

مقاله پژوهشی:

بررسی تاثیر متغیرهای رهبری، برنامه‌ریزی و تفکر راهبردی در ایجاد برتری دفاعی (مطالعه موردی: سازمان‌های دفاعی پروژه‌محور)

اکبر رحیمی^۱، قاسم تقی زاده^۲، اسمعیل تلان^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۱

چکیده

در راستای کسب برتری در تولید محصولات نظامی و در نتیجه ارتقای بازدارندگی دفاعی، سطح تنوع پروژه‌های تحقیقاتی و همچنین قابلیت پاسخگویی آنها به نیازمندی‌های جدید، باید به‌طور قابل توجهی افزایش یابد. بنابراین، شناخت محیطی از حوزه‌های مختلف دفاعی در دنیا و همچنین تعیین راهبردها و هدایت پروژه‌های تحقیقاتی به‌سمت و سوی پروژه‌های نوظهور و دانشی غافلگیر کننده، در برنامه‌ریزی و هدایت پروژه‌های دفاعی ایران ضروری به‌نظر می‌رسد. از آنجا که این موارد در قالب مفاهیمی چون رهبری راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی و تفکر راهبردی مطرح می‌شوند و بررسی پروژه‌های جاری و گذشته سازمان‌های پروژه‌محور دفاعی نشان می‌دهد که تمرکز بر شناخت محیطی و هدایت پروژه‌های تحقیقاتی به‌سمت و سوی خروجی‌های اثربخش، نیازمند بهبود قابل توجهی است؛ بنابراین، هدف این پژوهش بررسی میزان تاثیر این متغیرهای سه‌گانه بر ایجاد برتری دفاعی در سازمان‌های دفاعی پروژه‌محور است. این پژوهش کاربردی و روش تحقیق آن توصیفی همبستگی و از نوع تحلیل رگرسیون است که داده‌های آن به‌شیوه پیمایشی و با استفاده از ابزار پرسشنامه گردآوری شده است. برای تست فرضیه‌های آماری، از فن مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری راهبردی پروژه‌های تحقیقاتی دفاعی می‌تواند به‌طور مستقیم و غیر مستقیم و از طریق تعامل با متغیرهای برنامه‌ریزی و تفکر راهبردی، به‌میزان ۰/۸۵۵ بر ایجاد برتری رقابتی سازمان‌های پروژه‌محور دفاعی اثر مثبت داشته باشد. بنابراین می‌توان گفت که تمرکز بر رهبری راهبردی این پروژه‌ها و به‌کارگیری برنامه‌ریزی و تفکر راهبردی توسط مدیران سازمان‌های پروژه‌محور دفاعی، می‌تواند به‌نحو مناسبی منجر به هدایت اثربخش پروژه‌های تحقیقاتی در راستای ایجاد برتری دفاعی و در نتیجه ارتقای بازدارندگی دفاعی شود.

کلیدواژه‌ها: رهبری راهبردی، تفکر راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی، برتری دفاعی، پروژه‌های تحقیقاتی دفاعی.

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت و حسابداری؛ نویسنده مسئول؛ رایانامه:

rahimi_akr@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر.

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه صنعتی مالک اشتر، دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع

مقدمه

بررسی وضعیت پروژه‌های دفاعی و چگونگی هدایت آنها، نشان می‌دهد که عواملی همچون انتخاب پروژه‌های غیر ارزش‌افزا در محیط رقابت دفاعی، صرف بودجه در خلق دانش پروژه‌های دفاعی پیشین رقبا و کار طولانی‌مدت روی پروژه‌هایی که در محیط رقابتی به سرعت جایگزین می‌شوند، مانع از پشتیبانی دانشی شایسته از تولیدات دفاعی کشور، شده‌اند.

در دنیای امروزه شاهد هستیم که تغییرات سریع محیطی در تولید محصولات نظامی دانش بنیان، ایجاب می‌کند که سطح تنوع پروژه‌های تحقیقاتی و قابلیت پاسخگویی به تغییرات مداوم محیطی، به‌طور قابل توجهی افزایش یابد. بنابراین شناخت محیط دانشی دنیا در حوزه‌های مختلف دفاعی از یک سو و تعیین راهبردها و هدایت پروژه‌های تحقیقاتی به‌سمت و سوی پروژه‌های نوظهور دانشی غافلگیرکننده در مقابله با تجهیزات دفاعی نوین کشورهای پیشرفته، از ضروریات لازم در برنامه‌ریزی و هدایت پروژه‌های دفاعی است.

سازمان‌های پروژه‌محور دفاعی، با هدف کمک به ایجاد و ارتقای بازدارندگی دفاعی از طریق انجام پروژه‌های تحقیقاتی در دو حوزه مرز دانشی (کشف دانش جدید درباره محصولات یا خدمات و فرآیندها) و کاربردی (به‌کارگیری دانش جدید و توسعه یافته در بخش دفاع) راه‌اندازی شده‌اند. این سازمان‌ها، به‌عنوان قلب تپنده صنایع دفاعی بوده و نقش آنها تغذیه دانشی و فناورانه این صنایع در همگامی با روند پیشرفت علم و دانش به‌روز، است و زمانی مأموریت و رسالت این سازمان‌ها در راستای تامین نیازهای تحقیقاتی نیروهای مسلح، به‌درستی انجام گرفته است که این پروژه‌های تحقیقاتی منجر به ایجاد بازدارندگی دفاعی در مقابل تهدیدات شده باشند.

از آنجا که رهبری راهبردی به‌عنوان سبکی است که هم جهت‌گیری‌های آینده را در نظر دارد (سبقت اله، ۲۰۲۰) و هم فعالیت‌های روزمره را براساس برنامه‌های از پیش تعیین شده مورد توجه قرار می‌دهد (جرمیا و باراسا، ۲۰۱۹)، و از سویی دیگر تفکر راهبردی روشی است که رویکردهای منطقی و همگرا را با فرآیند تفکر خلاق و واگرا، ترکیب می‌کند (ساموئل و همکاران، ۲۰۱۸)، بنابراین، در شرایط کنونی به‌نظر می‌رسد که رهبری راهبردی پروژه‌های دفاعی با دوبرال تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی، از ضروریات سازمان‌های پروژه‌محور دفاعی بوده و تدوین

برنامه‌ها، جهت‌گیری‌ها و هدایت موثر پروژه‌های تحقیقاتی جهت خلق و دستیابی به دانش‌های نوین و نوظهور و سرمایه‌گذاری و گسیل ظرفیت‌ها به سمت تولید محصولات راهبردی دفاعی، می‌تواند نقش کلیدی در ارتقای بازدارندگی دفاعی کشور در مقابل کشورهای پیشرفته در حوزه دفاعی ایفا کند.

بنابراین با توجه به رویکرد رقابت‌محوری در پروژه‌های تحقیقاتی دفاعی در مقایسه با پروژه‌های دفاعی کشورهای پیشرو، چالش و مساله اصلی این است که چگونه می‌توان با هدایت این پروژه‌ها به نحو مطلوب‌تر، به خلق نتایج بهتر و غافلگیرکننده‌تر دست یافته و با ایجاد برتری رقابتی از طریق بهبود مولفه‌های کیفیت، زمان، هزینه و نوآوری محصولات دفاعی، بازدارندگی دفاعی کشور را ارتقاء بخشید.

از آنجا که تمرکز تک‌محوری بر هر یک از متغیرهای سه‌گانه رهبری راهبردی، تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی، به‌تنهایی نمی‌تواند منجر به پایداری برتری دفاعی شود، پس این پژوهش برای شناخت متغیرهای راهبردی موثر و تعیین میزان اثر آنها بر برتری دفاعی پایدار در پروژه‌های تحقیقاتی دفاعی تدوین شده تا با کمک به شناسایی این متغیرها، معرفی نحوه تعامل آنها با یکدیگر و ایجاد شناخت مدیران و رهبران سازمانی نسبت به اهمیت به‌کارگیری آنها در سازمان‌های پروژه‌محور دفاعی، بتواند زمینه ایجاد برتری رقابتی در حوزه دفاعی را برای کشور مهیا کند.

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

تعریف و تشریح متغیرهای نظری

در این زیر بخش، متغیرهای اصلی این پژوهش شامل رهبری راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی، تفکر راهبردی و برتری رقابتی، به شرح زیر تعریف و تبیین می‌شوند:

- **رهبری راهبردی:** عبارت است از توانایی نفوذ در دیگران برای اتخاذ داوطلبانه تصمیمات روزانه‌ای که دوام بلند مدت سازمان‌ها را افزایش می‌دهد، در حالی که همزمان موفقیت کوتاه مدت آنها را نیز حفظ می‌کند (لیر، ۲۰۱۲). رهبری راهبردی یعنی توانایی یک رهبر ارشد و با تجربه که

دارای چشم‌انداز و معرفتی برای ایجاد و اجرای طرح‌ها و تصمیم‌گیری‌های نتیجه‌گرا در محیطی راهبردی، پیچیده، مبهم، نامطمئن و متغیر است (کیاک و همکاران، ۲۰۱۱). تعیین مسیر راهبردی، کشف و حفظ شایستگی‌های اصلی، توسعه سرمایه انسانی، تأکید بر شیوه‌های اخلاقی، حفظ فرهنگ همکاری اثربخش و ایجاد کنترل‌های راهبردی، به‌عنوان مولفه‌های رهبری راهبردی معرفی شده‌اند (اصلان و همکاران، ۲۰۱۱؛ کروسان و همکاران، ۲۰۰۸؛ دیویس و همکاران، ۲۰۱۰؛ توتار، ۲۰۱۱؛ هیت و همکاران، ۲۰۱۰؛ سرفونتین، ۲۰۱۰؛ کیاک و همکاران، ۲۰۱۱).

- برنامه‌ریزی راهبردی: فرایندی برای تشخیص سیاست‌هایی است که در آن پیش‌بینی‌های آینده به وضع دلخواه ما تبدیل شوند. برنامه‌ریزی راهبردی بر مبنای تجزیه و تحلیل روندها و سناریوهای پیش‌بینی شده و احتمالی گزینه‌های ممکن در آینده و نیز بر مبنای تجزیه و تحلیل داده‌های داخلی و خارجی و منعطف و متمایل به شکل‌گیری تصویری از آینده سازمان است که آن را با محیطش تطبیق می‌دهد؛ زمینه را برای دسترسی به اهداف ایجاد می‌کند و چارچوب و جهتی را برای رسیدن به آینده دلخواه سازمان فراهم می‌سازد (فاضلی، ۱۳۹۰). از نظر جرمیا و باراسا (۲۰۱۹)، برنامه‌ریزی راهبردی، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به سازمان‌ها طراحی می‌شود تا آنها به‌صورت رقابتی، خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. در مطالعات مختلف، توافق اولیه در سازمان، تعیین وظایف، تحلیل ذینفعان، تنظیم بیانیه مأموریت سازمان، شناخت محیط سازمان، تعیین موضوعات راهبردی پیش روی سازمان، تعیین راهبردها، شرح طرح‌ها و اقدامات، تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده و برنامه عملیاتی به‌عنوان مولفه‌های برنامه‌ریزی راهبردی معرفی شده‌اند (ال خدر، ۲۰۱۹؛ جبار و حسین، ۲۰۱۷؛ الونسکو و همکاران، ۲۰۰۸؛ امیدوار، ۱۳۹۰؛ قاسمی‌خشاب، ۱۳۹۰).

- تفکر راهبردی: به‌عنوان توانایی ترکیب و استفاده از شهود و خلاقیت برای دستیابی سازمان به یک دیدگاه یکپارچه توصیف می‌شود که یک صلاحیت حیاتی برای رهبری راهبردی است (ساموئل و همکاران، ۲۰۱۸). به زعم مورسی (۱۹۹۶)، تفکر راهبردی در سطح سازمان، هماهنگ کردن فکرهای خلاق در یک دیدگاه مشترک است که سازمان را قادر می‌سازد به‌سمت تهیه و تدوین روشی پیشروی کند که در آینده همه ذینفعان را خشنود می‌کند. چشم‌انداز نظام‌مند، تمرکز

بر قصد، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر در زمان و تفکر فرضیه‌محور از مهم‌ترین مولفه‌های تفکر راهبردی است که در مطالعات مختلف معرفی شده‌اند (ساموئل و همکاران، ۲۰۱۸؛ راتیبا و همکاران، ۲۰۱۵؛ گلدمن، ۲۰۰۸؛ جی لنس، ۲۰۰۹؛ نافیه، ۲۰۰۶).

- برتری دفاعی: واژه مزیت‌رقابتی در کسب و کار به‌عنوان مجموعه‌ای از قابلیت‌هایی است که موجب عملکرد بهتر یک شرکت نسبت به رقبای خود می‌شود (بایلو و همکاران، ۲۰۱۰). این مزیت، منجر به این می‌شود که مشتریان، محصول این شرکت را در مقایسه با محصولات شرکت‌های رقیب ترجیح دهند. بنابراین تولید کنندگان، تمام تلاش خود را می‌کنند که بتوانند محصولات متمایزی تولید کنند و با فروش بیشتر آنها به سودآوری بالاتری دست یابند (جانسون آگواخی، ۲۰۱۹). اما در صنعت دفاعی نوین، باید این نکته کلیدی را پذیرفت که این صنایع در یک محیط کاملاً رقابتی با صنایع دفاعی کشورهای پیشرفته قرار دارند که هدف این رقابت، با فضای کسب و کار غیر دفاعی کاملاً متفاوت است. به‌ندرت کسب و کارهایی در کشور وجود دارند که محصولات آنها در سطح بین‌المللی قابل قیاس با محصولات تولیدی شرکت‌های معتبر در دنیا باشند؛ در حالی که محصولات دفاعی کشور که حاصل دسترنج و تلاش قابل ستایش محققین دفاعی است با پیشرفته‌ترین محصولات دفاعی دیگر کشورها و استکبار جهانی مقایسه می‌شود و قرار است این محصولات در مقایسه با آنها ایجاد بازدارندگی دفاعی کند. با این رویکرد، قطعاً صنعت دفاعی باید بتواند محصولاتی تولید کند که از نظر عملکردی قابلیت رقابت با محصولات دفاعی دیگر کشورها را داشته باشد و این یعنی رقابت بین‌المللی در محصولات دفاعی. بنابراین، مزیت‌رقابتی محصولات دفاعی در معیارهایی است که بازدارندگی دفاعی و در نتیجه امنیت ملی کشور را ارتقا دهد. این مزیت‌ها، در تولید محصولاتی با عملکرد قابل رقابت با محصولات دفاعی دیگر کشورها تعریف می‌شوند. مفهوم مزیت‌رقابتی در این مقاله و در صنعت دفاعی، تجهیز شدن محصولات دفاعی به قابلیت عملکردی متمایز در مقایسه با محصولات دفاعی دیگر کشورهاست؛ این قابلیت‌ها در این مقاله با مولفه‌های کیفیت محصولات، نوآوری محصولات و کارایی بالاتر آنها، سنجیده شده است. سازمان‌های پروژه‌محور دفاعی که نمونه اولیه این محصولات را تولید می‌کنند، باید این مولفه‌ها را مورد توجه قرار دهند. عدم توجه به این

مولفه‌ها هر چند منجر به تولید محصولات دفاعی شود، اما در صحنه رقابت، ایجاد بازدارندگی دفاعی نخواهد کرد. علاوه بر معیارهای رقابتی کیفیت، نوآوری و کارایی، در حال حاضر معیار دیگری در صنایع دفاعی دارای اهمیت ویژه‌ای شده است و آن معیار هزینه و قیمت تمام شده محصول است. بودجه دفاعی کشور ما نه تنها در مقایسه با بودجه دفاعی کشورهای پیشرفته بسیار اندک است بلکه حتی در مقایسه با بودجه بسیاری از بخش‌های دیگر کشور نیز محدود است. بنابراین، تولید محصولات دفاعی با هزینه کمتر یک مزیت ایجاد می‌کند؛ چرا که با وجود بودجه محدود، هرچه هزینه تولید محصولات دفاعی کمتر باشد، قادر خواهیم بود که تعداد محصولات بیشتری تولید کنیم و در نتیجه بازدارندگی بیشتری ایجاد کنیم. پس در مجموع می‌توان گفت که تعریف مزیت‌رقابتی در صنعت دفاعی، عبارت از تجهیز محصولات دفاعی به مزیتی است که این محصولات در مقایسه با محصولات دفاعی دیگر کشورها، بتوانند ایجاد بازدارندگی دفاعی کنند. در این مقاله برای همخوانی با ادبیات موضوع، در بخش ادبیات نظری، به دلیل امانتداری در انتقال مطالب دیگر تحقیقات، دقیقاً از واژه مزیت‌رقابتی استفاده شده است؛ اما از آنجا که هدف این مطالعه بررسی تاثیر متغیرهای رهبری، برنامه‌ریزی و تفکر راهبردی بر برتری محصولات دفاعی کشورمان نسبت به دیگر کشورها است، در الگوی مفهومی تحقیق و تحلیل نتایج به جای واژه مزیت‌رقابتی از واژه برتری دفاعی استفاده شده است.

بررسی مطالعات پیشین

در این زیر بخش مرور مختصری بر مهم‌ترین تحقیقات پیشین مرتبط با موضوع پژوهش ارائه شده و نتایج بررسی این مطالعات، در جدول شماره ۱ جمع‌بندی شده است.

قائد امینی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیق خود به بررسی تاثیر رهبری راهبردی بر عملکرد سازمانی شرکت ساپکو پرداخته و نشان دادند که رهبری راهبردی با تفکر راهبردی و عملکرد سازمانی این شرکت، رابطه مثبت و معناداری دارد. **ملکی و همکاران (۱۳۹۷)** در تحقیقی نقش رهبری راهبردی در ایجاد مزیت‌رقابتی پایدار در بانک سامان را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج تحقیق نشان داد که رهبری راهبردی در ایجاد مزیت‌رقابتی پایدار،

توسعه سرمایه انسانی و توسعه سرمایه اجتماعی تاثیر دارد. همچنین توسعه سرمایه انسانی و اجتماعی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بانک سامان تاثیر دارند. سبقت اله (۲۰۲۰) در مطالعه خود با هدف بررسی تأثیر رهبری راهبردی بر مزیت رقابتی بانک‌های اسلامی در اردن با جمع آوری و تحلیل ۴۵۰ پرسشنامه از کارکنان بانک‌های اسلامی نشان داد که رابطه مثبت در میان پیوندهای رهبری راهبردی و مزیت رقابتی یافت شده است. سهیل (۲۰۱۹) در تحقیقی برای یافتن نقش رهبری راهبردی در دستیابی به مزیت رقابتی شرکت‌های چرم، نشان داد بین رهبری راهبردی و مزیت رقابتی در این شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد. ساموئل و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیق خود نشان دادند که تفکر راهبردی عامل مهمی در مزیت رقابتی پایدار برای بانک‌های بومی کنیا است؛ پیامد این مطالعه این است که مدیریت بانک باید تلاش کند تا توانایی تفکر راهبردی را برای رهبری موثر، عملکرد موفق و ثبات بانک، ارتقاء بخشد. کومار و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیقی تحت عنوان رهبری راهبردی و توانمندسازی روانشناختی در صنعت خرده فروشی هند، نشان دادند که رهبری راهبردی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان و مزیت رقابتی تأثیر معنی‌داری دارد. جدول ۱، نتایج بررسی مطالعات پیشین داخلی و خارجی در خصوص روابط معنادار بین متغیرهای اصلی پژوهش شامل رهبری راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی، تفکر راهبردی و مزیت‌های رقابتی را نشان می‌دهد.

جدول ۱: نتایج بررسی مطالعات داخلی و خارجی در خصوص روابط بین متغیرهای اصلی پژوهش

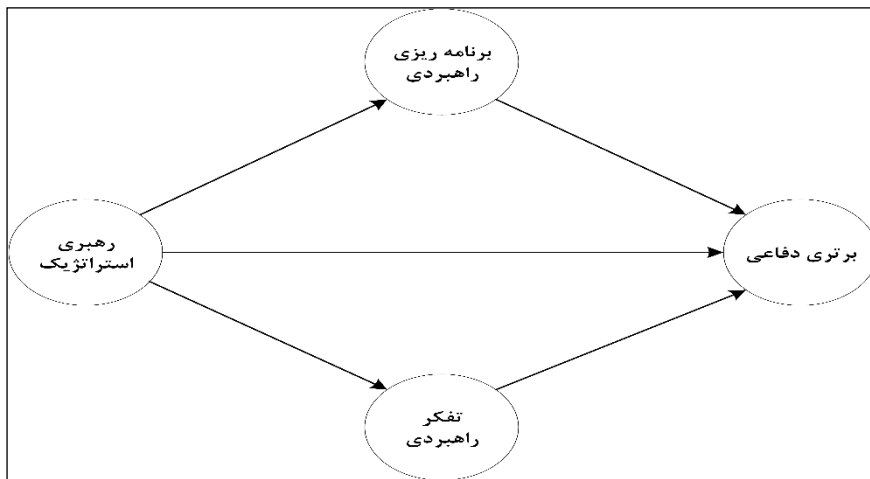
| ردیف | رابطه بین متغیرها | نوع رابطه | محققان داخلی و خارجی |
|------|------------------------------------|----------------|--|
| ۱ | تأثیر رهبری راهبردی بر مزیت رقابتی | مثبت و معنادار | سبقت اله (۲۰۲۰)، سهیل (۲۰۱۹)، جانسون آگواخی (۲۰۱۹)، کومار و همکاران (۲۰۱۷)، آیرم اوندر (۲۰۱۶)، لاسینجر و فیدا (۲۰۱۵)، آلبرخت و همکاران (۲۰۱۵)، ربیه و همکاران (۲۰۱۴) جفری گرینهاس (۲۰۱۰) ملکی و همکاران (۱۳۹۷)، خاشعی و دانشور دیلمی (۱۳۹۶)، اکبری (۱۳۹۴)، اکبری و همکاران (۱۳۹۵)، |

| ردیف | رابطه بین متغیرها | نوع رابطه | محققان داخلی و خارجی |
|------|--|----------------|---|
| ۲ | تاثیر برنامه‌ریزی راهبردی بر مزیت رقابتی | مثبت و معنادار | جرمیا و باراسا (۲۰۱۹)، توتونچی (۱۳۹۱)، زاچاری (۲۰۱۳) |
| ۳ | تاثیر تفکر راهبردی بر مزیت رقابتی | مثبت و معنادار | ساموئل و همکاران (۲۰۱۸)، احمدالقطامین (۲۰۱۸)، ابوترابی (۱۳۹۷)، محمدی و همکاران (۱۳۹۶)، کمالی (۱۳۹۶)، روح الامینی (۱۳۹۳) |
| ۴ | تاثیر رهبری راهبردی بر تفکر راهبردی | مثبت و معنادار | آبینها واسینق (۲۰۰۷)، قائد امینی و همکاران (۱۳۹۸)، بختیاری و همکاران (۱۳۹۵) |

چارچوب نظری و الگوی مفهومی پژوهش

جدول ۱ که پس از بررسی مطالعات صورت گرفته داخلی و خارجی در خصوص روابط بین متغیرهای چهارگانه این پژوهش (رهبری راهبردی، تفکر راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی و مزیت رقابتی)، تدوین شده است، نشان می‌دهد که به‌طور جداگانه متغیرهای رهبری راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی و تفکر راهبردی اثر مثبت و معناداری بر کسب مزیت رقابتی دارند. متغیر تفکر راهبردی به‌عنوان منشاء ایجاد خلاقیت راهبردی نیز در تحقیقات پیشین مورد توجه قرار گرفته و نشان داده شده است که رهبری راهبردی با این متغیر نیز دارای رابطه مثبت و معناداری است. دیونمی و آرتانا (۲۰۱۴)، معتقدند که برنامه‌ریزی راهبردی یکی از مهم‌ترین فرایندهایی است که در رهبری راهبردی ریشه دارد. برنامه‌ریزی راهبردی مرحله اول مدیریت راهبردی است و پایه و اساس مراحل دیگر را ایجاد می‌کند (جولیان ۲۰۱۳). برنامه‌ریزی راهبردی محدود به مدیریت ارشد نیست، بلکه مربوط به همه مدیران در سازمان است و به‌عنوان فرآیندی تعاملی بین مدیران، رهبران و پیروان با هدف ایجاد اهداف مشترک تعریف شده و به‌عنوان یک توانایی اساسی برای موفقیت رهبر بسیار مهم است (ابنر و اسمیت ۲۰۱۵). از سویی دیگر تفکر راهبردی به‌عنوان یک توانایی شناختی، برای رهبران، ضروری تلقی می‌شود. این توانایی به پیش‌بینی آینده سازمان اشاره دارد و اقداماتی را انجام می‌دهد که امکان دستیابی به آینده پیشنهادی را

فراهم می‌کند (بتز ۲۰۱۶). برنامه‌ریزی راهبردی و تفکر راهبردی به‌عنوان دو بال اساسی رهبری راهبردی در سازمان تلقی شده و به‌نوعی کارکرد اصلی رهبران راهبردی، در این دو مولفه تعبیر شده و مشهود است (جانسون آگواخی، ۲۰۱۹). بر اساس بررسی تحقیقات پیشین که در جدول ۱ خلاصه شده است و همچنین در ادبیات پژوهش مطرح شد، برنامه‌ریزی راهبردی و تفکر راهبردی را دو بال اصلی رهبری راهبردی در سازمان‌ها معرفی کرده‌اند، الگوی مفهومی تحقیق مطابق با شکل ۱ ترسیم و در این پژوهش تلاش شد که روابط بین این متغیرها مورد بررسی قرار گرفته و ضرایب رگرسیون بین آنها مشخص شود. با توجه به تشریح صورت گرفته برای مفهوم مزیت‌رقابتی در صنعت دفاعی، در الگوی مفهومی تحقیق به‌جای واژه مزیت‌رقابتی از واژه برتری دفاعی استفاده شده است. همچنین مولفه‌های در نظر گرفته شده برای هر یک از متغیرهای ارائه شده در این الگو نیز از مطالعات اشاره شده در تشریح این متغیرها در بخش بررسی ادبیات نظری، استخراج شده‌اند.



شکل ۱: چارچوب نظری والگوی مفهومی پژوهش

همچنانکه بررسی تحقیقات پیشین در بخش‌های قبلی نشان می‌دهد، در هیچ کدام از تحقیقات صورت گرفته تعامل بین سه متغیر رهبری راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی و تفکر استراتژیک در اثر گذاری بر مزیت‌رقابتی پایدار به‌طور همزمان و در قالب یک الگوی

مفهومی، ارائه نشده است در حالیکه در تحقیق حاضر تلاش شد تعامل سه‌گانه آنها مورد توجه قرار گیرد. علاوه بر آن، تشریح مزیت‌رقابتی در پروژه‌های دفاعی و نشان دادن کارکرد این متغیرها در ایجاد برتری رقابتی که نتیجه به‌کارگیری این متغیرها در هدایت پروژه‌های دفاعی است و می‌تواند منجر به افزایش سطح بازدارندگی دفاعی کشور شود، از جمله مهم‌ترین نوآوری‌های مطالعه حاضر برشمرده می‌شود.

روش‌شناسی تحقیق

روش به‌کار گرفته شده در این پژوهش، توصیفی همبستگی و نوع تحلیل رگرسیون است. پس از شکل‌گیری الگوی مفهومی پژوهش بر اساس روابط شناسایی شده بین متغیرهای تحقیق از طریق بررسی تحقیقات پیشین، با استفاده از پرسش‌نامه، داده‌های مورد نظر جمع‌آوری و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، به‌طور همزمان روابط رگرسیونی بین متغیرهای تحقیق مشخص شد. جامعه آماری تحقیق شامل ۷۳ مرکز تحقیقاتی در سازمان‌های پروژه‌محور دفاعی است که در قالب ۶ حوزه تحقیقاتی برق و کامپیوتر، مکانیک، هوافضا، شیمی، مواد، و فناوری‌های زیستی ساختاردهی شده‌اند. پاسخ‌دهندگان به سوالات پرسشنامه‌ها را مدیران این مراکز تحقیقاتی، تشکیل دادند. این پژوهش نمونه آماری نداشته و داده‌های این پژوهش به شیوه سرشماری جمع‌آوری شده است. تعداد ۵۸ پرسشنامه (حدود ۸۰ درصد از کل پرسشنامه‌های توزیع شده)، برگشت داده شد و این تعداد مبنای تحلیل متغیرهای تحقیق و روابط بین آنها قرار گرفتند.

جدول ۲: متغیرها، مولفه‌ها و گویه‌های پرسشنامه

| متغیر نظری | مولفه | شماره گویه | منابع تدوین گویه‌ها |
|---------------|----------------------------|------------|---|
| رهبری راهبردی | تعیین مسیر راهبردی | ۱ تا ۴ | اصلان و همکاران (۲۰۱۱)، |
| | کشف و حفظ شایستگی‌های اصلی | ۵ تا ۷ | کروسان و همکاران (۲۰۰۸)، دیویس و همکاران (۲۰۱۰)، توتار |
| | توسعه سرمایه انسانی | ۸ تا ۱۲ | (۲۰۱۱)، هیت و همکاران (۲۰۱۰)، |

| متغیر نظری | مؤلفه | شماره گويه | منابع تدوين گويه‌ها |
|------------------------|-----------------------------|---------------|---|
| | تأکید بر شیوه‌های اخلاقی | ۱۳ تا ۱۶ | سرفوتتین (۲۰۱۰)، کیاک و همکاران (۲۰۱۱) و نظر خبرگان صنعتی و دانشگاهی |
| | حفظ فرهنگ همکاری اثربخش | ۲۱ تا ۲۱ | |
| | ایجاد کنترل‌های راهبردی | ۲۲ تا ۲۵ | |
| تفکر راهبردی | چشم‌انداز نظام‌مند | ۲۶ تا ۳۰ | (ساموئل و همکاران (۲۰۱۸)، راتیبا و همکاران (۲۰۱۵)، گلدمن (۲۰۰۸)، جی لنس (۲۰۰۹)، نافیه (۲۰۰۶) و نظر خبرگان صنعتی و دانشگاهی |
| | تمرکز بر قصد | ۳۱ تا ۳۳ | |
| | فرصت‌طلبی هوشمند | ۳۴ تا ۴۲ | |
| | تفکر در زمان | ۴۳ تا ۴۷ | |
| | تفکر فرضیه محور | ۴۸ و ۴۹ | |
| برنامه‌ریزی راهبردی | توافق اولیه | ۵۰ و ۵۱ | ال خدر (۲۰۱۹)، جبار و حسین (۲۰۱۷)، الونسکو و همکاران (۲۰۰۸)، امیدوار (۱۳۹۰)، قاسمی خشاب (۱۳۹۰)، و نظر خبرگان صنعتی و دانشگاهی |
| | تعیین وظایف | ۵۲ و ۵۳ | |
| | تحلیل ذینفعان | ۵۴ و ۵۵ | |
| | تنظیم بیانیه مأموریت سازمان | ۵۵ و ۵۶ | |
| | شناخت محیط سازمان | ۵۷ و ۵۸ | |
| | تعیین موضوعات راهبردی | ۵۹ و ۶۰ | |
| | تعیین راهبردها | ۶۱ و ۶۲ | |
| | شرح طرح‌ها و اقدامات | ۶۳ و ۶۴ | |
| | تنظیم دورنمای سازمان | ۶۵ تا ۶۷ | |
| | برنامه عملیاتی | ۶۸ و ۶۹ | |
| برتری دفاعی | کیفیت | ۷۰ تا ۷۲ | اخذ نظر از مدیران و خبرگان در سازمان‌های پروژه محور دفاعی |
| | نوآوری | ۷۳ تا ۷۵ | |
| | کارآیی | ۷۶ تا ۷۸ | |
| | هزینه | ۷۹ و ۸۰ | |

جهت بررسی روایی پرسشنامه پژوهش، نظر ۵ نفر از خبرگان اخذ و پس از انجام اصلاحات لازم، روایی صوری و محتوایی آن توسط آنها تایید شد. به‌علاوه اینکه تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری که در این پژوهش جهت تایید روابط بین متغیرها و همچنین

سازه‌های الگوی مورد استفاده قرار گرفته است، به نوعی روایی سازه‌های الگو را نیز مورد بررسی قرار می‌دهد. پایایی پرسشنامه، با استفاده از نرم‌افزار SPSS و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، صورت پذیرفت. از آنجا که ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۰/۸۹۴ محاسبه شد، نشان داد که پرسشنامه از سطح پایایی مناسبی نیز برخوردار است. برای تست فرضیه‌های آماری، در این پژوهش، نرم‌افزار Smart PLS به کار گرفته شد.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

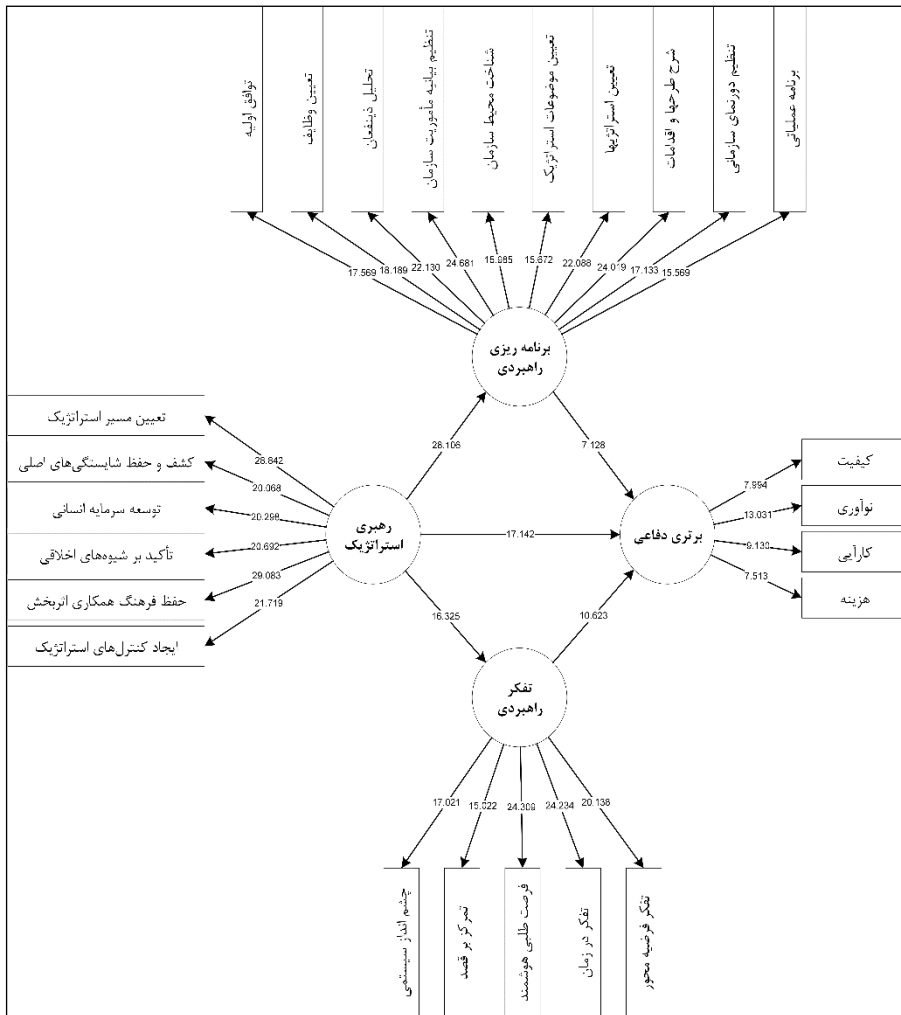
تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها

جامعه آماری در این پژوهش ۷۳ نفر مدیران مراکز تحقیقاتی در سازمان‌های پروژه‌محور دفاعی بودند که پس از توزیع پرسشنامه‌ها، ۸۰٪ پرسشنامه‌ها (۵۸ عدد)، توسط آنها تکمیل و برگشت داده شدند که نتایج بررسی آنها نشان داد که از نظر جنسیتی همگی مرد بوده‌اند. حدود ۵۹٪ افراد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۳۳٪ افراد بین ۴۱ تا ۵۰ و ۹٪ افراد بالاتر از ۵۰ سال هستند. همه پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه‌ها، (۵۸ نفر) دارای مدرک تحصیلی دکتری بودند. ۲۹٪ آنها دارای سابق کار ۱۰ تا ۱۵ سال، ۵۰٪، ۱۶ تا ۲۰ سال و ۲۱٪ آنها بالای ۲۰ سال سابقه و تجربه کاری داشته‌اند.

تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها و تست فرضیه‌های تحقیق

پس از تدوین الگوی مفهومی، برای اینکه بدانیم الگوی به دست آمده دارای اعتبار لازم است یا خیر، از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده کرده و الگوی مفهومی را با داده‌های محیط واقعی در معرض آزمون قرار می‌دهیم. همچنانکه اشاره شد برای تخمین پارامترها و آزمون الگو و فرضیه‌های تحقیق، از نرم‌افزار Smart-PLS استفاده شد. هدف از تخمین الگو، محاسبه مقادیر برای پارامترهای یک الگو است. بررسی برازش الگو و تخمین پارامترهای آن، شامل برازش الگوی اندازه گیری و برازش الگوی ساختاری است که در ادامه به آنها پرداخته شده و در نهایت بر اساس میزان ضرایب و معناداری روابط بین متغیرهای الگو، به تایید یا رد روابط بین متغیرهای الگوی مفهومی که به عنوان فرضیه در نظر گرفته می‌شوند، پرداخته می‌شود.

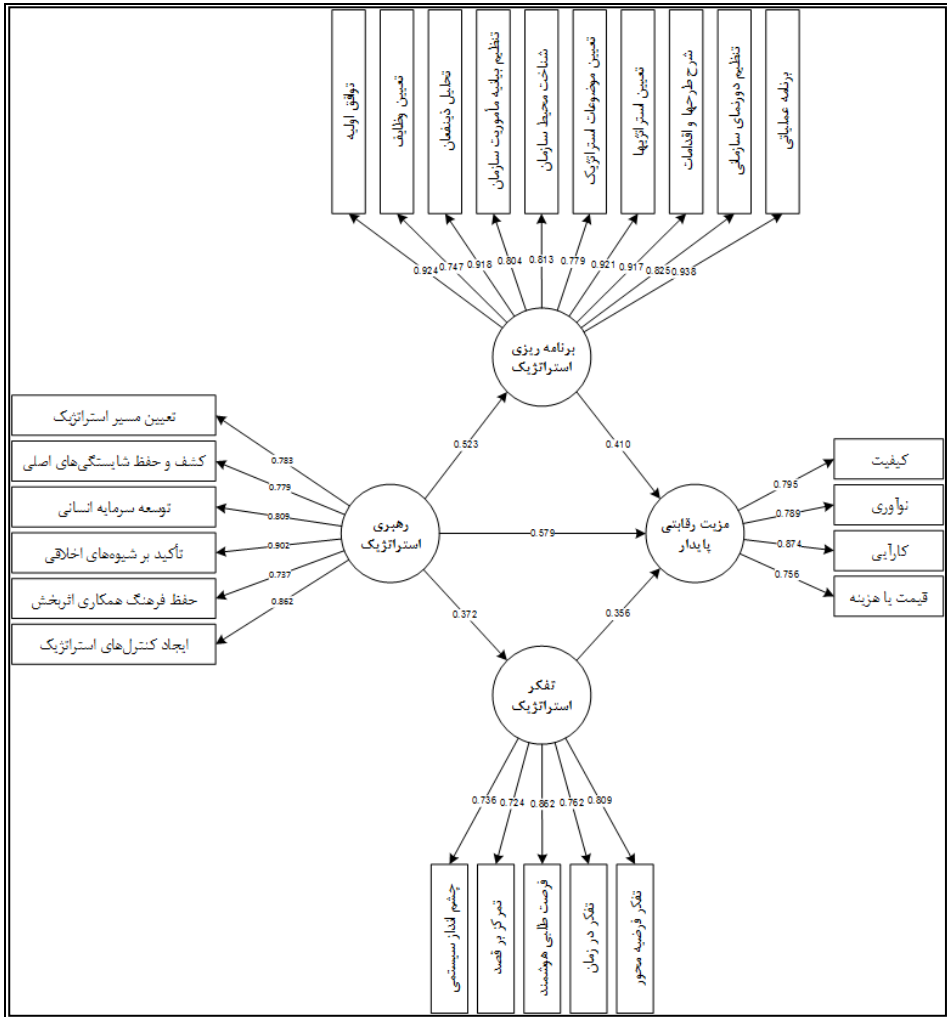
برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در الگو (بخش ساختاری)، اعداد معناداری روابط (-t values) بین متغیرهای الگو، بررسی می‌شوند. در مدل‌سازی معادلات ساختاری، چون مبنای آن وجود رابطه خطی بین متغیرها است، بنابراین، نمایش الگوی در حالت معناداری، ارزش‌های t محاسبه شده را نشان داده و t های بزرگتر از ۱/۹۶ و یا کوچکتر از -۱/۹۶ - و جود رابطه معنادار بین دو متغیر را نشان می‌دهد. شکل ۳، الگوی مفهومی را در حالت معناداری نشان داده است.



شکل ۳: نمایش الگو در حالت معناداری روابط

همچنانکه شکل ۳ نشان می‌دهد، رابطه بین همه متغیرها معنادار بوده و داده‌های محیطی، وجود روابط بین این متغیرها را تایید می‌کند.

شکل ۴، نمایش الگو در حالت استاندارد را نشان می‌دهد از آنجا که مقدار ضریب تعیین، نشان‌دهنده سهم متغیرهای مستقل در تبیین متغیر وابسته است، بنابراین، هرچه این مقدار به عدد یک نزدیک باشد، نشان‌دهنده برازش بهتری از الگو است. متغیر رهبری راهبردی به دلیل اینکه تنها دارای نقش متغیرمستقل در الگو است، دارای مقدار R^2 صفر است. چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰,۱۹، ۰,۳۳ و ۰,۶۷ را به‌عنوان ملاک برای سنجش وضعیت R^2 معرفی می‌کند که به ترتیب نشان‌دهنده برازش ضعیف، متوسط و قوی است. با توجه به ضرایب تعیین الگو در حالت تخمین استاندارد، اکثر این مقادیر نشان‌دهنده برازش قوی الگوی و برخی نیز نشان‌دهنده برازش متوسط الگوی هستند.



شکل ۴: نمایش الگو در حالت استاندارد

برای سنجش برازش کلی الگو (نیکویی برازش الگو) که هر دو بخش الگوی اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، معیار GOF^1 مطابق رابطه ۱، به صورت میانگین هندسی متوسط R^2 و میانگین مقادیر اشتراکی محاسبه می‌شود.

۱. Goodness of Fit

$$\text{رابطه (۱)} \quad GOF = \sqrt{\text{Communality} * R^2}$$

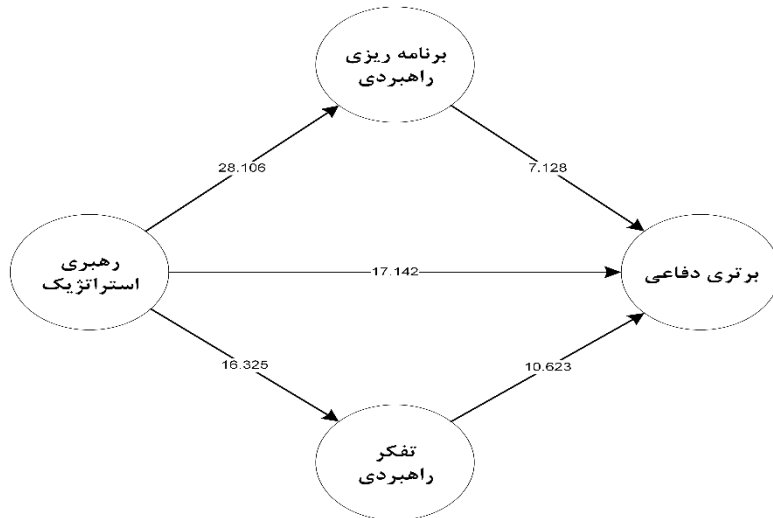
جدول ۶، مقادیر اشتراکی (Communality) و نیز مقادیر R^2 سازه‌های الگوی مفهومی را فهرست می‌کند.

جدول ۴: مقادیر اشتراکی و R^2 سازه‌های الگو

| ضریب تعیین (R^2) | مقادیر اشتراکی | سازه |
|----------------------|----------------|---------------------|
| ۰,۵۲۴ | ۰,۶۵۷ | رهبری راهبردی |
| ۰,۲۷۳ | ۰,۶۳۴ | برنامه‌ریزی راهبردی |
| ۰,۵۵۹ | ۰,۶۰۷ | تفکر راهبردی |
| ۰,۵۷۶ | ۰,۶۵۳ | برتری دفاعی |
| ۰,۴۸۳ | ۰,۶۳۷ | میانگین |

با توجه به مقادیر جدول ۴، مقدار GOF (شاخص برازش الگو) محاسبه شده بر اساس رابطه ۱، برابر ۰,۵۵ است و با توجه به سه مقدار ۰,۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار (وتزلس و همکاران، ۲۰۰۹)، الگوی از برازش کلی قوی و مناسبی برخوردار است.

پس از بررسی برازش الگو، باید به بررسی روابط بین متغیرهای الگوی از منظر تایید و یا رد آنها پرداخت. در این بخش به تست الگو و بررسی روابط بین آنها پرداخته شده است. شکل ۵، روابط بین متغیرهای الگو را در حالت معناداری نشان می‌دهد.



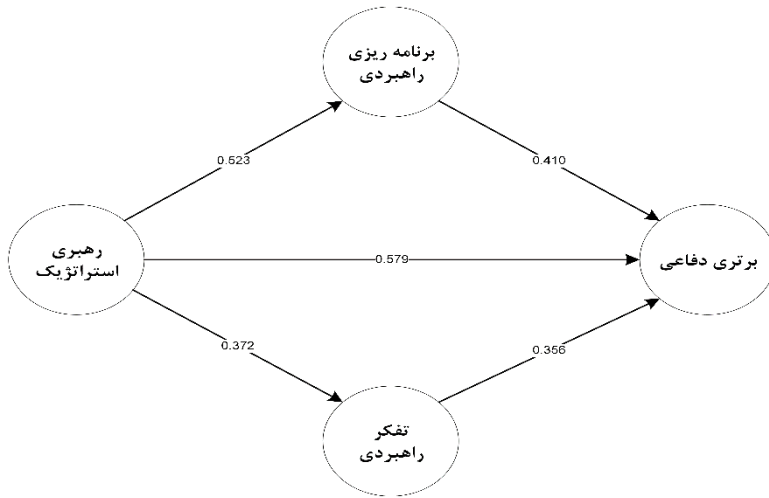
شکل ۵: الگوی پژوهش در حالت معناداری

همچنانکه شکل ۵ نشان می‌دهد، مقادیر T- Value روابط بین متغیرهای الگو بزرگتر از مقدار ۱,۹۶ است و این بدان معنی است که این روابط در سطح ۰,۹۵ درصد معنادار هستند. جدول ۵، مقادیر ضریب رگرسیون، معناداری و نتیجه بررسی در خصوص تایید یا رد آن را نشان می‌دهد. ضرایب مسیر از نمایش الگو در حالت استاندارد (شکل ۴) و ضرایب معناداری از نمایش الگو در حالت معناداری (شکل ۳)، استخراج شده‌اند.

جدول ۵: مقادیر ضریب مسیر و معناداری متغیرهای الگو

| نتیجه | ضریب معناداری | ضریب مسیر | رابطه بین متغیرهای الگو |
|-------|---------------|-----------|--|
| تایید | ۲۸,۱۰۶ | ۰,۵۲۳ | رهبری راهبردی <--- برنامه‌ریزی راهبردی |
| تایید | ۷,۱۲۸ | ۰,۴۱۰ | برنامه‌ریزی راهبردی <--- برتری دفاعی |
| تایید | ۱۷,۱۴۲ | ۰,۵۷۹ | رهبری راهبردی <--- برتری دفاعی |
| تایید | ۱۶,۳۲۵ | ۰,۳۷۲ | رهبری راهبردی <--- تفکر راهبردی |
| تایید | ۱۰,۶۲۳ | ۰,۳۵۶ | تفکر راهبردی <--- برتری دفاعی |

شکل ۶، الگوی نهایی و تایید شده با برازش مناسب (هم اندازه گیری و هم ساختاری)، را نشان می‌دهد. ضرایب نشان داده شده در این شکل ضرایب رگرسیونی استخراج شده از الگوی نهایی خروجی PLS در حالت استاندارد هستند.



شکل ۶: الگوی نهایی و تایید شده با ضرایب رگرسیونی

شکل ۶، نشان می‌دهد که متغیرهای رهبری راهبردی، تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی علاوه بر اینکه به صورت مستقیم می‌توانند بر برتری دفاعی اثر بگذارند، به صورت غیرمستقیم نیز بر آن اثر گذارند. اثر کل رهبری راهبردی بر برتری دفاعی، مجموع اثرات مستقیم و غیرمستقیم آن است. در جدول ۶، اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل رهبری راهبردی را بر برتری دفاعی نشان می‌دهد. اثر غیر مستقیم از ضرب ضرایب رگرسیونی مسیرها حاصل شده و اثر کل، جمع اثر مستقیم و غیر مستقیم است.

جدول ۶: اثر مستقیم، غیرمستقیم و کل رهبری راهبردی بر برتری دفاعی

| مسیر | مسیر اثر گذاری | اثر مسیر | نوع اثر |
|--|---|---------------------------|------------|
| ۱ | رهبری راهبردی --> برتری دفاعی | ۰,۵۷۹ | مستقیم |
| ۲ | رهبری راهبردی --> برنامه‌ریزی راهبردی --> برتری دفاعی | ۰,۲۱۴ ۰,۵۲۳*۰,۴۱۰ | غیر مستقیم |
| ۳ | رهبری راهبردی --> تفکر راهبردی --> برتری دفاعی | ۰,۱۳۲ ۰,۳۷۲*۰,۳۵۶ | غیر مستقیم |
| اثر کل = (اثر مستقیم + اثر غیر مستقیم) | | (۰,۵۳۶+۰,۲۱۴+۰,۱۳۲)=۰,۸۸۲ | |

اصلاح الگو معمولاً در خصوص الگوهای صورت می‌گیرد که از برآزش مناسب برخوردار نباشند و محققان در این حالت با ایجاد تغییرات در الگو و ساده‌سازی آن به بهبود برآزش الگو کمک می‌کنند. با توجه به اینکه الگوی این تحقیق از برآزش مناسب برخوردار است، بنابراین، نیازی به اصلاح الگو نیست.

بحث و نتیجه‌گیری

رسالت سازمان‌های دفاعی پروژه‌محور، انجام پروژه‌های مرز دانشی و کاربردی در راستای کمک به توسعه صنعت دفاعی است. این پروژه‌ها در حوزه‌های مختلف فنی و دانشی از جمله برق و کامپیوتر، مکانیک، هوافضا، مواد، شیمی و فناوری‌های زیستی به انجام می‌رسند. این سازمان‌ها، به‌عنوان قلب تپنده صنایع دفاعی بوده و نقش آنها تغذیه دانشی و فناوریانه این صنایع در همگامی با روند پیشرفت علم و دانش به روز است. زمانی ماموریت و رسالت مراکز تحقیقاتی در راستای تامین نیازهای تحقیقاتی نیروهای مسلح، به درستی انجام گرفته است که این تحقیقات منجر به ایجاد بازدارندگی دفاعی در مقابل تهدیدات کشورهای شونده که دشمنی دیرینه خود را با ما به اثبات رسانده‌اند.

تغییرات سریع محیطی در تولید محصولات نظامی دانش بنیان در دنیا، ایجاب می‌کند که سطح تنوع پروژه‌های تحقیقاتی دفاعی و قابلیت پاسخگویی به تغییرات مداوم محیطی، به‌طور قابل توجهی افزایش یابد. تولید محصولات راهبردی دفاعی نیازمند تحقیقات مرز دانشی و کاربردی است که سرشار از خلاقیت و نوآوری بوده و بتوانند با کیفیت و سرعت بالا و همچنین کم‌ترین هزینه صورت پذیرند. بنابراین شناخت محیط دانشی دنیا در حوزه‌های مختلف دفاعی از یک سو و تعیین راهبردها و هدایت پروژه‌های تحقیقاتی به‌سمت سوی پروژه‌های نوظهور دانشی غافلگیرکننده در مقابله با تجهیزات دفاعی نوین کشورهای پیشرفته از سوی دیگر از ضروریات لازم در برنامه‌ریزی و هدایت پروژه‌های دفاعی است. بررسی وضعیت پروژه‌های تحقیقاتی در سازمان‌های پروژه‌محور دفاعی، نشان می‌دهد که هدایت این پروژه‌ها نیازمند توسعه و بهبود است. صرف هزینه در پروژه‌های غیر راهبردی که منجر به بازدارندگی دفاعی نشود، بیهوده و غیرمنطقی به‌نظر می‌رسد.

رهبری راهبردی به عنوان سبکی که هم جهت‌گیری‌های آینده را در نظر دارد و هم فعالیت‌های روزمره را براساس برنامه‌های از پیش تعیین‌شده مورد توجه قرار می‌دهد، می‌تواند در پروژه‌های تحقیقاتی دفاعی جهت خلق و دستیابی به دانش‌های نوین و نوظهور و همچنین سرمایه‌گذاری و گسیل ظرفیت‌ها به سمت تولید محصولات راهبردی دفاعی، کمک کننده باشد؛ به عبارتی مدیریت راهبردی پروژه‌های دفاعی از ضروریات مراکز تحقیقات دفاعی بوده و تدوین برنامه‌ها، جهت‌گیری‌ها و هدایت موثر پروژه‌های تحقیقاتی می‌تواند نقش کلیدی در ارتقای بازدارندگی دفاعی کشور ایفا کند.

چالش و مساله اصلی در این محیط، این است که چگونه می‌توان، هدایت این پروژه‌ها را به نحو مطلوب‌تر به انجام رساند تا رهبری راهبردی آنها بتواند به خلق نتایج بهتر و غافلگیرکننده‌تر در محصولات دفاعی منجر شده و با ایجاد برتری دفاعی در معیارهای کیفیت، زمان، هزینه و نوآوری، بازدارندگی دفاعی کشور را ارتقاء بخشید؟ بنابراین تحقیق حاضر با هدف اصلی شناخت متغیرهای راهبردی موثر و تعیین میزان اثر آنها بر برتری دفاعی تدوین شد. در این تحقیق تلاش شد با شناسایی متغیرهای راهبردی اثرگذار بر مزیت رقابتی پایدار، شامل رهبری راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی و تفکر راهبردی، به مدیران مراکز تحقیقاتی نقش متغیرهای سه‌گانه را معرفی نموده و انتظار داشت که با به‌کارگیری آنها در مراکز تحقیقاتی سازمان‌های پروژه‌محور دفاعی، نقش این مراکز در ایجاد بازدارندگی دفاعی و در یک محیط رقابتی در دنیایی که طمع دشمنان روز به روز به منابع و داشته‌های ملی ما افزایش می‌یابد، به درستی صورت پذیرد.

در این پژوهش در ابتدا با بررسی ادبیات موضوع، مولفه‌های رهبری راهبردی، تفکر راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی و برتری دفاعی شناسایی شدند. سپس با بررسی تحقیقات پیشین داخلی و خارجی، روابط بین این متغیرها احصا شد و بر همین مبنا الگوی مفهومی تحقیق شکل گرفت. در گام بعد، با استفاده از ابزار پرسشنامه و جمع‌آوری داده‌های لازم، رابطه بین متغیرهای سه‌گانه راهبردی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و روابط بین آنها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، تبیین شد. روش این پژوهش، توصیفی

همبستگی و از نوع تحلیل رگرسیون بود که به شیوه پیمایشی صورت پذیرفت. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه، با استفاده از نظرات خبرگان تأیید شد و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده نیز نشان داد که پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار است. پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه‌ها را، مدیران مراکز تحقیقاتی سازمان‌های دفاعی پروژه‌محور تشکیل دادند.

نتایج تحقیق نشان داد که کلیه فرضیه‌های تحقیق که هر یک از آنها روابط و تعاملات بین متغیرهای سه‌گانه راهبردی شامل رهبری راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی و تفکر راهبردی، با برتری دفاعی را نشان می‌دهد، مورد تأیید قرار گرفت. مفهوم این تأیید این است که به‌کارگیری همزمان این متغیرهای سه‌گانه می‌تواند نقش قابل توجهی (درمجموع ۰/۸۵۵) در بهبود سطح برتری دفاعی سازمان‌های پروژه‌محور ایجاد کند.

مقایسه نتایج تحقیق با مطالعات پیشین

نتایج به‌دست آمده در این تحقیق، رابطه معنادار و مثبت بین رهبری راهبردی بر ایجاد برتری رقابتی را نشان داد و به نوعی نتایج تحقیقات ملکی و همکاران (۱۳۹۷)، خاشعی و دانشور دیلمی (۱۳۹۶)، اکبری (۱۳۹۴)، اکبری و همکاران (۱۳۹۵)، سبقت اله (۲۰۲۰)، سهیل (۲۰۱۹)، جانسون اگواخی (۲۰۱۹)، کومار و همکاران (۲۰۱۷)، آیرم اوندر (۲۰۱۶)، لاسچینگر و فیدا (۲۰۱۵)، آلبرخت و همکاران (۲۰۱۵)، ریبه و همکاران (۲۰۱۴) جفری گرینهاس (۲۰۱۰) که رابطه مثبت بین این دو متغیر را در تحقیقات خود بیان داشته‌اند، مورد تأیید قرار داد. ضریب رگرسیونی بین این دو متغیر در این تحقیق به‌میزان ۰/۵۲۳ است.

توتونچی (۱۳۹۱)، زاچاری (۲۰۱۳) و جرمیا و باراسا (۲۰۱۹) در تحقیقات خود بر رابطه مثبت و معناداری بین برنامه‌ریزی راهبردی و برتری رقابتی تأکید داشته‌اند که در این تحقیق نیز این رابطه با ضریب رگرسیون ۰/۴۱۰ مورد تأیید قرار گرفت.

نتایج این تحقیق نشان داد که رهبری راهبردی بر تفکر راهبردی رابطه مثبت و معنادار با ضریب رگرسیونی ۰/۳۷۲ دارد. این موضوع، نتایج مطالعات قائد امینی و همکاران

(۱۳۹۸)، بختیاری و همکاران (۱۳۹۵) و آیینها و اسینق (۲۰۰۷) را تایید می‌کند. مطالعات ابوترابی (۱۳۹۷)، محمدی و همکاران (۱۳۹۶)، کمالی (۱۳۹۶)، روح الامینی (۱۳۹۳)، ساموئل و همکاران (۲۰۱۸)، احمدالقطامین (۲۰۱۸)، رابطه معنادار و مثبت بین تفکر راهبردی و برتری رقابتی را نشان داد. تحقیق حاضر نیز رابطه بین این دو متغیر را با ضریب رگرسیونی ۰/۳۵۶، مورد تایید قرار داد. در این تحقیق، برنامه‌ریزی راهبردی و تفکر راهبردی که به عقیده جانسون اگوآخی (۲۰۱۹)، به‌عنوان دو بال اساسی رهبری راهبردی در سازمان تلقی می‌شدند، نیز هر دو همراه با رهبری راهبردی بر برتری دفاعی اثر مثبت و معناداری را داشته و این بیان‌کننده این است که به‌کارگیری همزمان این سه متغیر در مراکز تحقیقاتی سازمان‌های پروژه‌محور دفاعی، می‌تواند به‌نحو قابل‌توجهی در ایجاد برتری دفاعی، ایفای نقش کند.

پیشنهادات اجرایی و کاربردی به مدیران مراکز تحقیقاتی در سازمان‌های

پروژه محور دفاعی

نتایج این تحقیق نشان داد که به‌کارگیری همزمان رهبری راهبردی، تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند به مراکز تحقیقات سازمان‌های پروژه‌محور دفاعی کمک کند تا در ایجاد برتری دفاعی، بهبود قابل‌توجهی داشته باشند. توجه به این نکته بسیار کلیدی است که در صورتی که مراکز تحقیقاتی نتوانند، پروژه‌های تحقیقاتی مرز دانشی و کاربردی درستی را به انجام برسانند، تولید محصولات دفاعی با ارزشی که بتوانند باز دارندگی دفاعی و در پیامد آن، امنیت ملی را ارتقا دهند، غیر ممکن خواهد بود؛ به عبارتی تولید محصولات دفاعی با کارکرد عملیاتی دقیق، با کیفیت، با سرعت بالا، متنوع، کم هزینه و گره خورده با نوآوری، بدون انجام پروژه‌های تحقیقاتی درست، غیر ممکن است. انجام اینگونه پروژه‌های تحقیقاتی نیازمند، شناسایی دقیق محیطی و رصد فناوری‌ها و دانش موجود در دنیا بوده و هدایت موثر آنها از طریق کشف شایستگی‌های کلیدی، توسعه سرمایه‌های انسانی، شبکه‌سازی و فرهنگ همکاری اثربخش، تعیین مسیر راهبردی و ایجاد کنترل‌های راهبردی، است که در رهبری راهبردی این پروژه‌ها، خلاصه می‌شوند. رهبری

راهبردی این پروژه‌ها در دو قالب اساسی تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان مهارت فکر کردن دائمی راهبردی در رویکردی نظام‌مند و فنون و فرایندهای شناسایی فرصت‌های محیطی و نقاط قوت و ضعف داخلی خارجی این مراکز تعبیر می‌شوند؛ به عبارتی رهبری راهبردی بدون به‌کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یک ابزار و تفکر راهبردی به‌عنوان یک مهارت، امکان‌پذیر نیست. نتایج پژوهش حاضر، این موارد را به درستی نشان داد و ایجاد مزیت‌رقابتی در پروژه‌های تحقیقاتی را در قالب انجام پروژه‌های با کیفیت، کم هزینه، در سریع‌ترین زمان، متنوع و دارای نوآوری بالا، در گرو به‌کارگیری رهبری راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی و تفکر راهبردی، معرفی کرد. به‌کارگیری این مولفه‌ها در هدایت پروژه‌های تحقیقاتی دفاعی، منجر به ایجاد برتری دفاعی پروژه‌های تحقیقاتی نموده و بازدارندگی دفاعی را ارتقاء می‌دهد.

گرچه به‌کارگیری این مولفه‌ها، در عمل کار بسیار سخت و پیچیده‌ای است، اما شناخت آنها و حرکت کردن در مسیر پیاده‌سازی آنها جزء ضروری و لاینفک در مراکز تحقیقاتی سازمان‌های پروژه‌محور دفاعی است. تغییر رویکرد مدیران مراکز تحقیقاتی از مدیریت پروژه‌ها که متمرکز بر برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل آنها مبتنی بر ابزارها است، به سمت رهبری پروژه‌ها که به‌عنوان هدایت اثربخش آنها مبتنی بر همسوسازی تمامی ظرفیت‌ها در راستای دستیابی به اهدافی که دائماً در حال به روز رسانی هستند، به‌عنوان اولین، پیشنهاد اجرایی به این مدیران مطرح می‌شود. شناسایی فرصت‌های محیطی، رصد تحقیقاتی دفاعی کشورهای پیشرو، تمرکز بر شناسایی کارکردهای محصولات جدید دفاعی آنها و تعریف پروژه‌های بهبود کارکرد در محصولات دفاعی، از جمله نتایج تغییر این رویکرد است که در گام اول باید به انجام برسد. نکته قابل توجه اینکه برتری دفاعی این مراکز، دقیقاً در مقایسه با مزیت‌های محصولات دفاعی کشورهای پیشرفته دنیا، تعریف شده و شناخت قابلیت‌های محصولات دفاعی آنها، بسیار ضروری است. رویکرد انجام پروژه‌های تحقیقاتی پس‌رو و غیر هدفمند، همواره بخش دفاع را در شرایط پذیرش فناوری‌های غافلگیرکننده قراردادده و همواره تلاش آنها را محدود به پروژه‌های تحقیقاتی پدافندی

می‌کند که این موضوع گرچه تا حدی بازدارندگی دفاعی در مقابل محصولات موجود کشورهای پیشرفته را ایجاد می‌کند، اما همواره صنعت دفاعی را در موقعیت پایین‌تر، نسبت به محصولات دفاعی ابرقدرت‌ها قرار می‌دهد.

گرچه اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق در مراکز تحقیقات دفاعی نشان داد که برنامه‌ریزی راهبردی از دیگر مولفه‌های رهبری راهبردی و تفکر راهبردی بیشتر به‌کار گرفته می‌شود، اما قابل اذعان است که برنامه‌ریزی راهبردی بلندمدت در تعریف و هدایت پروژه‌های تحقیقاتی با توجه به تغییرات سریع محیطی به‌ویژه در محصولات دفاعی و به نوعی برنامه‌ریزی راهبردی بلندمدت غیر پویا، کاربرد چندانی در ایجاد مزیت رقابتی این مراکز نخواهد داشت. با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان داد که وضعیت مزیت رقابتی پایدار این مراکز کمتر از حد متوسط است، بنابراین، به‌کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی پویا و غیر منفعل به‌عنوان پیشنهاد اجرایی دیگری است که باید در این مراکز مورد توجه قرار گیرد. رهبری راهبردی به‌عنوان مکمل برنامه‌ریزی راهبردی، این نقیصه را با توجه به تأکید در پویایی شناسی محیطی، بر طرف کرده و با تمرکز بر کشف و حفظ شایستگی‌های کلیدی، توسعه سرمایه انسانی، بازتعریف فرایندها و نحوه انجام همکاری‌های تحقیقاتی و تمرکز بر کنترل‌های راهبردی، دستیابی به برتری دفاعی را بهبود می‌بخشد. تفکر راهبردی، که مطابق با نتایج تحقیق، دارای کمترین سطح در مراکز تحقیقاتی است، به‌عنوان حلقه گمشده این مراکز تلقی شده و تلاش برای معرفی، شناسایی و نحوه به‌کارگیری آن و همچنین شناسایی افراد دارای تفکر راهبردی و تلاش برای ایجاد ویژگی‌های خاص این افراد در مدیران مراکز تحقیقاتی، باید مورد توجه جدی قرار گیرد.

همچنانکه نتایج تحقیق نشان داد، رهبری راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی و تفکر راهبردی سه مولفه اصلی در ایجاد مزیت رقابتی در پروژه‌های تحقیقاتی هستند که به‌کارگیری همزمان آنها می‌تواند نقش قابل توجهی در برتری دفاعی ایجاد کند. بنابراین، مدیران این مراکز باید تلاش کنند موانع به‌کارگیری این متغیرهای کلیدی را شناسایی و رفع

کند و با به‌کارگیری همزمان این مولفه‌ها و با ایجاد و توسعه برتری دفاعی، زمینه اقتدار دفاعی را ایجاد نمایند.

برای افزایش قابلیت‌های تفکر راهبردی، باید در امور توسعه منابع و سرمایه‌های انسانی، برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های مهارت آموزی، سرمایه‌گذاری کرده و هم‌زمان در جهت عملکرد نوآورانه کوشش شود؛ زیرا تفکر راهبردی برای خلق و تسهیم، نیاز به زمینه مناسب دارد که پیشنهاد می‌شود این زمینه مناسب از راه‌های مختلف جهت تقویت عملکرد تفکر راهبردی فراهم شود. در چنین محیطی متخصصین و صاحب‌نظران از طریق تعاملات سازنده بهتر، می‌توانند دانش خود را با دانش‌های موجود ترکیب کرده و تفکر راهبردی را رواج دهند. مدیران مراکز تحقیقاتی با دلسوزی، تعهد و بینشی علمی، تمام توانمندی‌ها، انرژی و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت مراکز تحقیقاتی به‌کار گیرند و پیوسته برای توسعه رهبری راهبردی تلاش کنند. پیشنهاد می‌شود برای ایجاد و تولید اطلاعات، کمیته‌ها و گروه‌هایی از خبرگان در مراکز تحقیقاتی با رویکرد توسعه رهبری راهبردی تشکیل شود تا بتوان برای شناخت مشتریان و رقبا و برنامه‌ریزی برای اجرای سیاست‌ها هماهنگ بوده و استفاده بیشتر از فرصت‌های کسب و کار را فراهم کرد. در این زمینه برنامه فشرده آموزشی برای توسعه قابلیت‌ها، متناسب با هر یک از مراکز تحقیقاتی، یکی از موفق‌ترین رویکردها برای ارتقای عملکرد آنها است. پیشنهاد می‌شود که مدیران مراکز تحقیقاتی از طریق اجرای سیاست‌هایی مانند بسیج منابع و امکانات و آموزش مستمر و در حین کار و همچنین انتقال مهارت‌های جدید به کارکنان جهت انجام فعالیت‌های تحقیقاتی، موجب ارتقای سطح تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان خود شوند؛ همچنین توجه به برنامه‌های توسعه قابلیت‌های تفکر راهبردی برای توسعه خدمات نوین و ارائه برنامه‌هایی برای ایجاد دانش جدید براساس دانش موجود، توصیه می‌شود.

مدیران برای ایجاد زمینه برای برنامه‌های مشارکتی کارکنان جهت ارتقای تفکر راهبردی به‌وسیله توسعه قابلیت‌های پویا، باید اطلاعات دانشی لازم برای انجام وظایف را در اختیار آنان قرار دهند. اگر توقع است که مدیران مراکز تحقیقاتی و پژوهشگران آنها مسئولانه عمل

کنند، باید در مورد عملکرد تفکر راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی، مأموریت‌ها، برنامه‌ها، اهداف، اعتبارات و نتایج و به‌طور کلی آنچه در این مراکز می‌گذرد، آگاهی داشته باشند. ایجاد ظرفیت انعطاف‌پذیری در این مراکز برای انجام پروژه‌های خلاق و متنوع، آموزش‌های سازمان‌دهی شده در حین کار برای مدیران و پژوهشگران این مراکز، رصد فناوری‌ها و شناخت ابزارها و تکنیک‌های مدیریت اثربخش پروژه‌ها، به کارگیری افراد مناسب در وظایف مناسب، به کارگیری سیاست‌های حمایت از تفکر راهبردی، بالا بردن توانایی توسعه روش‌های جدید در انجام پروژه‌های تحقیقاتی، تفویض اختیار واقعی به پژوهشگران و ایجاد محیطی شاداب و با انگیزه، آزادی افراد درگیر در تصمیم‌گیری در ارائه عقاید و پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد از جمله دیگر پیشنهادات اجرایی است که در مجموع منجر به ایجاد فضای به کارگیری تفکر و برنامه‌ریزی راهبردی شده و از طریق تولید محصولات دارای برتری رقابتی، بازدارندگی دفاعی را ارتقا خواهند داد.

پیشنهاد تحقیقات آتی

به کارگیری متغیرهای معرفی شده در این تحقیق شامل رهبری راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی و تفکر راهبردی، بدون شناسایی موانع پیش‌روی آنها امکان‌پذیر نیست. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در تحقیقی، موانع مترتب بر به کارگیری این متغیرهای سه‌گانه، مورد بررسی قرار گیرند. پژوهش‌های آتی می‌توانند یافته‌های این پژوهش را در سایر سازمان‌ها و یا دیگر مراکز تحقیقاتی پروژه‌محور و دانش‌بنیان، مورد بررسی و سنجش قرار دهند. پیشایندهای رهبری راهبردی موضوع دیگری است که تاکنون پژوهش‌های اندکی در خصوص آن انجام شده است و بررسی آنها در تحقیقی جامع، می‌تواند به تسهیل به کارگیری رهبری راهبردی کمک کند. نقش متغیرهای درون‌سازمانی و میان‌سازمانی و همچنین همکاری‌ها و شراکت‌ها بر رهبری راهبردی، موضوعات دیگری هستند که می‌توانند در آینده مورد تحقیق و مطالعه قرار گیرند. تدوین نقشه راه عملیاتی^۱ برای پیاده‌سازی متغیرهای سه‌گانه راهبردی این تحقیق، مبتنی بر اقدامات لازم و بر مبنای هزینه و

زمان عملیاتی کردن آنها به‌عنوان پیشنهادی دیگر برای تحقیقات آتی مطرح است.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- ابوترابی، زهرا (۱۳۹۷)، اثر رهبری راهبردی بر عملکرد سازمان، *فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری*، دوره: ۵، شماره: ۱۳.
- اکبری، محسن (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر رهبری راهبردی بر مزیت‌های رقابتی با میانجیگری دو سو توانی نوآوری، *پژوهشنامه بازرگانی*، سال ۱۹، شماره ۷۴.
- اکبری، محسن؛ نیکوکار، هانی؛ اسماعیل زاده، محمد (۱۳۹۵)، بررسی نقش رهبری متعالی بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری مزیت‌رقابتی، *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، سال ششم، شماره ۳.
- امیدوار، رضا (۱۳۹۰)، خلاصه‌ای از برنامه‌ریزی راهبردی و الگوی برایسون، *فصلنامه مطالعات راهبردی*، ۳(۱۰): ۱۰-۱۴.
- بختیاری، ساکو؛ زردشتیان، شیرین (۱۳۹۵)، نقش میانجی تفکر راهبردی در رابطه بین سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان کردستان، *فصلنامه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، دوره ۳، شماره ۴، صفحه ۳۴-۲۳.
- توتونچی، احسان علی (۱۳۹۱)، برنامه‌ریزی راهبردی در کارخانجات ریسندگی و بافندگی با مطالعه موردی در یکی از این کارخانجات، *ماهنامه صنعت نساجی و پوشاک*، سال سی‌ام شماره ۲۳۲، صفحه ۷۸-۹۵.
- خاشعی، وحید؛ دانشوردیلی، محمدرضا (۱۳۹۶)، نقش رهبری راهبردی در ایجاد مزیت‌رقابتی پایدار با در نظر گرفتن نقش انعطاف‌پذیری راهبردی، *دومین کنگره بین‌المللی علوم انسانی*، مطالعات فرهنگی، تهران.
- روح‌الامینی، سیدعلی (۱۳۹۳)، تأثیر تفکر راهبردی بر راهبردهای کسب مزیت‌رقابتی کسب و کار با میانجی‌گری نوآوری راهبردی (مورد مطالعه: شهرک صنعتی خضراء کرمان)، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه سمنان.
- فاضلی، عبدالرضا (۱۳۹۰)، درآمدی بر نقش برنامه‌ریزی راهبردی در تحقق چشم‌انداز ملی: مطالعه موردی: چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران، *فصلنامه مجلس و راهبرد*، ۶۷: ۲۵۳.
- قاسمی‌خشاب، عقیل (۱۳۹۰)، ارزیابی فعالیت‌های پژوهشی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران بر اساس مؤلفه‌های برنامه‌ریزی راهبردی، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تهران.
- قائد امینی، عباس؛ ابراهیم زاده، رضا؛ صادقی، مهرداد؛ ماهرانی، مجید (۱۳۹۸)، تأثیر رهبری استراتژیک از

طریق تفکر استراتژیک بر عملکرد سازمانی در شرکت ساپکو، *فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، سال دهم، شماره ۳۴.

- کمالی، مهران (۱۳۹۶)، بررسی اثر تفکر راهبردی و نوآوری سازمانی بر مزیت‌رقابتی (مطالعه موردی: شرکت ایران خودرو)، *دومین همایش بین‌المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه*.
- محمدی، رضا؛ کسرابی، احمدرضا؛ مهری نژاد، صفیه (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی بر اثربخشی سازمانی (بانک سپه شعب منطقه غرب تهران)، *دومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران*.
- ملکی، مرتضی؛ امینی، غلامرضا؛ محمدی، محسن (۱۳۹۷)، نقش رهبری راهبردی در فعالیت‌های صنعت بانکداری، *نشریه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، شماره ۲۱.

ب. منابع انگلیسی

- Abhinava Singh, S., (۲۰۰۷). **Strategic Leadership and Competitive Advantage: A Case of an Indian Pharma Firm in the New Patent Regime.**
- Ahmed Al-Qatamin., (۲۰۱۸). Effect of Strategic Thinking Skills on Dimensions of Competitive Advantage: Empirical Evidence from Jordan. *International Journal of Business and Management*; Vol. ۱۳, No. ۵; ۲۰۱۸. ISSN ۱۸۳۳-۳۸۵۰ E-ISSN ۱۸۳۳-۸۱۱۹.
- Albrecht, Simon, L., Bakker Arnold, B., Gruman Jamie, A., William H., Saks Alan, M., (۲۰۱۵). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. ISSN: ۲۰۵۱-۶۶۱۴
- Aslan, S., Diken, A., Shendogdu, A., (۲۰۱۱). Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovations of SMEs in a perceived environmental uncertainty, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, ۲۴,۶۲۷-۶۴۲
- Betz, F., (۲۰۱۶). **Strategic thinking: a comprehensive guide.** UK: Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/9781785604669>.
- Bobillo, A., Iturriaga, F., Gaite, T., (۲۰۱۰). Firm performance and international diversification: The internal and external competitive advantages, *International Business Review*, ۱۹: ۶۰۷-۶۱۸.
- Crossan, M., Vera, D., Nanjad, L., (۲۰۰۸). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments, *The Leadership Quarterly*, ۱۹,۵۶۹-۵۸۱.
- Davies, B., Davies, B. J., (۲۰۱۰). The nature and dimensions of strategic leadership, *ISEA*, ۳۸(۱),۵-۲۱.

- Deeboonmee, W., Ariratana, W., (۲۰۱۴). Relationship between strategic leadership and school Effectiveness. *Procedia Social and Behavioral Sciences* ۱۱۲: ۹۸۲-۹۸۵. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1258>.
- Ebener, D., Smith, F., (۲۰۱۵). **Strategic planning: an interactive process for leaders**. New Jersey: Paulist Pres.
- Elkhedr, H, H., (۲۰۱۹). The Relationship Between Strategic Management And Leadership: A Critical Literature Review. *International Journal of Scientific and Technology Research*, ۸(۰۲), ۵۸-۶۲.
- Goldman, E, F., (۲۰۰۸). The power of work experiences: characteristics critical to Developing expertise in strategic thinking. *human resource development quarterly*, ۱۹(۳), ۲۱۷-۲۳۷.
- Hit, M., Hayne, K, T., Serpa, R., (۲۰۱۰). Strategic leadership for the ۲۱ century, *Business Horizons*, ۵۳, ۴۳۷-۴۴۴.
- Irem Önder (۲۰۱۶). **Leadership as a Sustainable Competitive Advantage in Vienna's ۵-Star Hotel Industry**. Alexander Fuchs, BBA
- Jabbar, A. A., & Hussein, A. M., (۲۰۱۷). The Role of Leadership in Strategic Management, *International Journal of Research* , ۵(۵), ۹۹- ۱۰۶.
- Jeffrey H. Greenhaus.,(۲۰۱۰). Leadership practices, competitive priorities, and manufacturing group performance. *International Journal of Operations & Production Management*. OI:10.1108/01443351011082535.
- Jelenc, L., (۲۰۰۹). **The impact of strategic management schools and strategic thinking on the performance of Croatian entrepreneurial practice**. Doctoral Dissertation, university of Ljubljana .
- Jeremiah, M., Barasa ,K.,(۲۰۱۹). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations, *International Journal of Applied Research and Studies* ۵(۶):۲۷-۳۲
- Johnson Egwakhe, A., (۲۰۱۹). Strategic Leadership Dimensions and Competitive Advantage: Perspective of Service Firms in Lagos and Ogun States, Nigeria, *International Journal of Management Sciences and Business Research*, May-۲۰۱۹ Vol-۸, Issue ۵.
- Julian, O., (۲۰۱۳). **Relationship between strategic planning and organization's performance in non-governmental organizations (NGOs): a case of ACTIONAID, Kenya**. Master research, University of Nairobi, Kenya.
- Kiyak, B., Tuba, G., Aktas, E., (۲۰۱۱). Strategic leadership styles and organization financial performance: A qualitative study on private hospitals, ۷th international strategic management conference, *Procedia social and behavioral sciences*.
- Kumar, R, P., Madhusmita P., Lalatendu K, J., (۲۰۱۷). Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management*, ISSN: ۱۷۴۱-۰۳۹۸

- Laschinger, H. K. S., Fida, R., (۲۰۱۵). **Linking nurses' perceptions of patient care quality to job satisfaction: the role of authentic leadership and empowering professional practice environments.** J Nurs Adm. doi: ۱۰.۱۰۹۷/NNA.۱۹۸.
- Lear, L, W., (۲۰۱۲). The relationship between strategic Leadership and strategic alignment in light-performing companies in south Africa, *Ph.D thesis*, Graduate school of business leadership, University of south Africa.
- Morrissey, G., (۱۹۹۶). **A Guide To strategic Thinking (Building Your Planning Foundation)**, Hard Cover.
- Nafie, B. M., (۲۰۰۶). Investigation of the Relationship Between strategic thinking and innovativeness of the management at the ministry of health in gaza strip. *Thesis the Master Degree in Business Administration*, the Islamic University Gaza.
- Rabeea O, M., Islam A. Nassar., Mahmoud K, A.,(۲۰۱۴). Strategic Leadership Capabilities and Sustainable Competitive Advantage in Private Universities. *Academy of Strategic Management Journal*. Print ISSN: ۱۵۲۴-۱۴۵۸; Online ISSN: ۱۹۳۹-۶۱۰۴.
- Ratiba, B.,Yousra, M., HindLe, L, F., (۲۰۱۵). **Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning**, Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume ۱۸.
- Samuel, M. M., Lynette, L.,Sarah, E., Radloff, B., (۲۰۱۸). **The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks**, S. Afr. j. econ. Manag. sci. vol.۲۱ .
- Serfontein, J, J., (۲۰۱۰). The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organizations in South Africa, *ph.D thesis*, University of Stellenbosch.
- Sebghatullah, A., (۲۰۲۰). The Impact of Strategic Leadership on Competitive Advantage: The Mediating Role of Ambidexterity and Information System, *Evidence from Islamic Banks in Jordan*.
- Suhail, A., (۲۰۱۹). **Analysis of the Effect of Strategic Leadership on Organizational Success**, <https://www.researchgate.net/publication/۳۳۵۳۹۰۰۱۴>.
- Tutar, Hasan; Altinoz, Mehmet; Cakiroglo, Demet., (۲۰۱۱). Is ethical Leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey, v th international strategic management conference. *Procedia social and Behavioral Sciences*, ۲۴, ۱۳۷۸-۱۳۸۸.
- Zachary, B, A., (۲۰۱۳). Strategic Planning and Competitive Advantage of ICT Small and Medium Enterprises in Kenya. *Business and Management Horizons*, Vol. ۱, No. ۱.

