

مقاله پژوهشی: الزامات تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سطوح عالی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران

داود آقامحمدی^۱، خسرو بوالحسنی^۲، سعید مجردی^۳، اکبر وکیلی^۴

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۶/۰۳

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۴/۱۵

چکیده

تفکر راهبردی نیاز امروز همه سازمان‌ها و به‌ویژه سازمان‌های نظامی است. فرماندهان و مدیران سطوح عالی نیروهای مسلح ج.ا.ایران، به‌منظور خلق راهبردهای بدیع و مؤثر می‌بایستی با مهارت تفکر راهبردی آشنا بوده و آن را در فرآیند مدیریت خود در سازمان اعمال نمایند. به‌منظور بروز و ظهور تفکر راهبردی نیاز است زمینه‌ها و بسترهای لازم در محیط سازمانی فراهم شود. در همین راستا هدف این تحقیق شناسایی الزامات تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سطوح عالی نیروهای مسلح است. این تحقیق کاربردی-توسعه‌ای بوده و با روش، موردی-زمینه‌ای انجام گرفته است. شیوه گردآوری اطلاعات، کتابخانه‌ای و میدانی و ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده است. تعداد ۹ نفر از خبرگان این حوزه در سطح نیروهای مسلح به شیوه هدفمند پس از رسیدن به اشباع نظری به‌عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. تجزیه و تحلیل اطلاعات با شیوه کدگذاری و استفاده از نرم‌افزار MAXQDA-2020 انجام شده و برای روایی پژوهش، مقبولیت، انتقال‌پذیری و تأیید پذیری همچنین برای پایایی پژوهش، اعتبار پذیری پژوهش، توسط تیم پژوهش و در نهایت در یک کارگروه خبرگی مورد تأیید قرار گرفته است. یافته‌ها بیانگر آن است که الزامات تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سطوح عالی ن.م در ۵ مؤلفه و ۵۸ شاخص شامل مؤلفه‌های ساختاری (۸ شاخص)، منابع انسانی (۹ شاخص)، فرهنگ سازمانی (۱۷ شاخص)، رهبری و مدیریت (۸ شاخص) و عمومی (۱۶ شاخص) جای می‌گیرد. الزامات پیش‌گفته می‌تواند بسترساز تحقق و توسعه تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران برای آمادگی مزبور باشد و سبب نهادینه‌سازی تفکر راهبردی در بدنه اصلی و تصمیم‌گیر نیروهای مسلح خواهد شد.

کلیدواژه‌ها: الزامات، تفکر راهبردی، سطوح عالی مدیریت و فرماندهی، فرماندهان، مدیران، نیروهای مسلح

۱- دانشیار علوم دفاعی راهبردی دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

۲- استادیار مدیریت راهبردی دانشگاه صنعتی مالک اشتر

۳- دانشیار علوم دفاعی راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی و پژوهش‌های راهبردی

۴- دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی نظامی دانشگاه عالی دفاع ملی و پژوهش‌های راهبردی (نویسنده مسئول)

مقدمه

در دنیای کنونی امروز که پیچیدگی مسائل به‌ویژه در حوزه‌های نظامی و دفاعی زیاد و تغییرات بسیار سریع بوده، افراد نیاز به فراگیری فرآیندی دارند که بتواند شیوه تفکر آن‌ها را به گونه شایسته‌ای ارتقا بخشد؛ به‌ویژه در زندگی سازمانی افراد که تصمیم‌های آن‌ها می‌تواند موفقیت‌های بسیار و یا شکست‌های ناگواری را هم برای خود و هم برای همکاران و کارکنان خود به ارمغان داشته باشد. در این میان فرآیند تفکر راهبردی از بدو شکل‌گیری تا به امروز توانسته است کمک‌های شایانی در تصمیم‌گیری به فرماندهانی که از این فرآیند بهره می‌گیرند، برساند؛ اما این فرآیند نیز مانند سایر الگوهای مدیریتی، نشأت گرفته از ارتش‌های غربی است که ممکن است برای نیروهای مسلح ما با نگرش به متفاوت بودن اهداف، دکرین، مأموریت، چشم‌انداز و همچنین نوع نگرش ما به دفاع و جنگ یا مناسب نبوده و یا کافی نباشد. در این زمینه نیز مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی) تأکیدهای زیادی مبنی بر بومی‌سازی علوم انسانی و مدیریتی متناسب با فرهنگ و نیازهای کشور نموده‌اند^۱ و برای دستیابی به این مهم لازم است ضمن استفاده از دانش نظامی موجود جهان، در راستای ارتقا و بومی‌سازی آن متناسب با شرایط روز و آتی نیروهای مسلح ج.ا.ایران تلاش نمود.

هر سازمانی برای زنده ماندن به ایده‌ها، محصولات و یا خدمات جدیدی نیاز دارد. همچنین برای جلوگیری از رکود و حتی انحلال نیز، نیاز به ایده‌های جدید دارد (Goldman et.al, 2015: 26). با وجود اتفاق نظر در مورد نیاز به تفکر راهبردی و توصیه‌های کلی که این نوع تفکر باید توسط سازمان‌ها پرورش یابد؛ ادبیات محدودی در مورد اینکه سازمان‌ها واقعاً برای کمک به رهبران، مدیران و سایر افراد شاغل در سازمان چه کاری انجام می‌دهند، وجود دارد. توسعه توانایی مدیران برای تفکر راهبردی، عبارت است از اینکه چگونه این کار را انجام دهند، چرا این کار را انجام دهند و درجه اهمیت تلاش آن‌ها چقدر است (Bani-Hani, 2020: 213)؛ ژنرال پل وان ریپر^۲ معتقد است که تفکر راهبردی نظامی از خردمندی رهبری (فرمانده) نشأت می‌گیرد که از

۱- «... علوم انسانی بسیار مهم است. تحول در علوم انسانی که به دلایل بسیار یک امر لازم و ضروری است، نیاز دارد به جوششی از درون و حمایتی از بیرون. خوشبختانه جوشش از درون امروز هست...» (۱۳۹۴/۴/۱۳) «حقیقتاً ما نیازمند آن هستیم که یک تحول بنیادین در علوم انسانی در کشور به وجود بیاید.» (۱۳۹۳/۴/۱۱)

۲- فرمانده بازنشسته تفنگداران ویژه آمریکایی در جنگ ویتنام و عملیات روباه صحرا.

تجربه و آموزش خود استفاده کرده تا در انتخاب راه‌ها و روش‌های موردنیاز برای حمایت از دستیابی به اهداف سیاست ملی کمک کند؛ بنابراین راهبرد نظامی مناسب (راه‌ها و روش‌های لازم برای تحقق اهداف راهبرد امنیت ملی) را انتخاب می‌کند. برنامه‌ریزی و اجرای تاکتیک‌ها و عملیات‌هایی که این راهبرد را پیش می‌برد و همچنین منطقی که فرمانده را با مشکلات ظاهراً غیرقابل حل مواجه می‌کند، کشف کرده و منطبق متضادی را برای حل آن‌ها ایجاد می‌کند (Van Riper, 2013: 27)؛ بنابراین برای دستیابی به تفکر راهبردی در درون نیروهای مسلح ج.ا.ایران نیاز به فراهم شدن تمهیداتی است که کارکنان و به‌ویژه فرماندهان و مدیران سطوح عالی بتوانند در آن بستر نه تنها به تفکر راهبردی دست یابند، بلکه از این شکل تفکر به راهبردهای صحیح در تأمین اهداف والای نیروهای مسلح دست پیدا کنند.

حاکم شدن شکل مفیدی از فرهنگ‌سازمانی مثل نهادینه شدن تفکر راهبردی در جهت دستیابی به راهبردهای بدیع نیاز به ایجاد و یا تقویت زمینه‌هایی دارد که از آن طریق می‌توان این فرهنگ را در سازمان جاری و ساری نمود. به گفته بسیاری از اندیشمندان حوزه مسائل راهبردی، تفکر راهبردی عنصر اصلی مدیریت راهبردی و روح حاکم بر آن است و در حقیقت مدیریت راهبردی ترکیبی از برنامه‌ریزی و تفکر راهبردی می‌باشد. با عنایت به اینکه دستیابی به مدیریت صحیح راهبردی در نیروهای مسلح نیاز به تفکر راهبردی دارد، لازم است تفکر راهبردی در نیروهای مسلح تقویت گردد، به همین دلیل، نیاز است که الزامات تحقق آن با توجه به ارزش‌ها، شرایط محیطی و ساختاری نیروهای مسلح، شناسایی و تغییرات لازم متناسب با آن ایجاد تا امکان استفاده بیشتر از تفکر راهبردی، تسهیل گردد.

با عنایت به موارد مطروحه محققین در این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستند که الزامات تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سطوح عالی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

سؤال‌های فرعی این تحقیق عبارتند از:

- ۱- مؤلفه‌های الزامات تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سطوح عالی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران کدامند؟
- ۲- شاخص‌های الزامات تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سطوح عالی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

هدف اصلی تحقیق: تبیین الزامات تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سطوح عالی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران

اهداف فرعی تحقیق:

۱- شناسایی مؤلفه‌های الزامات تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سطوح عالی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران

۲- شناسایی شاخص‌های الزامات تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سطوح عالی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران

اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر به شرح زیر است:

۱- تحقق الزامات تفکر راهبردی به فرماندهان و مدیران سطوح عالی نیروهای مسلح ج.ا.ایران کمک می‌کند تا با تصویرسازی راهبردها و تحریک انگیزه کارکنان، زمینه بروز رفتار صحیح آنان را در اجرای راهبرد فراهم کنند.

۲- الزامات تحقق تفکر راهبردی و ایجاد زمینه فکری برای توسعه مهارت‌ها و فعالیت‌ها و همچنین ایجاد چارچوب ذهنی و توانایی و توانمندی‌های تفکر راهبردی نیاز ضروری فرماندهان و مدیران سطوح عالی برای مواجهه با تصمیم‌گیری و مدیریت راهبردی در سازمان باشند.

۳- عدم شناسایی و تحقق الزامات تفکر راهبردی در فرماندهان و مدیران سطوح عالی نیروهای مسلح ج.ا.ایران، باعث کاهش امکان پیش‌بینی تغییر و کمبود زمان برای پاسخگویی می‌شود و این امر برخلاف پویایی محیطی در محیط مأموریتی ن.م و نیاز به تصمیم صحیح و سریع می‌باشد و کاهش ژرف‌نگری و به تبع آن افزایش هزینه‌های نظامی، هدر رفت زمان، منابع، جان سربازان و مردم را در بر خواهد داشت.

مبانی نظری

پیشینه شناسی

۱- توحیدی و همکاران (۱۳۹۸)، در مقاله‌ای با عنوان نقش تفکر راهبردی در ارتقاء توان رزمی سازمان‌های نظامی با تأکید بر عوامل نامحسوس توان رزمی، به بررسی عوامل فردی و سازمانی در ارتقاء توان رزمی است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که ارتباط نزدیکی بین تفکر راهبردی و توان رزمی وجود دارد، از جمله اینکه تفکر مفهومی، تفکر سیستمی و آینده‌نگری که از عناصر تفکر راهبردی هستند همگی تا اندازه‌های مختلف بر روی عناصر فردی و سازمانی توان رزم مؤثر بوده و

با کم‌وزیاد شدن آن‌ها، توان رزمی به همان میزان تحت تأثیر قرار می‌گیرد؛ چراکه تفکر راهبردی مسیر آینده را با همه اجزاء آن مورد توجه قرار داده و از میان راه‌های مختلف گزینه برتر را انتخاب می‌نماید.

۲- فرزاد عظیمی (۱۳۹۷)، در رساله خود با عنوان طراحی و تبیین الگوی توسعه تفکر استراتژیک با هدف دستیابی به الگوی توسعه تفکر استراتژیک در یک‌صد شرکت برتر ایران و الزامات به‌کارگیری تفکر استراتژیک در آن‌ها به این نتیجه رسیده است که عوامل محیطی شامل: ۱- تغییرات محیطی (بنیادی، تدریجی) ۲- کانون توجه (داخل، خارج) الگوی توسعه تفکر استراتژیک بوده و عوامل زمینه‌ای شامل: ۱- عوامل محتوایی تفکر استراتژیک (خلاقیت، تفکر سیستمی، چشم‌انداز) ۲- عوامل فرآیندی تفکر استراتژیک (ارتباطات استراتژیک، تجزیه و تحلیل استراتژیک، رفتارهای سیاسی) ۳- عوامل فردی (ریسک‌پذیری، تحمل ابهام) ۴- عوامل گروهی (تعارض شغلی، تنوع شغلی) ۵- عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، نظام سازمانی ارگانیک، نظام پاداش و جبران، فناوری و نظام اطلاعات) از الزامات تفکر استراتژیک در این شرکت‌هاست.

۳- محمدعلی عامری (۱۳۹۷)، در مقاله‌ای با عنوان تبیین الزامات تحقق تفکر راهبردی در فرماندهان و مدیران آینده ناجا به این نتیجه رسیده که الزامات فردی و سازمانی در تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران آینده ناجا تأثیر بسزایی دارد. در این بین الزامات سازمانی به ترتیب شامل وجود ساختار سازمانی پویا و منعطف، وجود فرهنگ سازمانی مشوق و سیستم‌ها و فرآیندهای مطلوب سازمانی و پس‌از آن الزامات فردی شامل تفکر سیستمی، آینده‌نگری، فرضیه‌محوری، تمرکز بر اهداف، تفکر در زمان، فرصت‌طلبی هوشمندانه، خلاقیت و نوآوری و درنهایت سبک مدیریتی مشارکتی بیشترین تأثیر را دارد.

۴- قربانی و قاسم‌زاده (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای با عنوان بین ابعاد تفکر استراتژیک مدیران و میزان آمادگی برای تحول سازمانی در فرودگاه‌های استان خراسان رضوی، با هدف شناسایی رابطه بین ابعاد تفکر راهبردی مدیران و میزان آمادگی برای تحول سازمانی در فرودگاه‌های استان خراسان رضوی پس از بررسی جامعه آماری دریافته که بین بعد تفکر سیستمی و میزان آمادگی برای تحول سازمانی رابطه مثبت وجود دارد.

۵- دوشکوف (۲۰۱۸) در مقاله‌ای با عنوان کلید اصلی تفکر راهبردی برای موفقیت آینده در سازمان به بررسی تفکر راهبردی در ارتش بلغارستان پرداخته است. او نتیجه گرفته که رهبران تصمیماتی را اتخاذ می‌کنند که اساس راهبردها را تشکیل می‌دهد، بنابراین برای درک راهبردهای

ساختاری و درک اینکه چرا برخی از واحدها از دیگران بهتر عمل می‌کنند، ما باید روش تفکر راهبردی را درک کنیم. همچنین طرز تفکر معمولی مطمئناً در آینده نزدیک بی‌تأثیر خواهد بود، زیرا جهان در یک محیط پویا و نه ایستا به سرعت رقابت می‌کند. آخرین فناوری‌ها و اطلاعات جمعیتی به سرعت نیازهای سازمانی را تغییر می‌دهند و روش و ضرورت تفکر را تغییر می‌دهند تا مانند محصول تفکر به صورت پویا درباره راهبردی فکر کنند. رهبران نظامی باید مطلع شوند و از اطلاعات کاملاً جدید در روند تصمیم‌گیری استفاده کنند و در آخر اهمیت اساسی دانش و یادگیری سازمانی است. وظایف رهبران در دانش بسیار زیاد است و آن‌ها باید قادر به ترکیب دانش عالی و تجربه عملی در تخصص باشند. دانش در سازمان‌ها در ردیف رهبران و روش‌های عملیاتی استاندارد قرار دارد، جایی که تجهیزات و فناوری‌ها بسیار مهم هستند.

مفهوم شناسی

الزامات: لازم گردانیدن و واجب نمودن استفاده از کلیه امکانات در چارچوب قوانین و مقررات و اسناد بالادستی برای اجرا و عملی نمودن یک پروژه، یک راه‌کار، حل یک مشکل یا بحران را الزامات انجام یک کار گویند. الزامات مجموعه بایدها و نبایدهایی است که در نیروهای مسلح به‌طور دقیق و به‌جا و به‌موقع باید به‌کاربرده شوند تا تدابیر و فرامین ابلاغی از سوی رده یا رده‌های بالای سازمان با حفظ حقوق کارکنان برای رسیدن به هدف و نتیجه مطلوب عملی گردد (قرایی آشتیانی و نادری، ۱۴۰۰: ۱۰).

تفکر راهبردی: درک و تجزیه و تحلیل خلاقانه، نظام‌مند، جامع و تحول‌گرای مستمر محیط به‌منظور تشخیص و یا خلق به‌موقع فرصت‌های دستیابی به چشم‌انداز و مأموریت سازمان (آقا محمدی، ۱۳۹۶: ۱۳۹).

تفکر راهبردی فرآیندی خلاقانه و واگرا بوده که با چشم‌انداز طراحی شده توسط رهبران سازمان مرتبط است. این امر مستلزم فراتر رفتن اندیشه مدیران از عملیات و اقدامات روزمره شده و بر نسبت راهبردی سازمان متمرکز است (مشبکی، ۱۳۸۷: ۳۴).

فرماندهان و مدیران سطوح عالی: فرماندهان و مدیرانی که در سطح راهبردی، مسئولیت سیاست‌گذاری، کنترل و نظارت راهبردی را بر عهده‌دارند (دستورالعمل اعزام هدفمند دانشجوی، ارزشیابی مؤثر حین تحصیل، رشد و انتصاب تعالی‌بخش دانش‌آموختگان داغ).

چارچوب نظری

الزامات ساختاری

یکی از عوامل مؤثر در موفقیت سازمان‌ها، چگونگی طراحی ساختار سازمانی است و در محیط متغیر و متحول امروز، مدیران باید به‌طور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق داده و اصلاحات لازم را در آن به عمل آورند. درک فرایند اصلی و ساختار سازمانی به فهم و شناخت محیط کاری بزرگ‌تر کمک می‌کند و نیز می‌تواند از آشفتگی در سازمان جلوگیری نماید (قاسمی، ۱۳۹۴: ۲).

سازمان‌ها در مسیر تطبیق خود با تغییرات، ناگزیر از تقویت فرایندهای نوآوری و خلاقیت‌اند؛ زیرا سازمان‌های غیر خلاق و غیر نوآور به‌مرور زمان، از دور خارج می‌شوند یا مجبور می‌شوند سیستم خود را اصلاح کنند. با نقش و اهمیتی که نوآوری در فرایند رشد و توسعه کشورها دارد، امروزه بسترسازی مناسب برای ایجاد و پرورش نوآوری از اهمیت و ضرورت حیاتی برخوردار شده است (بیک زاد و سلطانی، ۱۳۹۴: ۱۴۶).

ساختار سازمانی، از آنجا مهم است که تعامل میان مردم، جریان ارتباطات، تقسیم شغل و هماهنگی و انواع روابط قدرت را نهادینه می‌سازد. میان ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی تمایز وجود دارد. سازمان‌های دارای ساختار ارگانیک، با سطوح سلسله‌مراتب کم، مقررات کاری آزادانه و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز شناسایی شده‌اند. ساختارهای ارگانیکی، هماهنگی را از طریق ارتباطات افقی در سطح سازمانی مورد تأکید قرار می‌دهند و افراد وظایف خود را با دانش و آگاهی از وضعیت کلی سازمان به انجام می‌رسانند. مردم درون سازمان تمایل دارند که باورهای مشترک در مورد ارزش‌ها و اهداف سازمان را توسعه دهند و در کنار دیگران، برای دستیابی به این اهداف کار کنند. سازمان‌های دارای ساختارهای ارگانیکی تمایل دارند همکاری میان اعضای خود و انتشار ایده‌ها درون سازمان را تشویق و ترویج دهند. سازمان‌های دارای ساختارهای ارگانیکی، نسبت به سازمان‌های دارای ساختار مکانیکی، به دلیل خودگردانی بیشتر افراد و گروه‌ها، در دسترس بودن اطلاعات بیشتر و مشارکت بیشتر اعضای سازمانی، تمایل بیشتری به نوآوری دارند. ساختارهای ارگانیک ایده‌زایی^۱ و توسعه پیشنهادها را آسان می‌کنند و برای نوآوری مستعدتر هستند، درحالی‌که سازمان‌های دارای ساختارهای مکانیکی به مقاومت در برابر تغییر تمایل دارند؛ بنابراین ساختارهای ارگانیکی برای تفکر راهبردی بیشتر هدایت‌کننده هستند؛ زیرا تعامل و ارتباطات را افزایش می‌دهند

و تولید و ارائه ایده‌های جدید را تشویق می‌کنند، برعکس ساختارهای مکانیکی احتمال بیشتری دارد که تعامل ارتباطات و تبادل ایده‌ها را محدود کنند (رحمان سرشت و کفچه، ۱۳۸۷: ۶۵).

الزامات منابع انسانی

خلق راهبرد خود نیازمند مدیران و افرادی است که آموخته‌اند متفاوت بیندیشند و برای مشتریان ارزش بیافرینند (Betz, 2016: 7)، لیکن این مهم خود نیازمند منعطف نمودن منابع انسانی به معنی توانایی ویژه سازمان‌ها برای مواجهه و مقابله مناسب و به‌موقع در محیط‌های رقابتی و پویا می‌باشد؛ انعطاف‌پذیری منابع انسانی با توسعه قابلیت‌های سرمایه‌های انسانی، تجهیز بهتر کارکنان، تسهیل فرآیندهای مدیریت و فراهم آوردن قابلیت انطباق کارکنان با تغییرات محیطی، باعث ایجاد و تسهیل دسترسی به گزینه‌های راهبردی در سازمان‌ها می‌گردند، امری که هدف غایی تفکر راهبردی می‌باشد (کاویانی و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۱).

جهت پایداری و رقابت سازمان‌ها در این محیط پرآشوب می‌بایست سازمان‌ها خود را به ابزارهای رقابتی قابل تکیه مثل منابع انسانی مجهز سازند. حال این منابع انسانی نیز باید یک سری خصوصیات ویژه و منحصربه‌فرد نیز داشته باشد تا بتواند خود را با راهبردهای بداهه و کلی سازمان سازگار ساخته و درعین‌حال خود دست به خلاقیت و نوآوری زده و باعث رشد و پیشرفت سازمان شوند. تفکر راهبردی نیز یکی از عواملی می‌باشد که می‌بایست در توسعه منابع انسانی دخیل شده و منابع انسانی را راهبردی و راهبرد پذیر نماید. این تفکر راهبردی است که موجب می‌گردد در منابع انسانی یک تفکر انتقادی و سرشار از خلاقیت حاصل گردد و درنهایت موجب توسعه‌سازمانی شود؛ بنابراین چنین استنباط می‌گردد که تفکر راهبردی یکی از مؤثرترین عوامل جهت توسعه راهبردی منابع انسانی و روش‌های پیاده‌سازی آن می‌باشد (بشیر بنائم، ۱۳۹۰: ۵۸).

الزامات فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، روابط رؤسا و مرئوسان و مفهوم کار تیمی است. در سازمان‌هایی با عملکرد خوب، تصویری کلی از آنچه سازمان است و آنچه انجام می‌دهد (مأموریت)، هدف و مقصد نهایی سازمان (چشم‌انداز)، آنچه برای سازمان مهم است (ارزش‌ها) و دلیل دنبال کردن مسیری که رهبران اعلام کرده‌اند (راهبردها) وجود دارد. در این نوع از سازمان‌ها اینکه بهترین رهبران بهترین معلمان هم هستند، امری تصادفی نیست؛ همچنین ارتباط بین ارزش‌ها، نگرش، مأموریت و ارتباطات اساس فرهنگ سازمانی هستند؛ نیز اینکه این سازمان می‌تواند با موفقیت تغییرات را پشت سر گذارد امری تصادفی و ناخودآگاه محسوب نمی‌شود. ارزش‌ها، نگرش و مأموریت تبدیل به ابزارهایی می‌شود

که رهبران با بهره‌گیری از آن‌ها می‌توانند سازمان را هدایت کنند و تعلیم دهند و بر روی آن تأثیر بگذارند. بنابراین فرهنگ تبدیل به حوزه‌ای مغناطیسی می‌شود که می‌تواند نگرش را با عمل هم‌سو کند (بشیر بنائم، ۱۳۹۱: ۱۲).

مدیران بایستی با آگاهی از میزان تفکر راهبردی و تقویت آن، روحیه کار گروهی و هم‌افزایی، آینده‌نگری و درون‌نگری و آینده‌آفرینی، کل‌گرایی و فلسفی فکر کردن، خلاقیت و کارآفرینی، برتری‌طلبی و رقابت‌جویی سالم و مطلوب را در خود تقویت و سازمان را به سازمان متحول و راهبردی تبدیل نمایند؛ به طوری که تفکر راهبردی جزء باورهای مشترک درآمده و به صورت فرهنگ سازمانی نهادی شود تا سازمان‌ها بتوانند در دنیای پررقابت فعلی از طریق راهبردی فکر کردن به تحولات پاسخ مناسبی داده و آینده‌های دور سازمان را به تصویر کشیده و پویا بمانند (قربانی و قاسم‌زاده، ۱۳۹۴: ۱۹).

فرهنگ سازمانی دربرگیرنده مجموعه‌ای از مفروضات، باورها و ارزش‌های محوری است که در سرتاسر سازمان تسهیم شده است و بر شیوه‌ای که کسب‌وکار را هدایت می‌کند، تأثیر می‌گذارد. از فرهنگ سازمانی این است که مشارکتی و برخلاف سلسله‌مراتب و خودکامگی^۱ است (رحمان سرشت و کفچه، ۱۳۸۷: ۶۶).

الزامات رهبری و مدیریت

رهبری، فراگرد نفوذ در زیردستان است که تلاش و کوشش داوطلبانه و مشتاقانه آنان را در جهت تحقق اهداف سازمان برمی‌انگیزاند و یا ظرفیت تأثیرگذاری و ایجاد معنا برای اعضای سازمان است. رهبری عبارت است از فرایند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت‌های گروه یا اعضای سازمان. رهبری مؤثر باید مسیری را در جهت هدایت تلاش‌های همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد. رهبری به‌عنوان یک فرآیند، به معنی استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های اعضای یک گروه در جهت تحقق هدف و به‌عنوان یک صفت به معنی مجموعه‌ای از ویژگی‌هاست؛ که به کسانی که چنین نفوذی را به کار می‌برند نسبت داده می‌شود (توحیدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۶۱).

چمرز^۲ ادعا می‌کند که آزمون نهایی رهبری این است که گروه و سازمان در انجام وظایف مربوط به مأموریت سازمانی چقدر خوب عمل می‌کنند. مؤسسه تفکر راهبردی، تفکر راهبردی را مهم‌ترین شایستگی رهبری برجسته می‌داند. رهبران باید زمینه را برای یادگیری و توسعه در میان تمام اعضا

1- Authoritarian

2- Chemers

مهیا کنند و شایستگی راهبردی را در زیرساخت‌های سازمانی قرار دهند و خود را از عقب افتادن از رقبا مجهز نمایند (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۸: ۷۰). کارکرد اصلی تفکر راهبردی در سازمان‌ها، خلق چشم‌انداز است؛ چشم‌اندازی که در درون آن‌هم برای مدیران و هم برای کارکنان، شرایط مساعد را برای نشان دادن استعدادها و خلاقیت‌ها فراهم آورده است (افشاری و سجادی جاغرق، ۱۳۹۹: ۱۵۲). مدیران می‌توانند از طریق مدل‌های ذهنی که از جمله مبانی شناختی تفکر راهبردی هستند، به کمک مکانیزمی که این تفکر برای درک محیط‌های راهبردی و شناسایی بینش‌های راهبردی ارائه می‌دهد، به پرسش‌های راهبردی پاسخ دهند. هدف از تفکر راهبردی این است که سریع‌تر و بهتر از رقبا پاسخ این پرسش‌ها را بیابد تا به این وسیله فاصله‌ای مشخص و پایدار با رقبا ایجاد کند (Moore, 2014: 85).

الزامات عمومی

مدیران یا جزءنگران یا کل‌نگر. این دو لازم و ملزوم یکدیگرند و نباید در تفکر راهبردی این دو را از هم جدا نمود، بلکه باید هوشمندانه با ترکیب این دو، سیستمی بودن را تجربه کنیم. در واقع، بدون داشتن دیدگاه سیستمی، تفکر راهبردی معنا نمی‌یابد. در تفکر سیستمی، تنها به اجزا و جزئیات یک سیستم نگاه نمی‌شود، بلکه چگونگی تعامل بین اجزا و نیز برهم‌کنش آن‌ها و محیط، بررسی می‌شود. موانع و عواملی سبب می‌شود انسان‌ها از تفکر سیستمی دور شود. تفکر سیستمی تفکری کل‌نگر است؛ درحالی‌که تکیه صرف بر جزءنگری، امکان فهم الگوهای حاکم بر پدیده و سیستم را از بین می‌برد؛ بنابراین، سیستم مجموعه‌ای از عناصر است که نمی‌توان آن را به اجزای مستقل از هم تفکیک کرد. هیچ‌یک از اجزای انسان، انسان نیست، فقط کل آن‌ها انسان است (بینش، ۱۳۹۰). عاملی که مبنای تفکر راهبردی و شالوده‌آسانی آن است و به‌هیچ‌وجه نمی‌توان گفت یک فرد بدون آن راهبرد دارد، هدف‌مداری است. به‌طورکلی، تنها چیزی که ما را ورای زمان و مکان می‌برد، هدف‌مداری است. فرد مسلمان و مؤمن نیز نمونه‌ای است از یک انسان هدف‌دار است که تمام اعمال و رفتارش با هدف قرب الی الله است. از این‌رو، همه اعمال او پیوسته است و مجموعه‌ای را کل می‌دهد که او را به هدف خودش می‌رساند. سازمان‌ها در داخل کشور ما نیز باید از منبع محوری فاصله گرفته و به‌سوی هدف محور بودن حرکت کنند. در چنین وضعیتی است که در محیط این سازمان‌ها آثار تفکر راهبردی شکوفا شده و باعث کسب مزیت‌های رقابتی برای سازمان‌ها خواهد شد (مسگریان، ۱۳۹۱).

فرهنگ سازمان نیرویی اجتماعی است که سازمان را به حرکت درآورده یا از حرکت بازمی‌دارد. فرهنگ سازمانی مشوق می‌تواند بستری باشد برای شکوفاسازی عناصر فردی و گروهی تا در پناه آن

تفکر راهبردی به عمل آید. اگر فرهنگ با تغییرات همراه نباشد، مشکلات بزرگی ایجاد می‌شود و مدیریت به‌ناچار باید در مرحله نخست، به تغییر آن فرهنگ پردازد (مسگریان، ۱۳۹۱).

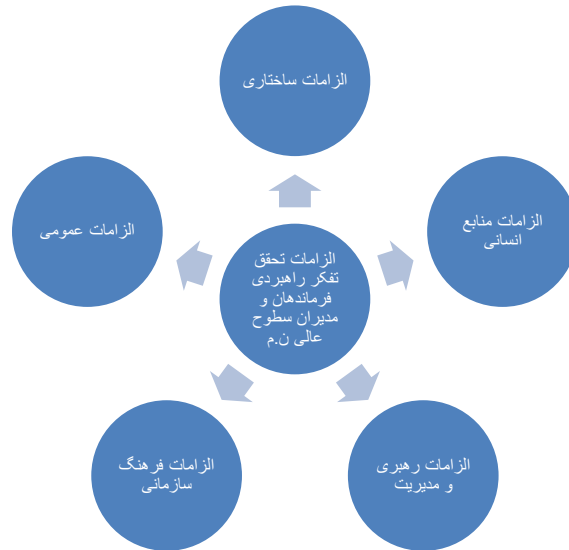
در دنیای امروز که لحظه‌ها سرنوشت‌سازند، دسترسی به اطلاعات درست و به هنگام، همانند یافتن مروارید در اعماق دریاهاست و بی‌اغراق، می‌توان گفت شاهرگ حیاتی بقای سازمان‌ها می‌باشد؛ همچنین با دیدی وسیع می‌توان گفت که تفکر راهبردی در قشرهای گوناگون جامعه وجود دارد، ولی مشکلی که این افراد با آن روبه‌رو هستند این است که این افراد نمی‌توانند تفکر خود را به برنامه تبدیل کنند و برنامه را در محیط مدنظرشان به اجرا درآورند (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۴).

مدیریت مشارکتی به وجود آوردن فضا و نظامی است که توسط مدیریت یک سازمان ایجاد می‌شود تا از این طریق کارکنان، مشتریان و مخاطبان یک سازمان در روند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت کنند. بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی کارکنان و مسئولیت‌پذیری آنان رابطه‌ای معنادار وجود دارد و در چنین نظام مدیریتی‌ای که بیشتر کارکنان بتوانند ایده‌های خود را طرح کرده و در تصمیم‌سازی مشارکت کنند، رضایت شغلی کارمندان و بهبود کیفیت خدمات حاصل خواهد شد (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۴). متأسفانه در ایران کمبود شدیدی از ناحیه مدیران شایسته و کلیدی که توان برقراری تفکر راهبردی را داشته باشند، احساس می‌شود. به بیانی، می‌توان گفت که کمبود مدیران شش‌دانگ کاملاً مشخص است. گذشته از آن خصیصه ذاتی که برخی دانشمندان علم مدیریت قائل شده‌اند، در کشور ما تربیت مدیران در حاشیه قرار گرفته است و به توانمندسازی ایشان بهایی داده نمی‌شود؛ در صورتی که این یک اصل است. مدیران شش‌دانگ خلاقیت و قوه خطرپذیری بالایی دارند، به کار تیمی علاقه‌مندند و روحیه مشارکت را در امور خود جاری می‌کنند و باوجود تمام این موارد، دارای هوشمندی تجاری، یعنی ابزاری قدرتمند برای تصمیم‌گیری راهبردی هستند (نوری شمس‌آباد، ۱۳۸۹).

مدیران همواره در یکی کردن و همسو نمودن اعضای سازمان به مشکل برمی‌خورند که این مشکل می‌تواند ناشی از بروز عوامل گوناگونی باشد که از جمله آن‌ها به پایین بودن اعتماد کارکنان به مدیریت می‌توان اشاره کرد. بسیاری از کارشناسان بر این باورند که تقویت روحیه اعتماد در میان کارمندان یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد یکپارچگی، پویایی و تحرک در محیط کار به شمار می‌رود (نوری شمس‌آباد، ۱۳۸۹: ۳۴).

رقابت برای آینده به معنای رقابت برای سهمی از فرصت‌هاست. مسلم است که سازمان‌ها برای اینکه بتوانند فرصت‌های آینده را بسازند، باید توانایی اجرای آن را در خود پرورش دهند. سازمان‌ها باید معمار راهبرد خود باشند. معماری راهبردی که همراه با خلاقیت و شهود باشد و در تمام سطوح سازمان رسوخ کند، همراه با سناریوسازی برای رویارویی با آینده نامعلوم کلید بقای

سازمان‌های امروزی خواهد بود و این جز با بهره‌گیری از تفکر راهبردی برای مدیران میسر نخواهد بود (عامری، ۱۳۹۷: ۱۴۵).



شکل ۱- چارچوب نظری

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از منظر هدف کاربردی-توسعه‌ای بوده و از نظر روش، موردی و زمینه‌ای است. شیوه گردآوری اطلاعات به‌منظور تدوین مبانی نظری و ادبیات پیشینه و دستیابی به چارچوب نظری مطالعات کتابخانه‌ای می‌باشد و برای گردآوری اطلاعات تحقیق از مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با صاحب‌نظران این حوزه در نیروهای مسلح، بهره‌برداری شده است. رویکرد تحقیق حاضر کیفی است. برای گردآوری اطلاعات از تعداد ۹ نفر از خبرگان در این حوزه به‌عنوان مشارکت‌کنندگان پژوهش استفاده شده است. مصاحبه‌شوندگان بر اساس اطلاعات محوری به‌صورت هدفمند انتخاب شدند، هرچند در نیروهای مسلح صاحب‌نظران در این حوزه بسیارند. اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) برای اتمام تعداد مصاحبه‌شوندگان بر اشباع نظری اعتقاد دارند. با توجه به رسیدن به اشباع نظری در مقولات اکتشافی مشخص گردید از مصاحبه هشتم مفاهیم تکراری تبادل گردیده، لذا برای اطمینان بیشتر مصاحبه نهم نیز انجام گرفته است لذا با انجام ۹ مصاحبه فرایند گردآوری اطلاعات خاتمه یافته است (Strauss & Corbin, 1998). تحلیل داده‌ها با روش تحلیل محتوا و شیوه کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA-2020 انجام

گرفته است. برای اعتبار پژوهش، مقبولیت، انتقال پذیری و تأیید پذیری مورد ارزیابی واقع شده است. استفاده از ۳ نفر در مقطع تحصیلی دکترا در رشته و تخصص مرتبط با تحقیق حاضر برای تحلیل و کدگذاری و نیز تنوع در انتخاب مصاحبه‌شوندگان و استفاده از شیوه‌های گردآوری اطلاعات مختلف مصاحبه، کتابخانه‌ای و مطالعه اسناد بالادستی حاکی از داشتن مقبولیت در پژوهش است. مرور مکرر مصاحبه‌ها و استخراج حداکثری و غیرتکراری مطالب بیانگر انتقال پذیری در پژوهش است. گزارش تمامی گام‌های فرآیند پژوهش و استفاده حداکثری از تیم تحقیق حاکی از رعایت تأیید پذیری پژوهش است. برای ارزیابی قابلیت اطمینان پژوهش، پژوهشگران در حین انجام این پژوهش و در جریان کدگذاری ۲۰ درصد مصاحبه‌ها را به‌عنوان نمونه در یک فاصله دوهفته‌ای، مجدد مورد کدگذاری قرار دادند. با مراجعه به کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها و کدهای مجدد مشخص گردید که پایایی باز آزمون مصاحبه‌های این پژوهش برابر ۹۲ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۰/۷۰ است؛ بنابراین، کدگذاری‌ها قابلیت اطمینان را دارا هستند (Holsti, 1969). افزون بر این نتایج تحقیق در یک گروه کانونی مورد بحث، بررسی و تأیید قرار گرفت که این گروه شامل ۱۰ نفر از استادان و فرماندهان با مشاغل سرتیپی و بالاتر بود که به شیوه هدفمند انتخاب گردیدند و ملاک انتخاب آنان شرافیت علمی در راستای موضوع پژوهش و همچنین داشتن تجربه فرماندهی و مدیریت در سطح عالی بوده است.

یافته‌های تحقیق

در مصاحبه با تعداد ۹ نفر از صاحب‌نظران به شرح زیر گفتگو گردید و همچنین الزامات استخراج شده بر اساس یافته‌های کتابخانه‌ای مورد بررسی قرار گرفت. آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی نشان می‌دهد: از نظر سابقه خدمتی ۸۸ درصد از مصاحبه‌شوندگان، سابقه خدمتی بالاتر از ۳۰ سال داشتند و سایرین بالاتر از ۲۰ سال خدمت داشتند؛ همچنین کلیه مصاحبه‌شوندگان دارای مدرک دکتری و از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های معتبر بودند و از نظر جایگاه شغلی ۸۸ درصد از مصاحبه‌شوندگان دارای شغل سرلشکری و بالاتر و یک نفر به‌عنوان خیره علمی دارای جایگاه سرتیپ دومی بودند.

نمونه‌ای از مصاحبه مشارکت‌کنندگان پژوهش:

مشارکت‌کننده اول: به موارد زیر به‌عنوان مهم‌ترین الزامات پیاده‌سازی تفکر راهبردی در نیروهای مسلح می‌توان اشاره نمود:

- اشراف فرماندهان و مدیران نیروهای مسلح با مفاهیم تفکر راهبردی و روش‌های اجرای آن
 - ظرفیت‌سازی برای تحلیل محیط رقابتی و ترسیم آینده
 - ظرفیت‌سازی جهت انعطاف‌پذیری بدنه تصمیم‌گیری در نیروهای مسلح در مسیر حرکت به سوی خلاقیت و نوآوری
 - ابزارسازی فردی و سازمانی جهت ایجاد قابلیت تفکر و تصمیم‌گیری در زمان
 - ظرفیت‌سازی جهت تبدیل تهدید به فرصت
 - ظرفیت‌سازی جهت تبدیل نقاط ضعف به نقاط قوت
 - تحلیل دوره‌ای اثربخشی فعالیت‌ها به منظور انجام به‌موقع اقدامات اصلاحی
- مشارکت‌کننده دوم:** در بعد سازمانی علاوه بر اینکه لازم است نقش تفکر راهبردی به صورت مؤثر و ارزشمندی تعریف شده و جایگاه مناسبی در سازمان داشته باشد به گونه‌ای که به تفکرات راهبردی مدیران بها داده شود، مجموعه عواملی مانند نیاز سازمانی، اهداف، سیاست‌ها، رسالت و مأموریت، ساختار، منابع و پشتیبانی‌ها، نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی، آموزش، شیوه‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها، قوانین و مقررات و تعاملات درون و برون سازمانی و به‌طور کلی مؤلفه‌ها و عوامل حاکم بر محیط، بر تقویت تفکر راهبردی مؤثر خواهند بود.
- در بعد فردی نیز عوامل مانند سن، میزان تحصیلات، سابقه خدمت و میزان تجربه در زمینه مربوطه، سطح اثربخشی روابط عمومی مدیران و فرماندهان و روحیه و انگیزه آنان در تقویت تفکر راهبردی تأثیرگذار می‌باشد.
- مشارکت‌کننده سوم:** ساختار و سازمان منطبق بر تفکر راهبردی، ظرفیت پشتیبانی از تفکر راهبردی، الزامات محیط بین‌الملل و توجه به حوزه سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی
- مشارکت‌کننده چهارم:** الزامات فردی، محیطی و سازمانی. فرد باید از اقتدار مدیریتی برخوردار باشد. باید امکانات و مقدراتی برخوردار باشد. بخشی از تفکر راهبردی ذاتی و بخشی از آن اکتسابی است.
- مشارکت‌کننده پنجم:** الزامات ساختاری (ساختار سازمانی مناسب، بودجه کافی و امکانات سخت‌افزاری مناسب)، الزامات بافتاری (حمایت فرماندهان ارشد، فرهنگ سازمانی مناسب، گفتمان سازی مبتنی بر تفکر راهبردی و عمل مبتنی بر فکر، آموزش و توانمندسازی کارکنان، ایجاد انگیزه کافی در بین کارکنان، تمهیدات علمی نظیر دسترسی به آخرین مستندات علمی، فرصت‌های مطالعاتی و سفرهای خارجی و بازدید از یگان‌ها و مراکز مشابه کشورهای دوست و همسایه)
- مشارکت‌کننده ششم:** برای ترویج تفکر راهبردی ابتدا به الزامات نیروی انسانی باید پرداخت. این امر صرفاً برای فرماندهان سطوح بالا نیست، بلکه از ابتدای استخدام و حتی قبل از آن بایستی با دقت بالایی نسبت به شناسایی، آموزش و به‌کارگیری آنان اقدام نمود. تبدیل یک فرد به متفکر

راهبردی در خلأ صورت نمی‌گیرد. ما باید باور کنیم که جوانانی که هم‌اکنون در بدنه نیروهای مسلح حضور دارند قرار است به فرماندهان بزرگی تبدیل شوند. الزامات سازمانی و ساختاری به نوعی حمایت‌کننده همین نیروی انسانی است. ساختارهای متصلب و غیرقابل انعطاف نمی‌تواند پرورش‌دهنده و یا نگه‌دارنده خوبی برای متفکرین راهبردی باشد. همچنین می‌توان به الزامات آموزشی و تربیتی، پشتیبانی، تهیه امکانات لازم و در اختیار گذاشتن منابع و ... نیز در این خصوص اشاره نمود.

مشارکت‌کننده هفتم: آموزش بسیار مهم است. آموزش می‌تواند دید راهبردی به افراد یاد بدهد و این امر بایستی از پایه شروع شود. سازمان‌دهی به نحوی که در مسیر راهبردی شدن سازمان کمک کند همانند پیش‌بینی واحدهای تحقیق و توسعه. انجام تمرین و رزمایش مبتنی بر سناریوها و فرضیه‌های مختلف به منظور وادار کردن سازمان به یک سازمان متفکر.

مشارکت‌کننده هشتم: الزامات فردی شامل آموزش و مطالعات نظامی (دانشکده افسری، دافوس و دعا)، تجربه عملیاتی، انگیزش و علاقه، روحیه صبر و مقاومت، مشارکت و تعامل‌پذیری، ایمان و تعهد، اخلاق و تزکیه و آزادگی و انتقادپذیری است. الزامات سازمانی تقویت‌کننده تفکر راهبردی از نظر من شامل سازمان تحول‌گرا، سازمان دانش‌محور، سازمان یادگیرنده و انضباط و قانون‌مداری می‌شود.

مشارکت‌کننده نهم: موارد زیر جزو الزامات تفکر راهبردی می‌باشند:

- قرار گرفتن تفکر راهبردی در برنامه روزانه
- تعهد به تصمیمات راهبردی
- شجاعت در تصمیم‌گیری (نترسیدن از اولویت‌بندی و کنار گذاشتن گزینه‌ها)
- ایجاد درک صحیح از راهبرد در افراد
- همسوسازی فعالیت‌ها (پرهیز از پراکنده‌کاری)

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

الف- نتیجه‌گیری:

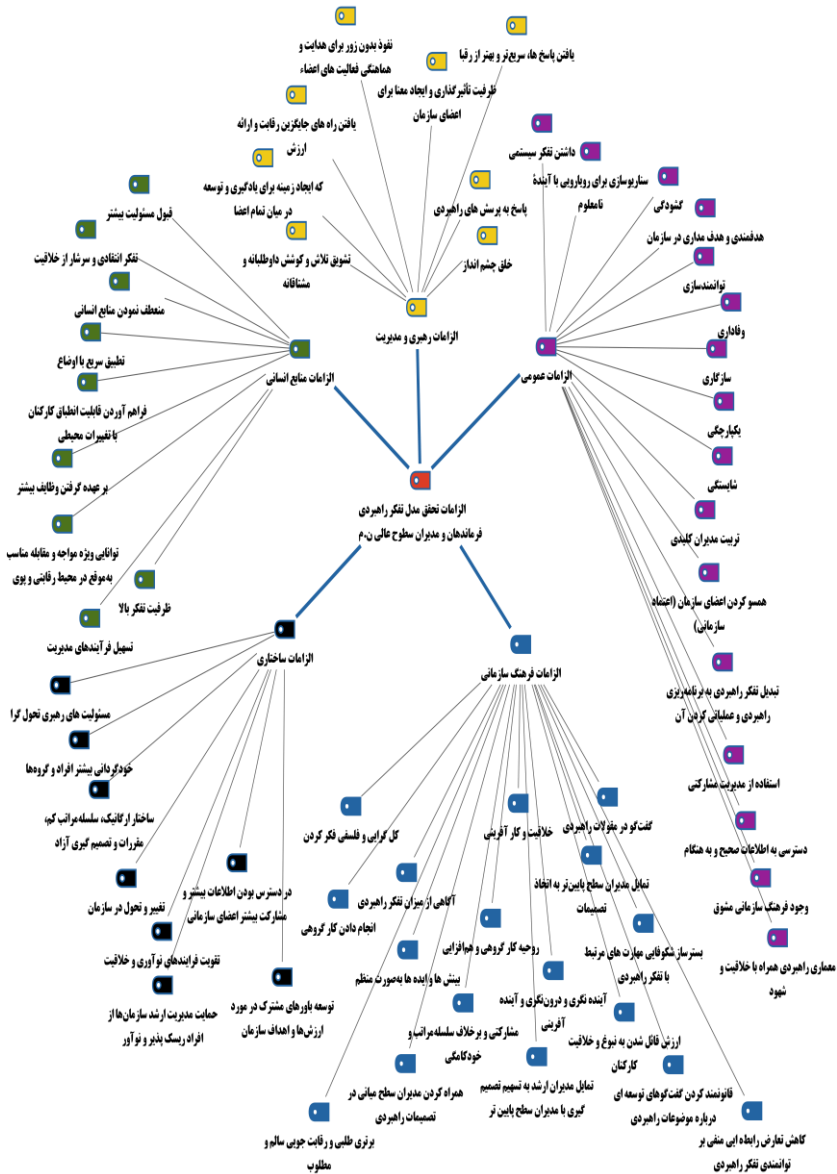
پاسخ سؤال ۱ و ۲- یافته‌ها در تحقیق حاضر نشان می‌دهد که الزامات تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سطوح عالی ن.م دارای ۵ مؤلفه، شامل مؤلفه الزامات ساختاری با ۸ شاخص، مؤلفه منابع انسانی با ۹ شاخص، مؤلفه فرهنگ سازمانی با ۱۷ شاخص، مؤلفه رهبری و مدیریت با ۸ شاخص و مؤلفه عمومی با ۱۶ شاخص می‌باشد (به شرح جدول شماره ۱).

جدول ۱- کدگذاری الزامات تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سطوح عالی ن.م ج.ا.ایران

کد محوری	مؤلفه	شاخص
	۱- الزامات ساختاری	۱. تغییر و تحول در سازمان
		۲. مسئولیت‌های رهبری تحول‌گرا

۳. تقویت فرایندهای نوآوری و خلاقیت		
۴. حمایت مدیریت ارشد سازمانها از افراد ریسک‌پذیر و نوآور		
۵. ساختار ارگانیک، سلسله‌مراتب کم، مقررات و تصمیم‌گیری آزاد		
۶. توسعه باورهای مشترک در مورد ارزش‌ها و اهداف سازمان		
۷. خودگردانی بیشتر افراد و گروه‌ها		
۸. در دسترس بودن اطلاعات بیشتر و مشارکت بیشتر اعضای سازمانی		
۱. منعطف نمودن منابع انسانی	۲- الزامات انسانی	
۲. توانایی ویژه مواجهه و مقابله مناسب به‌موقع در محیط رقابتی و پویا		
۳. قبول مسئولیت بیشتر		
۴. بر عهده گرفتن وظایف بیشتر		
۵. تطبیق سریع با اوضاع		
۶. ظرفیت تفکر بالا		
۷. تسهیل فرآیندهای مدیریت		
۸. فراهم آوردن قابلیت انطباق کارکنان با تغییرات محیطی		
۹. تفکر انتقادی و سرشار از خلاقیت		
۱. تمایل مدیران سطح پایین‌تر به اتخاذ تصمیمات	۳- الزامات فرهنگ‌سازمانی	الزامات
۲. تمایل مدیران ارشد به تسهیم تصمیم‌گیری با مدیران سطح پایین‌تر		تحقق تفکر
۳. مشارکتی و برخلاف سلسله‌مراتب و خودکامگی		راهبردی
۴. قانونمند کردن گفتگوهای توسعه‌ای درباره موضوعات راهبردی		فرماندهان و
۵. بینش‌ها و ایده‌ها به‌صورت منظم		مدیران
۶. گفتگو در مقولات راهبردی		سطوح عالی
۷. ارزش قائل شدن به نبوغ و خلاقیت کارکنان		ن.م
۸. همراه کردن مدیران سطح میانی در تصمیمات راهبردی		
۹. بسترساز شکوفایی مهارت‌های مرتبط با تفکر راهبردی		
۱۰. کاهش تعارض رابطه‌ای منفی بر توانمندی تفکر راهبردی		
۱۱. انجام دادن کار گروهی		
۱۲. برتری‌طلبی و رقابت‌جویی سالم و مطلوب		
۱۳. خلاقیت و کارآفرینی		
۱۴. کل‌گرایی و فلسفی فکر کردن		
۱۵. آینده‌نگری و درون‌نگری و آینده‌آفرینی		
۱۶. روحیه کار گروهی و هم‌افزایی		
۱۷. آگاهی از میزان تفکر راهبردی		

۱. یافتن پاسخ‌ها، سریع‌تر و بهتر از رقبای	۴- الزامات رهبری و مدیریت
۲. پاسخ به پرسش‌های راهبردی	
۳. خلق چشم‌انداز	
۴. ایجاد زمینه برای یادگیری و توسعه در میان تمام اعضا	
۵. یافتن راه‌های جایگزین رقابت و ارائه ارزش	
۶. نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های اعضا	
۷. ظرفیت تأثیرگذاری و ایجاد معنا برای اعضای سازمان	
۸. تشویق تلاش و کوشش داوطلبانه و مشتاقانه	۵- الزامات عمومی
۱. سناریوسازی برای رویارویی با آینده نامعلوم	
۲. معماری راهبردی همراه با خلاقیت و شهود	
۳. توانمندسازی	
۴. گشودگی	
۵. سازگاری	
۶. وفاداری	
۷. شایستگی	
۸. یکپارچگی	
۹. همسو کردن اعضای سازمان (اعتماد سازمانی)	
۱۰. تربیت مدیران کلیدی	
۱۱. استفاده از مدیریت مشارکتی	
۱۲. تبدیل تفکر راهبردی به برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی کردن آن	
۱۳. دسترسی به اطلاعات صحیح و به هنگام	
۱۴. وجود فرهنگ سازمانی مشوق	
۱۵. هدفمندی و هدف‌مداری در سازمان	
۱۶. داشتن تفکر سیستمی	



شکل ۲- الزامات تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سطوح عالی ن.م. ج.ا. ایران

ب- پیشنهاد:

در راستای تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سطوح عالی ن.م، بسترسازی الزامی است، آنچه مسلم است الزامات ساختاری به عنوان کالبد یک سازمان، نیاز به همسوسازی با این نوع تفکر را دارا می باشد؛ از طرفی نهادینه کردن فرهنگ سازمانی از الزامات لاینفک هر سیستمی می باشد.

گام بعدی همراه کردن منابع انسانی سازمان به‌عنوان ارزشمندترین سرمایه با این شکل تفکر جهت افزایش قابلیت‌های راهبری جنگ آینده است، جذب منابع انسانی کارآمد، توانا با قابلیت‌های انعطاف و انطباق با شرایط، بایستی از ابتدای ورود فرد به سازمان مدنظر بوده و با استفاده از فرآیندهای ارزشیابی و اصلاح رفتار، شایسته‌ترین آنان به مشاغل فرماندهی و مدیریتی سطوح عالی سوق داده شوند؛ علاوه بر این تفکر راهبردی در بستر الزامات عمومی همانند سناریوسازی، تفکر سیستمی، خلاقیت، شهود و ... محقق خواهد شد که مبتنی بر این نوع تفکر باشد و درنهایت حلقه اتصال و نظام‌مند کردن سازمان، فرماندهان و مدیران سطوح عالی ن.م از طریق رهبری و مدیریت شکل گرفته و توسعه می‌یابد.

فهرست منابع

الف- منابع فارسی:

- فرمایشات حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، قابل‌دستیابی در سایت www.farsi.khamenei.ir
- آقا محمدی، داود و طاهری هشی، علی (۱۳۹۶)، تفکر استراتژیک (از تئوری تا عمل)، تهران، انتشارات نوید مهر.
- افشاری، حسین و سجادی جاغرق، سید عبدالله (۱۳۹۹)، مطالعه نقش میانجی قابلیت عاطفی سازمان در تأثیرگذاری تفکر استراتژیک بر گرایش به کارآفرینی (مورد مطالعه: وزارت صنعت، معدن و تجارت)، دو فصلنامه جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، سال نهم، شماره ۲.
- بشیر بنائم، یاسر (۱۳۹۰)، تفکر استراتژیک؛ بستر توسعه استراتژیک منابع انسانی در سده ۲۱، فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال ششم، شماره ۲۶.
- بشیر بنائم، یاسر (۱۳۹۱)، نقش فرهنگ‌سازمانی در توسعه تفکر راهبردی، توسعه‌سازمانی پلیس، شماره ۴۲.
- بیک زاد، جعفر، سلطانی، فریبا (۱۳۹۴)، ارزیابی تفکر راهبردی مدیران و تأثیر آن بر نوآوری سازمانی، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، سال ششم، شماره ۲۴.
- بینش، مسعود (۱۳۹۰)، موانع تفکر سیستمی، ماهنامه صنعت خودرو، امور آموزش و توسعه منابع انسانی ساپکو.
- توحیدی، ارسطو، عزیزی، محمد و دانشور، شاهین (۱۳۹۸)، نقش تفکر راهبردی در ارتقاء توان رزمی سازمان‌های نظامی با تأکید بر عوامل نامحسوس توان رزمی، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال هفدهم، شماره ۷۶.
- رحمان سرشت، حسین و کفچه، پرویز (۱۳۸۷)، مدلی سازمانی برای تفکر راهبردی (مطالعه تجربی)، فصلنامه پیام مدیریت، شماره ۲۸.
- سلیمی، غلامرضا، طهماسبی آقباغی، داریوش و فرمهینی فراهانی، امیرحسین (۱۳۹۸)، بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین و تفکر استراتژیک بر توسعه محصولات جدید، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۳۹.
- عامری، محمدعلی (۱۳۹۷)، تبیین الزامات تحقق تفکر راهبردی در فرماندهان و مدیران آینده ناجا، فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا، سال سوم، شماره ۸.
- عزیزی، ابوالفضل، شب‌بویی، علی و مرزبان، شهریار (۱۳۹۴)، مدیریت تفکر استراتژیک در سازمان‌ها (با بررسی موانع تفکر استراتژیک در سازمان‌ها)، کنفرانس بین‌المللی اقتصاد مدیریت و علوم اجتماعی.
- عظیمی، فرزاد (۱۳۹۷)، طراحی و تبیین الگوی توسعه تفکر استراتژیک، رساله دکتری، دانشگاه تهران، پردیس البرز.
- قاسمی، حمیدرضا (۱۳۹۴)، مدیریت سازمان‌های پیچیده: دیدگاه استراتژیک، اراک، دانشگاه آزاد اسلامی (اراک)، انتشارات علمی.
- قرایی آشتیانی، محمدرضا و نادری، سعید (۱۴۰۰)، الزامات پیاده‌سازی نظام اطلاعات راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال نوزدهم، شماره ۸۵.

- قربانی، محمود و قاسمزاده، محمدرضا (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین ابعاد تفکر استراتژیک مدیران و میزان آمادگی برای تحول سازمانی در فرودگاه‌های استان خراسان رضوی، فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، سال بیست و هفتم، شماره ۱۰۶.
- کاویانی، حسن، هداوند احمدی، رضا و فتح‌آبادی، حسین (۱۳۹۶)، بررسی رابطه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و تفکر راهبردی در سازمان‌های نظامی، فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال سیزدهم، شماره ۴۱.
- مسگریان، هومن (۱۳۹۱)، تفکر استراتژیک، کارکردها و چالش‌ها، نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.
- مشبکی، اصغر و خزاعی، آناهیتا (۱۳۸۷)، طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، مدیریت بازرگانی (دانش مدیریت)، دوره ۱، شماره ۱.
- نوری شمس‌آباد، محمود (۱۳۸۹)، تفکر استراتژیک، چالش‌ها و موانع، دومهنامه انجمن مدیریت ایران، سال بیست و یکم، شماره ۵.

ب- منابع انگلیسی:

- Bani-Hani, J. (2020). The moderating influence of managers strategic thinking on the effect of talent management on organization core competency. *Management Science Letters*, 11(1), 213-222.
- Betz, F. (2016). *Strategic thinking: a comprehensive guide*. First edition, Emerald publishing.
- Dushkov, G.I (2018), Strategic thinking key for future success in organization, *International Journal of Recent Scientific Research*, Vol. 9, Issue, 5(C), pp. 26675-26678, May, 2018.
- Goldman, E.F, Scott, A.R. and Follman, J.M. (2015), "Organizational practices to develop strategic thinking", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 8 No. 2.
- Holsti OR. (1969) *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Reading. MA: Addison-Wesley (Content Analysis).
- Moore, D. L. (2014). *The experience of strategic thinking in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) environment*. (Doctoral dissertation, The George Washington University).
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2nded. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA.
- Van Ripper, Paul K (2013), *The Identification and Education of U.S. Army Strategic Thinkers*, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

