Albert, 1990
۲	فردی	خلاقیت، جست‌وجوگری، کارآفرینی	Graetz, 2002
۳	فردی	نگرش نظام‌مند، تمرکز بر قصد و نیت راهبردی، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر در طول زمان، تفکر فرضیه‌محور	Liedtka, 1998
۴	فردی	تفکر نظام‌مند، ترسیم چشم‌انداز، خلاقیت، تفکر در طول زمان، استفاده هوشمندانه از فرصت‌ها، تفکر فرضیه‌محور، تنوع در الگوهای پردازش اطلاعات، هوشیاری محیطی	قربان‌پور و همکاران، ۱۳۸۸
۵	سطح گروهی	تنوع مرتبط با شغل، تعارض مرتبط با وظیفه، تعارض رابطه‌ای	
۶	سازمانی	فرهنگ‌سازمانی، مشارکت مدیران میانی، ساختار سازمانی، فرایندها و نظام‌ها	
۷	فردی	درک کامل از سازمان و محیط، خلاقیت، چشم‌انداز (بینش)	Bonn, 2005
۸	سازمانی	ترویج گفت‌وگوی راهبردی در میان گروه‌های عالی، استفاده از ابتکار کارکنان	
۹	فردی، گروهی و سازمانی	ویژگی‌های فرد دارای قابلیت راهبردی، فرایندها و بستر سازمانی، تعامل‌های گروهی مؤثر	Bonn, 2005
۱۰	فردی و سازمانی	برازش (همسویی) راهبردی، نیت راهبردی	حمیدی‌زاده و معتمدی، ۱۳۸۷
۱۱	فردی و سازمانی	چارچوب‌های کنونی را تغییر داده و خط مرزهای جدید و وسیعی را برای تفکر برنامه‌ریزی فعالیت ارزیابی و بهبود مستمر تعیین کنید؛ بین فرجام و انجام، تمایز قائل شوید؛ در میان سطوح برنامه‌ریزی مگا، ماکرو و میکرو پیوند ایجاد کنید؛ همه مقاصد تعیین و آینده دوباره ساخته می‌شود، از چشم‌اندازی مطلوب استفاده کنید؛ نیازها را به‌عنوان شکاف بین نتایج موجود و نتایج مورد انتظار تعریف کنید، نه به‌عنوان شکاف درک‌شده در داده‌ها و فرایندها	Kaufman, Hugh, Ryan 2003
۱۲	فردی و سازمانی	درک پدیده‌های راهبردی، فرصت‌یابی، درک موضوع‌های راهبردی، تحلیل گلوگاه، درک عوامل کلیدی موفقیت، راهیابی راهبردی	غفاریان و عمادزاده، ۱۳۸۵
۱۳	فردی	رهبری خوب، تصویر آینده، تدوین و شکل‌دهی به یک راهبرد کلی، ایجاد محیطی به‌عنوان الگویی برای اینکه به چه چیزی باید فکر کرد؟ تفکر شهودی، بازنویسی نقش‌هایی از رقابت	Amitabh & Sahay, 2010
۱۴	فردی	گوش دادن به صداهای جدید (ایده‌های جدید)، محاورات جدید، شور و شوق تازه، تجربه‌های جدید، چارچوب فکری جدید و ترسیم چشم‌انداز	Hamel, 1996
۱۵	فردی	تفکر نظام‌مند، استعاره‌ها، الگوها، تفکر انتقادی، تفکر خلاق، تفکر بازتابی، تفکر اخلاقی، تفکر آینده‌نگر، تفکر تصویری، تفکر عددی (رقمی)، تفکر کلامی، تفکر احساسی، تفکر تجمعی	Wootton and Horne (2010)
۱۶	فردی	تکیه بر منابع داخلی، همواره سؤال کردن و کاوش در آنها، کشش زمانی	Gunn, 2000
۱۷	فردی	مهارت الگوسازی، مهارت فرضیه‌سازی، مهارت تجزیه و تحلیل چند متغیره، مهارت کنکاشگری، مهارت کالیبراسیون، مهارت ایجاد جایگزین‌ها، مهارت تحلیل و پیش‌بینی، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت به‌چالش کشیدن و تجدیدنظر در نتیجه‌گیری‌ها	Tahar, 2008



ردیف	ابعاد تفکر راهبردی	مؤلفه‌های تفکر راهبردی	منبع
۱۸	فردی	نگاه به آینده، دوراندیشی، حل مشکلات، مشارکت ارزش‌ها، تفکر واگر، تمرکز عملی، جامع بودن، تفکر نظام‌مند، تفکر خلاقانه، تمرکز بر روی نیروهای مهم، تفکر انتزاعی یا ادراکی، اتصال گذشته، موجود و آینده، پرسش برای مفروض‌های اعطاشده، کنجکاو و اکتشافی، زمینه گسترده‌تر، تفکر منطقی و تحلیلی، ترکیبی، حسی، تحمل ابهام و خطرپذیری	Gallimore, 2008
۱۹	فردی	آینده‌نگری مداوم، کمال‌گرایی، تمرکز بر عوامل کلیدی، کلان‌نگری، تخصیص زمانی برای فکر کردن به موضوع‌های آینده، کلیدی، محیطی و سازمانی، به‌کارگیری قدرت فکر در شناخت قسمت‌های مختلف سازمانی و تشخیص قوت‌ها و ضعف‌ها، تفکر بر روی متغیرهای محیطی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، تجربه پیشین در برنامه‌ریزی یا تفکر راهبردی، منابع و زمان در دسترس، توجه به چرخه زندگی سازمان	گلکار و ناصحی‌فر، ۱۳۸۱
۲۰	فردی	یادگیری از محیط، کشف نیازهای پاسخگویی شده محیط، تمرکز بر هدف‌های نهایی تا هدف‌های میانی، قابلیت‌سازی برای رقابت، تفکر در مورد راه‌های میانبر	غفاریان و عمادزاده، ۱۳۸۵
۲۱	فردی و سازمانی	ایجاد یک الگو ذهنی نو برای هر موقعیت جدید، تفکر در مورد آینده، استدلال در مورد الگوهای کیفی و بی‌نظم به‌وسیله قیاس و درک مستقیم، تفکر بر اساس یک نظام کلی به هم مرتبط، تمرکز بر فرایندهای یادگیری و الگوهای ذهنی حاکم بر فرایند، آگاهی از آثار نیروهای محرک گروهی بر تفکر و یادگیری و سعی در حداقل‌سازی نیروهای محرک گروهی اخلال‌کننده	استیسی، ۱۳۷۸: ۱۳۶
۲۲	فردی	آینده‌نگری، کل‌گرایی، بینش اجتماعی، درون‌نگری، تحلیل ذهنی، درک و شهود، بینش علمی، صبر و شکیبایی، انعطاف‌پذیری، تعمق، استنباط ابهام، نقادی، منطقی بودن، اندیشه‌زایی، خوش ذوقی فکری، قدرت تشخیص، ایدسازی، خلاقیت و نوآوری	سلطانی، ۱۳۸۶
۲۳	فردی	ترکیب استعدادهای مادی و معنوی سازمان، فکر و برنامه‌ریزی برای آینده سازمان، نگرش فلسفی قوی، خلاق و کارآفرین، روحیه برتری‌طلبی	سلطانی و قربانی، ۱۳۸۹
۲۴	فردی	ترسیم چشم‌انداز، تفکر نظام‌مند، خلاقیت، استفاده هوشمندانه از فرصت‌ها، تفکر در طول زمان، تفکر فرضیه‌محور، تنوع در الگوهای پردازش اطلاعات، هوشمندی محیطی، مشارکت مدیران میانی، نظام‌ها و فرایندها، ساختار سازمانی، تعارض رابطه‌ای، تعارض مرتبط با وظیفه، تنوع مرتبط با شغل، فرهنگ سازمانی	مشبکی و خزاغی، ۱۳۸۷
۲۵	فردی و سازمانی	حرکت به سمت خارج از منطقه آسایش (الگوی امروزی) و استفاده از مرزهای تفکر، طراحی، اقدام، ارزیابی و بهبود مستمر جدیدتر و وسیع‌تر. تفاوت قائل شدن بین نقاط پایان (چه) و نقاط وسط و میانه (چگونه). استفاده از همه سه سطح طراحی و نتایج (عظیم/ نتایج؛ بزرگ/خروجی‌ها؛ کوچک/محصولات). آماده‌سازی همه اهداف (شامل چشم‌انداز و مأموریت ایده‌ال) برای در برداشتن بیانیه‌های دقیق در مورد اینکه شما به چه سمتی هدایت می‌شوید و همچنین شاخصی برای اندازه‌گیری اینکه چه زمانی به مقصد رسیده‌اید. توسعه اهداف هوشمندانه‌تر. استفاده از یک چشم‌انداز ایده‌ال (چه نوع جهانی، در اصطلاحات اجرایی قابل اندازه‌گیری، ما برای فرزندان فردا می‌خواهیم)	Kaufman, Hugh, Ryan, 2003

ردیف	ابعاد تفکر راهبردی	مؤلفه‌های تفکر راهبردی	منبع
		به‌عنوان اساس برنامه‌ریزی و بهبود مستمر. تعریف «نیاز» به‌عنوان یک شکاف در نتایج (نه به‌عنوان سطوح ناکارآمد منابع و روش‌ها)	
۲۶	فردی	رویکرد طولانی‌مدت، رویکرد نظام‌مند و یکپارچه برای حل مسئله، رویکرد خلاقیت	Abraham, 2005
۲۷	فردی	کشف واقعیت‌های بازار و قواعد آن، کشف ویژگی‌های جدید بازار زودتر از دیگران، درک جهش‌های (ناپوستگی‌های) کسب‌وکار، خلق راهکارهای بدیع و ارزش‌آفرینی	غفاریان و احمدی، ۱۳۹۰
۲۸	فردی	قابلیت ولایت‌مداری، قابلیت نگرش فلسفی قوی، قابلیت خودباوری، قابلیت آینده‌نگری، قابلیت هوشمندی محیطی، قابلیت نگرش نظام‌مند محیطی، قابلیت خلاقیت و نوآوری، قابلیت هم‌افزایی	پورصادق و علوی‌وفا، ۱۳۹۱
۲۹	فردی	تحول، همه‌جانبه بودن، ولایت‌محوری، الگوسازی، ارزش‌محوری، مردمی‌سازی و هم‌افزایی، خلاقیت، ایده‌یابی و ایده‌پردازی، آینده‌نگری، آینده‌پژوهی، آینده‌سازی، تصمیم‌سازی و مدیریت نظام‌مند، نظارت، ارزیابی و واپایش راهبردی	ریحانی، ۱۳۸۹

## ۶-۲. توان رزمی و ارتباط آن با تفکر راهبردی

توان رزمی یا قدرت رزمی، قدرتی است که در اختیار فرمانده یک یگان بوده و او می‌تواند از این قدرت برای از بین بردن دشمن و انجام مأموریت در میدان رزم استفاده نماید. در آیین‌نامه عملیات نیروی زمینی ارتش آمریکا توان رزمی عبارت است از: «مجموع قابلیت‌ها و توانمندی‌های تخریبی و یا سازنده و همچنین قابلیت‌های اطلاعاتی که یک واحد با آرایش نظامی می‌تواند در یک زمان مشخص مورد استفاده قرار داده و آن‌را به‌کار گیرد». (رستمی، ۱۳۸۶) از دیدگاه وزارت دفاع آمریکا، توان رزمی این‌گونه تعریف می‌گردد: «نیروی تخریبی و یا سازنده که یک یگان با آرایش نظامی می‌تواند علیه دشمن در یک زمان مشخص به‌کار گرفته و مورد استفاده قرار دهد». (مطالعه گروهی دانشجویان دوره ششم، ۱۳۹۰)

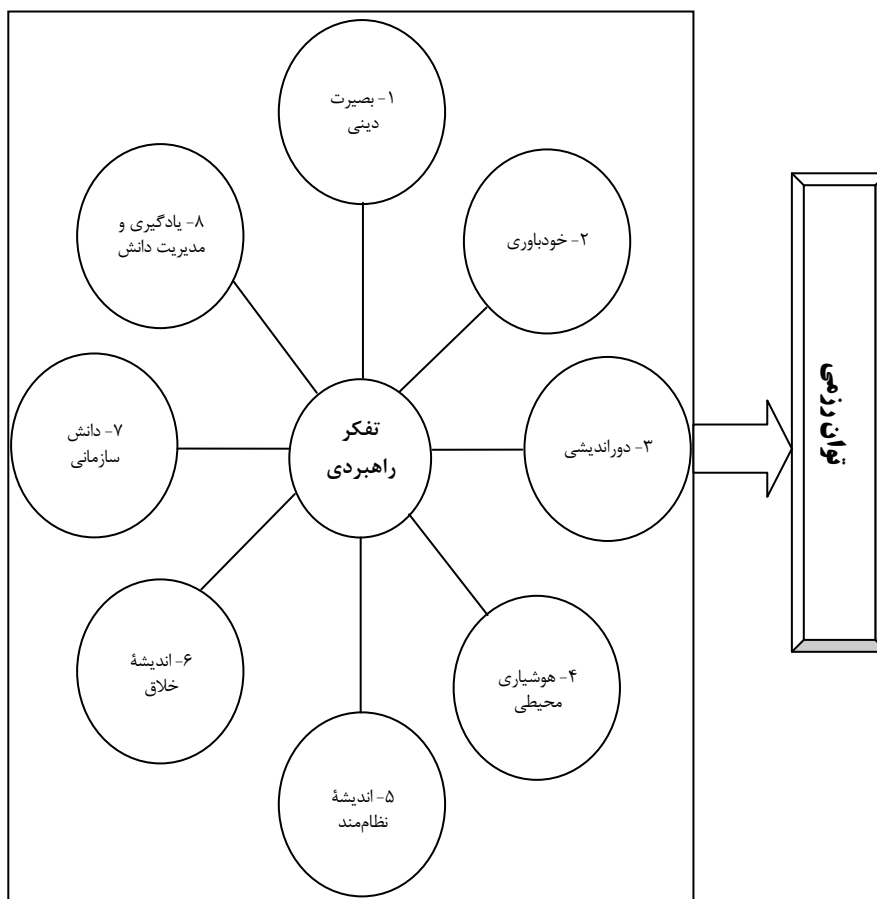
هر چند تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران نظامی می‌تواند نقش به‌سزایی در پیروزی و یا شکست یک یگان ایفا نموده و توان رزمی یگان را تحت تأثیر خود قرار دهد، اما هیچ تحقیقی به‌صورت مجزا رابطه بین تفکر راهبردی و توان رزمی را مورد

مطالعه قرار نداده و نیز هیچ تحقیقی به صورت مستقیم در مؤلفه‌های توان رزمی به تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران اشاره ننموده، اما می‌توان با توجه به جایگاه موضوع تفکر راهبردی که موضوعی انسانی و رفتاری است، جایگاه تفکر راهبردی را در حوزه نیروی انسانی، فرماندهی و واپایش قلمداد نمود.

### ۲-۷. الگوی مفهومی تحقیق

الگوی مفهومی، بنیانی است که تمامی پژوهش بر آن استوار می‌شود. این چارچوب شبکه‌ای است منطقی، توصیفی و پرورده، مشتمل بر روابط موجود میان متغیرهایی که در پی اجرای فرایندهایی مانند مصاحبه، مشاهده و بررسی پیشینه (ادبیات نظری تحقیق) به دست می‌آید؛ بنابراین الگوی مفهومی، گام مهمی در فرایند پژوهش به‌شمار می‌آید. از آنجا که مهم‌ترین بخش الگوهای مفهومی، متغیرهای تحقیق می‌باشند، بنابراین برای شناسایی متغیرهای تحقیق، ادبیات نظری و پیشینه بررسی‌های گذشته مورد بررسی و جمع‌بندی قرار گرفت. بر این اساس، الگوی مفهومی تحقیق به شرح نمودار شماره (۱) می‌باشد.

نمودار شماره (۱) الگوی مفهومی تحقیق

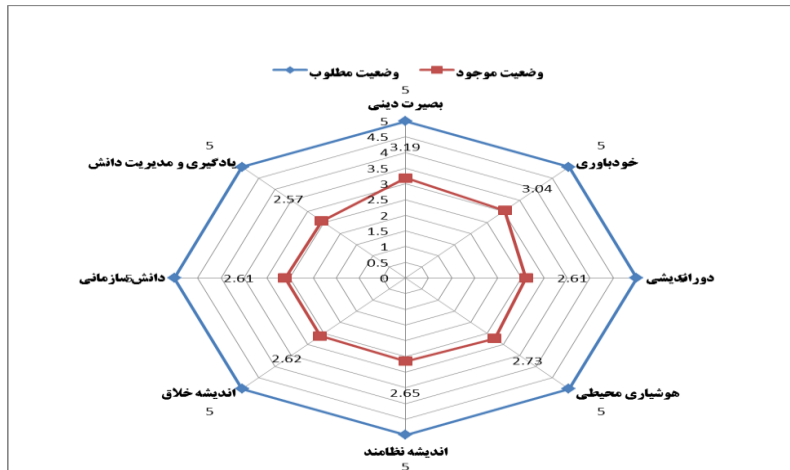


### ۳. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

#### ۳-۱. تحلیل توصیفی داده‌ها

تحلیل توصیفی ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه در نمودار رادار (تار عنکبوتی) شماره (۲) نشان داده شده است.

نمودار شماره (۲) وضعیت ابعاد تفکر راهبردی در فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه



بر اساس نتایج نمودار شماره (۲)، شش متغیر دوراندیشی (با میانگین ۲/۶۱)، هوشیاری محیطی (با میانگین ۲/۷۳)، اندیشه نظام‌مند (با میانگین ۲/۶۵)، اندیشه خلاق (با میانگین ۲/۶۲)، دانش سازمانی (با میانگین ۲/۶۱)، یادگیری و مدیریت دانش (با میانگین ۲/۵۷) نسبت به وضعیت مطلوب (با میانگین ۵) تفاوت زیادی دارند؛ به عبارتی، این شش متغیر در سازمان نظامی مورد مطالعه نیازمند تقویت می‌باشد، اما متغیر خودباوری (با میانگین ۳/۰۴) از وضعیت متوسطی برخوردار است و متغیر بصیرت دینی سازمان نظامی مورد مطالعه (با میانگین ۳/۱۹) از وضعیت به‌نسبت مناسبی برخوردار می‌باشد.

### ۲-۳. تحلیل استنباطی یافته‌های تحقیق

فرضیه اصلی اول: ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه بر توان رزمی سازمان نظامی یادشده تأثیر دارد.

فرضیه آماری:

فرض صفر: ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه بر

$$H_0: \mu < 3$$

توان رزمی سازمان نظامی تأثیر ندارد.

فرض مقابل: ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه بر

$$H_1: \mu \geq 3$$

توان رزمی سازمان نظامی تأثیر دارد.

برای آزمون فرضیه‌های اصلی اول، ابتدا آزمون نرمال بودن انجام شده و پس از مشخص شدن نرمال نبودن متغیر ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه، برای آزمون فرضیه اصلی اول از آزمون میانگین دو جمله‌ای استفاده شد (جدول شماره ۲). نتایج آزمون نشان داد که ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه بر توان آن سازمان نظامی تأثیر دارد؛ بنابراین فرضیه اصلی اول تحقیق مورد تأیید واقع شد.

جدول شماره (۲) آزمون دوجمله‌ای فرضیه اصلی اول

نتیجه آزمون	سطح معناداری	آزمون نسبت	داده‌های مشاهده شده	تعداد	طبقه	گروه‌ها	متغیر
تأثیر دارد	۰/۰۰۰	۰/۵	۰/۳۲	۱۹	$\leq 3$	گروه ۱	تأثیر ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه بر توان رزمی آن سازمان نظامی
			۰/۶۸	۴۱	$> 3$	گروه ۲	
			۱/۰۰	۶۰		کل	

برای روشن شدن وضعیت تأثیر تک تک مؤلفه‌های تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه بر توان آن سازمان نظامی، ابتدا آزمون نرمال بودن انجام شده و پس از مشخص شدن نرمال نبودن متغیرها، از آزمون دوجمله‌ای استفاده گردید که نتایج این آزمون در جدول شماره (۳) نشان داده شده است.

جدول شماره (۳) آزمون دو جمله‌ای مؤلفه‌های تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه

مؤلفه‌ها	گروه‌ها	طبقه	تعداد	داده‌های مشاهده شده	آزمون نسبت	سطح معناداری	نتیجه آزمون
تأثیر بصیرت دینی بر توان رزمی	گروه ۱	$\leq 3$	۴	۰/۰۶	۰/۵	۰/۰۰۰	تأثیر دارد
	گروه ۲	$> 3$	۵۶	۰/۹۴			
	کل		۶۰	۱/۰۰			
تأثیر خودباوری بر توان رزمی	گروه ۱	$\leq 3$	۳	۰/۰۵	۰/۵	۰/۰۰۰	تأثیر دارد
	گروه ۲	$> 3$	۵۷	۰/۹۵			
	کل		۶۰	۱/۰۰			
تأثیر دوراندیشی بر توان رزمی	گروه ۱	$\leq 3$	۷	۰/۱۱۶	۰/۵	۰/۰۰۰	تأثیر دارد
	گروه ۲	$> 3$	۵۳	۰/۸۸۴			
	کل		۶۰	۱/۰۰			
تأثیر هوشیاری محیطی بر توان رزمی	گروه ۱	$\leq 3$	۱۲	۰/۲	۰/۵	۰/۰۰۰	تأثیر دارد
	گروه ۲	$> 3$	۴۸	۰/۸			
	کل		۶۰	۱/۰۰			
تأثیر اندیشه نظام‌مند بر توان رزمی	گروه ۱	$\leq 3$	۲۱	۰/۳۵	۰/۵	۰/۰۰۰	تأثیر دارد
	گروه ۲	$> 3$	۳۹	۰/۶۵			
	کل		۶۰	۱/۰۰			
تأثیر اندیشه خلاق بر توان رزمی	گروه ۱	$\leq 3$	۱۶	۰/۲۶۶	۰/۵	۰/۰۰۰	تأثیر دارد
	گروه ۲	$> 3$	۴۴	۰/۷۳۴			
	کل		۶۰	۱/۰۰			
تأثیر دانش سازمانی بر توان رزمی	گروه ۱	$\leq 3$	۱۹	۰/۳۱۶	۰/۵	۰/۰۰۰	تأثیر دارد
	گروه ۲	$> 3$	۴۱	۰/۶۸۴			
	کل		۶۰	۱/۰۰			
تأثیر یادگیری و مدیریت دانش بر توان رزمی	گروه ۱	$\leq 3$	۲۰	۰/۳۳۳	۰/۵	۰/۰۰۰	تأثیر دارد
	گروه ۲	$> 3$	۴۰	۰/۶۶۷			
	کل		۶۰	۱/۰۰			

بر اساس نتایج جدول شماره (۳)، تمامی مؤلفه‌های تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه، بر توان رزمی سازمان تأثیر دارد. فرضیه اصلی دوم: ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه از وضعیت مناسبی برخوردار می‌باشد.

فرضیه آماری:

فرض صفر: ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه از

$$H_0: \mu < 3$$

وضعیت مناسبی برخوردار نمی‌باشد.

فرض مقابل: ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه از

$$H_1: \mu \geq 3$$

وضعیت مناسبی برخوردار می‌باشد.

بر اساس نتایج آزمون «کولموگروف - اسمیرنوف»، متغیر ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه نرمال می‌باشد؛ بنابراین برای آزمون فرضیه موردنظر از آزمون «تی استیودنت» استفاده گردید. بر اساس محاسبه‌های انجام‌شده، چون  $t$  محاسبه‌شده ( $-۲/۶۳$ ) از  $t$  جدول یا مقدار بحرانی ( $-۱/۶۴$ ) کوچک‌تر است، پس فرضیه صفر پذیرفته‌شده و به جای آن، فرض مقابل که فرضیه پژوهش است، رد می‌شود؛ بنابراین می‌توان گفت در فاصله اطمینان ۹۵ درصد متغیر ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه، نیازمند تقویت می‌باشد (جدول شماره ۴)، همچنین بر اساس نتایج جدول شماره (۴)، فرضیه‌های فرعی اول و دوم (از فرضیه اصلی دوم) تأیید و فرضیه‌های سوم، چهارم، پنجم، ششم، هفتم و هشتم (از فرضیه اصلی دوم) رد شدند.

جدول شماره (۴) نتایج آزمون فرضیه اصلی دوم

متغیر	مقدار به دست آمده T	درجه آزادی	سطح معناداری	نتیجه آزمون	نتیجه نهایی
بصیرت دینی	۱/۹۳	۵۹	۰/۰۰۱	از میانگین مناسبی برخوردار می‌باشد.	تأیید فرضیه
خودباوری	۰/۳۸۵	۵۹	۰/۰۰۰	از میانگین مناسبی برخوردار می‌باشد.	تأیید فرضیه
دوراندیشی	-۳/۱	۵۹	۰/۰۰۰	نیازمند تقویت می‌باشد	رد فرضیه
هوشیاری محیطی	-۲/۰۷	۵۹	۰/۰۰۰	نیازمند تقویت می‌باشد	رد فرضیه
اندیشه نظام‌مند	-۳/۲۳	۵۹	۰/۰۰۲	نیازمند تقویت می‌باشد	رد فرضیه
اندیشه خلاق	-۳/۹۲	۵۹	۰/۰۰۰	نیازمند تقویت می‌باشد	رد فرضیه
دانش سازمانی	-۳/۹	۵۹	۰/۰۰۳	نیازمند تقویت می‌باشد	رد فرضیه
یادگیری و مدیریت دانش	-۴/۰۸	۵۹	۰/۰۰۰	نیازمند تقویت می‌باشد	رد فرضیه



## ۴. نتیجه گیری

### ۴-۱. جمع بندی

نتایج تحقیق حاکی از تأیید فرضیه اصلی اول می باشد؛ به عبارتی، با فاصله اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سازمان مورد مطالعه بر توان رزمی سازمان تأثیر دارد؛ همچنین نتایج نشان داد که فرضیه اصلی دوم رد شد که به معنای آن است که با فاصله اطمینان ۹۵ درصد می توان قضاوت نمود، بر اساس دیدگاه خبرگان، به شکل متوسط، سازمان نظامی مورد مطالعه، در مورد ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران خود نیازمند تقویت می باشد. گفتنی است که در این تحقیق از بین ابعاد تفکر راهبردی مدیران ارشد سازمان نظامی مورد مطالعه، در مجموع و به طور متوسط مؤلفه های بصیرت دینی و خودباوری در قیاس با وضعیت مطلوب از وضعیت مناسبی برخوردار بوده و مؤلفه های دوراندیشی، هوشیاری محیطی، اندیشه نظام مند، اندیشه خلاق، دانش سازمانی و یادگیری و مدیریت دانش در سطح فاصله اطمینان ۹۵ درصد و به طور متوسط و در قیاس با وضعیت مطلوب، نیازمند تقویت می باشد.

### ۴-۲. پیشنهادها

با توجه به اینکه نقطه تعالی و بالندگی سازمان ها، کارکنان آنها و در رأس آن مسئولان و مدیران می باشند؛ بنابراین ضروری است اقدام های زیر مورد توجه اساسی سازمان نظامی مورد نظر باشد:

(۱) ترفیعات و انتصاب فرماندهان در مشاغل راهبردی باید بر اساس ارزیابی قابلیت فرماندهان در حوزه هشتگانه (بصیرت دینی، خودباوری، دوراندیشی، هوشیاری محیطی، اندیشه نظام مند، اندیشه خلاق، دانش سازمانی، یادگیری و مدیریت دانش) انجام شود. گفتنی است که هرگونه اشتباه و سهل انگاری در انتصاب فرماندهان در مشاغل راهبردی، آثار نامطلوبی بر حال و آینده سازمان گذاشته و احتمال دارد ضرر و

زیان‌های مادی و معنوی بسیاری بر پیکره سازمان مورد مطالعه وارد گردد که امکان رفع آنها یا میسر نبوده و یا سال‌ها طول بکشد. بر این اساس، پیشنهاد می‌گردد برگه‌های ارزشیابی فرماندهان و مدیران ارشد سازمان نظامی مورد مطالعه مورد بازنگری و اصلاح جدی قرار گیرد.

(۲) با توجه به اینکه آموزش، نقشی اساسی در تغییر نگرش و توسعه قابلیت‌های فرماندهان و مدیران سازمان نظامی مورد مطالعه دارد و این مهم در آموزش‌های سازمانی نیز در نظر گرفته شده، بنابراین پیشنهاد می‌گردد متناسب با جدول سازمانی (تعداد مشاغل راهبردی) و تعامل با ستاد بالاتر، هر ساله تعدادی از فرماندهان و مدیران ارشد سازمان نظامی مورد مطالعه، برای سپری نمودن دوره‌های مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی یا سایر مراکز آموزشی خارج از نیروهای مسلح معرفی گردند.

(۳) پیشنهاد می‌گردد مدیریت محترم بازرسی سازمان نظامی مورد مطالعه، معیارها و شاخص‌های ارائه شده در این تحقیق در ابعاد گوناگون قابلیت تفکر راهبردی (بصیرت دینی، خودباوری، دوراندیشی، هوشیاری محیطی، اندیشه نظام‌مند، اندیشه خلاق، دانش سازمانی، یادگیری و مدیریت دانش) را در بازبینی (چک‌لیست)‌های ارزیابی فرماندهان و مدیران ارشد سازمان نظامی مورد مطالعه بگنجانند.

(۴) یکی از ابعاد مهم تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران ارشد سازمان نظامی مورد مطالعه که در کشوری اسلامی و زیر چتر ولایت خدمت می‌نمایند، قابلیت بصیرت دینی است. بر اساس نتایج تحقیق، مؤلفه قابلیت بصیرت دینی نه تنها از ابعاد مهم تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران ارشد سازمان نظامی مورد مطالعه بوده، بلکه بر ارتقای توان رزمی سازمان نظامی مورد مطالعه نیز اثرگذار می‌باشد. بر این اساس، پیشنهاد می‌گردد سازمان عقیدتی سیاسی سازمان نظامی مورد مطالعه، با بهره‌گیری از نقطه نظرات کارشناسان، متخصصان و مشاوران دینی و مدیریت آموزشی، دوره‌های بصیرت‌افزایی را به گونه‌ای طراحی و اجرا نماید که در نهایت، موجب ارتقای

شاخص‌های اعتقاد به اصول و فروع دین، توان تشخیص حق از باطل، اطاعت محض از اوامر و نواهی ولی فقیه (ولایت‌محموری)، بینش اجتماعی و سیاسی بالا، آشنایی با منابع فکری در اسلام (قران، سنت، اجماع و عقل) در فرماندهان و مدیران ارشد سازمان نظامی مورد مطالعه گردد؛ همچنین بر اساس نتایج تحقیق در دیدگاه خبرگان شاخص «بینش اجتماعی و سیاسی» فرماندهان و مدیران ارشد سازمان نظامی مورد مطالعه (در قیاس با وضعیت مطلوب) نیازمند تقویت می‌باشد؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد دوره‌ای با عنوان دوره «بصیرت اجتماعی سیاسی» ویژه فرماندهان و مدیران ارشد سازمان نظامی مورد مطالعه، با بهره‌گیری از نقطه‌نظرات کارشناسان، متخصصان و مشاوران علوم اجتماعی، علوم سیاسی و مدیریت آموزشی، طرح‌ریزی و اجرا گردد.

## فهرست منابع

### ۱. منابع فارسی

۱. احمدی، شیرین، (۱۳۹۰)، *سنجش و تعیین میزان به کارگیری تفکر راهبردی بر اساس مدل گری هامل در سازمان معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی تهران*، تهران، دانشگاه پیام نور استان تهران، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی.
۲. استیسی، رالف، (۱۳۷۸)، *مدیریت بر ناشناخته‌ها: مرزهای راهبردی بین نظم و آشفتگی در سازمان‌ها*، ترجمه محسن قدمی و مسعود نیازمند، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳. آقازاده، هاشم، (۱۳۸۳)، *توسعه تفکر استراتژیک؛ یک قابلیت اصلی، مجله تدبیر*، شماره ۱۳۹.
۴. بیانات مقام معظم رهبری، قابل دستیابی در وبگاه: [www.khamenei.ir](http://www.khamenei.ir)
۵. بیانات امام خمینی، قابل دستیابی در وبگاه: [www.imam-khomeini.ir](http://www.imam-khomeini.ir)
۶. پورصادق، ناصر و بهرنگ یزدانی، (۱۳۹۰)، *تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط، نشریه مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۷.
۷. پورصادق، ناصر و سعید علوی‌وفا، (۱۳۹۱)، *بررسی قابلیت‌های تفکر راهبردی مدیران عالی در تحقق جهاد اقتصادی، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک*، شماره ۴۸.
۸. حمیدی‌زاده، حمیدرضا و نگار معتمدی، (۱۳۸۷)، *تبیین مدل فرایندی دستیابی به تفکرات استراتژیک بر پایه عوامل کلیدی موفقیت، ارائه شده در: سمینار بهبود و تحول اداری*، تهران.
۹. دهقان، نبی‌الله، (۱۳۹۱)، *بررسی و آسیب‌شناسی الگوهای رفتاری و فرهنگ سازمانی و ارائه راهکار مناسب و اثربخش (ارائه الگوی تفکر راهبردی مدیران ارشد نهاجا در سطوح و حوزه‌های مختلف سازمانی با هدف ارتقای توان رزمی)*، تهران، معاونت طرح برنامه و بودجه آجا (مدیریت تحقیقات نظری).
۱۰. دهقان، نبی‌الله، (۱۳۹۲)، *بالندگی و توسعه سازمانی (با رویکرد سازمان‌های نظامی)*، تهران، انتشارات دافوس آجا.
۱۱. رستمی، محمود، (۱۳۸۶)، *فرهنگ واژه‌های نظامی*، تهران، ایران سبز.
۱۲. ریحانی، حسینعلی، (۱۳۸۹)، *الگوی تفکر راهبردی: چشم‌انداز پیشرفت و اقتدار همه‌جانبه، ارائه شده در: همایش نقش مدیریت راهبردی در تحقق چشم‌انداز بیست ساله ج.ا.ایران*، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی.
۱۳. سلطانی، ایرج، (۱۳۸۶)، *تفکر استراتژیک مدیران زیربنای تحول و تعالی سازمان‌ها، قابل دسترسی در وبگاه: [www.irandanesh.febpco.com](http://www.irandanesh.febpco.com)*
۱۴. سلطانی، ایرج و امید قربانی، (۱۳۸۹)، *بررسی تأثیر تحول ذهنی در بهبود روابط انسانی و تحول مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی شرکت فولاد مبارکه)*، ارائه شده در: *سومین کنفرانس بهبود و تحول اداری*، تهران.
۱۵. سیاست‌های کلی نظام اداری، (۱۳۸۹)، قابل دسترسی در وبگاه: [www.farsi.khamenei.ir](http://www.farsi.khamenei.ir)

۱۶. غفاریان، وفا و مرتضی عمادزاده، (۱۳۸۵)، *معانی نوظهور در مفهوم استراتژی*، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
۱۷. غفاریان، وفا و علیرضا علی احمدی، (۱۳۹۰)، *تفکر استراتژیک، ماهنامه تدبیر*، سال چهاردهم، شماره ۱۳۷.
۱۸. قانون ارتش ج.ا. ایران، (۱۳۶۶). قابل دسترسی در وبگاه: [www.rc.majlis.ir](http://www.rc.majlis.ir)
۱۹. قانون مدیریت خدمات کشوری، (۱۳۸۶)، قابل دسترسی در وبگاه: [www.rkj.mcls.gov.ir](http://www.rkj.mcls.gov.ir)
۲۰. قربان پور، احمد، محسن میرزایی چابکی و عباس نژادثانی، (۱۳۸۸)، *شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک با به کارگیری رویکرد فرایند تحلیل شبکه‌ای فازی*، ارائه شده در: *چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک*، تهران.
۲۱. گلکار، بهزاد و وحید ناصحی فر، (۱۳۸۱)، *مروری بر جنبه‌های مختلف تفکر استراتژیک، نشریه توسعه مدیریت*، شماره ۴۱.
۲۲. مشبکی، اصغر و آناهیتا خزاعی، (۱۳۸۷)، *طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، نشریه مدیریت بازرگانی*، دوره ۱، شماره ۱.
۲۳. مطالعه گروهی دانشجویان دوره ششم، (۱۳۹۰)، *تدوین راهبرد ارتقای توان رزمی آجا (مبتنی بر عوامل برترساز) با رویکرد تهدیدات ناهمپراز*، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی، دانشکده دفاع ملی.

## ۲. منابع انگلیسی

1. Abraham, S, (2005), *Stretching Strategic Thinking, Strategy and Leadership*, 33 (5).
2. Amitabh, Manu and Sahay, Arun, (2010), *Strategic Thinking: Is Leadership the missing link An Exploratory Study*, Available at: <http://www.iitk.ac.in>
3. Bonn, I, (2005), *Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach*, *Leadership and Organization Development Journal*, 26 (5).
4. Gallimore, K, (2008), *Developing a Tentative Framework for Strategic Thinking*, Available at: [www.e-space.mmu.ac.uk](http://www.e-space.mmu.ac.uk)
5. Graetz, F, (2002), *Strategic Thinking versus Strategic Planning: towards Understanding the Complimentaries*, *Management Decision*, 45 (5).
6. Hamel, G, (1996), *Strategy as Revolution*, *Harvard Business Review*, 74 (4).
7. Kaufman, R, (1996), *Strategic Thinking: A Guide to Identifying and Solving Problems*, Washington, American Society for Training & Development and the International Society for Performance Improvement.
8. Kaufman, R, Hugh, O, Ryan, W, Doug, L, (2003), *Strategic Planning for Success*, New York, John Wiley & Sons.
9. Liedtka, J, (1998), *Strategic Thinking: Can it be Taught?* *Long Range Planning*, 31 (1).
10. Napier, N & Albert, M, (1990), *East Asian and American Perspectives on Thinking Strategically: The Leopard and His Spots*, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 28, Issue 4
11. Ohmae, Kenichi, (1991), *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*, New York, McGraw-Hill.

12. Tahar Marybeth, (2007), Strategic Thinking, Available at: [www.scribd.com](http://www.scribd.com)
13. Tavakoli, I and Lawton, J, (2005), Strategic Thinking and Knowledge Management, *Handbook of Business Strategy*, Vol. 6, No. 1.
14. Tavakoli, I and Lawton, J, (2005), Strategic Thinking and Knowledge Management, *Handbook of Business Strategy*, Vol. 6, No. 1.
15. Wootton, Simon and Horne, Terry, (2010), *Strategic Thinking: a Nine Step Approach and Leadership for Managers and Marketers*, 3 editions, New York, Kogan Page.