

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| ISSN:2821-1588                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                         | https://www.jadm.khadu.ir                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <div>Journal of Air Defense Management</div> <div>Volume 3, Issue 9</div> <div>Spring 2024</div> <div>P.P. 87-112</div> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
| Research Paper                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                     |
| <div>Designing a Model for the Development of Strategic Thinking Competencies of Defense Industry Managers</div> <div>Mehdi Namdari Varposhti<sup>1</sup>, Saeed Safarian Hamedani<sup>2</sup>, Kiumars Khatirpasha<sup>3</sup></div> <div>1. PhD Student of Educational Management, Faculty of Humanities, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran. E-mail: Me.namdari@gmail.com</div> <div>2. Assistant Prof. of Educational Management, Faculty of Humanities, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran. E-mail: Safariansaeid70@gmail.com</div> <div>3. Assistant Prof. of Educational Management, Faculty of Humanities, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran. E-mail: Kiu.pasha@gmail.com</div> |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                     |
| Article Information                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                         | Abstract                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                     |
| <div>Received:<br/>2023/12/04</div> <div>Accepted:<br/>2024/03/10</div> <div>Keywords:</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                         | <div><b>Background &amp; Purpose:</b> Strategic thinking leads managers to quickly learn from the environment and apply creativity to create new values. Based on this, in this research, the design of the development model of strategic thinking skills of defense industry managers is discussed.</div> <div><b>Methodology:</b> In this research, an exploratory sequential mixed approach was used. In the qualitative phase, using thematic analysis method, strategic thinking competencies of defense industry managers were assessed through semi-structured interviews with 15 experts. In the quantitative phase, the classic Delphi method was used to validate the calculated factors, and a questionnaire based on the calculated factors in the qualitative phase was designed and distributed among 12 university experts to determine their consensus about the calculated factors. be obtained Quantitative stage data were also analyzed using statistical methods such as Kendall's correlation coefficient and measures of tendency towards the center and away from the center.</div> <div><b>Findings:</b> Based on qualitative data analysis, 65 concepts, 13 subcategories and 4 main categories were identified. The findings from two qualitative and quantitative stages showed that experts on the model of development of strategic thinking competencies of defense industry managers including professional knowledge and information (current knowledge of management and organization, data-driven decision making and trend analysis knowledge), skill training and development (behavioral skills, communication and social skills, perceptual skills, strategic skills and cognitive skills), attitude (organizational mental images, environmental mental images and individual mental images) and insight (objective/obvious assumptions and subjective/invisible assumptions) have consensus.</div> <div><b>Conclusion:</b> Any model for developing and improving the competencies required by managers requires appropriate dimensions, components and indicators that are introduced in the final model of this research. The application of this model and its factors will lead to the development of strategic thinking of defense industry managers.</div> |                                                                                     |
| <div>Competencies of Managers, Competencies of Strategic Thinking, Development of Managers.</div> <div>Corresponding Author:<br/>Saeed Safarian Hamedani</div> <div>Email:<br/>Safariansaeid70@gmail.com</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                     |
| <div>Citation:Namdari Varposhti, Mehdi; Saffarian Hamedani, Saeid and KhatirPasha, Kiumars.(2024). Designing a Model for the Development of Strategic Thinking Competencies of Defense Industry Managers. <i>Journal of Air Defense Management</i>, 3(9), 87-112.</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                    |                                                                                                                                    |                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| ISSN:2821-1588                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                    | https://www.jadm.khadu.ir                                                                                                          |                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی</b><br>دوره ۳، شماره ۹<br>بهار ۱۴۰۳<br>صص ۸۷-۱۱۲ |                                                                                                                                    |  |
| مقاله پژوهشی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                    |                                                                                                                                    |                                                                                     |
| <b>طراحی مدل توسعه شایستگی‌های تفکر راهبردی مدیران صنایع دفاعی</b><br>مهدی نامداری و ریشتی <sup>۱</sup> ، سعید صفاریان همدانی <sup>۲</sup> ، کیومرث خطیر پاشا <sup>۳</sup><br>۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. <a href="mailto:Me.namdari@gmail.com">Me.namdari@gmail.com</a><br>۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. <a href="mailto:Safariansaeid70@gmail.com">Safariansaeid70@gmail.com</a><br>۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. <a href="mailto:Kiu.pasha@gmail.com">Kiu.pasha@gmail.com</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                    |                                                                                                                                    |                                                                                     |
| چکیده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                    | اطلاعات مقاله                                                                                                                      |                                                                                     |
| <b>زمینه و هدف:</b> تفکر راهبردی مدیران را به سوی یادگیری سریع از محیط و به کارگیری خلاقیت برای خلق ارزش‌های جدید هدایت می‌کند. بر این اساس، در این پژوهش به طراحی مدل توسعه شایستگی‌های تفکر راهبردی مدیران صنایع دفاعی پرداخته می‌شود.<br><b>روش‌شناسی:</b> در این پژوهش از رویکرد آمیخته متوالی اکتشافی استفاده شد. در مرحله کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون، شایستگی‌های تفکر راهبردی مدیران صنایع دفاعی از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان احصاء شد. در مرحله کمی، برای اعتبارسنجی عوامل احصاء شده، از روش دلفی کلاسیک استفاده شد و پرسشنامه‌ای بر اساس عوامل احصاء شده در مرحله کیفی، طراحی و در بین ۱۲ نفر خبره دانشگاهی توزیع شد تا میزان اجماع آن‌ها در مورد عوامل احصاء شده به دست آید. داده‌های مرحله کمی نیز با استفاده از روش‌های آماری مانند ضریب همبستگی کندال و اندازه‌های گرایش به مرکز و دور از مرکز مورد تحلیل قرار گرفتند.<br><b>یافته‌ها:</b> بر اساس تحلیل داده‌های کیفی تعداد ۶۵ مفهوم، ۱۳ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی شناسایی شد. یافته‌های حاصل از دو مرحله کیفی و کمی نشان داد که خبرگان بر روی مدل توسعه شایستگی‌های تفکر راهبردی مدیران صنایع دفاعی شامل دانش و معلومات حرفه‌ای (دانش روز مدیریت و سازمان، تصمیم‌گیری داده محور و دانش تحلیل روندها)، مهارت‌آموزی و پرورش (مهارت‌های رفتاری، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های راهبردی و مهارت‌های شناختی)، نگرش (انگاره‌های ذهنی سازمانی، انگاره‌های ذهنی محیطی و انگاره‌های ذهنی فردی) و بینش (پیش‌فرض‌های عینی/ مشهود و پیش‌فرض‌های ذهنی/ نامشهود) دارای اجماع هستند.<br><b>نتیجه‌گیری:</b> هرگونه مدل برای توسعه و بهبود شایستگی‌های مورد نیاز مدیران نیازمند ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مناسب است که در مدل نهایی این پژوهش معرفی شده‌اند. کاربست این مدل و عوامل آن به توسعه تفکر راهبردی مدیران صنایع دفاعی منجر خواهد شد. |                                                                                    | <b>تاریخ دریافت:</b><br>۱۴۰۲/۰۹/۱۳<br><b>تاریخ پذیرش:</b><br>۱۴۰۲/۱۲/۲۰                                                            |                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                    | <b>کلیدواژه‌ها:</b><br>شایستگی‌های مدیران،<br>شایستگی تفکر<br>راهبردی،<br>توسعه مدیران.                                            |                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                    | <b>نویسنده مسئول:</b><br>سعید صفاریان همدانی<br>ایمیل:<br><a href="mailto:Safariansaeid70@gmail.com">Safariansaeid70@gmail.com</a> |                                                                                     |
| <b>استناد:</b> نامداری و ریشتی، مهدی؛ صفاریان همدانی، سعید و خطیر پاشا، کیومرث. (۱۴۰۳). طراحی مدل توسعه شایستگی‌های تفکر راهبردی مدیران صنایع دفاعی. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۳(۹)، ۸۷-۱۱۲.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                    |                                                                                                                                    |                                                                                     |

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها در تمام سطوح با محیطی آشوبناک و متغیری مواجه هستند و کارکنان، رهبران و مدیران سازمان‌ها باید با آن سازگار گردند. پیشرفت در تحول دیجیتال، هوش مصنوعی، ابر محاسبات، اینترنت اشیاء، کلان داده‌ها، کار هوشمند، قابلیت همکاری سیستم‌های اطلاعاتی و غیره در حال تغییر ماهیت پیوند بین فناوری و اشتغال در انواع مختلف سازمان‌ها هستند (سیمینی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). اینترنت، رسانه‌های اجتماعی، برنامه‌های تلفن همراه و دیگر فناوری‌های ارتباطات دیجیتال بخشی از زندگی روزمره مردم در سراسر جهان شده‌اند. بر اساس آمارهای اخیر منتشرشده در ژانویه ۲۰۲۰، تعداد کاربران فعال اینترنت در دنیا ۴.۵۴ میلیارد نفر است که ۵۹ درصد از جمعیت جهانی را شامل می‌شود. از این رو، کسب‌وکارها برای رقابت در عرصه تجارت مجبور به بازاریابی و حضور در فضای دیجیتال هستند (نورویل<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). شکل‌گیری عصر دیجیتال سبب تغییرات بسیار زیادی شده است، تا آنجا که برخی پژوهش‌گران معتقدند، ۶۵ درصد کودکان در مشاغل مشغول به کار خواهند شد که امروزه وجود ندارد و این نشان‌دهنده اهمیت مدیریت در آینده است. بروز بحران ناشی از ویروس کرونا شرایطی را برای سازمان‌ها ایجاد کرده است که نقش فناوری را به مراتب بیش از پیش آشکار کرده و این به معنی توسعه شتابان دیجیتال و افزایش اهمیت به کسب و کارهای دیجیتال است (تورکز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

تحولات عصر حاضر، اساساً ماهیت کار، مرزهای سازمانی و مسئولیت‌های مدیران و رهبران کسب‌وکار را تغییر داده است. وجود مدیران و رهبرانی که نیاز به تغییر دیجیتال، دامنه و جهت آن را برای کارکنان ترسیم کرده و نقشه راه روشنی برای کارکنان خود فراهم آورند، ضرورتی انکارناپذیر است. بنابراین یکی از الزامات اساسی در این راستا، تعیین و تعریف مجموعه‌ای از شایستگی‌های تفکر راهبردی برای مدیران است (کراس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). در دوران تحول دیجیتال، نوآوری‌های بی‌شماری برای شرکت‌ها پدید آمده است. سازمان‌ها به سازگاری و تسریع در پذیرش فناوری‌های نوظهور نیاز دارند. کسانی که به تحول نیاز ندارند و به شیوه‌های قدیمی کسب و کار تکیه می‌کنند، حذف می‌شوند. برای آنکه سازمان‌ها در این عرصه به شدت در حال تغییر بتوانند با دوراندیشی فراگیر در دور رقابت باقی بمانند،

<sup>1</sup>. Cimini

<sup>2</sup>. Norveel

<sup>3</sup>. Turkes

<sup>4</sup>. Kraus

باید به سرعت استراتژی‌های خود را هماهنگ سازند و تغییراتی را که به احتمال زیاد تاثیر قابل توجهی بر نتایج عملکرد سازمان می‌گذارد بپذیرند. یعنی در صدر تازه‌ترین روندهای تحول دیجیتال قرار گیرند (فیلیپ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

در عصر دیجیتال حاضر، به سبب ظهور فناوری‌های نوین، باورهای سنتی کسب و کار به نحوی اساسی دگرگون شده است. سازمان‌ها تنها یک راه پیش رو دارند و آن همگامی با تغییرات موجود است؛ در غیر این صورت از دور رقابت حذف خواهند شد و به طور کامل از صحنه وجود محو می‌شوند. فناوری‌های تحول‌آفرین، تحول دیجیتال کسب و کار را رقم زده‌اند و تحول دیجیتال به عنوان یک مفهوم وارد ادبیات کسب و کار شده است (هیل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). با این وجود در این عصر، بیش از آنچه به کارگیری فناوری اطلاعات به خودی خود عامل موفقیت سازمان‌ها باشد، نحوه مدیریت و رهبری در این تحول به مراتب حائز اهمیت است. مفهوم «تحول دیجیتال» به صورت عام و «مدیریت و رهبری در عصر تحول دیجیتال» به صورت خاص، مفاهیمی جدید در عرصه کسب و کار محسوب می‌شوند (مرجل<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). لذا مدیریت و رهبری سازمان‌ها در عرصه تغییر و تحولات عصر دیجیتال، از طریق دستیابی به موفقیت و اهداف سازمانی، مستلزم برخورداری از شایستگی‌های مدیریتی است و شایستگی تفکر راهبردی را می‌توان عاملی کلیدی برای موفقیت سازمان‌ها در این عرصه در نظر گرفت (ویتالا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵).

جایگاه منحصر به فرد صنایع دفاعی کشور به عنوان یک سازمان دانش‌بنیان فعال در لبه دانش و عرصه تحولات دیجیتال، ضرورت توجه به توسعه شایستگی‌های تفکر راهبردی با نگاهی به آینده پیش رو را بیش از پیش توجیه‌پذیر می‌سازد. چرا که علی‌رغم ماهیت دانشی سازمان مذکور و اهمیت الزامات عصر تحول دیجیتال، پژوهش‌های کمتری به طراحی مدل توسعه شایستگی‌های تفکر راهبردی مدیران سازمان مذکور پرداخته‌اند. از سوی دیگر فقدان الگوی توسعه شایستگی‌های تفکر راهبردی جهت استفاده از آن در انتخاب، انتصاب، آموزش و بهسازی و ارزیابی عملکرد و جانشین‌پروری مدیران، به عنوان یک دغدغه و چالش اصلی این پژوهش بوده و انگیزه پژوهش‌گران در انتخاب موضوع بوده است.

مدیران صنایع دفاعی کشور با موج تغییر و تحولات در فناوری‌ها و کسب و کارها مواجهند و از دیگر سو باید به صورت مستمر و پیوسته و به منظور همراهی با این تغییرات و

<sup>۱</sup>. Philip

<sup>۲</sup>. Hill

<sup>۳</sup>. Mergel

<sup>۴</sup>. Viitalla

استفاده از ظرفیت‌های آن، قابلیت‌ها و توانمندی خود در عرصه‌های تفکری و مدیریتی را تقویت کنند و توسعه دهند. از آنجایی که رویکردهای توسعه و تقویت قابلیت‌های مدیریتی و رهبری از به هم پیوستگی و پیچیدگی‌های خاص خود برخوردار است و از سوی دیگر مدیران با دغدغه‌های روزمره و دائمی نیز دست به گریبانند، در اختیار داشتن مدل‌هایی برای کمک به توسعه شایستگی‌های مدیریت بیش از پیش ضروری می‌نماید و این پژوهش به دنبال ارائه الگویی برای توسعه کلیدی‌ترین این شایستگی‌ها یعنی شایستگی تفکر راهبردی است. لذا هدف پژوهش حاضر طراحی مدل توسعه شایستگی‌های تفکر راهبردی مدیران صنایع دفاعی است.

### پیشینه پژوهش

برای اولین بار دیوید مک کلند در سال ۱۹۷۳ مفهوم و معنای شایستگی را به کار برد. مک کلند متوجه شد که آزمون‌های هوش استاندارد شده پیش‌بینی کننده‌های خوبی برای موفقیت شغل نبودند و او به دنبال دلیل آن بود (راثول و همکاران، ۲۰۱۳). مک کلند در مقاله خود در مجله بیانیه روانشناسی آمریکایی<sup>۱</sup> نوشت که افراد را باید به جای آی کیو بر مبنای شایستگی استخدام کنند. بعد از مک کلند، مک بر، بنیان‌گذار شرکت خدمات خارجی ایالات متحده<sup>۲</sup> مشاوری را برای توسعه روش‌های جدید که بتواند عملکرد انسانی را پیش‌بینی کند، درخواست کرد. هدف او حذف انحرافات بالقوه هوش سنتی و آزمودن استعداد (شایستگی) بود. این امر زمینه شروع استاندارد شایستگی شد. مک بر به همراه مک کلند در انجمن مدیریت آمریکا یک برنامه شایستگی بزرگ - مقیاس بنیان کرد (کلود، ۲۰۱۰).

البته کرسیتید<sup>۳</sup> معتقد است که رویکرد شایستگی، رویکرد جدیدی در مدیریت منابع انسانی نیست. رومی‌های قدیمی در تلاش برای دستیابی به صفات جزئی و تفصیلی یک «سرباز خوب رومی» از آن استفاده می‌کردند. ادبیات رهبری مملو از پژوهش‌هایی است که تلاش می‌کردند تا ویژگی‌های یک «رهبر خوب» را تعریف کنند. روانشناسان صاحب‌نظر در امور پرسنلی نیز در زمینه شناسایی روابط موجود میان خصیصه‌های افراد، رفتار و خروجی‌های کار مدت‌های مدیدی است که به فعالیت و پژوهش پرداخته‌اند. فرنهام<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) معتقد است هر چند که واژه شایستگی جدید و مد روز است، اما مفهوم آن قدیمی

<sup>1</sup> The American Psychologist asserting

<sup>2</sup> US Foreign Service

<sup>3</sup> Kierstead

<sup>4</sup> Furnham

است. مدت‌های مدیدی است که مسائلی همچون شخصیت و تفاوت‌های فردی و رفتارهای سازمانی مورد علاقه روانشناسان بوده و روان‌سنجان نیز درباره ویژگی‌های شخصیتی، هوش و دیگر توانایی‌ها بحث‌های فراوانی را مطرح کرده‌اند (قربانی و همکاران، ۱۳۹۹).

به‌زعم داثو (۲۰۱۰) عملکرد اثربخش یا متوسط - یک سطح قابل‌پذیرش کار است. با توجه به این موضوع، شایستگی‌ها را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد: ضروری و تمایز. شایستگی آستانه ویژگی‌های ضروری هستند (دانش، مهارت‌ها و توانایی) که یک شخص برای اینکه به‌طور حداقلی در شغل اثربخش باشد به آن نیاز دارد. این شایستگی‌ها عملکرد بالا را از متوسط متمایز نمی‌کند. شایستگی فرق گذاشتن: ویژگی‌ها یا عواملی مثل انگیزه، ویژگی‌های شخصیتی و الگوهای رفتاری هستند که عاملان بالا را از متوسط متمایز می‌کند (ریبیرو، ۲۰۲۱).

برای شایستگی دو معنی بازده و داده وجود دارد که هر دو برای وصف شایستگی‌های فردی و سازمانی به کار می‌روند. بازده به خروجی آزمایش اشاره دارد که همان عملکرد شایسته است و داده یعنی صفات اصلی فردی که برای دستیابی به عملکرد شایسته مورد نظر است (کرمی و صالحی، ۱۳۸۸). بویاتزیس<sup>۱</sup> شایستگی را توانایی یا توانایی فرد تعریف می‌کند. این توانایی می‌تواند جنبه‌ای از انگیزه، ویژگی، جنبه شخصیت شخصی یا نقش اجتماعی یا مجموعه‌ای از دانش وی باشد که از آن استفاده می‌کند (ادریسا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

هورن بای و توماس<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) شایستگی را مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیران موثر می‌دانند (وودرف<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). اسکولز و بالس<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) شایستگی را به منزله ویژگی‌هایی تعریف می‌کنند که موجب عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل می‌شوند که از طریق یادگیری و تجربه توسعه یابد و مجموعه‌ای از توانایی‌ها، مهارت‌ها و سایر معیارها و ویژگی‌هایی است که موجب می‌شود شخص شرایط و موقعیت‌های پیچیده را به گونه‌ای اثربخش مدیریت کند (اسکولز و بالس، ۲۰۲۰). از تعاریف فوق نکته‌های زیر بر می‌آید؛

۱. شایستگی از ویژگی‌های فرد است که عملکرد یا رفتار را در کار مشخص می‌کند.
۲. شایستگی ارتباط مثبت و مستقیمی با عملکرد اثربخش و متعالی دارد و موجب ارزیابی بین افراد موثر و متعالی با سایر افراد می‌شود.
۳. شایستگی دارای مفهوم عام است و همه ویژگی‌های فردی، نگرش‌ها، ارزش‌ها،

<sup>1</sup>. Boyatzis

<sup>2</sup>. Idresa and et al

<sup>3</sup>. Horan bay and Thomas

<sup>4</sup>. Woodruffe

<sup>5</sup>. Schulze and Bals

دانش، مهارت، توانایی و سایر موارد مشابه را شامل می‌شود (سیدجوادین، ۱۴۰۰).

**تفکر راهبردی؛** ریشه‌های تفکر راهبردی از قرن بیستم مورد توجه بوده است. زمان شکوفایی تفکر راهبردی در دهه ۹۰ بود؛ زمانی که اغلب تکنیک‌های اساسی مدیریت راهبردی توسعه یافتند. ده ایده اصلی بزرگ شامل برنامه‌ریزی بلندمدت و تحلیل راهبردی و کیفیت و برنامه‌ریزی سناریو و مدل‌های تخصیص منابع، فرهنگ سازمانی، رهبری، اندازه‌گیری و هم‌ردیفی راهبردی سنگ‌بنای شکل‌گیری تفکر راهبردی بوده‌اند. این ایده‌ها ابزارهایی قابل اطمینان بوده‌اند و با در نظر گرفتن تغییرات سریع و رقابت جهانی حاکم، تفکر راهبردی خلاق، مزیت رقابتی جدید مدیران و منبع نهایی ایجاد تمایز سازمان‌ها شده است (تقوا دهقانی، ۱۴۰۰).

در ادبیات مدیریت راهبردی نیز بر آنچه تفکر راهبردی خوانده می‌شود، توافق چندانی وجود ندارد. افراد با توجه به گرایش‌ها و نگرش‌های مختلفی که در مورد تفکر راهبردی دارند تعریف‌های متعددی از تفکر راهبردی ارائه کرده‌اند. به دلیل روشن نبودن معنی واژه تفکر راهبردی سردرگمی‌های فراوان و قابل ملاحظه‌ای در عرصه مدیریت راهبردی مشاهده شده است؛ بنابراین، ارائه تعریفی روشن و واضح از تفکر راهبردی ضرورتی انکارناپذیر است تا امکان استفاده مناسب از این پارادایم جدید در زمینه مدیریت راهبردی فراهم شود. برخی از نویسندگان مفهوم تفکر راهبردی را برای مفاهیم دیگری چون برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت راهبردی به کار برده‌اند. (افشارفر، ۲۰۱۷). ویلسون (۱۹۹۴) عنوان می‌کند که تفکر راهبردی صرفاً «فکر کردن» درباره مسائل راهبردی است و بر این باور است که به خاطر تغییر در ویژگی‌های برنامه‌ریزی راهبردی و تکامل آن، امروزه بهتر است از آن به عنوان تفکر و یا مدیریت راهبردی نام برد. البته چنین برداشتی به ابهامات فراوانی برای توضیح و تشریح کاربردهای تفکر منجر می‌شود. پورتر (۱۹۸۷) بر فرآیند مدیریت راهبردی تمرکز دارد و آشکارا بیان می‌دارد که برنامه‌ریزی راهبردی خوب، به تفکر راهبردی کمک خواهد کرد یا تلویحاً پذیرفته‌اند که یک سامانه مدیریت راهبردی کامل و جامع، تفکر راهبردی را در سازمان آسان می‌سازد (نگریجا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). استیسی (۱۹۹۲) تفکر راهبردی را استفاده از تشبیهات قیاسی و کیفی برای تعامل ایده‌های خلاقانه جدید و طراحی کارها بر اساس یادگیری جدید می‌داند که این تعریف جدا از برنامه‌ریزی است و به دنبال پیروی از قواعد از پیش تعیین شده است (زیکنسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). هنری مینتزر (۱۹۹۴) به عنوان یکی از پیشروان

<sup>1</sup> Ngereja

<sup>2</sup> Dziekonski

در زمینه مدیریت راهبردی به‌وضوح تأکید می‌کند: تفکر راهبردی نباید صرفاً به‌عنوان واژه جایگزین برای هر مفهومی که زیر چتر مدیریت راهبردی قرار می‌گیرد، تلقی می‌شود. وی در توضیح تفاوت بین برنامه‌ریزی و تفکر راهبردی عنوان می‌دارد که برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی نظام‌گرایی از راهبردهای از پیش مشخص‌شده است که از درون آن برنامه عملی بیرون می‌آید، درحالی‌که تفکر راهبردی، فرایندی ترکیبی از شم و خلاقیت است که خروجی که یک دید یکپارچه نسبت به سازمان است و هر یک از این اصطلاحات بر مرحله‌ای متفاوت در فرایند توسعه و طراحی راهبرد توجه دارند (اسلامیان، ۲۰۱۸). از دیدگاه غفاریان و کیانی، تفکر راهبردی هنر ساختن و بنا کردن راهبرد است که با تشخیص به‌موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت‌هایی است که رقبا نسبت به آن غافل هستند انجام می‌شود (غفاریان، ۱۳۸۹). لشکر بلوکی (۱۳۹۲) تفکر راهبردی را این‌گونه تعریف می‌نماید: مهارت یا فضیلت ذهنی معماری راهبردی یک سازمان است که دارای ده ویژگی نگرش خلاق، نگرش سیستمی، نگرش انتقادی، دوراندیشی، تفکر ترکیبی، جستجوی دائمی منابع بالقوه، جستجوی مزیت، کلان‌نگر، نتیجه‌گرا و خاصیتی غیرمتوازن است (لشکر بلوکی، ۲۰۱۲). شوقی (۱۳۹۵) تفکر راهبردی را به این صورت تعریف می‌نماید: تفکر راهبردی فرایند سنتز ذهنی است که رویکردهای منطقی و همگرا را با فرایندهای خلاق و واگرا به‌گونه‌ای کُل‌گرا و چشم‌انداز محور ترکیب و بینش یکپارچه‌ای از سازمان و محیط را در ذهن ایجاد نماید.

### پیشینه تجربی

در این بخش به‌مرور پژوهش‌های گذشته طبق جدول ۱ پرداخته شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

| ردیف | پژوهشگر                   | عنوان                                                         | روش                                 | نتایج                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------|---------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | اقامحمدی و همکاران، ۱۴۰۲  | الزامات تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سطوح عالی        | مصاحبه-روش تحلیل مضمون              | ۵ مولفه شامل ساختاری (با ۸ شاخص)، منابع انسانی (با ۹ شاخص)، فرهنگ سازمانی (با ۱۷ شاخص)، رهبری و مدیریت (با ۸ شاخص) و عمومی (با ۱۶ شاخص) برای تحقق تفکر راهبردی مدیران مورد نیاز است                                                                                                                                                                                                                       |
| ۲    | خلیل نژاد و همکاران، ۱۴۰۲ | توانمندیهای ذهنی در شکل‌گیری تفکر راهبردی سازمان              | ترکیب مضمونی                        | مقاله پیشرو، این توانمندی‌های ذهنی را در دو سطح «مضمون» و «زیرمضمون» مشخص می‌سازد. پژوهش حاضر با به‌کارگیری روش ترکیب مضمونی، ۸۴ منبع منتخب را در بازه زمانی ۱۹۸۰ تا ۲۰۲۱ مورد مطالعه قرار داده و برپایه ۱۱۱۰ کد پشتیبان استخراج شده از آنها، مضامین ۳۷ گانه (شامل ۵ مضمون و ۳۲ زیرمضمون) توانمندی‌های ذهنی در شکل‌گیری تفکر راهبردی سازمان را کشف و در قالب نقشه مضمونی (الگوی تحقیق)، صورتبندی کرده است |
| ۳    | پاشایی هولاسو، ۱۴۰۱       | طراحی الگوی شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح | مصاحبه و پرسش‌نامه -روش تحلیل مضمون | شایستگی‌های فردی (شخصیتی، اخلاقی، نگرشی، اجتماعی، دانشی و توانایی) بین فردی (ارتباطی و رفتاری) سازمانی (مهارتی، مدیریتی و عملیاتی) و ادراکی و شناختی (راهبردی و شناختی) به‌عنوان مدل                                                                                                                                                                                                                      |

|    |                            |                                                                |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|----------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                            |                                                                |                                       | تدوین شد                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ۴  | هل اتایی و همکاران، ۱۴۰۰   | تدوین الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران صنایع دفاعی         | مصاحبه- پارادایم تفسیری و اثبات‌گرایی | ۴ بعد توسعه شایستگی‌های فردی، گروهی، سازمانی و راهبردی با ۹ مؤلفه و ۸۶ شاخص تدوین شد و مدل بر این اساس تهیه و پیشنهاد شد                                                                                                                                  |
| ۵  | رجب بلوکات و همکاران، ۱۳۹۹ | شناسایی شایستگی‌های مدیران صنایع خلاق                          | مصاحبه-روش تحلیل مضمون                | پنج بعد توسعه شایستگی‌های دانشی (عمومی تخصصی)، مهارت (فنی، انسانی و ادراکی)، نگرشی (شناختی، عاطفی و رفتاری)، شخصیت (برونگرا، سازگار، تجربه پذیر و وظیفه‌شناس) و توانایی (فکری و فیزیکی) شناسایی شد.                                                       |
| ۶  | توحیدی و همکاران، ۱۳۹۸     | نقش تفکر راهبردی در ارتقا توان رزمی سازمان‌های نظامی           | مصاحبه-روش تحلیل مضمون                | ارتباط نزدیکی بین تفکر راهبردی و توان رزمی وجود دارد از جمله اینکه تفکر سیستمی، تفکر مفهومی و آینده‌نگری که از عناصر تفکر راهبردی هستند روی عناصر فردی و سازمانی توان رزمی اثر دارند و کم و زیاد شدن آنها توان رزمی را کم و زیاد می‌کند                   |
| ۷  | شوقی و همکاران، ۱۳۹۶       | الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار                | مصاحبه -روش تحلیل مضمون               | در طراحی الگوی پیشنهادی نگاه سه سطحی محیطی، فردی و سازمانی با رویکرد سیستمی استخراج شد                                                                                                                                                                    |
| ۸  | میستاربهی، ۲۰۲۱            | شایستگی‌ها رهبری                                               | تحلیل آماری کمی                       | در کنار شایستگی‌های عملیاتی، مدیران در بخش دولتی باید از مجموعه‌ای از شایستگی‌های استراتژیک برخوردار باشند.                                                                                                                                               |
| ۹  | بونوبلیان، ۲۰۱۹            | مدل دارپا برای فناوری‌های تحول‌گرا مبتنی بر شایستگی‌های مدیران | کیفی                                  | عوامل موفقیت دارپا بیشتر مربوط به شایستگی‌های مدیران و رهبران آن‌هاست. به‌گونه‌ای که داشتن اهداف بلند، استقلال سازمانی، آزادی از رویه‌های دیوانسالارانه، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی از شایستگی‌های مدیریتی و رهبری موردنیاز مدیران و رهبران پیشنهاد شده است. |
| ۱۰ | دوشکوف، ۲۰۱۸               | کلید اصلی تفکر راهبردی برای موفقیت آینده در سازمان             | مصاحبه                                | مدیران برای درک راهبردهای ساختاری در تصمیمات باید روش تفکر راهبردی را یاد بگیرند و روش‌های قبلی فاقد جایگاه و اثربخشی در دوران جدید است.                                                                                                                  |
| ۱۱ | انوار، ۲۰۱۶                | طراحی شایستگی‌های ضروری وابستگان دفاعی اندونزی                 | مصاحبه - روش تحلیل مضمون              | شایستگی‌هایی مانند جستجوی اطلاعات، تفکر تحلیلی، ارتباطات، آگاهی سازمانی، هوش بالا، توانایی‌های دیپلماتیک و مهارت‌های مدیریت در الگوی شایستگی مدیران و رهبران ضروری هستند.                                                                                 |

جمع‌بندی نتایج بررسی مبانی نظری و پژوهش‌های پیشین نشان داد که پژوهش‌های محدودی در زمینه الگوی توسعه شایستگی تفکر راهبردی مدیران انجام شده است و عمده این پژوهش‌ها بر ارائه تحلیل‌های ناقص از این موضوع اکتفا کرده‌اند. این در حالی است که شایستگی تفکر راهبردی مدیران ابعاد متنوع و گوناگونی دارد. مطابق با مرور ادبیات و بررسی پیشینه، پژوهشی در زمینه طراحی مدل توسعه شایستگی‌های تفکر راهبردی مدیران صنایع دفاعی یافت نشد. بر اساس مطالعه ادبیات موضوع و بررسی پیشینه پژوهش، پژوهشگران عوامل مختلفی را در توسعه تفکر راهبردی مدیران شناسایی کردند. این عوامل از جنبه‌های مختلفی قابل بررسی و دسته‌بندی هستند. این عوامل و مصادیق آنها در جدول ۲ آمده است؛

#### جدول ۲. عوامل موثر در توسعه تفکر راهبردی بر اساس مطالعات و ادبیات پژوهش

| ردیف | عامل | زیر عامل | مصادیق      | مصادیق                 |
|------|------|----------|-------------|------------------------|
| ۱    | فردی | دانش     | تفکر سیستمی | شناخت روش‌های حل مساله |

| ردیف | عامل    | زیر عامل | مصادیق                               | مصادیق                            |
|------|---------|----------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| ۲    | فردی    | دانش     | خلاقیت و نوآوری                      | تحلیل روندها                      |
| ۳    | فردی    | مهارت    | ارتباطات رسمی و غیر رسمی             | تعالی‌گرایی و تحول خواهی          |
| ۴    | فردی    | مهارت    | یادگیری در عمل                       | شبکه‌سازی و استفاده از شبکه       |
| ۵    | فردی    | مهارت    | کل‌نگری                              | پرسش‌گری و نقادی                  |
| ۶    | سازمانی | محیطی    | همراه‌سازی ذینفعان                   | تجزیه و تحلیل فرابخشی             |
| ۷    | سازمانی | داخلی    | بازخوردگیری                          | پیامدسنجی رفتار و تصمیمات         |
| ۸    | ذهنی    | انتزاعی  | جهان‌بینی فردی و ارزش‌های حاکم بر آن | داشتن بصیرت و قدرت درک            |
| ۹    | ذهنی    | انتزاعی  | دارا بودن شهود و الهام               | ارتباط عمیق معنوی با طبیعت و خلقت |
| ۱۰   | ذهنی    | ذاتی     | یادگیرنده و پذیرنده                  | دارا بودن ویژگی‌های ذاتی راهبردی  |

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر زمان، مقطعی و از نظر روش اجرا از نوع میدانی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نظر رویکرد آن، پژوهشی آمیخته (اکتشافی) است. با توجه به اینکه پژوهش‌گران به دنبال درک عمیقی از شایستگی تفکر راهبردی مدیران صنایع دفاعی بودند، از رویکرد کیفی از نوع تحلیل مضمون استفاده شد. چون پژوهش‌گران به دنبال احصا نظرات خبرگان صنایع دفاعی در راستای واکاوی پدیده مورد بررسی بودند؛ لذا از راهبرد نمونه‌گیری هدفمند از نوع سهمیه‌ای استفاده گردید. بر این اساس، تعداد ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران سطح راهبردی موسسه آموزش و تحقیقات صنایع دفاعی و اساتید دانشگاهی انتخاب شدند که از تجارب لازم برخوردار بودند. لازم به ذکر است در این مرحله، نمونه‌گیری تا آنجا ادامه یافت که شایستگی‌های تفکر راهبردی مدیران شناسایی شدند؛ به نحوی که انتخاب افراد جدید، داده‌های بیشتری به پژوهش اضافه نکرد.

برای احصاء نقطه نظرات مشارکت‌کنندگان در پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد که به شیوه قیاسی اجرا شد. بدین‌صورت که پژوهشگران پرسش اصلی خود را پیرامون دیدگاه هریک از مشارکت‌کنندگان در زمینه شایستگی‌های تفکر راهبردی آن مطرح کردند و متناسب با پاسخ آن‌ها اقدام به مطرح کردن سؤال‌های جزئی-تری کردند. در پژوهش حاضر جهت تحلیل داده‌ها، از روش هفت مرحله‌ای تحلیل مضمون کلایزی<sup>۱</sup> به شرح زیر استفاده شد (حبیبی، ۱۴۰۱)؛ در مرحله اول، پژوهش‌گران تمام بیانات ارائه‌شده توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش را در پایان هر مصاحبه به‌طور مکرر گوش‌داده

<sup>۱</sup>. Colaizzi

و توصیفات آن‌ها را پیرامون پدیده مورد مطالعه بر روی کاغذ پیاده و سعی کردند برای درک تجارب مشارکت‌کنندگان چند مرتبه آن‌ها را مورد بررسی و مطالعه قرار دهد، لذا در پایان این مرحله جملات و واژگان مرتبط با پدیده مشخص شدند. در مرحله دوم، پژوهش‌گران از جملات و واژگان مرتبط با پدیده مورد مطالعه (شایستگی‌های تفکر راهبردی) که در مرحله اول مشخص شدند تعداد ۶۵ کد باز را استخراج کردند و در مرحله سوم، به هر کدام از مفاهیم و واژگان استخراج‌شده از مرحله قبل، مفهوم خاصی که بیانگر معنا و مفهوم اساسی تفکر مشارکت‌کنندگان بود، داده شد و جهت موثق نمودن آن‌ها به بیانات اصلی مشارکت‌کنندگان مراجعه می‌شد. در مرحله چهارم، پژوهش‌گران بعد از مطالعه و مرور دقیق بیانات مشارکت‌کنندگان در پژوهش، مفاهیم مشترک را در دسته‌ها و طبقات خاص موضوعی قرار دادند و در مرحله پنجم، پژوهش‌گران سعی کردند تا با تشکیل طبقات کلی‌تر، نتایج را برای توصیف دقیق‌تر از پدیده مورد مطالعه به هم پیوند دهند؛ لذا در پایان این مرحله تعداد ۱۳ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی به دست آمد. در مرحله ششم، عقاید استنتاج شده به توصیفی جامع و کامل از پدیده تحت مطالعه تبدیل شد و در مرحله هفتم، یافته‌های نهایی حاصل از تحلیل داده‌ها، به‌منظور اطمینان از اعتبار آن‌ها با مراجعه به مشارکت‌کنندگان و پرسیدن پیرامون یافته‌ها مورد تأیید قرار گرفتند.

در این پژوهش برای اعتباریابی یافته‌های داده‌های کیفی، از راهبردهای اعتباریابی کرسول (۲۰۰۹) استفاده شد: ۱) بررسی توسط اعضاء یا مشارکت‌کنندگان<sup>۲</sup> بررسی توسط همتایان یا همکاران<sup>۳</sup> ممیزی بیرونی<sup>۴</sup> بازتاب‌پذیری<sup>۵</sup> بهم‌تنیدگی یا مثلث‌سازی<sup>۶</sup>. در پژوهش حاضر، با توجه به اینکه پژوهش‌گران از دو منبع (اعضای هیئت‌علمی و مدیران) اقدام به جمع‌آوری یافته‌ها کردند، از راهبرد بهم‌تنیدگی منابع در پژوهش استفاده کردند. افزون بر این، با توجه به اینکه در پایان هر مصاحبه، پژوهش‌گران اقدام به ارائه برداشت‌های خود از صحبت‌های مصاحبه‌شونده‌ها می‌کردند تا از این طریق صحت و درستی یافته‌ها مورد تأیید آن‌ها قرار بگیرد، از راهبرد بررسی توسط مشارکت‌کنندگان نیز بهره بردند.

در گام بعد، پژوهش‌گران در راستای اعتبارسنجی عوامل استخراج‌شده در مرحله کیفی از تکنیک دلفی کلاسیک استفاده کردند. تکنیک دلفی به‌عنوان یکی از تکنیک‌های مهم در راستای اتفاق نظر پیرامون مسئله‌های کیفی است. در پژوهش‌هایی که جنبه اکتشافی دارند و

<sup>2</sup>. Member Checking

<sup>3</sup>. Peer Checking

<sup>4</sup>. External Audit

<sup>5</sup>. Reflexivity

<sup>6</sup>. Triangulation

به دنبال شناسایی عناصر اساسی یک پدیده هستند، از تکنیک دلفی استفاده می‌شود (حبیبی، سرافرازی و ایزدیار، ۱۳۹۳). بر این اساس، ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کمی پژوهش شامل پرسشنامه‌ای بود که مبتنی بر عوامل احصاء شده در مرحله کیفی پژوهش و در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم طراحی شده بود. نمونه آماری در مرحله کمی پژوهش، شامل ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی بودند که در کنار دانش و تجربه لازم پیرامون پدیده مورد بررسی از تمایل لازم برای مشارکت در پژوهش نیز برخوردار بودند. این‌رو، پژوهش‌گران با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند اقدام به انتخاب آن‌ها کردند. برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی صوری استفاده شد و سؤال‌های پرسشنامه در اختیار دو نفر متخصص حوزه مدیریت منابع انسانی قرار گرفت و آن‌ها به تأیید سؤال‌ها پرداختند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی نیز از ضریب هماهنگی کندال<sup>۱</sup> و مقادیر میانه، انحراف معیار، دامنه چارکی در نرم‌افزار اس پی اس اس نسخه ۲۴ استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های مرحله کیفی پژوهش نشان داد که از مجموع ۶۵ کد استخراج‌شده، ۱۱ کد به دانش و معلومات حرفه‌ای، ۲۷ کد به عوامل مهارت‌آموزی و پرورش، ۱۷ کد به نگرش و ۱۰ کد به بینش اختصاص داشت. در جدول (۳) نمونه‌ای از مفاهیم استخراج‌شده از گزاره‌های کلامی مصاحبه‌ها آمده است و در جدول (۴) نیز مقوله‌های اصلی، فرعی و کدهای استخراجی نشان داده شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها و مفاهیم احصاء شده

| دسته مفهومی               | متن مصاحبه                                                                                                                                           |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| حل مسئله                  | متأسفانه برخی از مدیران، به هنگام وقوع مسئله و بحران نمی‌توانند از پس آن بربیایند. بر این اساس توسعه این شایستگی ضرورت دارد.                         |
| تحلیل روندهای رو به آینده | تفاوت مدیران باتجربه و کم تجربه در قدرت پیش بینی روندهای آینده توسط آنان است که بر اساس تجارب رخ می‌دهد.                                             |
| ایجاد شبکه                | مدیران بایستی بتوانند بسته به نوع کار شبکه‌ای از روابط را بین همکاران ایجاد نمایند.                                                                  |
| شناخت محیط سازمان         | شناخت محیط و فضای سازمانی که عمدتاً تنش آلود و پر مخاطره و پر ابهام است هم بسیار مهم است.                                                            |
| آینده نگری                | بیشتر مدیران در بخش دولتی و به ویژه بخش نظامی محافظه کارند اما آنچه در صنعت دفاعی مهم است، آینده نگری است. چون دنیا و علم به سرعت در حال پیشرفت است. |

<sup>1</sup>. Kendall's Coefficient of Concordance

## جدول ۴. کدها، مقوله‌های اصلی و فرعی شایستگی‌های تفکر راهبردی

| مفهوم                                            | مقوله‌های فرعی                    | مقوله‌های اصلی            |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| دانش روز در حوزه فَنّاوری                        | دانش روز<br>مدیریت و<br>سازمان    | دانش و معلومات<br>حرفه‌ای |
| شناخت و مدیریت بر منابع                          |                                   |                           |
| شناخت سناریوها و روندهای سازمان و مدیریت         |                                   |                           |
| شناخت روش‌های حل مسئله                           | تصمیم‌گیری<br>داده محور           |                           |
| دانش تصمیم‌گیری                                  |                                   |                           |
| تسلط بر تحلیل داده‌ها                            |                                   |                           |
| دانش تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری                   | دانش تحلیل<br>روندها              |                           |
| تفکر سیستمی و مهندسی سیستم‌ها                    |                                   |                           |
| تفکر تحلیلی و غیرخطی                             |                                   |                           |
| تحلیل روندهای رو به آینده                        |                                   |                           |
| دانش تفکر استراتژیک                              | مهارت‌های<br>رفتاری               |                           |
| مهارت یادگیری در عمل <sup>۱</sup>                |                                   |                           |
| بازخوانی وقایع <sup>۲</sup>                      |                                   |                           |
| یادگیری از تجارب و درس آموخته‌ها                 |                                   |                           |
| بسند نه کرده به راه‌حل‌های روتین (پارادایم شکنی) |                                   |                           |
| پرسش‌گری و نقادی                                 | مهارت‌های<br>ارتباطی و<br>اجتماعی |                           |
| شبکه محوری و ایجاد شبکه                          |                                   |                           |
| توسعه تعاملات درون و برون‌سازمانی                |                                   |                           |
| ارتباطات رسمی و غیررسمی                          |                                   |                           |
| همراه‌سازی ذی‌نفعان کلیدی                        |                                   |                           |
| انگیزه‌بخشی و نفوذ                               |                                   |                           |
| اعتمادسازی و کسب مقبولیت                         |                                   |                           |
| به‌کارگیری نظامات بازخورد                        | مهارت‌های<br>ادراکی               |                           |
| تجزیه‌وتحلیل فرابخشی                             |                                   |                           |
| تعالی‌گرایی و تحول‌خواهی                         |                                   |                           |
| الهام‌بخش بودن                                   |                                   |                           |

<sup>۱</sup>. Action Learning<sup>۲</sup>. Case Study

| مفهوم                                                 | مقوله‌های فرعی             | مقوله‌های اصلی |
|-------------------------------------------------------|----------------------------|----------------|
| توان تشخیص اولویت‌های راهبردی                         | مهارت‌های<br>راهبردی       |                |
| ترسیم و ایجاد چشم‌انداز و برداشت مشترک                |                            |                |
| ایجاد توافق جمعی حول جریان‌های آینده‌ساز              |                            |                |
| مداخله راهبردی در زیست‌بوم سازمان                     |                            |                |
| شناخت و ترسیم اهداف مشترک                             |                            |                |
| کل‌نگری و حفظ یکپارچگی                                |                            |                |
| کلان‌نگری و تحلیل محوری                               |                            |                |
| درک محیط داخل و بیرون سازمان (هوشیاری محیطی)          | مهارت‌های<br>شناختی        |                |
| تشخیص روابط علت و معلولی پدیده‌ها                     |                            |                |
| تشخیص مسائل اصلی و فرعی                               |                            |                |
| پیامدسنجی رفتار و تصمیمات                             |                            |                |
| توجه به لایه‌های پنهان (ژرف‌نگری)                     |                            |                |
| درک شرایط و فرهنگ سازمانی                             | انگاره‌های<br>ذهنی سازمانی |                |
| فهم زمین‌بازی و زیست‌بوم سازمانی                      |                            |                |
| فهم عینی و دقیق صحنه عملیات کسب‌وکار سازمان           |                            |                |
| فهم صحنه عمل و مداخله در سطح کلان                     |                            |                |
| شناخت و تمرکز بر نقاط اهرمی                           | انگاره‌های<br>ذهنی محیطی   |                |
| به چالش کشیدن مفروضات موجود                           |                            |                |
| شناخت شرایط و روندهای محیطی                           |                            |                |
| نگاه فراسازمانی و فرابخشی                             |                            |                |
| آینده‌نگری و نگاه به آینده                            | انگاره‌های<br>فردی         |                |
| انتظار از خود (فرد خود را در چه جایگاهی تعریف می‌کند) |                            |                |
| شناخت و تحلیل روندهای قبلی و آتی                      |                            |                |
| یادگیرنده و پذیرنده                                   |                            |                |
| نگاه بلندمدت و پایدار                                 |                            |                |
| ریسک‌پذیری بالا                                       |                            |                |
| چندبعدی‌نگری و پرهیز از نگاه تک‌وجهی                  |                            |                |

| مفهوم                                 | مقوله‌های فرعی                | مقوله‌های اصلی |
|---------------------------------------|-------------------------------|----------------|
| توجه به آثار و پیامدها                |                               |                |
| کنش‌گری و کاوش‌گری راهبردی و کلان     |                               |                |
| خلق قابلیت‌های سازمانی                | پیش‌فرض‌های<br>عینی / مشهود   | بینش           |
| خلق، کشف و ایجاد فرصت‌ها              |                               |                |
| خلق، شناسایی و توسعه منابع            |                               |                |
| دارا بودن الگوها و انگاره‌های راهبردی |                               |                |
| دارا بودن ویژگی‌های ذاتی راهبردی      | پیش‌فرض‌های<br>ذهنی / نامشهود |                |
| دارا بودن شهود و الهام                |                               |                |
| داشتن بصیرت و قدرت درک                |                               |                |
| جهان‌بینی فردی و ارزش‌های حاکم بر آن  |                               |                |
| خداباوری و باورمندی به مبدأ و معاد    |                               |                |
| ارتباط عمیق معنوی با طبیعت و خلقت     |                               |                |

پس از شناسایی مفاهیم، مقولات فرعی و مقولات اصلی، شبکه مضامین بین آنها جهت نظام‌مند نمودن روابط و وابستگی و ارتباط متقابل میان آنها مشخص شد. شبکه مضامین مربوط به مدل توسعه شایستگی‌های تفکر راهبردی مدیران صنایع دفاعی در شکل ۱ قابل مشاهده است.



شکل ۱. شبکه مضامین شایستگی‌های تفکر راهبردی

یافته‌های مرحله کمی پژوهش با استفاده از تکنیک دلفی و بعد از دو بار توزیع پرسشنامه بین خبرگان، بیانگر میزان بالایی از توافق بین خبرگان پیرامون مفاهیم، مقولات فرعی و مقولات اصلی بود. برای تعیین میزان اتفاق نظر در تکنیک دلفی، پژوهش‌گران در

دور اول اقدام به توزیع پرسشنامه‌ای پیرامون عوامل احصاء شده در مرحله کمی کردند که در این دور هیچ کدام از عوامل احصاء شده در مرحله کیفی حذف نگردید و سه شاخص تفکر تحلیلی، کلان نگری و پیامدسنجی توسط خبرگان اضافه شد. در دور دوم از اجرای تکنیک دلفی، پژوهش‌گران اقدام به توزیع مجدد پرسشنامه پس از افزودن برخی از عوامل کردند تا میزان اتفاق نظر خبرگان را به دست آورند. بعد از جمع‌آوری نظرات با استفاده از روش‌های آماری مانند ضریب هماهنگی کندال، انحراف چارکی، انحراف معیار و میانه اقدام به تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از نظرات خبرگان کردند. معمولاً در تحلیل دلفی از ضریب هماهنگی کندال برای بررسی میزان توافق پیرامون پرسشنامه استفاده می‌شود. این ضریب به عنوان مقیاسی برای تعیین درجه هماهنگی و میزان موافقت بین دیدگاه‌های خبرگان است. مقدار این مقیاس بین صفر و یک است، به این معنی که در زمان عدم اتفاق نظر کامل، مقدار ضریب کندال صفر و در صورت اتفاق نظر کامل میان خبرگان، این میزان برابر با یک است، لذا هرچه مقدار این ضریب به یک نزدیک‌تر باشد، بیانگر اتفاق نظر بیشتر است (حبیبی، سرافرازی و ایزدیار، ۹۳). براین اساس، مقدار ضریب کندال در تکنیک دلفی نباید کمتر از ۰/۵ گزارش شود، لذا مقدار پایین‌تر از ۰/۵ بیانگر اتفاق نظر اندک در بین خبرگان پیرامون پدیده مورد بررسی است. علاوه بر بررسی توافق خبرگان پیرامون کل پرسشنامه، می‌توان هر یک از عوامل مطرح شده در پرسشنامه را نیز با استفاده از شاخص‌هایی مانند میانگین، میانه، انحراف معیار و انحراف چارکی مورد بررسی قرار داد. در تکنیک دلفی مقدار میانه باید بزرگ‌تر یا مساوی چهار، مقدار انحراف معیار باید کوچک‌تر از یک و دامنه چارکی باید کوچک‌تر یا مساوی یک باشد. نتایج مربوط به آزمون ضریب هماهنگی کندال و همچنین مقادیر مربوط به شاخص‌های گرایش به مرکز و دور از مرکز پیرامون هریک از ابعاد و مولفه‌های مدل در جدول‌های (۵) و (۶) نشان داده شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون ضریب هماهنگی کندال

| تعداد | مقدار کندال | خی دو  | درجه آزادی | معناداری |
|-------|-------------|--------|------------|----------|
| ۱۲    | ۰/۶۲۸       | ۵۷/۰۰۰ | ۹          | ۰/۰۰۰    |

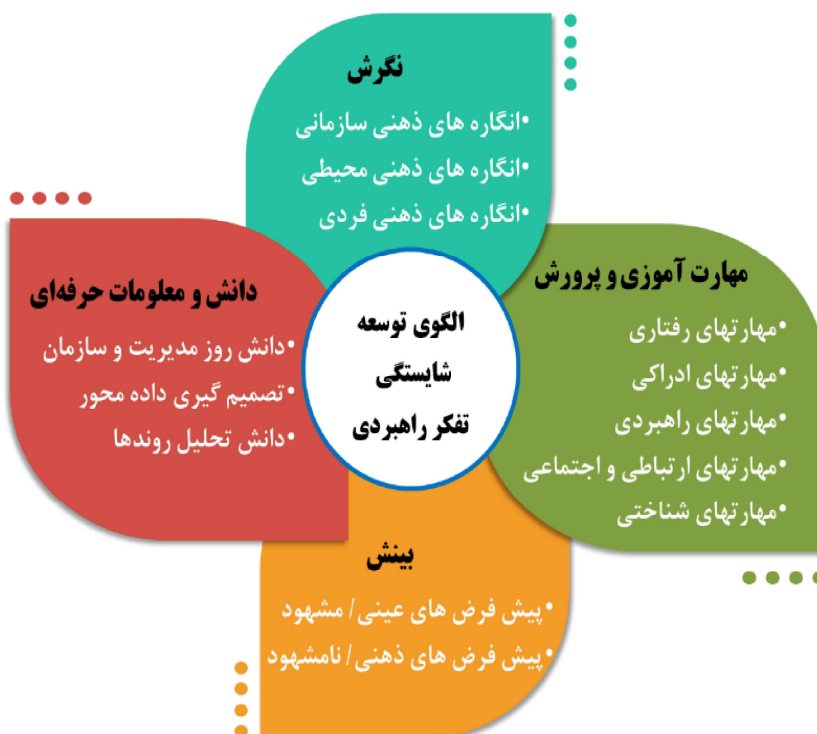
همان‌طور که جدول (۵) مشاهده می‌شود، مقدار آزمون ضریب هماهنگی کندال برای کل پرسشنامه برابر با ۰/۶۲۷ است که بیانگر اتفاق نظر خبرگان پیرامون مدل است. بر اساس جدول (۶)، مقادیر میانگین برای تمامی عوامل بالای چهار است که بیانگر اتفاق نظر مناسب است. همچنین مقادیر میانه، انحراف معیار و انحراف چارکی برای هر یک از عوامل به ترتیب بزرگ‌تر مساوی چهار، کوچک‌تر از یک و کوچک‌تر مساوی یک است، بنابراین اتفاق نظر بالایی بر روی هر یک از عوامل موثر بر مقولات اصلی و فرعی مدل در بین خبرگان وجود

دارد.

## جدول ۶. مقادیر میانگین، میانه، انحراف معیار و انحراف چارکی هریک از عوامل پرسشنامه

| دانش و معلومات حرفه‌ای                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | مهارت آموزی و پرورش |                   |                  |                             |                  | بینش             |                  | نگرش                    |                  |                      |      |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---------------------|-------------------|------------------|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------------|------------------|----------------------|------|------|------|
| دانش تحلیل روندها<br>تصمیم‌گیری داده محور<br>دانش روز مدیریت و سازمان |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | مهارت‌های شناختی    | مهارت‌های راهبردی | مهارت‌های ادراکی | مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی | مهارت‌های رفتاری | پیش فرض‌های ذهنی | پیش فرض‌های عینی | انگاره‌های ذهنی سازمانی | انگاره‌های محیطی | انگاره‌های ذهنی فردی |      |      |      |
| تعداد                                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ۱۲                  | ۱۲                | ۱۲               | ۱۲                          | ۱۲               | ۱۲               | ۱۲               | ۱۲                      | ۱۲               | ۱۲                   | ۱۲   | ۱۲   |      |
| میانگین                                                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ۴/۲                 | ۴/۴               | ۴/۲              | ۴/۱                         | ۴/۲              | ۴/۳              | ۴/۴              | ۴/۴                     | ۴/۳              | ۴/۳                  | ۴/۱  | ۴/۴  | ۴/۳  |
| میانه                                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ۴/۴                 | ۵                 | ۵                | ۵                           | ۵                | ۵                | ۵                | ۵                       | ۵                | ۵                    | ۴    | ۴    | ۴    |
| انحراف معیار                                                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ۰/۵۹                | ۰/۶۰              | ۰/۶۱             | ۰/۷۰                        | ۰/۹۲             | ۰/۵۵             | ۰/۶۲             | ۰/۶۷                    | ۰/۸۴             | ۰/۷۳                 | ۰/۶۸ | ۰/۶۲ | ۰/۵۵ |
| انحراف چارکی                                                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ۱                   | ۱                 | ۱                | ۱                           | ۱                | ۱                | ۱                | ۱                       | ۱                | ۱                    | ۱    | ۱    | ۱    |

پس از انجام تحلیل‌های کیفی و کمی که قبل‌تر به یافته‌های آنها اشاره شد، در نهایت مدل توسعه شایستگی تفکر راهبردی مدیران مطابق شکل ۲ ارائه گردید.



شکل ۲. الگوی توسعه شایستگی‌های تفکر راهبردی

## بحث و نتیجه‌گیری

مدیران در سازمان‌های دولتی، غیردولتی، بازرگانی، نظامی و... مسئول هدایت و راهبری سازمان در محیط پُر آشوب و متغیر کنونی هستند. بر این اساس، باید از قابلیت و شایستگی‌های لازم برای این مهم برخوردار گردند. با توجه به ماهیت دانشی صنایع دفاعی کشور و متفاوت بودن بستر نظامی در مقایسه با بستر سایر سازمان‌ها و شرکت‌ها، در این پژوهش تلاش شد تا مدل توسعه شایستگی‌های تفکر راهبردی مدیران صنایع دفاعی طراحی گردد. از این‌رو در مرحله اول پژوهش (کیفی) با استفاده از روش تحلیل مضمون و پس از مصاحبه با خبرگان، شاخص‌های مربوط به شایستگی‌های تفکر راهبردی مدیران احصاء شد و سپس در مرحله دوم پژوهش (کمی) از طریق به‌کارگیری تکنیک دلفی، آرای خبرگان پیرامون عوامل احصاء شده در پژوهش کیفی، در دو مرحله با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری و پس از دستیابی به اتفاق نظر ارائه شد. یافته‌های به‌دست‌آمده نشان داد که ابعاد و مولفه‌های مدل توسعه شایستگی‌های تفکر راهبردی مدیران صنایع دفاعی شامل دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌آموزی و پرورش، نگرش و بینش هستند.

اولین بعد مدل توسعه شایستگی‌های مدیران صنایع دفاعی، دانش و معلومات حرفه‌ای است. از آنجائی که واژه راهبردی در انتهای تفکر راهبردی به این معنی است که آن تفکر تأثیر اساسی بر پارامترهای کلیدی یک سیستم دارد، بی‌شک داشتن دانش پایه و معلومات حرفه‌ای متناظر با مفاهیم تفکر راهبردی از الزامات اولیه و پیش‌نیاز است. بدون دانستن مفاهیم تفکر راهبردی نمی‌توان انتظار این را داشت که مدیران در دنیای پر تغییر امروزی بتوانند با ارائه ایده‌ها و اتخاذ تصمیمات مناسب، سازمان خود را رو به تعالی ببرند. در این راستا دانش روز سازمان و مدیریت و توانایی شناخت سناریوهای اثرگذار در تصمیمات بر مبنای داده‌ها برای مدیران سطوح راهبردی نیاز است. ذکر این نکته ضروری است که تفکر راهبردی را نمی‌توان تزریق کرد، بلکه باید آن را تمرین کرد. برای تمرین تفکر راهبردی نمی‌توان صرفاً با مطالعه کردن راه به‌جایی برد هر چند دانستن مفاهیم آن شرط لازم هستند اما شرط کافی نیستند.

دومین بعد مدل مهارت‌آموزی و پرورش است. مدیران به‌منظور توسعه تفکر راهبردی خود نیاز به کسب مهارت و پرورش در حوزه‌های مختلف دارند که در این پژوهش ۵ دسته مهارت برای توسعه تفکر راهبردی مدیران شامل مهارت‌های رفتاری، ارتباطی و اجتماعی، ادراکی، راهبردی و شناختی احصاء و پیشنهاد شد. ذیل مهارت‌های شناختی، مدیران باید بتوانند مسائل فرعی را از مسائل اصلی تشخیص دهند و روابط علت و معلولی بین پدیده‌ها را به‌خوبی درک کنند. همچنین باید نسبت به محیط پیرامون هوشیار باشند و نسبت به

نشانک‌های ضعیف<sup>۱</sup> حساس باشند. از آنجایی که مسائل سازمانی و مدیریتی دارای پیچیدگی‌های خاص هستند، مدیران دارای تفکر راهبردی باید ژرف‌نگر باشند و نسبت به جنبه‌های پنهان مسائل، همچنین نسبت به شناخت و تشخیص آثار و پیامدهای رفتار و تصمیمات نیز دارای مهارت کافی باشند.

در حیطه مهارت‌های راهبردی، پژوهشگر دریافت که مهارت ترسیم چشم‌انداز مشترک و ایجاد توافق جمعی حول جریان‌های آینده‌ساز سازمانی برای مدیران در جهت توسعه تفکر راهبردی نیاز است. مورد دیگر از این دسته، مهارت ترسیم اهداف کلان بلندمدت و مشترک بین اجزای مختلف سازمان است به گونه‌ای که مدیر راهبردی باید توانمندی و مهارت حفظ یکپارچگی و تحلیل مسائل را نیز دارا باشد. به‌زعم پژوهشگر مهارت مهم دیگری که مورد نیاز مدیران راهبردی است این است که بتوانند در زیست‌بوم سازمان مداخله‌گری نمایند. بدین معنی که برای رشد و نمو تفکر راهبردی، مدیران باید این مهارت را کسب کنند که بتوانند در زیست‌بوم سازمان به نفع ایجاد شرایط مساعد جهت رشد تفکر راهبردی و همچنین جهت ایجاد شرایط جهت اتخاذ تصمیمات راهبردی، مداخله نمایند. نکته مهم در این مداخله این است که باید در سطح کلان سازمان انجام شود و نه در سطح عملیات. این مهارت به مدیران کمک می‌کند که سطح عملیات و کسب‌وکار سازمان را به‌خوبی فهم کند و برای اعمال تغییرات در زیست‌بوم، مداخلات هوشمندانه‌ای را در سطح کلان و راهبردی سازمان ایجاد نمایند. اگر مدیری به‌صرف این‌که راهبردی نگاه می‌کند و تصمیمات کلان اتخاذ می‌نماید صحنه عمل و عملیات کسب‌وکار سازمان را نشناسد و مورد توجه قرار ندهد و یا با آن ارتباط برقرار نکند هر آنچه تصمیمات کلان اتخاذ نماید راه به‌جایی نخواهد برد و بعضاً می‌تواند نتایج نامطلوب و حتی برعکس نیز به بار آورد.

در حیطه مهارت‌های ارتباطی پژوهش‌گران دریافتند که به‌منظور توسعه و تقویت قابلیت‌های راهبردی در مدیران، برقراری و ایجاد کانال‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی، همراه توسعه تعاملات درون و برون سازمانی از ضروریات ارتباطی است. به علاوه مهارت کسب مقبولیت در جهت الگو شدن و انگیزه بخشی به کارکنان در راستای استفاده از ظرفیت‌های بالقوه آنان نیز از اصول مهم در این مهارت است و به‌کارگیری آن باعث توسعه تفکر راهبردی خواهد شد. داشتن شبکه قوی و حرفه‌ای همچنین مهارت و توانمندی ایجاد شبکه در پرتو همراه سازی ذی‌نفعان کلیدی محور مهم و اثرگذار در مهارت‌های ارتباطی

---

<sup>1</sup>. Weak Signals

موردنیاز مدیران سطح راهبردی است.

دسته بعدی مهارت‌های اثرگذار در بسط و توسعه تفکر راهبردی مدیران، مهارت‌هایی است که عنوان رفتارهای غالب مدیر شناخته می‌شوند و مدیران این سطح، به این مهارت‌ها تسلط دارند. قانع نبودن به راه‌حل‌های دم‌دستی و موجود و داشتن رفتار پارادایم شکنانه در کنار رفتار نقاد و پرسش‌گرانه در رفتار مدیران دارای تفکر راهبردی به وضوح قابل مشاهده است. همچنین برای توسعه تفکر راهبردی باید مدیران این مهارت را کسب کنند که بتوانند از تجارب زیسته خود و دیگران یادگیری داشته باشند و قادر شوند درس آموخته‌های حاصل از تجارب را یاد بگیرند و به کار ببندند. از طرف دیگر مهارت یادگیری از وقایع و موارد حادث شده قبل و توان بازخوانی این پدیده‌ها و مهارت یادگیری در صحنه عمل در حین کار نیز مهارت دیگری است که مدیران باید دارا باشند تا بتوان امیدوار بود با این دسته از مهارت‌های رفتاری در کنار سایر عوامل و آرام آرام توسعه تفکر راهبردی را برای ایشان رقم بزنند.

بر اساس دریافت پژوهشگر دسته دیگری از مهارت‌های مورد نیاز برای توسعه تفکر راهبردی در مدیران مهارت‌های ادراکی است به این معنی که ادراک و دریافت مدیر از شرایط و پیرامون و فرآیندهای کارکنان در سازمان به چه منوالی است. از مهم‌ترین موارد توجه به نظامات بازخورد است. در سازمانی که نظامات بازخورد در جهت تقویت توسعه تفکر راهبردی کار کنند، می‌توان امیدوار بود که مدیران نیز بتوانند در این بستر رشد کرده و به ویژگی‌های راهبردی خویش بیفزایند در غیر این صورت آن دسته از نظامات بازخورد که روزمرگی و تولید پاسخ‌ها و راه‌حل‌های دم‌دستی را به دنبال خود داشته باشند، از اثربخشی مدیریتی که همانا در توسعه تفکرات سطح بالا به دست می‌آید ممانعت خواهد کرد. درک نیاز به تحلیل‌های فرابخشی و پرهیز از نگاه‌های بهینه‌ساز بخشی نیز از شروط لازم برای توسعه تفکر راهبردی است. درک این موضوع که مدیر سطح راهبردی باید نگاه و خواسته‌اش تحول‌خواهی و بهبود در جهت تعالی و تحول در سطوح مختلف سازمان باشد، از جنس مهارت‌های ادراکی و موردنیاز جهت ارتقاء تفکر راهبردی است.

بر اساس یافته‌های این پژوهش آنچه که باید به منظور توسعه تفکر راهبردی مدیران مورد توجه قرار گیرد، نگرش‌های ذهنی است. نگرش ذهنی به معنای انگاره‌های ذهنی که بر اساس آن روش‌ها و رفتارهای مدیریتی شکل می‌گیرد. این نگرش‌ها در سه بخش سازمانی، فردی و محیطی دسته‌بندی شده‌اند. از منظر بینش فردی، از آنجایی که تفکر راهبردی مبتنی بر نگاه‌ها رو به آینده است و به عبارت دیگر ترسیم آینده سازمان در گرو داشتن تفکر راهبردی مدیران سطح کلان سازمان‌هاست، انگاره‌ها و طرح‌واره‌های ذهنی رو به آینده جزو

نگرش‌هایی است که در صورت وجود و تقویت در مدیران می‌توان انتظار داشت اقدامات و خروجی‌های راهبردی فراهم شوند. نکته مهم دیگر این است که یک مدیر سطح کلان، خودش را در چه جایگاهی تعریف می‌کند و از خود چه انتظاری دارد. مدیر می‌تواند خود را در جایگاه مسئول اداره کسب‌وکارش تعریف کند و یا می‌تواند خودش را اثرگذار در زنجیره ارزش آفرین کسب‌وکار تعریف کند. مورد بعدی پرهیز از یک‌بعدی نگری و حرکت به سمت نگاه چندبعدی به پدیده‌های سازمان و مدیریت در سطح کلان است به این معنی که مدیر راهبردی باید از نگاه خطی و ساده به پدیده‌ها خودداری کند و برای مسائل پیچیده به راه‌حل‌های ساده‌انگارانه و خطی اکتفا ننماید. توجه به آثار، تبعات و پیامدهای مسائل و تصمیمات، انگاره ذهنی غالب در مدیران دارای تفکر راهبردی است که غفلت از آن می‌تواند علاوه بر اینکه مسائل حل‌نشده را باقی بگذارد، به ایجاد مشکلات، چالش‌ها و مسائل جدید نیز دامن بزند. از مدیری می‌توان انتظار اداره سازمان بر مبنای الزامات و پیش‌فرض‌ها تفکر راهبردی داشت که پذیرندگی و یادگیرندگی بالایی داشته باشد تا بتواند ضمن دیدن وجوه مختلف مسائل، نسبت به ایده و نگاه جدید پذیرش داشته باشد و درعین حال بتواند از محیط درون و بیرون سازمان بیاموزد و یادگیری داشته باشد. این یادگیری باعث می‌شود مدیر بتواند در موقعیت‌های مختلف و متضاد با پشتوانه قوی نسبت به حل‌وفصل مسائل و اتخاذ تصمیمات اثربخش اقدام نماید. از دیگر سو مدیر راهبردی به‌جای واکنشی عمل کردن، بایستی انگاره ذهنی اقدام پیش‌دستانه<sup>۱</sup> و فعال را دنبال کند و سرلوحه اقدامات خود قرار دهد، لذا نیاز به کنش‌گری فعال در مدیران سطح راهبردی به‌شدت احساس می‌شود.

از منظر الگوهای ذهنی محیطی، مدیر دارای شایستگی تفکر راهبردی مسائل را به‌صورت فراسازمانی و فرابخشی می‌نگرد. از بخشی نگری و بهینه‌سازی بخشی پرهیز دارد. روندهای محیطی اثرگذار را به‌خوبی می‌شناسد و برای مواجهه با آن‌ها برنامه مشخص و مناسب دارد. از منظر انگاره‌های ذهنی و نگرش‌های سازمانی مدیر راهبردی شرایط حاکم بر فرهنگ و جو سازمان را می‌شناسد و با آن ارتباط تنگاتنگ دارد. نسبت به زمین‌بازی و زیست‌بوم سازمان شناخت و تسلط دارد و قواعد زمین‌بازی را به‌خوبی می‌شناسد. برای تعمیق نگاه راهبردی و کلان خود در مواجهه با مسائل سازمانی و مدیریتی صحنه عملیات کسب‌وکار سازمان را به‌خوبی درک می‌کند و سعی می‌کند با مداخلات هوشمندانه در زیست‌بوم، بتواند شرایط و محیط را برای رشد و نمو انگاره‌ها و مطالبات راهبردی فراهم کند.

---

<sup>۱</sup>. Pro-active

چهارمین بعد مدل، بینش است. بینش به معنای پیش‌فرض‌های موجود در مواجهه با مسائل. بینش سطح بالاتری نسبت به نگرش است. نگرش‌ها معطوف به روش و رفتارند و بینش‌ها معطوف به بصیرت و پیش‌فرض‌های ذهنی مرتبط با موارد غیر مشهود و ذهنی هستند. بینش‌ها از منظر یافته‌های این پژوهش به پیش‌فرض‌های ذهنی / نامشهود و پیش‌فرض‌های عینی / مشهود دسته‌بندی شده‌اند. از منظر پیش‌فرض‌های عینی / مشهود داشتن انگاره‌های ذهنی قالب راهبردی و طرح‌واره‌های سطح کلان مدنظر و ضروری هستند. مدیر راهبردی مدیری است که در ابتدا برای اجرای مأموریت، مطالبه نیازمندی‌ها را مدنظر قرار نمی‌دهد بلکه به دنبال خلق فرصت‌ها و خلق منابع است. به این معنی که بیشتر از اینکه به دنبال دریافت منابع و ملزومات باشد به دنبال فرصت‌هایی است که بتواند از دل این فرصت‌ها خلق منبع کند و در یک سطح بالاتر نیز همین فرصت‌ها را ایجاد نماید. در اینجا منظور از منبع صرفاً منابع مادی و انسانی نیست بلکه منظور از منبع قابلیت‌های سازمانی نیز است که در کنار منابع رایج و مشهور خودنمایی می‌کنند (مثل قابلیت‌های حکمرانی، قابلیت‌های متمایزکننده، قابلیت‌های سازمانی و غیره).

از منظر پیش‌فرض‌های ذهنی / نامشهود که برای تفکر راهبردی به‌مثابه ریشه و پایه انگاشته می‌شوند، دارا بودن ویژگی‌های ذاتی راهبردی اولویت اول هستند. به این معنی که اگر بتوان مدیری را که ذاتاً دارای ویژگی‌های راهبردی هست را به کارگماری کنیم بهترین و ایده‌آل‌ترین حالت ممکن خواهد بود ولی در غیر این صورت نیز نباید ناامید بود و با داشتن و ایجاد کردن پیش‌فرض‌هایی می‌توان امیدوار ماند که مدیر در مسیر توسعه تفکر راهبردی حرکت می‌کند.

از آنجایی که خداوند خلقت و طبیعت را بر مبنای منطق و اصول خاصی معماری و خلق کرده است، خداآوری و باورمندی به مبدأ و پایان کار در کنار ارتباط عمیق و سازگار با طبیعت و خلقت می‌تواند قدرت و توان اندیشه‌های راهبردی را به‌عنوان موهبتی خدادادی به افراد هدیه کند. جهان‌بینی فردی و نوع نگاه به پدیده‌ها در کنار ارزش‌های حاکم بر جهان‌بینی فردی مدیر، دریچه‌های عظیم و بی‌کران قدرت و توان اقدامات اثربخش راهبردی را به روی او می‌گشاید. چنین پیش‌فرض‌های ذهنی هستند که منجر به قدرت شهود و فراست در فرد می‌شوند و می‌توانند ایجادکننده و مقوم الهام و درک شهودی پدیده‌ها باشند.

نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش پاشایی هولاسو (۱۴۰۱) همسو است. وی در پژوهش خود عوامل اجتماعی، دانشی و توانایی را در زمره شایستگی‌های فردی، به‌منظور طراحی الگوی شایستگی مدیران موسسه آموزش و تحقیقات صنایع دسته‌بندی کرده است.

نتایج حاصل از این پژوهش با پژوهش رجب بلوکات و همکاران (۱۳۹۹) از منظر ابعاد شایستگی با ابعاد دانشی، مهارتی و نگرشی همسو بوده است و با روش مطالعه هل اتایی و همکاران (۱۴۰۰) مشابه و نتایج آن در حوزه تدوین الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران نیز همسو بوده است.

همچنین نتایج این پژوهش با نتایج انوار (۲۰۱۶) که در پژوهش خود شایستگی‌هایی مانند ارتباطات، توانایی‌های دیپلماتیک و مهارت‌های مدیریتی را در طراحی شایستگی‌های ضروری وابستگان دفاعی اندونزی شناسایی نمود که با نتایج حاصل از این پژوهش همسو است.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، در راستای ارتقا سطح شایستگی‌های تفکر راهبردی مدیران صنایع دفاعی پیشنهاد می‌شود:

- در جهت تقویت دانش تفکر راهبردی، نسبت به گنجاندن شاخص‌های احصا شده در این تحقیق در برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران اقدام شود. کارگاه‌های دانش‌افزایی در راستای ارتقاء سطح آگاهی و مهارت‌های مدیران پیرامون شاخص‌های احصا شده برگزار شود، نسبت به راه‌اندازی و توسعه سامانه‌های مورد نیاز برای ثبت و مستندسازی و اشتراک دانش توسط خبرگان در سامانه مذکور اقدام گردد. از طریق آگاه‌سازی مدیران نسبت به اهمیت شایستگی‌های تفکر راهبردی، نسبت به جلب حمایت آنان و اختصاص منابع لازم برای توسعه شایستگی‌های یاد شده اقدام شود. همچنین بسته‌های دانشی با محورهای دانش روز مدیریت، تصمیم‌گیری داده‌محور (شامل شناخت روش‌های حل مسئله، دانش تصمیم‌گیری، تسلط بر تحلیل داده‌ها و دانش تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری) و دانش تحلیل روندها (شامل تفکر تحلیلی و غیرخطی، دانش تفکر استراتژیک و تحلیل روندهای رو به آینده) برای مدیران طراحی و اجرا شود.

- در جهت استفاده از مهارت‌های مورد نیاز برای تقویت تفکر راهبردی پیشنهاد می‌شود نسبت به تفکیک این مهارت‌ها در دامنه‌های ذکر شده اقدام شود و زمینه ایجاد این مهارت‌ها در سازمان فراهم شود. شبکه سازی و استفاده از ظرفیت‌های شبکه و توسعه تعاملات و همراه‌سازی ذینفعان کلیدی برای تقویت مهارت ارتباطی مدیران پیشنهاد می‌شود. از آنجایی که ترسیم چشم‌انداز مشترک برای سازمان و ایجاد توافقات جمعی حول موضوعات محوری سازمان باعث ایجاد و تقویت مهارت راهبردی مدیران می‌شود لذا پیشنهاد می‌شود زمینه اجرای این اقدامات فراهم شود تا مدیران در سطوح مختلف بتوانند به این مهارت دست پیدا کنند. از طرفی پیشنهاد پژوهشگر این است که یادگیری در عمل و بازخوانی وقایع که می‌تواند مهارت‌های رفتاری مدیران را تقویت کند در دستور کار

برنامه‌های توانمندسازی مدیران قرار گیرد.

• در جهت تقویت بینش‌ها و نگرش‌های مدیریتی که به توسعه تقویت تفکر راهبردی مدیران منجر می‌شود پژوهشگر پیشنهاد می‌کند مدیران نسبت به فهم واقعی زمین بازی و زیست بوم سازمانی در دو سطح کلان و عملیات اقدام نمایند و ضمن فهم عمیق نسبت به کسب و کار سازمان و از مداخله در این سطح خودداری کنند و در عوض در سطح کلان سازمان و در جهت تقویت سطح عملیات مداخله نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران نسبت به تعریف و شفاف کردن انتظار از خود در سازمان اقدام نمایند و جایگاه خود را در این خصوص مشخص نمایند که آیا خود را به عنوان اداره کننده آن سازمان می‌انگارند و یا نقش خود را بالاتر از آن تعریف می‌کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران کلان ارتباط معنوی و عمیقی بین خود با طبیعت و خلقت ترسیم کنند و ضمن تقویت جهان بینی خود از قابلیت‌ها و توانمندی‌های خلقت و طبیعت در جهت اتخاذ تصمیمات کلان و راهبردی به صورت شهودی بهره گیرند.

از آنجایی که در پژوهش‌های کیفی، پدیده‌ها در بستر وقوع‌شان مورد مطالعه قرار می‌گیرند، نتایج به دست آمده نیز منحصر به بستر مورد مطالعه بوده و امکان تعمیم‌پذیری نتایج و یافته‌ها به دیگر شرایط و موقعیت‌ها محدود است؛ از آنجایی که نتایج پژوهش حاضر با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان صنایع دفاعی کشور حاصل شده است، بنابراین به راحتی نمی‌توان نتایج پژوهش حاضر را به سایر سازمان‌ها تعمیم داد. محققان آینده می‌توانند نسبت به طراحی مدل بومی شایستگی‌های تفکر راهبردی برای سازمان‌های مشابه اقدام نموده و نتایج حاصل را با یافته‌های این تحقیق مقایسه نمایند.

### تشکر و قدردانی

بدینوسیله از زحمات مدیران و مسئولان جامعه آماری پژوهش حاضر نهایت تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

### تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

### دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

## منابع

- حبیبی، آرش و جلال‌نیا، راحله. (۱۴۰۱). پدیدارشناسی. تهران: نارون.
- حبیبی، آرش، ایزدیار، صدیقه، سرافرازی، اعظم. (۱۳۹۳). تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی. رشت، انتشارات کتبه گیل.
- رجب بلوکات، مهدی؛ شریفی، سید مهدی و افکنه، محمد. (۱۳۹۹). شناسایی شایستگی‌های مدیران صنایع خلاق (مورد مطالعه: خبرگزاری‌های جمهوری اسلامی ایران). *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۳(۲)، ۱۰۹-۱۳۰.
- شوقی، محمد؛ بازرگانی، محمد؛ نادری خورشیدی، علیرضا و دیواندی، علی. (۱۳۹۶). الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۹(۱)، ۱۲۵-۱۵۶.
- غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا. (۱۳۸۹). پنج فرمان برای تفکر/استراتژیک. تهران: نشر فرا.
- قربانی، علی؛ رضائی، طیبه؛ حسینی، میرزا حسن. (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی‌های مدیران مبتنی بر آموزه‌های قرآن و نهج‌البلاغه. فصلنامه پژوهشنامه نهج‌البلاغه، ۸(۳۱)، ۱۰۹-۱۲۸.
- کرمی، مرتضی و صالحی، مسلم. (۱۳۸۸). توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی، تهران: انتشارات آبیژ.
- هل‌اتایی، سیدمحمد؛ سنجر، احمدرضا و حسن مرادی، نرگس. (۱۴۰۰). تدوین الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران صنایع دفاعی. *راهبرد دفاعی*، ۱۹(۳)، ۹۱-۱۲۰.
- Afsharfar, F. and Abbaspour, A. (2017). The impact of human resource competencies on performance of knowledge- based companies. *Management Tomorrow*, 54(17), 19-34.
- Anwar, S. (2016). Modelling the competencies required by defence attaches in accomplishing their duties: study on the indonesian defence attaches. *Journal of Defense Management*, 6(3), 152-162.
- Bharwani, S. and Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: a conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 393-418.
- Bonvillian, W. B., Van Atta, R. and Windham, P. (2019). *The DARPA model for transformative technologies: perspectives on the US defense advanced research projects agency*. (p. 510). Open Book Publishers.
- Cimini, C., Adrodegari, F., Paschou, T., Rondini, A. and Pezzotta, G. (2021). Digital servitization and competence development: A case-study research. *Cirp Journal of Manufacturing Science and Technology*, 32, 447-460.
- Cloud, R. C. (2010). Epilogue: Change leadership and leadership development. *New Directions for Community Colleges*, 2010(149), 73-79.
- Dziekonski, K. (2017). Project manager's competencies model for construction industry in Poland. *Procedia Engineering*, 182, 174-181.
- Hill, L. A. (2014). *New Manager Development for the 21st Century*. The Academy of Management Executive, 18(3), 121-126.

- Idrisa, N., Honga, T. S., Abu Mansora, N.N. (2018). A qualitative inquiry of women managers' competence acquisition, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 395 – 403.
- Islamian, M., Qolipour, R.E. and Hamtian, H. (2018). Designing and explaining the competency model of senior managers of state banks with emphasis on the general policies of resistance economy. *Research Journal of Executive Management*, 10(19), 61-87.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N. and Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *Sage Open*, 11(3), 21582440211047576.
- Lashgar Bloki, M. (2012). *Commands and techniques of strategic thinking*. second edition. Tehran: Naas Nashr.
- Mergel, I., Edelmann, N. and Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Mistarihi, A. (2021). Strategic leadership competencies: Evidence from the state of Qatar. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(01), 57.
- Ngereja, B. J. and Hussein, B. (2022). Employee learning in the digitalization context: An evaluation from team members' and project managers' perspectives. *Procedia Computer Science*, 196, 902-909.
- Norveel, J., Gonzalez, R. and Presthus, W. (2022). Basic digital competence in Norwegian banking. *Procedia Computer Science*, 196, 183-190.
- Pagon, M., Banutai, E. and Bizjak, U. (2008). *Leadership competencies for successful change management: Study Report*. Univerza v Mariboru.
- Philip, J. (2021). Viewing digital transformation through the lens of transformational leadership. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 31(2), 114-129.
- Ribeiro, A., Amaral, A. and Barros, T. (2021). Project Manager Competencies in the context of the Industry 4.0. *Procedia computer science*, 181, 803-810.
- Russell, E. J. (2013). Servant leadership through distance learning: A case study. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 14(4), 26-45.
- Schulze, H. and Bals, L. (2020). Implementing sustainable purchasing and supply management (SPSM): A Delphi study on competences needed by purchasing and supply management (PSM) professionals. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(4), doi.org/10.1016/j.pursup.2020.100625 .
- Seyed Javadin, S. R., Saadat Nihad, M. H., Amiri, M., and Lesani Pasharaki, M.A. (1400). Identifying the competencies of correct managers; Thematic research in the Holy Quran. *Human Resource Management Research*, 13(4), 85-114.
- Taqwa, M.R., Dehghani, R., and Tabatabaian, S.H. (1400). The model of strategies for developing senior managers of knowledge-based companies. *Strategic Management Studies Quarterly*, 12(48), 25-48.

- Türkeş, M. C., Căpuşneanu, S., Topor, D. I., Staraş, A. I., Hint, M. Ş. and Stoenica, L. F. (2020). Motivations for the use of IoT solutions by company managers in the digital age: A Romanian case. *Applied Sciences*, 10(19), 6905.
- Viitala, R.(2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model, *Journal of Workplace Learning*, 17(7),436-451
- Woodruffe, C. (2014). What Is Meant by a Competency? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29.