



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی  
سال شانزدهم، شماره سوم (پیاپی ۳۳)، پاییز ۱۴۰۱، صص. ۲۹-۷۴

## طراحی الگوی تفکر راهبردی مبتنی بر اندیشه‌های راهبردی سردار قاسم سلیمانی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۰۳  
مقاله برای اصلاح به مدت ۹ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

محمدحسین قنادان زاده\*  
مصباح الهدی باقری کنی\*\*  
اسدالله گنجعلی\*\*\*

10.30497/SMT.2023.243893.3434


### چکیده

دنیای سرشار از تغییر و چالش امروز، سازمان‌ها را با چالش‌های متعددی روبه‌رو کرده است و مدل‌های رایج برنامه‌ریزی راهبردی در چنین شرایطی تا حدی، اعتبار خود را از دست داده‌اند. به‌منظور مقابله با این چالش‌ها، یکی از پارادایم‌های توصیه شده، تفکر راهبردی است. تفکر راهبردی مدیران را به انعطاف‌پذیری مناسب در تصمیم‌گیری‌ها مجهز کرده و می‌تواند به‌عنوان یک پارادایم غالب در عصر حاضر به‌کار گرفته شود. اگرچه تفکر راهبردی مفهومی ناشناخته در حوزه مدیریت راهبردی نیست، اما مسئله‌ای که وجود دارد، عدم تناسب مدل‌های غربی با فرهنگ و بافت اسلامی جامعه ایران است. علاوه بر این، در اغلب مدل‌های تفکر راهبردی، جنبه نظری از جنبه عملی پیشی می‌گیرد و این مسئله باعث می‌شود مخاطبان این مدل‌ها را انتزاعی و غیرعملیاتی بدانند. این پژوهش به‌منظور حل این مسئله، از اندیشه‌های راهبردی سردار قاسم سلیمانی برای طراحی الگوی تفکر راهبردی مطلوب خود استفاده کرده است. در این راستا، از روش تحلیل مضمون استقرایی - قیاسی به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و پاسخ به سؤالات استفاده شد و بخش قیاسی پژوهش به کمک مدل پنج‌بخشی تفکر راهبردی لیدکا (۱۹۹۸) انجام شد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار Maxqda2020، تعداد ۴۵۸ مضمون پایه، ۷۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۰ مضمون فراگیر شناسایی شد. در نهایت ۲۰ مضمون فراگیر شناسایی شده ذیل ابعاد چهارگانه تفکر عملیاتی، تفکر ارزشی، تفکر ایدئولوژیک و تفکر انسانی طبقه‌بندی شد که ابعاد اصلی تفکر راهبردی سردار قاسم سلیمانی را نشان می‌دهد.

### واژگان کلیدی

تفکر راهبردی؛ تفکر استراتژیک؛ مدیریت راهبردی؛ مدیریت استراتژیک؛ سردار سلیمانی؛ مدیریت اسلامی؛ لیدکا.

20.1001.1.23830891.1401.16.3.2.8

\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، دانشکده‌گان فارابی، قم، ایران. (نویسنده مسئول)  
ghanadanzadeh@ut.ac.ir  0000-0003-0866-5085

\*\* دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

m.h.bagheri@isu.ac.ir  0000-0003-4648-6299  
\*\*\* دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

ganjali@isu.ac.ir  0000-0002-3250-9595

#### مقدمه

سرعت زیاد تغییرات و پیچیدگی‌های قرن ۲۱ را می‌توان پدیده غالب این قرن دانست. تغییرات مداوم اقتصادی، اجتماعی، قانونی، سیاسی و به‌خصوص تکنولوژیک باعث به‌وجود آمدن عدم اطمینان‌های مختلف تاحدی شده است که چالش‌هایی را برای مدیران در تصمیم‌گیری‌های راهبردی به‌وجود آورده است (گل‌محمدی، کفچه و سلطان‌پناه، ۱۳۹۲، ص. ۹۴). یکی از چارچوب‌های توصیه شده در این شرایط، تفکر راهبردی است. تفکر راهبردی در مقابل چارچوب‌های ایستا، مدیران را به انعطاف‌پذیری مناسب در تصمیم‌گیری‌ها مجهز کرده و می‌تواند به‌عنوان یک رویکرد جایگزین در عصر حاضر به کار گرفته شود (بیاضی طهرابند، ۱۳۹۸).

تفکر راهبردی، یکی از مفاهیم جدیدی است که در طول چند دهه اخیر به‌منظور پاسخ به دو پدیده پیچیدگی و پویایی مورد توجه پژوهشگران حوزه راهبرد قرار گرفته است. بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که توافق کاملی بر سر چیستی تفکر راهبردی وجود ندارد. به‌عنوان مثال، همل و پراهلاد<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) تفکر راهبردی را شیوه خاصی برای اندیشیدن می‌دانند که می‌توان آن را «مهارت معماری راهبرد» دانست. همچنین میتزبرگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) تفکر راهبردی را مبنایی برای خلق راهبردهای قاعده‌شکن دانسته و معتقد است که تفکر راهبردی بر ترکیب تأکید دارد و با استفاده از شهود و خلاقیت «نگرش منسجم» از سازمان ایجاد می‌کند (کردنائیج، ۱۳۹۶، ص. ۵).

اگرچه به موضوع تفکر راهبردی در بسیاری از متون علمی پرداخته شده و مدل‌های مختلفی نیز از آن ارائه شده است؛ اما همچنان چالش‌هایی در این زمینه وجود دارد. از جمله این چالش‌ها، عدم اختصاص مدل‌های مذکور با فرهنگ و بافت جوامع مختلف است به‌طوری که نظریات و مدل‌های تفکر راهبردی اغلب به‌صورت جهان‌شمول ارائه شده‌اند و نظریه‌پردازان مدل، کمتر به تناسب آن با بافت فرهنگی توجه داشته‌اند. این در حالی است که در پارادایم پست‌مدرنیسم، جهان‌شمول بودن علوم به‌خصوص علوم اجتماعی مورد تردید قرار گرفته است. براین‌اساس، مسئله این پژوهش عدم وجود مدل تفکر راهبردی متناسب با فرهنگ و جامعه جمهوری اسلامی ایران است.

متناسب با مسئله بیان شده، این پژوهش به دنبال آن است تا با الگوبرداری از ویژگی‌ها و اندیشه سردار قاسم سلیمانی یک مدل بومی و عینی از تفکر راهبردی را متناسب با فرهنگ، ارزش‌ها و اقتضائات جمهوری اسلامی ایران ارائه نماید.

در تبیین چرایی پرداختن به چنین مسئله‌ای، می‌توان از جهات مختلف به ضرورت انجام این پژوهش اشاره کرد. اما مهم‌ترین ضرورت انجام این پژوهش، جایگاه «زمینه»<sup>۳</sup> در موضوعات مدیریت راهبردی است که این موضوع به‌خصوص در جمهوری اسلامی ایران به دلیل فرهنگ اسلامی و اقتضائات خاص آن اهمیت دارد.

در توضیح اهمیت زمینه باید گفت اگرچه در پارادایم‌های مدرنیسم و پیش از آن، «محتوا»<sup>۴</sup> از اهمیت بیشتری برخوردار بود و اندیشمندان هر حوزه‌ای به دنبال ارائه یک الگوی جهان شمول بودند؛ اما این موضوع توسط اندیشمندان پارادایم پست مدرنیسم مورد انتقاد قرار گرفته است و از نظر آنها، «زمینه» اهمیت بیشتری نسبت به محتوا دارد و از این جهت توسعه دانش به جای تعمیم‌پذیری می‌بایست به دنبال محلی و زمینه‌ای شدن باشد (مکولی، دبرلی و جانسون، ۱۳۹۸، ص. ۴۲۶). دانش مدیریت راهبردی نیز مانند سایر علوم تحت تأثیر این پارادایم قرار گرفته است و در آن به موضوع زمینه بیش از پیش توجه می‌شود.

زمینه در مفاهیم راهبرد به معنای شرایط احاطه کننده و تأثیرگذار بر روشی است که راهبرد از طریق آن توسعه یافته و عملیاتی می‌شود و همچنین بر فرآیند پیشرفت راهبرد تأثیر می‌گذارد (Lynch, 2006, p. 531). «مک میلان» و «تامپوئه»<sup>۵</sup> در کتاب خود، مدلی از مدیریت راهبردی ارائه نموده‌اند و در آن سه مفهوم محتوای راهبرد، اقدام راهبردی و تفکر راهبردی را در تعامل سه‌گانه و در بستر «زمینه» به تصویر کشیده‌اند (Macmillan & Tampoe, 2000, p. 46). آنچه از این مدل به وضوح قابل درک است، نقش عوامل زمینه‌ای در تفکر راهبردی است. براین اساس، می‌توان گفت که نقش زمینه در توسعه راهبرد و به‌خصوص تفکر راهبردی غیرقابل انکار است و می‌بایست توسعه گزینه‌های راهبردی و مدل‌ها از جمله مدل‌های تفکر راهبردی در بستر و زمینه مختص به خود ارائه شوند. بنابراین، تبیین مدل تفکر راهبردی بومی متناسب با شرایط زمینه‌ای در هر فرهنگ و کشوری از جمله جمهوری اسلامی ایران ضروری است.

با وجود اینکه طراحی مدل‌های بومی متناسب با زمینه در هر کشور و حتی صنعت لازم و ضروری است؛ اما این موضوع برای جمهوری اسلامی ایران که یک کشور اسلامی ایدئولوژیک است، اهمیت بیشتری دارد؛ چراکه میزان تفاوت زمینه‌های فرهنگی و سیاسی به بیشترین حد خود نسبت به سایر کشورها می‌رسد. براین اساس، مدیران جمهوری اسلامی ایران که در فرهنگ اسلامی ایدئولوژیک فعالیت می‌کنند، برای اثربخشی بیشتر می‌بایست از مدلی استفاده کنند که با ارزش‌ها و اصول اسلامی و ایدئولوژیک خود متناسب باشد. چنین موضوعی ضرورت ارائه یک مدل بومی تفکر راهبردی متناسب با فرهنگ و ارزش‌های اسلامی و ایدئولوژیک را برای ما بیش از پیش روشن می‌سازد.

تا به اینجا، ضرورت طراحی یک الگوی بومی تفکر راهبردی برای مدیران جمهوری اسلامی ایران تبیین شد؛ اما ممکن است این سؤال مطرح شود که چرا می‌بایست از شخصیت و اندیشه سردار شهید قاسم سلیمانی استفاده شود. الگوی شخصیتی سردار قاسم سلیمانی در این پژوهش به دلیل وجود سه شاخصه متمایز مبنا قرار گرفته است. اولین بعد متمایز شخصیتی سردار قاسم سلیمانی که پایه اصلی این پژوهش نیز محسوب می‌شود، الگو بودن به‌عنوان یک استراتژیست موفق در صحنه‌های نبرد است. سردار قاسم سلیمانی از زمان دفاع مقدس تا سال‌های پیش از شهادت همواره یک شخصیت راهبردی در پیروزی‌های نظامی بوده است به‌نحوی که اتحاد جبهه مقاومت و پیروزی بر حکومت خودخوانده داعش، تنها فصلی از موفقیت‌های راهبردی او بوده است. علاوه بر این، شخصیت جامع و مانع سردار قاسم سلیمانی در میان عموم افراد، بدون وابستگی و جهت‌گیری به‌سوی احزاب و جناح‌های سیاسی، او را به شخصیتی اجماعی میان همه طیف‌های سیاسی تبدیل کرده است. این شخصیت اجماعی که به مردم ایران هم محدود نمی‌شود، یک الگوی بین‌المللی بی‌نظیر را پیش روی ما قرار می‌دهد و لازم است تا از این فرصت بهره‌برده و به ابعاد شخصیتی و راهبردی ایشان نفوذ کنیم و در نتیجه یک الگوی جامع و کامل را ارائه نماییم. در تکمیل این موضوع، شخصیت سردار قاسم سلیمانی نه تنها یک الگوی اجماعی و راهبردی است که او را می‌توانیم الگوی یک مسلمان متقی و با اخلاق بدانیم. قرارگیری این سه بعد شخصیتی در کنار هم به ما این فرصت را می‌دهد تا بتوانیم سردار قاسم سلیمانی را به‌عنوان الگوی اسلامی و ایرانی از یک متفکر

راهبردی و استراتژیست معرفی کرده و این سبک راهبردی را برای الگوگیری به مدیران داخلی و حتی خارج از کشور ارائه نماییم.

هدف این پژوهش آن است تا با الگوگیری از سبک و تفکر راهبردی سردار قاسم سلیمانی، الگویی جامع و کاربردی را برای مدیران جمهوری اسلامی ایران در سه دسته فرماندهان نظامی، مدیران دولتی و کلان و مدیران بنگاه‌های اقتصادی و کسب و کارها ارائه نماید. براین اساس می‌توان سؤال اصلی این پژوهش را چنین طرح کرد:

*الگوی تفکر راهبردی متناسب با شرایط بومی و اقتضایی مدیران جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر شخصیت راهبردی سردار قاسم سلیمانی چگونه است؟*

همان‌طور که اشاره شد، مدل تفکر راهبردی ارائه شده در این پژوهش می‌تواند علاوه بر فرماندهان و مدیران نظامی، برای مدیران دولتی و بنگاه‌های اقتصادی نیز کاربردهایی داشته باشد. این موضوع به دلیل آن است که مفهوم استراتژی یک مفهوم باستانی است و ریشه در مطالعات موفقیت در جنگ دارد. کتاب سان تزو<sup>۶</sup> (یکی از ژنرال‌های چینی) با عنوان «هنر جنگ» برای مدتی به عنوان کتاب درسی مدیریت مورد استفاده قرار می‌گرفت؛ زیرا بیانات آن ارتباط نزدیکی با استراتژی کسب و کار دارد (کردنائیج، ۱۳۹۶، ص. ۹۷). از این جهت است که الگوبرداری این چنینی بی‌سابقه نیست و در این مورد نیز می‌توان از الگوی تفکر راهبردی سردار شهید قاسم سلیمانی در امور نظامی، دولتی و حتی کسب و کار به بهترین شکل بهره‌برداری کرد.

این پژوهش به روش استقرایی - قیاسی انجام شده است سؤال اصلی که در بخش قبل به آن اشاره شد، مبنای شکل‌گیری قسمت استقرایی آن است. علاوه بر بُعد استقرایی پژوهش، سؤالات پنج‌گانه‌ای نیز براساس مدل تفکر راهبردی لیدکا<sup>۷</sup> (۱۹۹۸) طراحی شده است که تکمیل‌کننده بعد قیاسی این پژوهش است. از نظر پژوهشگران، مدل پنج بعدی لیدکا مرتبط‌ترین و قابل استفاده‌ترین مدل برای انجام این پژوهش از میان مدل‌های مختلف بررسی شده شناخته شده است.

#### ۱. مبانی نظری

سرعت زیاد تغییرات در دهه‌های اخیر باعث شده است تا روش‌های متداول و سنتی مدیریت کارکرد خود را از دست بدهند و دیگر مناسب تغییرات نباشند. چنین شرایطی

باعث شده است تا آینده برای ما نامعلوم شود و به همین دلیل راهبردها و برنامه‌های سازمان پس از مدتی اعتبار خود را از دست می‌دهند و منسوخ می‌شوند و ضرورت تجدیدنظر در فرضیه‌های بنیادی آنها به وجود می‌آید (بهرامی و طاهری فرد، ۱۳۹۱، ص. ۵). در این شرایط، تفکر راهبردی نیاز است که منجر به خلق بصیرت راهبردی در راستای موفقیت و بقای سازمان‌ها گردد. تفکر راهبردی تصویری از آینده، فرصت‌ها و تهدیدهای آن به وجود می‌آورد و به عنوان مهارت حیاتی مدیریت معرفی شده است که لازمه‌ی توانمندسازی سازمان‌ها برای بقا و رشد در محیط به شدت رقابتی امروز را فراهم می‌سازد (طهرابند، ۱۳۹۸).

تفکر راهبردی مفهوم جذابی است. اما این جذابیت مانع از ابهام آن نشده است (لشکر بلوکی، ۱۳۹۷، ص. ۱۹). مرور ادبیات موضوع تفکر راهبردی نشان می‌دهد که توافق کاملی بر سر چیستی آن وجود ندارد. بسیاری از محققان و نویسندگان از تفکر راهبردی به جای مفاهیم دیگری همچون برنامه‌ریزی راهبردی استفاده کرده‌اند (Monnavarian, Farmani & Yajam, 2011).

تفکر راهبردی توانایی نگاه به آینده سازمان (فرد یا جامعه) و تمرکز بر وابستگی‌های متقابل کلیدی سازمان و محیط پیرامون آن است. صاحب نظران معتقدند که تفکر راهبردی می‌تواند زیربنای مناسبی برای راهبردهای خلاق و اثربخش باشد (کردنائیج، ۱۳۹۶، ص. ۱). از نظر همل و پراهالاد (۱۹۹۸) تفکر راهبردی شیوه خاصی برای اندیشیدن است که می‌توان آن را «مهارت معماری راهبرد» دانست. همچنین مینتزبرگ (۱۹۹۴) تفکر راهبردی را مبنایی برای خلق راهبردهای قاعده‌شکن ذکر می‌کند. تفکر راهبردی، تفکری خلاقانه، نقادانه و تحلیلی است. مایکل پورتر (۱۹۹۸) با نظری متفاوت، ابزار تحلیلی را در ایجاد تفکر راهبردی مؤثر می‌داند (کردنائیج، ۱۳۹۶، ص. ۸).

جدول شماره (۱) مروری بر تعاریف گوناگون تفکر راهبردی را ارائه می‌کند که در طول چند دهه گذشته از سوی اندیشمندان و محققان مختلف بین‌المللی ارائه شده است.

### جدول (۱): تعاریف تفکر راهبردی

ارائه‌دهنده	تعریف تفکر راهبردی	ردیف
(Kaufman, 1992)	تفکر راهبردی به‌عنوان یک «رؤیای عملی» <sup>۱</sup> تعریف می‌شود که در آن افراد در یک سازمان با تعریف و تجسم نتایجی که ارزش افزوده ایجاد می‌کند، آینده را برای خود و همکارانشان ارزیابی، مشاهده و ایجاد می‌کنند.	۱
(Mintzberg, 1994)	تفکر راهبردی یک روش متمایز از تفکر است که از شهود و خلاقیت استفاده می‌کند و نتیجه آن «چشم‌انداز یکپارچه شرکت» <sup>۲</sup> است.	۲
Hamel & ) (Prahalad, 1994)	تفکر راهبردی نگرشی در مورد یک فرآیند تفکر سازمانی است که اقدامات هوشمندانه و اراده برای الهام بخشیدن به کل شرکت برای کار در جهت یک هدف را هدایت می‌کند.	۳
(Raimond, 1996)	تفکر راهبردی توانایی ترکیب و استفاده از شهود و خلاقیت به‌منظور ارائه دیدگاهی یکپارچه به یک سازمان است.	۴
(Liedtka, 1998a)	تفکر راهبردی با ماهیتی خلاق، تخریب‌کننده، متمرکز بر آینده و مبتنی بر تجربه تعریف می‌شود و به نظر می‌رسد با مفاهیم سنتی برنامه‌ریزی راهبردی در تضاد باشد.	۵
(Graetz, 2002)	تفکر راهبردی به‌عنوان تلاش برای نوآوری و تخیل آینده تعریف می‌شود که منجر به باز تعریف راهبردهای اساسی می‌شود.	۶
(Bonn, 2005)	تفکر راهبردی راهی برای حل مشکلات راهبردی است که رویکردی منطقی و همگرا را با فرآیند تفکر خلاق و آگرا ترکیب می‌کند.	۷
Drejer et al., ) (2005)	تفکر راهبردی در مورد سناریوهای ممکن و راهبردهایی خلاقانه که فراتر از مرزهای موجود باشد است.	۸
(Yarger, 2006)	تفکر راهبردی درباره یک نوع تفکر کامل و جامع است که به دنبال درک چگونگی تعامل اجزا برای تشکیل یک کل با نگاه کردن به اجزا و روابطی است که در گذشته، حال و آینده بر هم تأثیر می‌گذارند.	۹
O'Shannassy, ) (2006)	تفکر راهبردی روشی خاص برای حل مشکلات و فرصت‌های راهبردی در سطح فردی و نهادی است که فرآیندهای فکری زاینده و عقلانی را باهم ترکیب می‌کند.	۱۰

ارائه‌دهنده	تعریف تفکر راهبردی	ردیف
Falih M. ) (Alsaaty, 2007)	تفکر راهبردی اقدامی برای ایجاد یک ماجراجویی در کسب‌وکارهای جدید <sup>۱۱</sup> است.	۱۱
(Jelenc, 2008)	تفکر راهبردی انعکاسی از خود <sup>۱۱</sup> نسبت به آینده سازمان است که باید به‌عنوان یک فرایند شناختی در نظر گرفته شود که توسط یک گروه از طریق تعامل و وابستگی متقابل انجام و پشتیبانی می‌شود.	۱۲
Casey & ) (Goldman, 2010)	تفکر راهبردی تفکری است که به مفاهیم گسترده، کلی و فراگیری که به آینده سازمان متمرکز است کمک می‌کند و پیش‌بینی شرایط محیطی را تسهیل می‌کند.	۱۳
Ken Haycock, ) (2012)	تفکر راهبردی فرایندی نوآورانه، خلاقانه و مبتنی بر نیمکره راست مغز است که تبادل آزاد ایده‌ها و راه‌حل‌ها را برای رویارویی با چالش‌های پویا و اغلب غیرقابل پیش‌بینی اقتصادی تشویق می‌کند.	۱۴
Shaheen et.al, ) (2012)	تفکر راهبردی به‌عنوان فرآیندی از شناخت بیان می‌شود که دانش راهبردی، یادگیری و دانستن تمام متغیرهای نقشه‌های شناختی ذهن استراتژیست را توسعه می‌دهد و می‌تواند در هر دو سطح گروهی و فردی و همچنین درک محیط راهبردی چه به‌صورت محلی و چه به‌صورت بین‌المللی بروز و ظهور داشته باشد.	۱۵
(Hosseini, 2007)	تفکر راهبردی فرآیندی است برای استفاده از تجربیات قبلی در چارچوب منسجم و نشان‌دادن بهترین واکنش در موقعیت‌های حیاتی.	۱۶
Kazmi et al., ) (2016)	تفکر راهبردی به دلیل جذابیت آن در تقویت عملکرد سازمانی و اثربخشی آن، از سوی کارشناسان مدیریت یک فرآیند کسب‌وکاری مهم <sup>۱۲</sup> تلقی می‌شود.	۱۷
Olaniyi M. & ) (Lucas O., 2015)	تفکر راهبردی به‌عنوان تولید و به‌کارگیری ایده‌ها و فرصت‌های کسب‌وکاری متمایز، با هدف ایجاد مزیت رقابتی برای یک شرکت یا کسب‌وکار در نظر گرفته می‌شود.	۱۸
Bagher Arayesh ) (et al., 2017)	تفکر راهبردی یک قابلیت راهبردی است که به مدیران کمک می‌کند تا توانایی خود را در پیش‌بینی و کنترل رویدادهای آینده و تشخیص آنها تقویت کنند.	۱۹

منبع: (Shaik & Dhir, 2020)



در بین مدل‌های ارائه شده در زمینه تفکر راهبردی، یکی از معتبرترین و مشهورترین آنها مدل تفکر راهبردی لیدکا<sup>۱۳</sup> است که در این پژوهش به دلیل تناسب با موضوع پژوهش و اعتبار بالای آن به عنوان چارچوب نظری انتخاب شده است. لیدکا، با پیروی از دیدگاه مینتزبرگ، تفکر راهبردی را به عنوان یک روش خاص از تفکر که دارای ویژگی‌های خاصی است تعریف می‌کند. از نظر لیدکا، عوامل پنج‌گانه‌ای وجود دارد که تفکر راهبردی را تشکیل می‌دهند:

#### عامل اول: نگرش سیستمی<sup>۱۴</sup>

تفکر راهبردی بر اساس نگرش سیستمی ساخته شده است. فرد باید یک سیستم کامل از ارزش‌ها را در ذهن خود (مدل ذهنی) ایجاد کرده و ارتباط بین اجزای آن را به خوبی درک کند. این مدل ذهنی «جهان چگونه کار می‌کند» باید درکی از بافت بیرونی و درونی سازمان را در بر بگیرد (Liedtka, 1998, p. 122).

#### عامل دوم: قصد تمرکز<sup>۱۵</sup> (تمرکز بر هدف)

تفکر راهبردی مبتنی بر قصد متمرکز یا تمرکز بر هدف است. قصد راهبردی، تمرکزی را فراهم می‌کند که به افراد در یک سازمان اجازه می‌دهد تا انرژی خود را به کار بگیرند و بدین وسیله، توجه را متمرکز کنند و در مقابل حواس پرتی‌ها مقاومت کرده و تا زمانی که برای رسیدن به یک هدف لازم است، تمرکز کنند (Liedtka, 1998, p. 122).

#### عامل سوم: فرصت‌طلبی هوشمندانه<sup>۱۶</sup>

در تفکر راهبردی، کشف فرصت‌ها و بهره‌گیری از آنها یک اصل مهم است. این ویژگی به معنای استقبال از تجارب و موضوعات جدید است و سازمان را برای اتخاذ راهبردهای بدیع در راستای بهره‌مندی از فرصت‌های جدید آماده می‌سازد (Liedtka, 1998, p. 123).

#### عامل چهارم: تفکر در زمان<sup>۱۷</sup>

تفکر راهبردی همواره باید مبتنی بر تفکر در زمان باشد. تفکر در زمان، هم از حافظه و هم از زمینه تاریخی وسیع یک مؤسسه و سازمان استفاده می‌کند تا به خوبی درباره خلق آینده فکر کند. این امر مستلزم توانایی انتخاب و استفاده از قیاس‌های مناسب از تاریخ خود و دیگران و همچنین برای شناخت الگوهای این رویدادها است (Liedtka, 1998, p. 123).

### عامل پنجم: فرضیه‌محوری<sup>۱۸</sup>

عنصر نهایی تفکر راهبردی، فرضیه‌محوری است. فرضیه‌محوری یک روش علمی است چراکه با تولید و آزمایش فرضیه به‌عنوان هسته اصلی فعالیت‌ها سروکار دارد. فرضیه‌محور بودن برای مدیران کسب‌وکار بیش از سایر عناصر تفکر راهبردی که تاکنون بررسی شد، بیگانه است. با این حال، در محیطی با دسترسی روزافزون به اطلاعات و کاهش زمان تفکر، توانایی ایجاد فرضیه‌های خوب و آزمایش کارآمدی آنها بسیار مهم است (Liedtka, 1998, p. 123).

### ۲. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به دنبال شناسایی و ارائه الگوی تفکر راهبردی سردار قاسم سلیمانی است. براساس پیاز فرآیند پژوهش می‌توان گفت که این پژوهش به لحاظ مبانی فلسفی از نوع تفسیری و به لحاظ جهت‌گیری اصلی از نوع توسعه‌ای است؛ چراکه ادبیات تفکر راهبردی که در چند دهه اخیر مورد بحث قرار گرفته است را توسعه می‌دهد. همچنین، رویکرد این پژوهش از نوع قیاسی - استقرایی است. زیرا پژوهشگر به دنبال آن است تا در کنار اکتشاف ابعاد بدیع تفکر راهبردی در اندیشه سردار قاسم سلیمانی، از یک مدل معتبر تفکر راهبردی (مدل لیدکا ۱۹۹۸) به‌عنوان جنبه قیاسی پژوهش استفاده کرده و توضیحی بر چگونگی ابعاد آن را ارائه بدهد. همچنین این پژوهش یک پژوهش کیفی است و به‌صورت کتابخانه‌ای و در پاره‌ای از موارد به دلیل انجام مصاحبه با خبرگان به‌صورت میدانی انجام شده است. روش تحلیل داده‌های این پژوهش یکی از روش‌های معتبر تحلیل داده‌های کیفی به نام تحلیل مضمون است و به‌منظور گردآوری داده‌های این تحلیل نیز از مصاحبه و اسناد و مدارک موجود استفاده شده است.

داده‌های این پژوهش در دو دسته اسناد موجود و مصاحبه‌های خبرگانی جای می‌گیرند. در قسمت اسناد موجود، قسمتی از اسناد مربوط به کلام و گفتار سردار قاسم سلیمانی اعم از سخنرانی‌ها و وصیت‌نامه این شهید والامقام است. همچنین قسمت دیگر اسناد موجود را روایت‌ها و نقل قول‌های افراد مختلف تشکیل می‌دهند که در مورد سردار قاسم سلیمانی انتشار یافته است. در مجموع ۵۷ عنوان سند اعم سخنرانی‌های مقام معظم رهبری، گفتار پژوهی افراد سرشناس و نزدیکان سردار قاسم سلیمانی، یادداشت‌ها، مقالات

و کتاب‌هایی است که پس از شهادت ایشان منتشر شده است، در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. علاوه بر اسناد موجود، به منظور رسیدن به اشباع نظری با ۹ نفر از هم‌زمان و همراهان سردار قاسم سلیمانی که شناخت خوبی از ایشان داشتند، مصاحبه نیمه ساختار یافته صورت پذیرفت.



شکل (۱): دسته‌بندی داده‌های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل این اسناد، روش تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفت. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰، ص. ۱۵۳). این روش، فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (براون و کلارک<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۶، ص. ۸۳). معروف‌ترین اثر پژوهشی در این زمینه، پژوهش براون و کلارک (۲۰۰۶) است که فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها در تحلیل مضمون را طی شش مرحله آشنا شدن با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جست‌وجو و شناخت مضامین، ترسیم شبکه مضامین، تحلیل شبکه مضامین و ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن (ارائه مدل) تبیین می‌کند (حنیفر، ۱۳۹۸، ص. ۵۹).

#### گام اول: آشنا شدن با داده‌ها

گام اول در تجزیه و تحلیل داده‌ها، آشنا شدن با داده‌ها است و پژوهشگر باید به گونه‌ای در داده‌ها غرق شود که با عمق و غنای محتوای آن کاملاً آشنا شود (حنیفر، ۱۳۹۸، ص. ۵۹). در این پژوهش نیز با توجه به تنوع و تفاوت در ساختار اسناد موجود، پژوهشگر

گام اول را به آشنا شدن با متن داده‌ها و اسناد اختصاص داده است. همان‌طور که پیش از این نیز اشاره شد، اسناد این پژوهش را سخنرانی‌های سردار قاسم سلیمانی در گردهمایی‌ها و مناسبت‌های مختلف، وصیت‌نامه این شهید، گفتارپژوهی نزدیکان و خبرگان، یادداشت‌ها، مقالات و کتب مختلف تشکیل داده است و تجزیه و تحلیل هر یک از این اسناد مستلزم مواجهه متناسب با ساختار آن سند است. در این گام، هر دسته از اسناد به صورت مجزا و طبقه‌بندی شده مرور و مطالعه شد و آشنایی اولیه با ساختار آنها صورت گرفت.

### گام دوم: ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری

گام دوم در تجزیه و تحلیل داده‌ها، کدگذاری و ایجاد کدهای اولیه است (خنیفر، ۱۳۹۸، ص. ۶۰). در این گام از پژوهش حاضر، پس از آشنایی با ساختار متن اسناد موجود، کدگذاری اولیه صورت پذیرفت. با توجه به تفاوت اسناد، کدگذاری اولیه در اسناد موجود در کنار و حاشیه سند انجام شد و در اسناد الکترونیکی نیز سند جداگانه‌ای به منظور تدوین آنها ایجاد شد.

### گام سوم: جست‌وجو و شناخت مضامین

گام سوم، وقتی شروع می‌شود که همه داده‌ها، کدگذاری اولیه و گردآوری شده باشد و فهرستی طولانی از کدهای مختلف در مجموعه داده‌ها شناخته شده باشد. در این گام که به تحلیل در سطحی کلان‌تر از کدها تمرکز دارد، کدهای مختلف در قالب مضامین مرتب می‌شود و همه داده‌های کد گذاشته مرتبط با هریک از مضامین، شناخته و گردآوری می‌شود (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰، ص. ۶۰).

به منظور تجزیه و تحلیل مضامین در این پژوهش، نوع‌شناسی آتراید - استرلینگ<sup>۲۰</sup> از مضامین به کار گرفته شده است. این نوع‌شناسی مضامین را براساس جایگاه مضمون در شبکه مضامین بررسی کرده و انواع مضامین را به ترتیب به‌عنوان مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر طبقه‌بندی می‌کند (آتراید - استرلینگ، ۲۰۰۱، ص. ۳۹۳). در ادامه، در قالب جداولی، فرآیند انتزاع مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر تشریح و تبیین می‌شود.

### فرآیند انتزاع مضامین پایه

انتزاع مضامین پایه مستلزم بررسی و تجزیه و تحلیل کدهای اولیه در کنار متن داده‌های اصلی است. در این گام، سه نوع مواجهه با کدهای اولیه به وجود آمد. برخی از کدهای اولیه پس از بررسی مجدد و تطبیق دوباره با متن، از نظر پژوهشگر نامناسب ارزیابی و حذف شدند. برخی دیگر از کدها، با تغییراتی به مضمون پایه تبدیل شدند. در نهایت، دسته سوم از کدها نیز به دلیل آنکه در مرحله قبل از قوت کافی در نام‌گذاری و ارتباط با متن برخوردار بودند، به صورت مستقیم به مضامین پایه تبدیل شدند. در این گام، مضامین پایه به منظور انجام مراحل بعدی تحلیل مضمون وارد نرم‌افزار MAXQDA2020 شده و خروجی آن، ۴۵۸ مضمون پایه شد. جدول زیر، فرآیند انتزاع مضامین پایه از متن اسناد و مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول (۲): فرآیند انتزاع مضامین پایه

منبع	مضمون پایه	متن اسناد/ مصاحبه‌ها
سخنرانی سردار سلیمانی روز قبل نبرد والفجر ۳- کتاب حاج قاسم ۲	شناخت هدف توجه به اهداف غیرمادی	شناخت هدف؛ ما برای چه می‌جنگیم؟ برای چه باید خون بدهیم؟ برای چه باید از میدان‌های مین عبور کنیم؟ برای چه باید با آن تجهیزات و با این سلاح با دشمنی با این قدرت مبارزه کنیم؟ در مرحله یکم همه ما باید این سؤال را جواب بدهیم و این مشخص است برای همه. ما برای نجات اسلام، ما برای نجات بشریت، ما برای نجات مستضعفین، ما برای این که به ما ظلم شده است و نمی‌خواهیم مظلوم و زیر دست و پای ظالم بمانیم ادامه می‌دهیم و ده‌ها جواب دیگر این یکی از اصول است.
سخنرانی سردار سلیمانی روز قبل نبرد والفجر ۳- کتاب حاج قاسم ۲	سرعت عمل تاکتیکی	سرعت عمل؛ سرعت عمل داشته باشیم و به دشمن مجال ندهیم. برادران، در همه عملیات‌ها دیده شده در زمان شکستن خط، اگر مجال به دشمن دادیم و سریع عمل نکردیم، در آن عملیات و در آن معبر و در آن محور حتماً

متن اسناد/ مصاحبه‌ها	مضمون پایه	منبع
شکست خوردیم. سرعت عمل، رمز پیروزی است.		
مسئله بعدی حفظ سلاح است. برادران این آرپی جی که دست شماست، این کلاشینکفی که دست شماست، خدا می‌داند اگر مسئولین توضیح دهند که به چه صورت تهیه می‌شود، هیچ وقت برادری حاضر نمی‌شود که اسلحه‌اش را بیندازد و برگردد.	نگهداری هوشمندانه منابع	سخنرانی سردار سلیمانی روز قبل نبرد والفجر ۳- کتاب حاج قاسم ۲
مسئله بعدی تکبیر گفتن به جا است. برادران، شما که حرکت می‌کنید، شما که گردان حسن هستید و از راست می‌روید، بدانید که گردان حسین از چپ می‌آید. گردان علی هم باید از این‌ور برود. تا زمانی که آن برادران نرسیده باشند به هدفشان، اگر شما زودتر تکبیر گفتید و عملیات شروع شد، یعنی آن برادران مانده‌اند آن وسط و قتل‌عام می‌شوند. برادران، تکبیر بی‌مورد خطاست. این مسئله را توجه کنید.	زمان‌شناسی هوشمندانه	سخنرانی سردار سلیمانی روز قبل نبرد والفجر ۳- کتاب حاج قاسم ۲
همه را در یک ستون با چراغ روشن راه انداخت سمت دشمن. ستون ماشین‌ها که راه افتاد، دشمن خیال کرد که نیروی تازه‌نفس به میدان آمده. هر چه رفتند اثری از بعضی‌ها نبود. عقب نشسته بودند.	حرکت ایذائی خلاقانه	سردار سلیمانی - کتاب سلیمانی عزیز
روزی نبود، جایی نبود، لحظه‌ای نبود که یاد یاران شهیدش برایش کم‌رنگ شود. تا بود برای وصال اشک می‌ریخت و تمنای شهادت داشت.	شهادت‌طلبی	حسین کاجی - کتاب سلیمانی عزیز
اما حاجی مقابل همه‌شان ایستاد و گفت: «من فقط می‌دانم اسلام این رو از من می‌خواهد. تکلیفه، باید بروم.»	تکلیف‌گرایی	سردار محمدرضا نقدی - کتاب سلیمانی عزیز

متن اسناد/ مصاحبه‌ها	مضمون پایه	منبع
انگار نه انگار که همین دیروز از تهران آمده. همه حاج و واج می‌مانند که حاج قاسم اطلاعات منطقه را از کجا آورده. همیشه همین‌طور است؛ به‌روز. اطلاعاتش از نیروهایی که در خط تماس هستند هم بیشتر است.	به‌روز بودن اطلاعاتی	سردار جعفر جهروتی زاده، کتاب سلیمانی عزیز
وقتی از مکتب حاج قاسم صحبت می‌کنیم معنی‌اش خطرپذیری است. همیشه به دهان مرگ می‌رفت. می‌رفت خطوط مقدم. من در این زمینه با او اختلاف نظر داشتم.	خطرپذیری	سید حسن نصرالله - فصلنامه مدیریت جهادی مرکز رشد دانشگاه امام صادق (ع)
وی از عقل و فهم و فکر سیاسی برخوردار بود و یک استراتژیست بود. یعنی تنها فکر چند روز بعدش را نمی‌کرد. هر وقت با او جلسه داشتیم درباره حوادثی که سال‌های بعد با آن مواجهه خواهیم شد حرف می‌زد و وقتی برنامه‌ریزی می‌کرد برای چند سال بعدش برنامه‌ریزی می‌کرد.	کشف مسائل آینده	سید حسن نصرالله - فصلنامه مدیریت جهادی مرکز رشد دانشگاه امام صادق (ع)
من آن شب که حاجی فرملمندهان میدانی را با خود به عراق برد، احساس کردم تمام دنیای حاج قاسم، عراق و این نبرد است. یعنی واقعاً در این نبرد غرق شده بود و معتقد بود که این نبرد سرنوشت‌ساز است.	تمرکز تمام‌قد در مسائل راهبردی بلندمدت اندیشی	سید حسن نصرالله - فصلنامه مدیریت جهادی مرکز رشد دانشگاه امام صادق (ع)
سردار سلیمانی عملکرد خوبی داشته است. تمرکزش بر یک حوزه و در هر برهه، تنها در یک پست آن‌هم برای چند سال پیاپی، برخی از مؤلفه‌های موفقیتش را هویدا می‌کند. تبعاً هر چه انسان در کاری متمرکزتر و پایاتر باشد، عمق نگاه، خلاقیت‌ها، ارزش‌افزوده‌ها و اثربخشی بیشتری را می‌تواند انتظار داشته باشد.	تمرکز کاری	حسین پرکان، خوانش مدیریتی سردار سلیمانی، کتاب عقل سرخ

متن اسناد/ مصاحبه‌ها	مضمون پایه	منبع
رهبران و مدیران موفق و مؤثر هم‌زمان هم به مأموریت و اهداف تعیین شده تمرکز داشتند و هم به وضعیت خود و زیرمجموعه‌ها. سردار می‌دانست مزیت رقابتی او در پیروزی بر استکبار نه وابسته به ابزارآلات جنگی که در گرو نیروی انسانی شایسته است.	چندسونگری تکیه بر نیروهای انسانی	جعفر رحمانی، مدیریت و فرماندهی سردار شهید قاسم سلیمانی، کتاب عقل سرخ
از همه مهم‌تر اینکه از همه ظرفیت‌های کشور و ظرفیت‌های موجود برای پیشبرد مأموریتشان که تحقق صلح و امنیت حداکثری ایران، امنیت منطقه و امنیت جهان اسلام بود بهره می‌بردند.	ظرفیت‌شناسی و بهره‌گیری از آن	حسین امیرعبداللهیان، کتاب مکتب شهید سلیمانی در اندیشه نجبگان، ص ۲۱
به اعتقاد کارشناسان هنر ایشان این بود که بین اموری که به‌حسب ظاهر ربطی به هم ندارند، جمع ایجاد کرده بود.	شناخت ارتباط بین پدیده‌ها	کتاب مکتب حاج قاسم، ص ۱۲۹
وی به‌شدت ولایت‌مدار بود. همواره با کلام و به‌ویژه رفتار خود تأکید می‌کرد که من سرریز ولایت نظام و آقا هستم.	ولایت‌پذیری	دکتر حسین امیرعبداللهیان / کتاب اسرار سلیمانی، صص ۱۱۷-۱۲۴
او با اینکه خود فرمانده میدان مقاومت بود، از نقش سایر اجزای نظام در جبهه مقاومت غافل نبود و کل حرکت و جریان را می‌دید.	نگاه سیستمی	سردار عبدالله مبینی دهکردی و امیر شهرداری / کتاب اسرار سلیمانی، صص ۱۳۱-۱۸۰
شهید سلیمانی در مسائل نظام نیمه‌های خالی لیوان را در کنار نیمه پر لیوان می‌دید. او موقعیت‌ها و شکست‌ها را باهم می‌دید.	تحلیل توأمان قوت و ضعف‌ها	سردار عبدالله مبینی دهکردی و امیر شهرداری / کتاب اسرار سلیمانی، صص ۱۳۱-۱۸۰
او با انجام جلسات کارشناسی با مسئولین، معاونین، فرماندهان میدانی و در سطح ملی نظام و کارشناسان مسائل منطقه و بین‌المللی سناریوهای محتمل را مورد بررسی قرار می‌داد و برای هر کدام از سناریوهای بدبینانه، خوش‌بینانه	سناریو اندیشی	سردار عبدالله مبینی دهکردی و امیر شهرداری / کتاب اسرار سلیمانی، صص ۱۳۱-۱۸۰



متن اسناد/ مصاحبه‌ها	مضمون پایه	منبع
و واقع‌بینانه، طرح‌ها و برنامه‌هایی را پیش‌بینی می‌کرد.		
یکی از ویژگی‌های راهبردی شهید سلیمانی تمرکز بر اهداف و نتایج کار بود، به این معنی که افق کار را ابتدا روشن می‌کرد و تمام مساعی خویش و زیرمجموعه را بر تحقق آن متمرکز می‌ساخت. یعنی در درجه اول نسبت به طراحی، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی برای تحقق هدف عملیاتی متمرکز می‌شد، دقت می‌نمود تا مسیری را که باید طی کند مسیر درست و اصولی باشد و تمامی راه‌حل‌های ممکن را بررسی می‌کرد و بهترین و کارآمدترین مسیر را در تدوین و طرح‌ریزی انتخاب می‌کرد و پس از تدوین صحیح تمامی توان و تلاش خود و مجموعه‌اش را برای پیاده‌سازی صحیح آن قرار می‌داد و با پیگیری مستمر، بسیج همه امکانات، رفع همه موانع و مشکلات و تولید قابلیت و توانمندی‌هایی را برای اثربخشی و کارآمد بودن طرح‌ها و برنامه‌های عملیاتی انجام می‌داد.	تمرکز بر طراحی هدف استفاده تمام قوا در اجرای سیاست‌ها تبیین افق زمانی اهداف بررسی امکانات بسیج امکانات رفع موانع و مشکلات قابلیت‌سازی	سردار عبدالله مبینی دهکردی و امیر شهرداری / کتاب اسرار سلیمانی، صص ۱۳۱-۱۸۰
سردار سلیمانی هرگز اهداف بزرگ را فراموش نمی‌کرد و همواره برای آن از همه داشته‌ها استفاده می‌کرد.	تمرکز بر اهداف بزرگ	سردار عبدالله مبینی دهکردی و امیر شهرداری / کتاب اسرار سلیمانی، صص ۱۳۱-۱۸۰
رفتار شهید سلیمانی با زیرمجموعه و همکاران به‌گونه‌ای بود که افراد از عمق جان و با عشق اوامر ایشان را اطاعت می‌کردند و فرمان می‌پذیرفتند و سختی‌ها را احساس نمی‌کردند.	فرماندهی قلب‌ها	حجت‌الاسلام والمسلمین عباس محمدحسینی / کتاب اسرار سلیمانی، صص ۲۰۵-۲۲۹

متن اسناد/ مصاحبه‌ها	مضمون پایه	منبع
در سیره مدیریتی شهید سلیمانی انواع منافع در صحنه تصمیم‌گیری در ذیل منافع ملی هضم و یا حذف می‌شود و منافع ملی بر آنان برتری دارد.	اولویت‌دهی منافع ملی به دیگر منافع	دکتر حمیدرضا مقدم‌فر/ کتاب اسرار سلیمانی، صص ۴۰۹-۴۲۰
او با شناخت دقیق محیط منطقه‌ای و جهانی و متغیرهای دخیل در تحولات منطقه‌ای و بین‌الملل توانست در عراق و سوریه ظرفیت‌های بیرون از مقاومت اسلامی را به توان آن پیوند زده، در لبنان نیز موقعیت داخلی حزب‌الله را تقویت و ترکیه را نیز در ماجرای سوریه از موضع تقابل قطعی با جبهه مقاومت به میز مذاکره بگرداند.	شناخت متغیرهای تغییر	سردار رسول سنایی‌راد/ کتاب اسرار سلیمانی، صص ۳۸۹-۴۰۸

منبع: یافته‌های پژوهش

### فرآیند انتزاع مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر

پس از شناسایی مضامین پایه، در این مرحله نوبت به انتزاع مضامین سازمان‌دهنده از مضامین پایه و سپس انتزاع مضامین فراگیر از مضامین سازمان‌دهنده می‌رسد. تمامی این مراحل و تحلیل‌ها به کمک نرم‌افزار MAXQDA2020 انجام شد. خروجی مرحله اول (انتزاع مضامین سازمان‌دهنده از مضامین پایه) تعداد ۷۹ مضمون سازمان‌دهنده است. در نهایت در مرحله سوم، از تحلیل و طبقه‌بندی ۷۹ مضمون سازمان‌دهنده، تعداد ۲۰ مضمون فراگیر شناسایی شد. فرآیند انتزاع مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر به شرح جدول شماره (۳) است.

### جدول (۳): فرآیند انتزاع مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر

ردیف	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
۱	اشراف به افق‌های زمانی، آینده‌نگری، تحلیل روندهای آینده، طراحی اقدامات پیشگیرانه، تلفیق تجربیات گذشته و فرصت‌های آینده، گذشته و حال‌نگری در دل آینده، شهود و خلاقیت در آینده‌نگری، تشخیص آینده مبتنی بر تحلیل روند،	پیش‌بینی آینده	تفکر در زمان

ردیف	مضامین پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
	رویکرد فعال در مواجهه و شناسایی مسائل، عدم برخورد عکس‌العملی با مسائل، پیش‌بینی کردن امور		
۲	زمان‌شناسی در مسئله‌شناسی، شناخت اقتضائات زمانی و مکانی، شناخت افق زمانی، مکانی و هویتی، زمان‌شناسی هوشمندانه	شناخت اقتضائات زمانی و هویتی	
۳	آرمان‌گرایی واقع‌بین، امیدواری به آینده، برنامه‌ریزی افق‌های زمانی آینده، خلق چشم‌انداز، چشم‌اندازسازی در ابعاد کلان، دوراندیشی و عقلانیت توأم با اعتقادات قلبی	چشم‌اندازسازی برای آینده	
۴	فرصت‌سوزی از دشمن، انهدام زود هنگام نقطه اثر دشمن، لندیشه پیش‌نگرانه، به دست گرفتن زود هنگام ابتکار عمل	به دست گرفتن ابتکار عمل	
۵	خلاقیت و نوآوری، خلاقیت و ابتکار در بحران‌ها، خلاقیت فیلسوفانه، تفکر پویا	خلاقیت مولد	
۶	انتقادپذیر انتقادکننده (باعث می‌شود از زوایای مختلف به پدیده نگاه شود)، اندیشه چندبعدی، چند سو نگری، تحلیل سیستمی	بررسی زوایای مختلف	
۷	بررسی راه‌کارهای هم‌زمان، آماده‌کردن افراد برای سناریوهای مختلف، تحلیل و بررسی سناریوها، طرح‌ریزی برای احتمالات، تدبیر پیش از وقوع حوادث، طراحی راه‌حل‌های جایگزین، خلق فرضیات بالقوه و بالفعل، فرضیه‌سازی برای ممکنات، سناریو اندیشی	طراحی سناریوهای فرضی	فرضیه‌محوری
۸	فرصت‌شناسی مرحله‌ای، فرصت‌آفرینی با تمرکز بر اهداف بزرگ، تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها	تحلیل و اولویت‌بندی فرصت‌ها	فرصت‌طلبی هوشمندانه

ردیف	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
۹	فرصت آفرینی در بحران‌ها، تبدیل هنرمندانه تهدید به فرصت، تبدیل تهدیدها فرصت‌ها، فرصت‌سازی از طریق به چالش کشیدن قواعد	فرصت‌یابی در دل تهدید	
۱۰	شجاعت در کار، ریسک‌پذیری توکل محورانه، ریسک‌پذیری، ریسک‌پذیر هوشمند، احتیاط حساب شده، خطرپذیری و شجاعت، جسارت میدانی	ریسک‌پذیری خردمندانه	
۱۱	تیین افق‌زمانی اهداف، داشتن اهداف روشن، شناخت اقتضائات هدف‌گذاری، شناخت اهداف	شناسایی اهداف	
۱۲	اولویت‌بندی میان اهداف، تمرکز بر اهداف بزرگ، شناخت و اولویت‌دهی به موضوعات کلان، اولویت‌دهی به اهداف بلندمدت	اولویت‌دهی به اهداف	
۱۳	تنظیم اهداف آینده، طراحی اهداف بلندمدت، متمرکز در طراحی اهداف، هدف‌گذاری ابتدایی، هدف‌گذاری بر مبنای توانمندی‌ها	طراحی و انتخاب اهداف	
۱۴	تلاش حداکثری برای تحقق اهداف، به‌کارگیری هدفمند منابع و امکانات، بسیج امکانات، استفاده تمام‌قوا در اجرای اهداف	بسیج منابع و تجهیزات	نیت تمرکز
۱۵	وقف تمام انرژی در مأموریت، تمرکز تمام‌وقت بر هدف، تطبیق محیط با اهداف عملیاتی، تمرکز بر اهداف، تمرکز در حوزه کاری، تمرکز تمام‌قد در مسائل راهبردی، کنترل تشخیصی اهداف، شکست اهداف کلان به جزئی	تمرکز در اجرا و کنترل اهداف	
۱۶	شناسایی موانع، دورزدن موانع، شناخت گلوگاه‌های راهبردی، کاهش هزینه‌های تحقق اهداف، شناسایی و اصلاح آسیب‌های پیشرو در اهداف، از بین برنده موانع و مشکلات	مانع‌زدایی تحقق اهداف	
۱۷	شناخت نسبت به اطراف و نیروها، شناخت با جزئیات، دقت در شناسایی، خلاقیت در کسب	اطلاعات گسترده و به‌روز	نگرش سیستمی

ردیف	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
	اطلاعات، شناخت پیرامون، آگاهی وسیع، رصد گسترده محیط، کاوش اطلاعاتی گسترده، به‌روز بودن اطلاعات، آشنایی با مسائل روز، محیط‌شناسی، شناخت عرصه و زمین‌بازی، اشراف عملیاتی		
۱۸	کسب میدانی اطلاعات، کسب اطلاعات خط مقدمی، رصد خط مقدمی فعالیت‌ها، حضور خط مقدمی، تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات میدانی، حضور مستقیم در قسمت عملیاتی، عدم اکتفا به گزارشات، اهمیت فائل شدن برای کسب اطلاعات	رصد مستقیم اطلاعات	
۱۹	تفکر علی و ریشه‌یابی مسائل، ریشه‌یابی مشکلات، شناخت اولویت مسائل، شناسایی و مدیریت مسائل استراتژیک، کاشف نیازهای زمانه، کشف مسائل آینده، شناخت ریشه‌های مشترک عوامل، تشخیص درست نیازها، ابتکار عمل در حل نیازها	ریشه‌یابی و مسئله‌شناسی	
۲۰	تکیه بر عقلانیت جمعی، تشخیص و جمع‌بندی دقیق دیدگاه‌ها، جمع‌بندی هوشمندانه از دیدگاه‌ها، بهره‌گیری از مشاوران در امور خارج از تخصص، جمع‌بندی مناسب در مشورت و تصمیم‌ها	بهره‌گیری هوشمندانه از دیدگاه‌ها	
۲۱	دشمن‌شناسی، شناخت و اقدام به موقع علیه دشمن، هوشیاری نسبت به رخنه دشمن، تمرکز بر پاشنه آشیل و نقطه ثقل دشمن، صرف انرژی و تلاش برای دشمن‌شناسی، شناخت نقاط ضعف دشمن	شناخت دشمن و حریف عملیاتی	
۲۲	دانش عمیق به شرایط پیش از عمل، تجزیه و تحلیل دقیق پیش از ورود به مسئله، بصیرت و فهم عمیق، شناخت بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها، تحلیل عمیق و دقیق، تحلیل عمیق و پرهیز از سطحی‌نگری، درک عمیق محیط داخل و خارج	تحلیل عمیق	

ردیف	مضامین پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۲۳	درک و تحلیل روابط میان رخدادهای، شناخت ارتباط بالقوه بین پدیده‌ها، کشف ارتباط منطقی بین رخدادهای	کشف ارتباطات بین پدیده‌ها	
۲۴	تحلیل منظومه‌ای از تحرکات دشمن، نگاه سیستمی، نگاه هلیکوپتری	نگاه هلیکوپتری	
۲۵	شناخت متغیرهای تغییر، ارزیابی تحولات بالقوه و بالفعل، بررسی روند تغییرات و تحولات، سنجش نرخ تغییر و تأثیر آن بر تحولات	سنجش تغییرات	
۲۶	انگیزه درونی برای تحول، استقبال از تحولات، تغییر، مدیریت هم‌زمان تحولات	هدایت تغییرات	
۲۷	حفظ آرامش در بحران‌ها، حل و بازطراحی معادلات پیچیده، هم‌آوردطلبی با چالش و بحران‌ها، انتخاب مدیران بر اساس توان مدیریت بحران، تصمیم‌گیری سریع در بحران‌ها، دور زدن و سرکوب بحران‌ها، مدیریت بحران‌ها، پذیرش بحران‌ها، برخورد فعالانه با بحران‌ها	مدیریت بحران	مدیریت ابهام
۲۸	استقامت فکری و عملی، مقاومت روحی، تاب‌آوری بالا، استقامت در تحمل رنج، تجربه زندگی سخت	قدرت تاب‌آوری	
۲۹	یادگیری خلاق، یادگیری اصول اساسی، یادگیری فراگیر	یادگیری بی‌حدوحصر	
۳۰	بهبود دهنده مستمر، اصلاح تدریجی مبتنی بر بازخورد، یادگیری بازخورد محور	یادگیری از طریق بازخورد	یادگیری فراگیر
۳۱	بهره‌گیری صحیح از تجارب گذشته، به‌کارگیری خلاقانه تجارب، تفکر قیاسی	یادگیری از تجارب گذشته	
۳۲	گسترش و به‌کارگیری دانش، تکثیر کننده دانش، تکثیر و عملیاتی‌سازی آموزه‌ها	تکثیر آموزه‌ها	

ردیف	مضامین پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۳۳	شناخت و به کارگیری ظرفیت افراد، بهره‌برداری از ظرفیت‌های انسانی، ظرفیت‌شناسی و بهره‌گیری از آن، شناخت پتانسیل‌ها	شناخت منابع بالقوه	مدیریت منابع و قابلیت‌ها
۳۴	برآورد واقع‌بینانه از منابع، ارزیابی منابع و امکانات	ارزیابی منابع و قابلیت‌ها	
۳۵	اکتساب حداکثری از منابع، تحلیل از داخل به بیرون، تکیه بر نیروهای انسانی برای موفقیت، توجه و تأکید بر منابع و قابلیت‌ها	تکیه بر منابع و قابلیت‌ها	
۳۶	تأمین زیرساخت‌ها، قابلیت‌سازی، خودکفاسازی و توانمندسازی نهادی، بسترسازی سازمان	توسعه منابع، قابلیت و زیرساخت	
۳۷	بهره‌وری در وقت، استفاده تام و بهینه از زمان، بهره‌برداری حداکثری از زمان، نگهداری هوشمندانه منابع، بهره‌گیری کارآمد از منابع، بهره‌گیری تمام‌قد از منابع و قابلیت‌ها	بهره‌وری در منابع	
۳۸	طراحی نقشه راه، داشتن قطب‌نمای آرمانی، توجه افراد به نقشه عملیاتی، نقشه ذهنی از پیش طراحی شده	نقشه ذهنی و عملیاتی	معماری راهبرد
۳۹	طراحی سریع و اثربخش، طراحی بر مبنای اقتضائات، طراحی بی‌نظیر عملیاتی، خلاق راهبردهای میان‌بر، طرح‌ریزی عملیاتی، خلاقیت در فهم و ارائه راه‌حل‌ها، تشخیص دهنده راه‌حل	طراحی مسیر پیش رو	
۴۰	شناخت ضرورت برای انعطاف، انعطاف‌پذیری در مدیریت، انعطاف‌پذیری، انعطاف‌پذیر غیرکلیشه‌ای	انعطاف‌پذیری	هدایت و اجرای راهبرد
۴۱	غافلگیری، حرکت ایدئاتی خلاقانه، گسترش منطقه درگیری با دشمن، حرکت روبه‌جلو، دفاع روبه‌جلو، گسترش جبهه مقاومت، ساماندهی پشتیبان‌های احتیاطی	طراحی و مدیریت تاکتیک	

ردیف	مضامین پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۴۲	وظیفه‌گرای نتیجه‌گرا، کل‌نگر جزنگر، کیفی گرای کمی گرا، دیدن توأمان نقاط قوت و ضعف، مدیریت تنوع، جامع‌الاطراف بودن، توازن میان کلان‌نگری و جزئی‌نگری، توجه هم‌زمان به امور راهبردی و تاکتیکی و عملیاتی	توازن میان اعداد	
۴۳	خستگی‌ناپذیری، جبران کسری با پرکاری، اعتمادبه‌نفس در عملیاتی شدن طرح‌ها، پیگیری فعالانه امور، تمرکز بر مأموریت، پرکاری خستگی‌ناپذیر، پایبندی به حرف و عقیده، مسئولیت‌پذیری، اراده متعالی	تعهد بالای کاری	
۴۴	دقت به جزئیات و ظرافت‌ها، دقت و آرامش در امور، دقت عمل بالا	دقت نظر عملیاتی	
۴۵	توجه بر لزوم سازماندهی، ارتباط مستقیم با افراد کلیدی، ارتباط با مراکز تصمیم‌گیری، نظم‌بخشی عملیاتی، ایجاد وحدت فرماندهی	انجام بخشی عملیاتی	
۴۶	تصمیم‌گیری بدون معطلی، چابکی عملیاتی، سرعت عمل در سازماندهی، تصمیم و اقدام سریع، سرعت عمل تاکتیکی، آتش به اختیار	سرعت عمل	
۴۷	بهره‌گیری از امکانات حریف بر علیه او، تمرکز و اولویت‌دهی به قدرت نرم، اهرم‌سازی نقاط قوت، ایجاد اهرم‌های قدرت، مدیریت بازی قدرت، تغییر معادله قدرت، تکثیرکننده قدرت، پراکنده‌سازی قدرت، شبکه‌سازی قدرت	معماری قدرت	
۴۸	الگو بودن معنوی و عبادی، بینش اسلامی، دفاع قاطعانه از ارزش‌ها، شناخت و توسعه ارزش‌ها	شناخت و تبلیغ ارزش‌ها	شناخت هویت
۴۹	مقید به چارچوب‌های دینی، پایبندی به موازین شرعی، شناخت مبانی از خود، داشتن قطب‌نمای	شناخت و عمل به تکالیف	ارزشی



ردیف	مضامین پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
	ارزشی، مسئولیت‌پذیری در قبال اسلام، تکلیف‌مداری، تکلیف‌گرایی		
۵۰	از خودگذشتگی، ریاضت نفس، سعه صدر، جهاد با نفس و مدیریت خویش‌ستن، مقابله با نفس، عبور از خود	جهاد با نفس	
۵۱	بیم از قیامت، حلالیت طلبی، امید به عفو الهی	آمدگی برای زندگی اخروی	معادباوری
۵۲	شهادت‌طلبی، تلمذ و یادگیری از شهدا، الگوسازی شهدا، زندگی شهیدانه	شهیدانه زیستن	
۵۳	دوری از تجملات، دوری از منافع فردی، فساد و تجمل ستیزی، گذشت از مادیات دنیوی، دوری از حب دنیا، توجه به اهداف غیرمادی، ساده‌زیستی و قناعت	دوری از حب دنیا	تعلقات معنوی
۵۴	خودشکوفایی متعالی، تفکر در آرزوهای متعالی، تعلقات والا و متعالی	تعلقات متعالی	
۵۵	استمرار در معنویت، ستایش الهی، نیت الهی در وظایف، خضوع و خشوع الهی	خلوص و خضوع الهی	
۵۶	اعتقاد و توسل به معصومین در بحران‌ها، توسل به حضرت زهرا در سختی‌ها، عشق به اهل‌بیت، توسل به ائمه	توسل به معصومین	تکیه بر قدرت‌های معنوی
۵۷	توکل به خدا در بحران‌ها، توکل خالصانه، توکل اندیشی	توکل به خدا	
۵۸	تغذیه روح با عبادت، باور به نصرت الهی، ایمان به اراده الهی، ایمان به اصول دین، تفکر مبتنی بر تلازم عقل و معنویت، ایمان به گشایش الهی، باور به سنت‌های الهی	اتصال به قدرت الهی	
۵۹	استکبارستیزی، ظلم‌ستیزی	استکبار و ظلم‌ستیزی	

ردیف	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
۶۰	امید به آینده انقلاب، تکثیر ایدئولوژی، تبلیغ و باور به جمهوری اسلامی، صادرکننده انقلاب	تکثیرکننده ایدئولوژی انقلاب	
۶۱	ایمان به انقلاب اسلامی، تکیه بر ارزش‌های مبنایی انقلاب	ایمان به انقلاب اسلامی	اعتقاد عملی به جمهوری اسلامی
۶۲	حمایت بدون ملاحظه از انقلاب، دفاع بی‌تعارف از ارکان نظام، اولویت دانستن حفظ نظام اسلامی، حمایت از ارکان نظام، تثبیت مرزهای ملی	صیانت از انقلاب اسلامی	
۶۳	اولویت دادن منافع ملی به دیگر منافع، فهم و تعقیب منافع ملی	محوریت قرار دادن منافع ملی	
۶۴	دیپلمات شاخص انقلاب، غیر جناحی، گریز از حاشیه سیاسی، مواضع سیاسی صریح و شفاف، عقلانیت در تدبیر و سیاست، رصد دقیق مسائل سیاسی	انقلابی غیر جناحی	انقلابی
۶۵	پشتیبان ولایت و نظام اسلامی، اعتقاد به ولایت‌فقیه، تبعیت اطمینان‌بخش از ولایت، ولایت‌پذیری محض، اعتقاد به ولایت‌فقیه، ولایت‌مداری، دعوت به ولایت‌مداری، تبعیت و فرمان‌پذیری، فرمان‌برداری، خط قرمز بودن امام و رهبری	تبعیت از ولایت‌فقیه	ولایت‌پذیر
۶۶	استفاده از نیروهای بومی و خودکفاسازی، امنیت آفرینی بومی، توانمندسازی هسته‌های مقاومت، تفکر پیش‌برنده جهادی، پرهیز از ایجاد خلأ قدرت	توانمندسازی کشورهای اسلامی	وحدت آفرینی
۶۷	طراحی بازی برد - برد با هم‌پیمانان، اعتقاد عملی به وحدت کلمه، اتحاد و پیوند بر مبنای اصول، حافظ وحدت داخلی، مقابله با دوقطبی‌سازی، همگراسازی گسل‌های مذهبی و قومی، نهادینه‌کردن بسیج جهان اسلام	وحدت آفرینی ملی و فراملی	امت اسلامی

ردیف	مضامین پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۶۸	حمایت از انتخابات‌ها، دولت - ملت‌سازی، نگاه راهبردی به نقش بسیج	همگراسازی دولت - ملت	
۶۹	حافظ کرامت انسانی، نگاه انسانی و غیر ابزاری به افراد، گذشت از خطاهای سهوی دیگران، توجه به خانواده افراد	توجه به کرامت انسانی	
۷۰	حضور بی‌واسطه میان مردم، صمیمیت با نیروها، ارتباط نزدیک انگیزه‌بخش، شناخت تک‌تک افراد و نیروها	ارتباط بی‌واسطه	
۷۱	مشکل‌گشایی از افراد، عشق به مردم، ولی‌نعمت دانستن مردم، خدمت به مردم به‌عنوان عبادت، رهبری خدمتگزار، خادمیت در مقابل عاملیت، خدمتگزاری مردم	خادم مردمی	ارتباط صمیمانه
۷۲	رفتار متواضعانه، تواضع در برابر مجاهدین، اخلاص در عقیده و عمل	تواضع در رفتار با افراد	
۷۳	رفتار جذب‌کننده، ارتباط عاطفی و محبتی با نیروها، جدیت و ابهت در کار، جاذبه و دافعه رفتاری، جاذبه شخصیتی، مهربانی پدران، جاذبه و دافعه توأمان، رهبری کاریزماتیک، محبت به افراد، جاذبه محبتی، ابراز محبت به نیروها، فرماندهی قلب‌ها، مغناطیس اخلاقی	مغناطیس محبتی	
۷۴	مسئولیت‌پذیری نسبت به نیروهای انسانی، تربیت و حراست از جامعه، استحکام بنای خانواده در جامعه، مسئولیت‌پذیری در قبال ملت	مسئولیت نسبت به مردم	رهبری
۷۵	هدایت افراد در کج‌روی‌ها، دغدغه‌مند نسبت به مردم، هدایت به‌جای اداره افراد، مدیریت رهبرانه، مربی معلم، حفظ افراد در حال سقوط، دلسوزی نسبت به بشریت، هدایت دشمنان	هدایتگر بشریت	هدایتگرانه

ردیف	مضامین پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۷۶	اقتناع‌گری، توجیه افراد، مدیریت تشکیلات، انسجام‌بخشی در نیروی انسانی، همگرا کننده دیدگاه‌ها، اقتناع‌کننده	وحدت آفرینی	
۷۷	ایجاد عشق به کار در نیروها، تکثیرکننده معنویت و اراده و انگیزه، پشتیبان روحی و معنوی نیروها، تقویت روحیه با مدیریت بر مبنای سرکشی، قوت قلب دادن به نیروها	انگیزه‌بخشی	
۷۸	استعدادیابی و تشخیص نوع افراد، التزام به شکوفاسازی نیروها، بهره‌گیری از استعدادها، استفاده تام از ظرفیت‌های انسانی، سنجش توانمندی افراد	شکوفاسازی استعدادها	توانمندسازی افراد
۷۹	تزریق روحیه فداکاری، اعتماد توأمان شخصی و بوروکراتیک، نگهداشت سرمایه‌های انسانی، تعصب بر نیروهای خوب، آموزش نیروها در میدان، خودکفاسازی افراد، تقویت ابتکار عمل نیروها، دغدغه برای رشد افراد، آموزش و توانمندسازی افراد، توانمندسازی نیروهای انسانی، اهتمام به جانشین‌پروری	رشد دهنده‌گی افراد	

منبع: یافته‌های پژوهش

### طبقه‌بندی مضامین فراگیر به ابعاد اصلی

به دلیل آنکه مدل ارائه شده از وضوح کافی برخوردار باشد، تحلیل و طبقه‌بندی یک مرحله دیگر نیز ادامه یافت. در این مرحله، مضامین فراگیر به دست آمده در مرحله قبل، ذیل ابعاد چهارگانه تفکر عملیاتی، تفکر ارزشی، تفکر ایدئولوژیک و تفکر انسانی قرار گرفتند. این ابعاد تشکیل دهنده ابعاد اصلی تفکر راهبردی سردار قاسم سلیمانی است که خروجی پژوهش حاضر نیز به حساب می‌آید.

جدول (۴): طبقه‌بندی مضامین فراگیر به ابعاد اصلی

ابعاد اصلی تفکر راهبردی	مضمون فراگیر	ردیف
تفکر عملیاتی	فرضیه محوری	۱
	تفکر در زمان	۲
	فرصت‌طلبی هوشمندانه	۳
	نیت تمرکز	۴
	نگرش سیستمی	۵
	مدیریت ابهام	۶
	یادگیری فراگیر	۷
	مدیریت منابع و قابلیت‌ها	۸
	معماری راهبردی	۹
	هدایت و اجرای راهبرد	۱۰
تفکر ارزشی	شناخت هویت ارزشی	۱۱
	معاذباوری	۱۲
	تعلقات معنوی	۱۳
	تکیه بر قدرت معنوی	۱۴
تفکر ایدئولوژیک	اعتقاد عملی به جمهوری اسلامی	۱۵
	انقلابی ولایت‌پذیر علوم انسانی	۱۶
	وحدت آفرینی امت اسلامی	۱۷
تفکر انسانی	ارتباط صمیمانه	۱۸
	رهبری هدایتگرانه	۱۹
	توانمندسازی افراد	۲۰

منبع: یافته‌های پژوهش

### گام چهارم: ترسیم شبکه مضامین

گام چهارم وقتی شروع می‌شود که پژوهشگر، مجموعه‌ای از مضامین را پیشنهاد و بخواهد آنها را پالایش کند. مضامین شناخته شده منبع اصلی تشکیل شبکه‌های مضامین است. طی این گام مشخص خواهد شد که برخی مضامین پیشنهاد شده، واقعاً مضمون نیستند، برخی مضامین با همدیگر هم‌پوشانی دارد و ممکن است لازم باشد سایر مضامین به مضامین جداگانه‌ای تفکیک شوند (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخزاده، ۱۳۹۰، ص. ۱۸۱).

در این پژوهش نیز در گام چهارم، ترسیم شبکه اولیه مضامین صورت گرفته است. شبکه اولیه مضامین مورد بررسی و تعدیل مجدد قرار گرفت و پژوهشگر برخی از اشکالات آن را برطرف کرد. شایان‌ذکر است که تمامی خروجی‌های ارائه شده در بخش‌های قبلی، در این بخش و دیگر بخش‌ها، خروجی اصلاح شده و نهایی مضامین است و نسخه‌های ابتدایی در این گزارش درج نشده است.

### گام پنجم: تحلیل شبکه مضامین

گام پنجم زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر به شبکه مضامین رضایت‌بخشی رسیده باشد. در این حالت، می‌تواند مضامین پیشنهاد شده جهت تحلیل داده‌ها را تعریف و تعدیل و داده‌ها را بر اساس آنها تحلیل کند. در این گام، شبکه‌های مضامین رسم شده، بررسی و تجزیه و تحلیل می‌شود (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخزاده، ۱۳۹۰، ص. ۱۸۳).

در این پژوهش نیز در گام پنجم، شبکه مضامین تحلیل و ترسیم شد که در قسمت بحث و نتیجه‌گیری به بررسی و تبیین الگوی مورد نظر حاصل از انجام این فرایند پرداخته شده است.

### کنترل و ارزیابی کیفیت تحلیل مضمون

در این پژوهش به‌منظور کنترل کیفیت انجام تحلیل مضمون و ارزیابی پایایی آن از روش پایایی بین دو کدگذار<sup>۲۱</sup> (شاخص تکرارپذیری) استفاده شده است. پایایی بین دو کدگذار به درجه‌ای اشاره دارد که دو یا چند کدگذار نتایج یکدیگر را تکرار می‌کنند (خواستار،

۱۳۸۸، ص. ۱۶۸). بدین منظور، از یک پژوهشگر که با ادبیات و مبانی نظری مدیریت و تفکر راهبردی آشنا است برای کدگذاری مستقل قسمتی از اسناد کمک گرفته شد. مطابق با تحلیل انجام شده از توافق میان دو کدگذار مستقل که در جدول شماره (۴) انجام شده است، از مجموع ۱۳۶ مضمون دو کدگذار، تعداد ۴۸ توافق و نیز ۲۰ عدم توافق وجود دارد. روش پیشنهادی مرسوم برای محاسبه درصد پایایی بین دو کدگذار به صورت زیر است:

$$\text{درصد پایایی بین دو کدگذار} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

بر اساس فرمول بالا، درصد پایایی بین دو کدگذار عدد ۷۰.۵۸ درصد محاسبه شده است که می توان این عدد را قابل قبول دانست.

#### **بحث و نتیجه گیری**

الگوی تفکر راهبردی سردار شهید قاسم سلیمانی را می توان یک الگوی چهار بُعدی متشکل از تفکر عملیاتی، تفکر ارزشی، تفکر ایدئولوژیک و تفکر انسانی در نظر گرفت و معرفی کرد. عقیده محقق پس از پژوهش و تعمق در داده های پژوهش این است که چهار بعد اصلی تفکر راهبردی سردار قاسم سلیمانی به مثابه یک پازل است که هیچ کدام از آنها به تنهایی و یا در خلأ نبود هر یک از ابعاد دیگر نمی تواند الگوی کاملی باشد و دچار ضعف و نقصان می شود. بنابراین در معرفی و تبیین الگوی تفکر راهبردی سردار قاسم سلیمانی، آن چیزی که اصل است، توجه هم زمان به این چهار بعد است که در کنار هم تفکر راهبردی ایشان را می سازد.



شکل (۲): الگوی تفکر راهبردی سردار شهید قاسم سلیمانی

منبع: یافته‌های پژوهش

### الگوی تفکر عملیاتی سردار قاسم سلیمانی

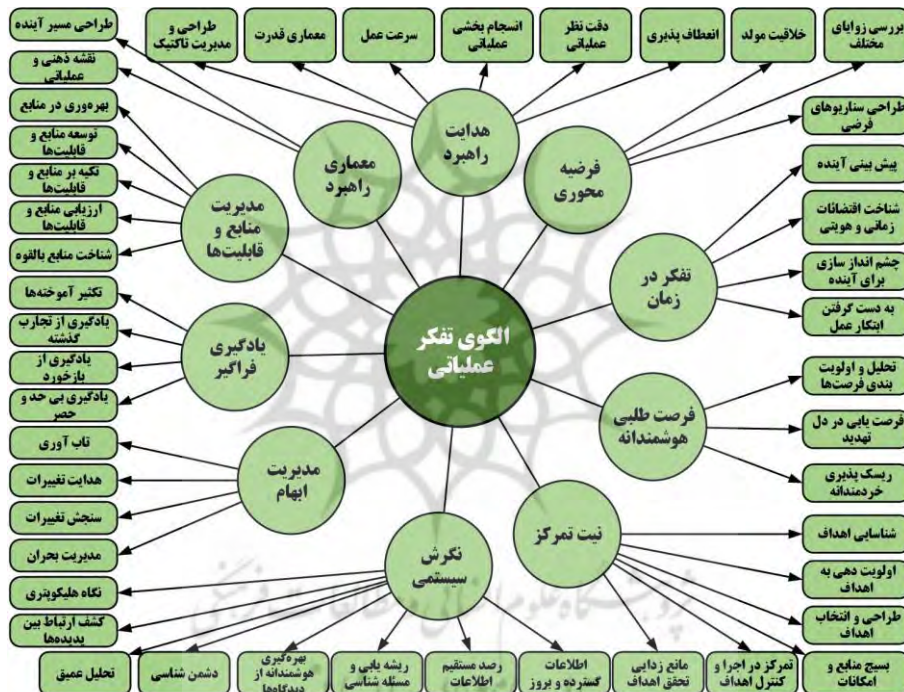
تفکر عملیاتی بیانگر تمام ویژگی‌های متفکران راهبردی است که به صورت مستقیم در حوزه کاری با آنها سروکار دارند. تفکر عملیاتی در شخصیت سردار قاسم سلیمانی تمام آن چیزی است که ایشان در اندیشه‌های خود از دوران دفاع مقدس تا فرماندهی سپاه قدس به آن می‌اندیشید و آن را در میدان عملیاتی و نبرد با دشمن پیاده‌سازی می‌کرد. تفکر عملیاتی سردار قاسم سلیمانی اصولی دارد که نه فقط برای افراد نظامی، بلکه برای تمامی مدیران دولتی و غیردولتی، در عرصه‌های سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و ... کاربرد داشته و می‌توان از آنها در عرصه‌های مختلف استفاده کرد. تفکر عملیاتی سردار قاسم سلیمانی شامل ده جز است که پنج جز آن توضیحی بر چگونگی مؤلفه‌های پنج‌گانه تفکر راهبردی لیدکا است و پنج جز دیگر ابعاد بدیعی از تفکر عملیاتی و راهبردی ایشان را نشان می‌دهد.

فرضیه‌محوری، تفکر در زمان، فرصت‌طلبی هوشمندانه، نیت تمرکز و نگرش سیستمی ابعاد و مؤلفه‌های مدل تفکر راهبردی لیدکا است که در اندیشه‌های راهبردی سردار قاسم سلیمانی نیز وجود داشت. این پژوهش به چگونگی هر یک از این موارد در اندیشه سردار قاسم سلیمانی پرداخته است. به عنوان مثال، مؤلفه نیت تمرکز که لیدکا به آن اشاره می‌کند، عناصری همچون شناسایی اهداف، اولویت‌دهی به اهداف، طراحی و انتخاب اهداف،



بسیج منابع و امکانات، تمرکز در اجرا و کنترل اهداف و مانع‌زدایی از تحقق اهداف را شامل می‌شود.

علاوه بر پنج مؤلفه‌ی مدل لیدکا، این پژوهش پنج مؤلفه‌ی دیگر را نیز کشف و احصاء نموده است که در مدل لیدکا وجود ندارد. این پنج مؤلفه شامل مدیریت ابهام، یادگیری فراگیر، مدیریت منابع و قابلیت‌ها، معماری راهبرد و هدایت را شامل می‌شود.



شکل (۳): الگوی تفکر عملیاتی سردار شهید قاسم سلیمانی

منبع: یافته‌های پژوهش

### الگوی تفکر ارزشی سردار قاسم سلیمانی

دومین بعد از ابعاد تفکر راهبردی سردار قاسم سلیمانی، تفکر ارزشی است. این بُعد به همراه دو بُعد دیگر تفکر ایدئولوژیک و انسانی از جمله ابعاد بدیعی است که در الگوهای تفکر راهبردی مرسوم غربی وجود ندارد و به‌نوعی، وجه تمایز تفکر راهبردی سردار

شهید قاسم سلیمانی است. تفکر ارزشی همان اعتقادات دینی و ابعاد معنوی است که هر مسلمانی باید در ساحت فردی زندگی خود آنها را داشته باشد و سردار قاسم سلیمانی نیز به‌عنوان یک فرد مسلمان متشرع و دین‌دار واقعی که در نهایت لیاقت و توفیق شهادت را کسب کرد، از این ویژگی‌ها برخوردار بود. تفکر ارزشی سردار قاسم سلیمانی خود شامل چهار اصل شناخت هویت ارزشی، معادباوری، تعلقات معنوی و تکیه بر قدرت‌های الهی است.

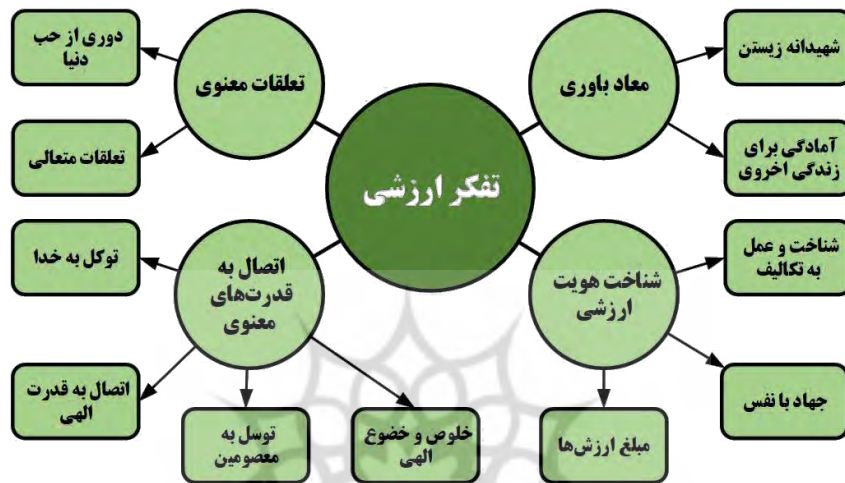
شناخت هویت ارزشی، به معنای این است که بدانیم که هستیم و به شناخت مبنایی از خود در زمینه اعتقادات و ارزش‌ها برسیم. این شناخت مبنایی از خود منجر به شناخت ارزش‌ها و تبلیغ آنها و شناخت تکالیف می‌شود. شناخت تکالیف خود عنصر بسیار مهمی بوده است که در ابعاد مختلفی به تقویت تفکر راهبردی سردار قاسم سلیمانی کمک می‌کرده است.

معادباوری یکی دیگر از اصول تفکر ارزشی است که جایگاه ویژه‌ای در تفکر راهبردی سردار قاسم سلیمانی داشته است. معادباوری یعنی آنکه فرد به اعتباری بودن دنیای مادی پی ببرد و خود را برای زندگی جاودانه اخروی آماده کند. مصداق‌های بسیاری در گفتار و کردار سردار قاسم سلیمانی وجود دارد که نشان می‌دهد ایشان همواره به زندگی اخروی می‌اندیشید و خود را برای آن آماده می‌کرد.

قطعه دیگر پازل تفکر ارزشی را تعلقات معنوی شکل می‌دهد. در راستای معادباوری و اعتباری دانستن دنیای مادی، سردار قاسم سلیمانی به‌هیچ‌وجه دل به دنیا و حب آن نمی‌باخت و در ساده‌زیستی و قناعت زبانزد بود و البته این ویژگی مهم را نیز در وصیت‌نامه خود خطاب به مسئولین توصیه می‌کند. علاوه بر دوری از حب دنیا، تعلقات شهید قاسم سلیمانی از جنس تعلقات معنوی بود و طبق گفته خود او، آرزو و اراده اگر خاکی نباشد و متعالی شود، انسان را به اوج می‌رساند.

چهارمین اصل در تفکر ارزشی سردار شهید قاسم سلیمانی، تکیه بر قدرت‌های معنوی است. قدرت در اندیشه راهبردی سردار قاسم سلیمانی جایگاه ویژه‌ای داشت. اما سؤالی که مطرح می‌شود این است که این قدرت آیا یک قدرت مادی بوده است؟ شواهد نشان می‌دهد که در میدان عمل، دشمن به لحاظ قدرت مادی برتر بوده است و آن قدرتی که

به سردار شهید قاسم سلیمانی کمک می‌کرد، تکیه بر قدرت معنوی بوده است و این قدرت معنوی نیز از خلوص و خضوع در برابر حق تعالی، توکل به خدا و توسل به معصومین نشأت می‌گرفت.



شکل (۴): الگوی تفکر ارزشی سردار شهید قاسم سلیمانی

منبع: یافته‌های پژوهش

#### الگوی تفکر ایدئولوژیک سردار قاسم سلیمانی

تفکر ایدئولوژیک، یکی دیگر از ابعاد چهارگانه اصلی در الگوی تفکر راهبردی سردار شهید قاسم سلیمانی را تشکیل می‌دهد. شهید مطهری ایدئولوژی را به‌عنوان یک طرح جامع و هماهنگ و منسجم که هدف اصلی آن، کمال انسان و تأمین سعادت همگانی است و در آن، خطوط اصلی و روش‌ها، بایدها، و نبایدها، خوب‌ها و بدها، هدف‌ها، و وسیله‌ها، نیازها و دردها و درمان‌ها، مسئولیت‌ها و تکلیف‌ها مشخص شده باشد و منبع الهام تکلیف‌ها و مسئولیت‌ها برای همه افراد بوده باشد، یاد و تعریف می‌کند (مطهری، ۱۳۷۷، ص. ۵۴). جمهوری اسلامی ایران علی‌رغم تشابهات زیاد با سایر دولت - ملت‌ها، تفاوت‌ها و تمایزاتی نیز با آنها دارد. مهم‌ترین وجه تمایز جمهوری اسلامی ایران، ایدئولوژی مشروعیت‌بخش آن یعنی اسلام است به‌گونه‌ای که جمهوری اسلامی نخستین دولت ملّی پس از «وستفالیا» است که براساس دین و مذهب پایه‌گذاری شده است (خانی و محمدی‌سیرت، ۱۳۹۵).

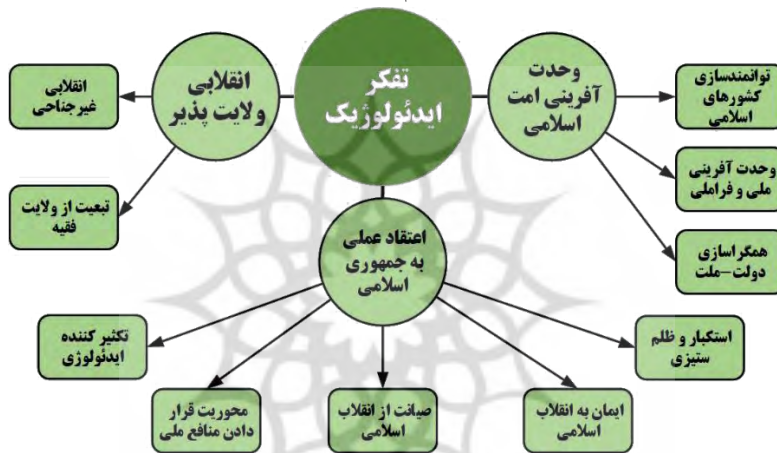
در همین راستا، سردار قاسم سلیمانی حوزه کارکردی اسلام را همانند روشنفکران سکولار، به حوزه فردی محدود نمی‌کرد. بلکه به کارکرد اسلام در ساحت اجتماعی و سیاسی نیز معتقد بود. تفاوت کلیدی تفکر ارزشی و تفکر ایدئولوژیک در همین است که تفکر ارزشی به ساحت فردی دین می‌پردازد؛ اما تفکر ایدئولوژیک پا را فراتر از ساحت فردی و دین حداقلی گذاشته و به سوی مسئولیت‌پذیری در ساحت اجتماعی و حکومت اسلامی حرکت می‌کند. «اعتقاد عملی به جمهوری اسلامی»، «انقلابی ولایت‌پذیر» و «وحدت آفرینی امت اسلامی»، اصول تفکر ایدئولوژیک سردار قاسم سلیمانی را ترسیم می‌کند.

سردار شهید قاسم سلیمانی به‌وضوح فرزند اندیشه امام خمینی (ره) است و انقلاب اسلامی بستر رشد و کمال او بود. سردار قاسم سلیمانی شبیه هیچ اسطوره‌ای در تاریخ نیست، چراکه او نمو یافته در سیاست‌های کلان و مبانی مقوم جمهوری اسلامی است و نمی‌شود او را از ارزش‌های انقلابی تفکیک کرده و در نمادی دوست‌داشتنی ایرانی تقلیل داد. به قطع او یک ایرانی وطن‌دوست و حافظ منافع ملی ایران بود، اما در رویکردی دینی و انقلابی منافع وطن را تعریف می‌کرد. سردار قاسم سلیمانی حافظ منافع ملی در گفتمان انقلاب اسلامی و در قالب نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران بود (مقدم‌فر، ۱۴۰۰).

از آنجایی که اسلامی که در اندیشه سردار قاسم سلیمانی وجود داشت یک اسلام فردی و سکولار نبود، ایشان به انقلاب و جمهوری اسلامی اعتقاد کامل داشت. این اعتقاد در گفتار و عمل سردار قاسم سلیمانی بروز و ظهور داشت. علاوه بر اعتقاد به جایگاه انقلاب، سردار قاسم سلیمانی صیانت از انقلاب اسلامی را به‌عنوان یک اصل اساسی می‌پنداشت و در راه حفظ آن، جان خود را فدای اسلام و جمهوری اسلامی کرد.

در بُعد تفکر ایدئولوژیک، سردار شهید قاسم سلیمانی را همچنین می‌توان به‌عنوان یک انقلابی ولایت‌پذیر معرفی کرد. انقلابی بودن به معنای آن که به اصول اساسی انقلاب اسلامی پایبند بود و هیچ‌گاه خود را در جناح خاصی تعریف نمی‌کرد و تنها جناح او، جناح انقلاب بود. همچنین تبعیت از ولایت‌فقیه را می‌توان جوهره اصلی تفکر راهبردی

سردار قاسم سلیمانی معرفی کرد. این ویژگی در اندیشه، گفتار و عمل و همچنین توصیفات دیگران از او به وضوح و کرات قابل مشاهده است. اصل دیگری از تفکر ایدئولوژیک سردار قاسم سلیمانی، وحدت آفرینی ملی و فراملی بوده است. سردار شهید قاسم سلیمانی همواره تلاش می‌کرد در هر دو عرصه داخلی و خارجی جمهوری اسلامی ایران میان مردم و امت اسلامی وحدت آفرینی کند. هم‌گراسازی دولت و ملت و توانمندسازی کشورهای اسلامی از جمله مصادیق وحدت آفرینی در اندیشه‌های راهبردی سردار قاسم سلیمانی است.



شکل (۵): الگوی تفکر ایدئولوژیک سردار شهید قاسم سلیمانی

منبع: یافته‌های پژوهش

الگوی تفکر انسانی سردار قاسم سلیمانی چهارمین بُعد از ابعاد تفکر راهبردی سردار شهید قاسم سلیمانی که می‌تواند این پازل را تکمیل کند، تفکر انسانی است. در تفکر و سبک مدیریت سردار قاسم سلیمانی، نگاه به نیروها و به‌طور کلی انسان‌ها از منظر انسانیت بود و به دلیل انسان بودن به آنها احترام می‌گذاشت و ارزش قائل بود. سردار شهید قاسم سلیمانی، خدا و مردم را مقابل هم نمی‌دید و باور داشت که برجسته‌ترین عباداتی که انسان را به خدا نزدیک می‌کند، خدمت به مردم است. ایشان به معنی واقعی کلمه و نه در شعار و تعارف، دغدغه مردم را داشت و دلوپس و عاشق مردم بود. در تفکر انسانی سردار قاسم سلیمانی اصولی وجود دارد

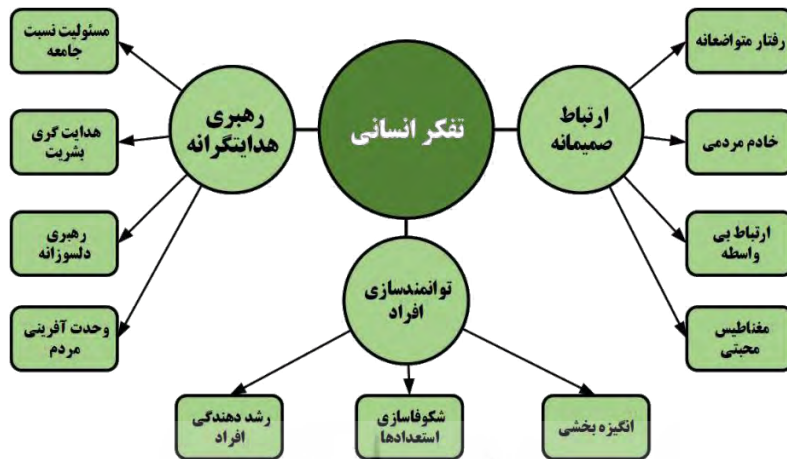
که در کنار هم نشان‌دهنده عمق نگاه راهبردی ایشان به انسان‌ها است. این اصول شامل «ارتباط صمیمانه»، «رهبری هدایتگرانه» و «توانمندسازی افراد» است.

یکی از سبک‌های ارتباطی که در تفکر انسانی سردار قاسم سلیمانی جای می‌گیرد، ارتباط صمیمانه است و آن را می‌توان به‌عنوان سبک خاص ایشان معرفی کرد. ایشان سعی می‌کرد در روابط خود با افراد ارتباط بی‌واسطه‌ای داشته باشد و از ساختارهای بوروکراتیک که مانع ارتباط نزدیک می‌شد، دوری می‌کرد. علاوه بر این، جذب افراد به‌واسطه محبت به آنها یکی دیگر از اصولی بود که در سبک ارتباطی ایشان وجود داشت.

هدایت و رهبری افراد قطعه دیگری از پازل تفکر انسانی سردار قاسم سلیمانی را تشکیل می‌دهد. ایشان نسبت به جامعه و افراد مسئولیت‌پذیر بود و سعی بر آن داشت تا انسان‌ها را هدایت و در مسیر درست زندگی قرار بدهد. در این هدایت، حتی نسبت به دشمنان و داعشی‌ها نیز دلسوزی داشت و تفاوتی بین دوست و دشمن در امر هدایت قائل نبود و حتی نسبت به هدایت افرادی که در مسیر غلطی بودند، تأکید بیشتری داشت.

یکی دیگر از رسالت‌هایی که سردار قاسم سلیمانی در زمینه تفکر انسانی به آن می‌اندیشید، توانمندسازی افراد بوده است. به‌عبارت‌دیگر، در تفکر انسانی سردار قاسم سلیمانی در کنار ارتباط صمیمانه و هدایت و رهبری، توانمندسازی و رشد افراد نیز جایگاه ویژه‌ای داشته است. از نظر مخاطب ممکن است توانمندسازی و رشد افراد با رهبری و هدایتگری یکسان دیده شود. با وجود شباهتی که در این دو وجود دارد، تأکید و نظر پژوهشگر در جداکردن این دو در این است که هدایت و رهبری ناظر به این است که افراد در مسیر خود قرار بگیرند و در این گفتار، آن چیزی که در اندیشه سردار شهید قاسم سلیمانی مدنظر بود، هدایت و رهبری در مسیر کلی زندگی بود. اما توانمندسازی، ناظر به ایجاد قابلیت‌های فردی است که افراد می‌توانند اکتساب کرده و در مسیر زندگی یا کاری خود از آن بهره ببرند.





شکل (۶): الگوی تفکر انسانی سردار شهید قاسم سلیمانی

منبع: یافته‌های پژوهش

سؤالی که ممکن است مطرح شود این است که هویت اصلی یا دال معنابخش الگوی تفکر راهبردی سردار شهید سلیمانی چه چیزی می‌تواند باشد. پاسخ به این سؤال ساده و قطعی نیست و می‌تواند تفاسیر متفاوتی را به همراه داشته باشد. به منظور پاسخ به این سؤال، تأمل و درنگ در وصیت‌نامه ایشان می‌تواند راهگشا باشد. از آنچه که از سه بخش وصیت‌نامه ایشان یعنی «شهادت می‌دهم به اصول دین»، «خطاب به برادران و خواهران مجاهد» و «خطاب به برادران و خواهران ایرانی» مشخص است، سه اصل معادباوری، ایمان به جمهوری اسلامی و ولایت‌پذیری در کانون توجه ایشان بوده است. بنابراین، می‌توان این سه اصل را به عنوان هویت و محرک اصلی الگوی تفکر راهبردی سردار شهید قاسم سلیمانی معرفی کرد.

#### محدودیت‌ها و پیشنهادات پژوهش

اجرای این پژوهش همانند پژوهش‌های دیگر با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. به‌طور خاص این پژوهش دارای دو محدودیت اصلی در گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها بوده است:

- محدودیت مربوط به گردآوری داده‌ها: با توجه به اینکه الگوی تفکر راهبردی در این پژوهش براساس اندیشه‌های راهبردی سردار شهید قاسم سلیمانی مورد مطالعه

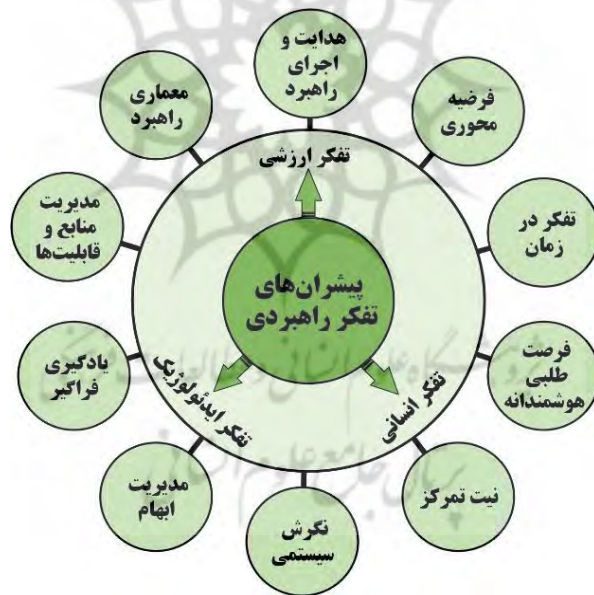
بوده است، دسترسی به افراد مطلع از ابعاد شخصیتی ایشان به دلیل وجود لایه‌های امنیتی بسیار دشوار بود. اگرچه دسترسی به هم‌زمان و همراهان سردار قاسم سلیمانی در دهه اخیر و به‌خصوص در سپاه قدس مورد نظر پژوهشگر بود، اما با توجه به محدودیت‌های امنیتی، این مهم مقدور نشد و عمده افراد مصاحبه‌شونده از هم‌زمان دوران دفاع مقدس بوده‌اند. با این حال، پژوهشگر سعی بر آن داشت تا با مراجعه دقیق‌تر به اسناد موجود، این ضعف و خلأ را پوشش بدهد.

• **محدودیت مربوط به تجزیه و تحلیل داده‌ها:** دومین محدودیت این پژوهش، مربوط به تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش تحلیل مضمون است. آن چیزی که در روش تحلیل مضمون مرسوم است، ترسیم شبکه‌ای از مضامین است که در کنار یکدیگر قرار گرفته‌اند و مجموعه‌ای از عوامل را در کنار هم نشان می‌دهند. حداکثر کارکرد تحلیل مضمون در برخی موارد، تشخیص مضامین مهم‌تر بر اساس تکرار آن در متن است. اما این روش، به‌هیچ‌وجه تحلیل سلسله‌مراتبی ارائه نمی‌کند و نمی‌توان مضامین را از لحاظ علت و معلول بررسی کرد. در این پژوهش تمامی ابعاد چهارگانه تفکر عملیاتی، ارزشی، ایدئولوژیک و انسانی در کنار هم و در یک سطح ارائه شده‌اند. این در حالی است که داده‌های پژوهش، تلویحاتی بر تقدم علی و معلولی برخی از آنها داشت. به‌عنوان مثال، براساس تجزیه و تحلیل و نظر پژوهشگر، تفکر ارزشی و ایدئولوژیک می‌تواند در لایه‌های ریشه‌ای قرار گرفته و ثمره این دو، تفکر انسانی را بسازد که در نهایت حاصل تعامل سه بُعد مذکور، تفکر عملیاتی شکل بگیرد.

باتوجه به اینکه حوزه تمرکز این پژوهش بر اساس چارچوب نظری، تفکر عملیاتی بوده است، به پژوهشگران دیگر پیشنهاد می‌شود که به ابعاد دیگر تفکر راهبردی سردار قاسم سلیمانی یعنی تفکر ارزشی، ایدئولوژیک و انسانی به‌صورت تفصیلی‌تر بپردازند. از نظر پژوهشگر، هر یک از مضامین سازمان‌دهنده در ذیل این ابعاد و مضامین فراگیر، می‌تواند موضوع پژوهشی جداگانه‌ای قرار بگیرد و پژوهشگران دیگر به‌صورت مستقل بر روی آن کار کنند.



در پایان، مدل مفهومی پیشنهادی برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود. همان‌طور که در محدودیت دوم به آن اشاره شد، این پژوهش، ابعاد و عناصر تفکر راهبردی را به دلیل محدودیت روشی، در یک سطح تبیین کرده است اما از نظر پژوهشگر، تلویحاتی وجود دارد که نشان می‌دهد برخی از ابعاد در لایه‌های علی نسبت به دیگر ابعاد قرار می‌گیرند. تبیین سطوح و لایه‌های علت و معلولی در تفکر راهبردی سردار قاسم سلیمانی می‌تواند بسیار کلیدی و با اهمیت باشد. چراکه قابلیت تعمیم و الگوپذیری آن را برای افراد دیگر تسهیل کرده و نقطه شروع را نشان می‌دهد. مدل مفهومی این پژوهش برای پژوهشگران آتی به شرح شکل زیر است. این شکل نشان می‌دهد که تفکر ارزشی، ایدئولوژیک و انسانی می‌تواند اضلاع سه‌گانه یک مثلث باشند که در کنار هم و با روابط متقابل، باعث به وجود آمدن عناصر اصلی تفکر عملیاتی شوند. پژوهشگران آتی می‌توانند صحت این روابط و سطوح آن را بررسی و تحلیل نمایند.



شکل (۷): مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش

منبع: یافته‌های پژوهش

1. Hamel and Prahalad
2. Mintzberg
3. Context
4. Content
5. Macmillan & Tampoe
6. Sun Tzo
7. Liedtka
8. Practical dreaming
9. An integrated perspective of the enterprise
10. New Business Venture
11. Self-Reflection
12. Significant Business Process
13. Jeanne M.Liedtka
14. A System Perspective
15. Intent-focused
16. Intelligent Opportunism
17. Thinking in time
18. Hypothesis Driven
19. Braun & Clarke
20. Atride- striling
21. Intercoder Reliability

#### کتابنامه

- امامی، سید مجتبی، نیکوئیان، آرزو (۱۳۹۹). عقل سرخ: یادنامه علوم اجتماعی ایران برای حاج قاسم سلیمانی و جهان پس از شهادتش. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق علیه السلام.
- بهرامی، حمیدرضا، و طاهری فرد، طیبه (۱۳۹۱). ارائه مدل مفهومی برای سنجش تفکر مدیران بر اساس مولفه‌های تفکر راهبردی. فصلنامه علمی تخصصی راهبرد. ۵ (۸)، ۳-۲۹.
- بیاضی طهرابند، علی (۱۳۹۸). مدل یکپارچه پیشران‌ها، عناصر و پیامدهای تفکر استراتژیک. رساله دکتری. دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس.
- خانی، محمدحسین، محمدی سیرت، حسین (۱۳۹۷). نسبت عملی منافع ملی و ایدئولوژی اسلامی در سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه جامعه‌شناسی سیاسی جهان اسلام. ۵ (۱)، ۴۵-۷۲.
- خنیفر، حسین و مسلمی، ناهید (۱۳۹۸). اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی. رویکردی نو و کاربردی. تهران: انتشارات نگاه دانش.

- خواستار، حمزه (۱۳۸۸). ارائه روشی برای محاسبه‌ی پایایی مرحله‌ی کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. *فصلنامه علمی - پژوهشی روش‌شناسی علوم انسانی*. ۱۵ (۵۸). ۱۶۱-۱۷۴.
- طهماسبی، علامه؛ موسوی، لیلا و قربانی، مهدی (۱۳۹۹). سلیمانی عزیز: گذری بر زندگی و رزم سردار شهید حاج قاسم سلیمانی. قم: انتشارات حماسه یاران.
- کریمخانی، احد (۱۴۰۰). *اسرار سلیمانی: مقالات جمعی از صاحب‌نظران درباره‌ی شخصیت سردار شهید قاسم سلیمانی*. تهران: انتشارات خط مقدم.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*. ۵ (۲). ۱۵۱-۱۹۸.
- کردنائیج، اسداله (۱۳۹۶). *تفکر و مدیریت استراتژیک*. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- گل‌محمدی، عماد؛ کفچه، پرویز و سلطان‌پناه، هیرش (۱۳۹۲). سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*. ۴ (۱۵). ۹۳-۱۱۴.
- لشکربلوکی، مجتبی و جلالی، سید حسین (۱۳۹۷). *ذهن استراتژیست: تکنیک‌های کاربردی تفکر استراتژیک در سطح ملی، سازمانی و فردی*. تهران: انتشارات آریانا قلم.
- مزدآبادی، علی اکبر (۱۳۹۸). *حاج قاسم ۲: خاطراتی از شهید قاسم سلیمانی*. تهران: انتشارات یا زهرا (سلام الله علیها).
- مطهری، مرتضی (۱۳۷۷). *انسان و ایمان*. تهران: انتشارات صدرا.
- مکولی، جان؛ دبرلی، ژوانی و جانسون، فیل (۱۳۹۸). *نظریه سازمان؛ نگاه‌ها و چالش‌ها*. (مترجمان، حسن دانایی‌فرد و سید حسین کاظمی). تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (علیه السلام). جلد دوم.
- Bagher Arayesh, M., Golmohammadi, E., Nekooeezadeh, M., & Mansouri, A. (2017). The effects of organizational culture on the development of strategic thinking at the organizational level. *International Journal of Organizational Leadership*. 6 (2). 261-275. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60385>
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*. 26 (5). 336-354. <https://doi.org/10.1108/01437730510607844>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*. 3 (2). 77-101.
- Casey, A. J., & Goldman, E. F. (2010). Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*. 41 (2). 167-185. <https://doi.org/10.1177/1350507609355497>

- Drejer, A., Olesen, F., & Strandkov, J. (2005). Strategic scanning in a new competitive landscape: towards a learning approach. *International Journal of Innovation and Learning*. 2 (1). 47. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2005.006083>
- Falih M. Alsaaty (2007). Entrepreneurs: Strategic Thinkers In Search Of Opportunities. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*. 5 (2). 65-71. <https://doi.org/10.19030/jber.v5i2.2523>
- G. Hamel (1998). Strategy Innovation and the Quest for Value. *Undefined*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Strategy-Innovation-and-the-Quest-for-Value-Hamel/55aeb162811475f8cab6f557a88f63e8951f0ac9>
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management Decision*. 40 (5). 456-462. <https://doi.org/10.1108/00251740210430434>
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*. 72 (4). 122-128.
- Hosseini, A. (2007). Identification of green management system's factors: A conceptualized model. *International Journal of Management Science and Engineering Management*. 2 (3). 221-228. <https://doi.org/10.1080/17509653.2007.10671022>
- Jelenc, L. (2008). *The impact of strategic management schools and strategic thinking on the performance of Croatian entrepreneurship practice*. PhD dissertation. Faculty of Economics. University of Ljubljana, Slovenia.
- Kaufman, R. A. (1992). *Strategic planning plus: An organizational guide / Roger Kaufman*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483326108>
- Kazmi, S. A. Z., Naaranoja, M., Kytola, J., & Kantola, J. (2016). Connecting Strategic Thinking with Product Innovativeness to Reinforce NPD Support Process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. (235). 672-684. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.068>
- Liedtka, J. M. (1998a). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning*. 31 (1). 120-129. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00098-8)
- Lynch, R. L. (2006). *Corporate strategy* (4<sup>th</sup> ed.). Financial Times Prentice Hall.
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic management: Process, content and implementation / Hugh Macmillan, Mahen Tampoe*. Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The Fall and rise of strategic planning*. *Harvard Business Review*. January February. 107-114
- Monnavarian, A., Farmani, G., & Yajam, H. (2011). Strategic thinking in Benetton. *Business Strategy Series*. 12 (2). 63-72. <https://doi.org/10.1108/17515631111114868>
- Olaniyi M., I., & Lucas O., E. (2015). Strategic Thinking and Organization Performance: Study of Nigeria Firms. *Journal of Business Administration Research*. 5 (1). 23-28. <https://doi.org/10.5430/jbar.v5n1p23>

- O'Shannassy, T. (2006). Making sense of strategic thinking literature to help build a new model of this mysterious construct. Australian and New Zealand Academy of Management Annual Conference. Australian and New Zealand Academy of Management, Lindfield
- Raimond, P. (1996). Two styles of foresight: Are we predicting the future or inventing it? *Long Range Planning*. 29 (2). 208–214.  
[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00010-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00010-6)
- Shaheen, K., Ali, Q. and Shah, S.H.H. (2012). Towards a hybrid model of strategic thinking: revisiting the paradox of strategy development versus design. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*. 1 (12). 166-183.
- Shaik, A. S., & Dhir, S. (2020). A meta-analytical review of factors affecting the strategic thinking of an organization. *Foresight*. 22 (2). 144–177.  
<https://doi.org/10.1108/FS-08-2019-0076>
- Yarger, H.R. (2006). *Strategic theory for the 21st century: the little book on big strategy*.