



## طراحی و تبیین مدل یکپارچه تفکر استراتژیک به عنوان شایستگی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران)<sup>۱</sup>

نیما رحمانی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (مسئول مکاتبات)  
rahmany.nima@gmail.com

میرزا حسن حسینی

استاد گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

محمد محمودی میمند

دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

محمد تقی امینی

دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۸/۰۷

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۳/۲۰

### چکیده

زمینه: مطالعات دو دهه اخیر در زمینه تفکر استراتژیک، در دو شاخه روانشناسی و مدیریت توسعه یافته است. محققین اخیراً رویکرد تلفیقی که سبب توسعه یک شایستگی سازمانی میشود را پیشنهاد نموده اند.

هدف: هدف این پژوهش آن است که مدلی یکپارچه و فرایندی از تفکر استراتژیک به عنوان یک شایستگی سازمانی و به تفکیک دو بعد محتوایی و راهبردی، جهت مدیران شرکت ملی گاز تدوین گردد بطوریکه عناصر محتوایی، راهبردی، عوامل ایجابی منحصربرفرد، عوامل زمینه ساز و پیامدهای مورد انتظار آن تبیین گردد.

روش: طرح پژوهش، ترکیبی اکتشافی است که از طریق راهبردهای کیفی (داده بنیاد و متاسنتز) مدل مفهومی بدست آمده و سپس از طریق راهبرد کمی، مدل مفهومی پژوهش آزمون و نیکویی برازش آن محاسبه شده است. در بخش کیفی، پس از نمونه گیری هدفمند، از ابزار گردآوری داده شامل مصاحبه نیمه ساختار یافته با مدیران و فیش برداری از اسناد، استفاده شده است. در بخش کمی، براساس قاعده وینزی تعداد نمونه تعیین و ضمن انجام تست STQV6، داده ها با استفاده از پرسشنامه الکترونیکی گردآوری شده است.

یافته ها: اقتضات و الزامات شامل محیطی، سازمانی و ارزشی به عنوان عوامل ایجابی، ویژگی های مدیر بصیر و سازمان کارآفرین به عنوان عوامل زمینه ساز، بعد محتوایی شامل پنج شیوه تفکر واگرا، راهبردها شامل شش شیوه تفکر معطوف به هدف و پیامدهای مورد انتظار شامل چهار قابلیت سازمانی، فرایند تفکر استراتژیک را شکل می دهند.

نتایج: تفکر استراتژیک زمانی به عنوان یک شایستگی سازمانی ظهور می یابد که مدیران استراتژیک در محیط سازمانی همچون سازمان کارآفرین، از اقتضات محیطی و ضرورت آن آگاهی یافته، بصیرت خود را بر پایه شیوه های تفکر واگرا توسعه داده و راهبردهای فکری را در راستای اهداف سازمانی بکارگیرند تا پیامدهای مطلوب سازمانی حاصل گردد.

واژه های کلیدی: بصیرت، راهبردهای تفکری، شایستگی سازمانی، اقتضات محیطی، پیامدهای مورد انتظار.

<sup>۱</sup> این تحقیق با حمایت شرکت ملی گاز ایران انجام شده است.

## ۱- مقدمه

هنری مینتزبرگ<sup>۱</sup> در کتاب خود با عنوان "صعود و سقوط برنامه ریزی استراتژیک" با مطرح نمودن سفسطه های برنامه ریزی استراتژیک، میان مفهوم تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک تفاوت قائل گردیده و اعتقاد دارد که سازمان های امروزی در وهله نخست به جای برنامه ریزان سنتی، نیازمند مدیرانی هستند که در امر استراتژی سازی توانمند بوده و بر اجرای آن نیز متعهد باشند؛ مدیرانی که از مهارت تفکر استراتژیک برخوردارند (مینتزبرگ، ۱۹۹۴). اندیشمندان دیگر نیز همچون هراکلیوس<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) دلیل این ضرورت را در آن می دانند که متفکران استراتژیک، قادرند هم مفروضات موجود را به چالش کشیده و هم راه حل های جدید و خلاقانه ای را توسعه دهند. این بحث که از دهه ۱۹۹۰ آغاز گردیده است در طی سالهای اخیر در دو شاخه علمی روانشناسی و مدیریت توسعه یافته است (استپ تو و همکاران، ۲۰۱۱). در رویکرد مدیریتی و در قالب مطالعات پراکنده، بر فرایند تفکر استراتژیک و اثر گذاری آن بر سایر متغیرهای سازمانی و همچنین تعیین عوامل زمینه ساز و توسعه دهنده تفکر استراتژیک و نهایتاً پیامدهای مورد انتظار آن در یک سازمان تمرکز شده است (توکلی و لاتون، ۲۰۱۳؛ مون، ۲۰۰۵). اما در رویکرد روانشناختی تلاش شده است که در سطح فردی، عناصر محتوایی، فرایند ذهنی و شیوه های تفکر تبیین گردد. بسیاری از تحقیقات پیشین، با رویکرد دوم که در حقیقت صرفاً تئوری سازی بوده، انجام شده است. مطالعات اخیر بکارگیری هر دو رویکرد را تحت عنوان شایستگی مدیریتی پیشنهاد نموده اند (استپ تو و همکاران، ۲۰۱۱) و معتقدند زمان آن فرارسیده که از واژگان مجردی که مناسب تئوری سازی است به سمت چاره اندیشی برای اجرای استراتژی حرکت نمود (ناتامانوپ و همکاران، ۲۰۱۳). این محققین معتقدند که رویکرد تلفیقی، به سبب توسعه یک شایستگی مدیریتی و توجه به هر دو بعد محتوایی و فرایندی، عملکرد مطلوبتر سازمانی را در پی خواهد داشت. اگرچه مبنای اولیه تعریف مفهوم شایستگی همان مفهومی است که توسط مک کلند مطرح شده است - توانایی بروز و به ظهور رساندن

مجموعه دانش، مهارتها و قابلیت های فردی که عملکرد مطلوب را در سطح فردی موجب می گردد- اما امروزه میان لیاقت و صلاحیت فردی<sup>۳</sup> و شایستگی سازمانی<sup>۴</sup> تمایز قایل می گردند (وندراان، ۲۰۱۰). بُن از جمله اولین اندیشمندانی است که مفهوم شایستگی تفکر استراتژیک را مطرح نموده و معتقد است که تفکر استراتژیک زمانی می تواند مفید باشد که در راستای اهداف سازمانی، ویژگی های فردی یک متفکر و همچنین عوامل محیطی و سازمانی که تحقق آن را امکان پذیر می سازد به صورت یکپارچه مورد بررسی قرار گیرد. خانم الن گلدمن<sup>۵</sup> استاد دانشگاه جورج واشنگتن، در سالهای اخیر مطالعات گسترده خود را در حوزه شایستگی تفکر استراتژیک متمرکز نموده و پیشنهادات کاربردی قابل توجهی را نیز ارائه نموده است که مبین ضرورت اصلاح دیدگاه نسبت به تفکر استراتژیک است. او بیان می دارد که "در حوزه تفکر استراتژیک شکاف قابل توجهی میان تئوری و عمل وجود دارد" و معتقد است که مطالعات انجام شده تا کنون موفق نشده اند که رویکرد جامعی را به منظور توسعه شایستگی تفکر استراتژیک ارائه دهند و هر جا که بحث توسعه آن مطرح بوده است تنها بر روی یک بعد و آن هم بر حسب نیاز سازمانها تمرکز شده است بدون آنکه به ابعاد محتوایی، فرایندی و عوامل زمینه ای آن بطور همزمان توجه گردد (گلدمن و همکاران، ۲۰۱۵؛ گلدمن و اسکات، ۲۰۱۶). بنابراین تفکر استراتژیک چنانچه متناسب با الزامات محیطی، سازمانی و شغلی توسعه یابد انتظار می رود که به عنوان یک شایستگی سازمانی موجب ارتقاء عملکرد خواهد شد. اما بحث دیگری که در مطالعات در حوزه تفکر استراتژیک (رویکرد روانشناختی) کمتر به آن پرداخته شده است نقش ارزشهای فردی - اجتماعی در تحدید نمودن و چارچوب بخشی به فضای ذهنی است که متفکران استراتژیک به هنگام گزینش استراتژی بصورت آگاهانه یا نا آگاهانه از آن استفاده می کنند و بینش آنها (بعد محتوایی) را تحت تأثیر قرار می دهد (هوجکیسون و اسپارو، ۲۰۰۲). رالف کینی<sup>۶</sup> در کتاب خود تحت عنوان تفکر ارزشی، با مطرح ساختن این شیوه تفکر که در حقیقت پارادایمی در تصمیم سازی است و رابطه تنگاتنگی با تفکر استراتژیک

در نظر گرفته میشود. گلدمن و همکارانش (۲۰۱۵) در نتیجه تحقیقات گسترده خود در طی دو دهه گذشته در حوزه تفکر استراتژیک ضمن دسته بندی مطالعات (۱- مطالعاتی که مفهوم و نیاز به تفکر استراتژیک را بیان می کنند ۲- فرایندهای ذهنی و رفتارهای درگیرانه تفکر استراتژیک ۳- روشها و تکنیک های تفکر استراتژیک ۴- شیوه توسعه و بهبود تفکر استراتژیک ۵- پیامدها و نتایج آن)، بیان می دارند که بسیاری از تحقیقات پیشین، به بعد محتوایی که فرایند ذهنی انتزاعی است پرداخته اند که در حقیقت مفهوم لیاقت و بعد فردی را نشانه رفته اند و صرفاً تئوری سازی بوده است اما برای کاربردی نمودن یافته ها می بایست به تفکر استراتژیک به عنوان یک شایستگی سازمانی با تعاریف فوق نگریسته شود. ناتمانوپ<sup>۸</sup> و همکارانش (۲۰۱۳) معتقدند که زمان آن فرا رسیده است که از واژگان مجردی همچون "خلاقیت"، "تحلیل"، "چشم انداز"، "شهود" که صرفاً لیاقت های فردی را ارائه می کنند به سمت شایستگی هایی که بر ظهور و اجرای استراتژی ها در سازمان تمرکز نموده اند، عزیمت کرد. اگرچه پیشتر نیز در طی تحقیقات تجربی، یافته ها نشان داده بود که متفکران استراتژیک موفق، انتخاب هایی را هم براساس لیاقت های فردی و هم الزامات سازمانی و محیطی اتخاذ میکنند (لوئیس، ۲۰۰۲) براین اساس می بایست تفکر استراتژیک به صورت فرایندی مطرح گردد، همانطور که بن (۲۰۰۵، ص ۳۴۰) بیان داشته است که "به هنگام بررسی تفکر استراتژیک می بایست ویژگی های فردی در درون فرایندهایی که در شرایط زمینه ای و سازمانی رخ می دهد مورد بررسی قرار گیرد." هلنک<sup>۹</sup> و همکارانش (۲۰۰۶) نیز پیشنهاد کرده اند که مدل های موجود می بایست از طریق تعامل و تناسب شایستگی ها، موقعیت و نتایج مورد انتظار تقویت گردند. این درحالیست که استپ تو<sup>۱۰</sup> و همکارانش (۲۰۱۱) در نتیجه تحقیقات خود بیان می دارند که "با این وجود، همچنان تبیین مدل های تفکر استراتژیک به عنوان یک شایستگی سازمانی، همچنان مغفول باقی مانده اند." شیپمن<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۰) در نتیجه تحقیقات خود اعلام میدارد که در ادبیات پژوهش، عناصر پیشنهاد شده زیر مجموعه ی شایستگی تفکر استراتژیک کم اثر می

دارد معتقد است که ارزشها بویژه ارزشهای اخلاقی، به عنوان اصول ارزیابی بر شیوه تفکر افراد، ابداع گزینه ها، خلاقیت در فرصت یابی و گزینه یابی و جمع آوری و ادراک اطلاعات تأثیر بنیادی دارند (کینی و مک دنیلز، ۱۹۹۲). بنابراین ضرورت دارد نقش تأثیرگذار ارزشهای فردی و اجتماعی نیز بر فرایند تفکر استراتژیک مورد بررسی قرار گرفته و عوامل آن تبیین گردد. بر اساس مطالب قوق، مسأله این پژوهش آن است که مدلی یکپارچه برای تفکر استراتژیک به عنوان یک شایستگی سازمانی در محدوده شرکت ملی گاز ایران و بر حسب مقتضیات این شرکت تبیین و تدوین گردد بطوریکه با تلفیق دو رویکرد روانشناختی و مدیریتی، عوامل ایجابی، محتوایی، راهبردی، زمینه ای، ارزشی از طریق سنتز یافته های قبلی و براساس مأموریت شرکت ملی گاز توسعه یافته و عملکرد آنرا در حل مسائل استراتژیک بهبود بخشیده و پیامدها و نتایج مطلوبی را حاصل نماید.

## ۲- مرور پیشینه پژوهش

محققین مختلف بویژه بویاتزیس<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) میان دو مفهوم لیاقت و شایستگی تفاوت قائل می شوند. لیاقت مجموعه ای از توانایی های فردی، دانش و مهارتی است که برای انجام یک وظیفه یا شغل مورد نیاز است و از انجام یک فعالیت تعیین شده، پشتیبانی می کنند، اما شایستگی که در واقع حرکت از تئوری به عمل می باشد، هنگامی مطرح میگردد که بهبود عملکرد شغلی در شرایط واقعی و دستیابی به اهداف سازمانی مطرح است و از طریق تناسب میان توانایی ها، ارزشهای فردی، نگرش ها، انگیزها و تجارب فردی با مسئولیت ها، نیازهای شغلی، زمینه سازمانی و محیط پیرامونی حاصل می شود. همچنین بویاتزیس بیان داشته است که هنگامی که سه عنصر اساسی شامل نیازها (الزامات) شغلی، الزامات محیط سازمانی، شایستگی های فردی با یکدیگر سازگاری داشته باشند، عمل یا رفتار مؤثری که عملکرد مطلوب سازمان را در پی دارد رخ خواهد داد؛ براین اساس او سه دسته از شایستگی های سازمانی را شامل شناختی، هوش احساسی و هوش اجتماعی را مطرح می کند. تفکر استراتژیک زیرمجموعه شایستگی های شناختی

را به دو بعد شناختی و عملکردی مرتبط بهم تقسیم نموده است که مؤلفه ابتدایی آن را بصیرت نام گذاری می نماید. او معتقد است بصیرت مقدم بر بعد راهبردی است و تلاش می کند تا بعد محتوایی را واگرا، آینده گرا، آرمانی و بعد عملکردی را همگرا، واقع گرا و معطوف به هدف تبیین نماید. گرچه او برای بصیرت چندین سبک از پیش تعیین شده را برمی گزیند. اما نانتاموپ و همکارانش (۲۰۱۳) در جریان پژوهش خود و به هنگام کدگذاری انتخابی مجموعه یافته های پیرامون بعد محتوایی، پیشنهاد نموده است که می بایست شیوه های مختلف تفکر و اندیشیدن در این بخش تبیین گردد. بسیاری از محققین اعم از لیدیکا، اوشاناسی، آبراهام، بن، گراتز و...، بعد محتوایی تفکر استراتژیک (بصیرت) را توسعه داده اند که در حقیقت پاسخ به این سوال بوده است که مدیرانی که استراتژیک می اندیشند به لحاظ شخصیت شناسی، چه ویژگی های مشترکی دارند؟ و به هنگام تفکر در خصوص پدیده های سازمانی، ابزار، تکنیک و شیوه تفکر آنها چگونه بوده است؟ اما برخی محققین عمدتاً متأخر، همچون مون (۲۰۱۳)، تاوستیگا<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۵) بعد راهبردی را که شامل مهارتهای کاربردی در راستای اقتضات سازمانی است و در واقع پاسخ به این سوال است که مدیران استراتژیک موفق چه اقدامات مشترک و رفتارهای درگیرانه ای را طرح ریزی و ابلاغ می کنند را توسعه داده اند. بصیرت مفهومی است که به معنای شناخت و آگاهی است که از تفکر عمیق حاصل میگردد و بدنبال تمییز حق از باطل و درک حقایق و پشت پرده حوادث است، لذا توسط برخی محققین داخلی معادل تفکر استراتژیک دانسته شده است (غفاریان و احمدی، ۱۳۸۲). با توجه به مطالب فوق، جهت مدلسازی تفکر استراتژیک در قالب یک فرایند و به عنوان شایستگی سازمانی می بایست عوامل زمینه ساز سازمانی و یا فردی نیز در نظر گرفته شود. محققین مختلفی از جمله، میننبرگ، استیسی و بویژه بن، معتقدند که سازمانها می بایست عواملی همچون ساختار، فرایندها و سیستم ها که قوه ابتکار، خلاقیت کارکنان و بطور کلی مهارت تفکر استراتژیک را تقویت می کند از طریق اقداماتی چون ارتباطات میان واحدی، کار تیمی، تطبیق

باشند زیرا عمدتاً بر اساس مبانی آکادمیک بوده و کمتر به سطوح عملکردی و موقعیت های سازمانی و محیطی خاص توجه شده است. خانم الن گلدمن و همکارانش (۲۰۱۶) و همینطور مون<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۳) در طی مطالعات جداگانه ای به ترتیب ۷ و ۴ دسته از مجموعه شایستگی هایی که می بایست در بین مدیران سازمانهای تحت مطالعه توسعه یابد تا از استراتژیک اندیشیدن آنها اطمینان خاطر حاصل شود را معرفی نموده اند. نکته مشترک هر دو پژوهش آن است که ۱- هر دو به نقش تعیین کننده عوامل محیطی و لزوم هوشیاری نسبت به آن در نقش واکنشی و کنشگرا اشاره نموده اند، و مشابه لاتیمر<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۸) معتقدند که شرایط محیطی ضرورت به کارگیری تفکر استراتژیک را ایجاد می کند، ۲- شایستگی های تفکر استراتژیک را در ارتباط با اهداف و پیامدهای مورد انتظار سازمانی توسعه داده اند و ۳- همچنین در خصوص اهمیت ایجاد قابلیت هایی برای سازمان در رویارویی با مسائل استراتژیک در نتیجه بکارگیری تفکر استراتژیک بحث نموده اند. به منظور شناخت و تبیین عناصر تفکر استراتژیک به عنوان یک شایستگی سازمانی محققین مختلف شیوه های متفاوتی را به کار گرفته اند، استپ تو و همکارانش (۲۰۱۱) با بازنگری یافته های مطالعات پیشین از جمله لیدیکا، مجدداً، تفکر استراتژیک را در راستای اقتضات سازمانی و محیطی مفهوم سازی نموده است. برخی دیگر، شایستگی های رفتاری مشترک در بین مدیرانی که سازمان آنها عملکردی مطلوب داشته است را دسته بندی نموده اند (نانتاموپ و همکاران، ۲۰۱۳)، برخی از مشاوران و متخصصین روانشناسی و مدیریت کمک گرفته اند تا از طریق مشاهده رفتار مدیران برجسته، شایستگی های تفکر استراتژیک را دسته بندی نمایند اما مناسبترین شیوه را کمپیون<sup>۱۴</sup> و همکارانش (۲۰۱۱) پیشنهاد نموده اند که برحسب ملاحظات ویژه سازمانی و شرایط زمینه ای، الزامات شغلی مورد نیاز برای آینده تعیین می گردد. اگرچه میننبرگ (۱۹۹۴) دو رویکرد مجزا برای تفکر استراتژیک شامل رویکرد مبتنی بر تفکر و رویکرد برنامه ریزی را معرفی نموده بود، اما با اتخاذ رویکرد تلفیقی، لوکاس ون درلان<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۰) در رساله دکتری خود تفکر استراتژیک را

پیشین نشان داد که مدل تفکر استراتژیک به عنوان شایستگی سازمانی در قالب یک نظریه فرایندی که دارای ابعاد مختلف بوده و ممکن است منطبق با الگوی پارادایم در داده بنیاد باشد، قابل طرح است لذا در مرحله اول با بکارگیری چهار اصل نظریه پردازی داده بنیاد شامل نمونه گیری نظری، گردآوری داده های تکرار شونده، مقایسه مستمر و کدگذاری شفاف و ساختن مفهوم جدید، داده های گردآوری شده، کدگذاری گردید و روابط میان آنها نیز تا حدودی مشخص گردید. کدگذاری باز با روش کد گذاری نکات و مضامین<sup>۱۸</sup> بر روی مصاحبه های پیاده سازی شده و خلاصه نویسی های صورت گرفته از اسناد و مدارک شرکت در نرم افزار Atlas ti انجام شد. سپس کدگذاری محوری براساس الگوی پارادایم انجام شد. در مرحله کدگذاری انتخابی نیز ارتباط میان ابعاد تفکر استراتژیک در قالب تحلیل روایت پژوهش تعیین شد. براین اساس یک قضیه نظری که بیانگر روابط مفهومی و تعمیم یافته مؤلفه های و زیر مؤلفه های مدل می باشد، ارائه گردید. در مرحله دوم (بخش کمی) ضمن صورت بندی روابط و چگونگی تأثیر و تأثرات متغیرهای مدل پژوهش، به منظور آزمون و تعیین اعتبار مدل مفهومی، با توجه به تعداد پرسشنامه گرد آوری شده (۱۱۵ مورد) از روش مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مجذورات جزئی PLS استفاده شد. رینارتز و همکارانش، مهمترین دلایل استفاده از این رویکرد را موارد زیر می دانند: ۱- عدم نیاز به وجود پیش فرض هایی در ارتباط با توزیع معرف و مقیاس اندازه گیری ۲- اهداف پیش بینی و نظریه پردازی ۳- تناسب PLS با حجم نمونه های کوچک ۴- عدم وجود راه حل های ناسره و نامشخص بودن عوامل. (آذر و همکاران، ۱۳۹۱، صص ۱۳-۱۹).

### ۳-۱- ابراز جمع آوری داده ها

در بخش کیفی شامل دو شیوه بود: ۱- فیش برداری از اسناد و مدارک مرتبط با برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز: سعی گردید به روش نقل قول مستقیم موارد استخراج شده به صورت الکترونیکی در نرم افزار Atlas ti ذخیره سازی گردد تا در مرحله کدگذاری نظری

شغل با تخصص، استقلال کاری و... توسعه دهند. اگر چه برخی دیگر همچون هوچکینسون و کلرک<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۴) بر عوامل فردی همچون بهره مندی از "شناخت مدیریتی" تأکید نموده اند و مفاهیمی چون "تعویض جعبه دنده شناختی"، تغییر جهت از "عادات ذهنی" به سمت "فرایند تفکر فعال" را مطرح نموده اند. رویکرد اولی به عوامل زمینه ساز، در طی سالهای گذشته توسعه یافته و عواملی چون، متمرکز سازی، بازارگرایی، سیستم پاداش کیفی را مؤثر دانسته شده اما محقیقنی که موافق رویکرد دوم وقائل به تأثیر بیشتر عوامل فردی می باشند، معتقدند رهبران استراتژیک از طریق انگیزاننده های درونی، تفکر واگرا و چشم انداز گرا، استدلالهای قیاسی و استقرایی می توانند بر سایر محدودیتها فائق آمده و عملکردی فعال و تعیین کننده داشته باشند (گاواتی، ۲۰۱۲). نهایتاً محقیقنی، تأثیر هر دو عوامل سازمانی و فردی را بطور همزمان بر فرایند تفکر استراتژیک مورد بررسی قرار داده اند که البته صرفاً این عوامل بوده و نقش علی و نه زمینه ساز برای آنها قائل بوده اند (گلدمن و کیسی، ۲۰۱۰).

### ۳-۲ روش پژوهش

بر اساس پیاز فرآیند پژوهش (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۳)، این تحقیق از لحاظ فلسفه، فرا اثبات گرایی و جهت گیری آن در مرحله طراحی مدل، بنیادی و در مرحله آزمون کاربردی می باشد. رویکرد پژوهش، استقرایی-قیاسی و راهبرد آن ترکیبی از راهبردهای کیفی و کمی انتخاب شد که با طرح شیوه های ترکیبی اکتشافی و تبیینی انجام گردید. در ابتدا جهت استخراج مؤلفه ها و طراحی مدل مفهومی از راهبرد داده بنیاد با رهیافت نظام مند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸) استفاده شد و سپس به منظور ارزیابی صحت معیارهای شناسایی شده، چگونگی ارتباط میان آنها و تعیین اعتبار مدل تحقیق از طریق طرح پژوهش توصیفی-پیمایشی و معادلات ساختاری اقدام به گردآوری و تحلیل داده ها شد. داده بنیاد به عنوان یک روش نظریه پردازی مطرح است که از رویکرد استقرایی بهره می گیرد و بر سه عنصر مفاهیم، مقوله ها و قضیه ها استوار است. سنتز مطالعات

نظری تا رسیدن مقوله ها به اشباع نظری ادامه می یابد. در این مطالعه از مصاحبه نهم به بعد تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید اما برای اطمینان بیشتر و تا رسیدن به مرحله اشباع داده ها، (مصاحبه دوازدهم) مصاحبه ادامه یافت. در نهایت، مصاحبه ها با ۱۲ نفر از مدیران استراتژیک شرکت ملی گاز و ۹ تن از اساتید انجام گردید همچنین در مرحله طراحی مدل، کتابها و مقالات مرتبط با موضوع پژوهش نیز از طریق جستجو در تارنمای Proquest ، Gigalib و... بر حسب معیارهای تعیین شده استخراج گردید که نسخه الکترونیکی آنها در نرم افزار Atlas ti ثبت گردید. مجموعه اسناد و مدارک مرتبط به برنامه ریزی استراتژیک مربوط به شرکت ملی گاز که در دسترس بود نیز جهت استخراج مفاهیم و مقوله مورد مطالعه قرار گرفت. در مرحله کمی، مدیران شرکت ملی گاز در سطح ستاد مرکزی و شرکت های تابعه که از مهارت تفکر استراتژیک برخوردار بودند، جامعه آماری را تشکیل دادند. برای تعیین حجم نمونه، اگر چه مقدور بود از فرمول کوکران استفاده شود (تعداد نمونه از جامعه ۳۵۶ نفری در سطح اطمینان ۹۵٪ برابر ۸۳ نفر)؛ اما با توجه به آنکه در این پژوهش و به منظور آزمون مدل از روش SEM و رویکرد PLS استفاده شد، براساس قاعده وینزی اقدام گردید. وینزی و همکارانش معتقدند که تعیین حجم نمونه بر حسب ۲۰ مورد به ازای هر متغیر مکنون می تواند بسیار اطمینان بخش باشد (آذر و همکاران، ۱۳۹۱، صص ۴۹-۶۰). لذا در این پژوهش با توجه به آنکه در مدل مفهومی نهایی تعداد ۵ متغیر مکنون وجود داشت، حداقل تعداد نمونه برابر ۱۰۰ نفر انتخاب شد.

### ۳-۳-۳- روایی پژوهش

در بخش کیفی از طریق ترکیبی از روش های کیفی شامل نظارت ممیزان خارجی، کنترل اعضا، همه جانبه گرایی و همچنین مرور همتایان استفاده شد. نتایج کدگذاری نظری توسط ۶ نفر از اساتید مدیریت و نیز ۵ نفر از کارشناسان شرکت ملی گاز مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفت. در بخش کمی برای اطمینان از قابلیت ابزار گردآوری داده ها در اندازه گیری هدف، ابتدا روایی

مورد استفاده قرار گیرد. ۲- مصاحبه عمیق با کارشناسان و خبرگان: ابتدا مصاحبه های نیمه ساختاریافته با برخی مدیران ستادی شرکت ملی گاز انجام گرفت. همچنین به منظور ۱- پالایش و توسعه مفاهیم و مقوله های حاصل از مصاحبه های تخصصی با مدیران شرکت و ۲- توسعه مفاهیم و مقوله های اولیه حاصل از مطالعه ادبیات پژوهش، مصاحبه های نیمه ساختار یافته با اساتید دانشگاهی نیز، انجام پذیرفت و در بخش کمی نیز ابزار جمع آوری داده ها، پرسشنامه الکترونیکی بود که از دو بخش تشکیل شده بود. بخش اول براساس پرسشنامه STQV6 (پیساپیا و ریز گوئرا، ۲۰۰۸) که مربوط به اندازه گیری میزان برخورداری مدیران از مهارت تفکر استراتژیک است، تهیه گردید. دلیل این امر آن بود که اطمینان حاصل گردد، داده های حاصل از بخش دوم از اعتبار و قابلیت اعتماد بالایی برخوردار خواهند بود. بخش دوم شامل ۸۵ گزاره می شد که برای دریافت نظرات مدیران ارشد موفق براساس طیف ۵ تایی لیکرت طراحی گردید. شاخص های پرسشنامه با توجه به ادبیات و مبانی نظری پژوهش و با عنایت به بخش کیفی پژوهش استخراج گردید. با توجه به لزوم کسب حداقل نمره بالاتر از میانگین از آزمون STQV6، حدود ۲۶۰ نسخه پرسشنامه توزیع گردید که خوشبختانه از میان آنها ۱۱۵ نسخه حائز شرایط (در حدود ۰,۴۴ از کل مدیران که در عین کسب حداقل نمره از آزمون، بطور قابل قبولی به پرسشنامه تحقیق نیز پاسخ گفته بودند) جهت تحلیل داده ها در اختیار قرار گرفت.

### ۳-۲- جامعه و نمونه

آماري پژوهش نیز در بخش کیفی با راهنمایی مشاور صنعتی، مدیران خبره در سطح استراتژیک شرکت ملی گاز که به لحاظ گرید مدیریتی دارای رتبه B,C,D بودند و همچنین اساتید دانشگاهی که در حوزه تفکر استراتژیک پژوهش نموده اند به عنوان جامعه آماری پژوهش در نظر گرفته شدند. جهت نمونه گیری از روش نمونه گیری هدفمند با راهبرد نمونه گیری نظری استفاده شد که از یک روش آن به نام روش متوالی یا متواتر و از نوع گلوله برفی استفاده شد. از آنجا که نمونه گیری

را تبیین می‌کنند. فورنل و لارکز استفاده از واریانس استخراج شده AVE را به عنوان معیاری برای اعتبار همگرا پیشنهاد می‌کنند. روایی افتراقی نسبتاً یک مفهوم تکمیل‌کننده است، معیار فورنل و لارکز ادعا می‌کند که یک متغیر باید در مقایسه با معرف‌های سایر متغیرهای مکنون، پراکندگی بیشتری را در بین معرف‌های خودش داشته باشد (آذر و همکاران، ۱۳۹۱، صص ۱۵۸-۱۶۰).

محتوایی پرسشنامه به شیوه کیفی و کمی و همچنین روایی صوری آن از طریق دریافت نظرات ۱۰ نفر از صاحب‌نظران و پس از انجام اصلاحات مورد تأیید قرار گرفت و در مرحله بعد با کمک نرم افزار Smart PLS3 روایی در سطح سازه، شامل روایی همگرایی<sup>۱۹</sup> و روایی افتراقی<sup>۲۰</sup> محاسبه و تأیید گردید روایی همگرا به این معناست که مجموعه معرف‌ها (شاخص‌ها)، سازه اصلی

جدول ۱- نتایج روایی همگرا، افتراقی و آلفای کرونباخ

آلفای کرونباخ	روایی همگرایی	نتایج و پیامدها	عوامل زمینه ساز	راهبردهای تفکری	بصیرت	اقتضائات	ابعاد
۰/۷۳	۰/۶۵					۰/۸۳	اقتضائات و الزامات
۰/۷۹	۰/۵۵				۰/۷۴	۰/۷۰	بصیرت
۰/۸۱	۰/۵۲			۰/۷۲	۰/۶۰	۰/۷۱	راهبردهای تفکری
۰/۷۸	۰/۷۲		۰/۸۵	۰/۵۹	۰/۵۰	۰/۵۷	عوامل زمینه ساز
۰/۷۵	۰/۵۷	۰/۷۵	۰/۶۰	۰/۶۱	۰/۶۳	۰/۴۹	نتایج و پیامدها

شد. کد گذاری محوری<sup>۲۳</sup> فرایندی است که حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد. هدف از آن ایجاد رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. این عمل معمولاً براساس الگوی پارادایم<sup>۲۴</sup> انجام می‌شود. اساس ارتباط دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از مقوله‌ها قرار دارد. بنابراین پرسشی که در مرحله کدگذاری محوری مطرح است، عبارت است از: آیا می‌توان مقولات مختلف را درون یک توالی یا تسلسل سازماندهی کرد. دسته بندی اصلی (مانند ایده یا رویداد محوری) بعنوان پدیده تعریف می‌شود و سایر دسته بندی‌ها با این دسته بندی اصلی مرتبط می‌شوند. شرایط علی، موارد و رویدادهایی هستند که منجر به ایجاد و توسعه پدیده می‌گردند. زمینه به مجموعه‌ای ویژه از شرایط، و شرایط مداخله‌گر به مجموعه گسترده تری از شرایط اشاره دارند که پدیده در آن قرار دارد. راهبرد های کنش یا تقابل، به اقدامات و پاسخهایی اشاره می‌کنند که بعنوان نتیجه پدیده رخ می‌دهند و در نهایت ستاده‌های - خواسته یا ناخواسته - این اقدامات به فرآیند مرتبط کردن نظام مند دسته بندی اصلی با دیگر

#### ۴- تحلیل داده‌ها در بخش کیفی

در بخش کیفی از روش کد گذاری نظری (برگرفته از روش نظریه پردازی داده-بنیاد) و با استفاده از نرم افزار Atlas ti استفاده شد. استراوس و کوربین<sup>۲۱</sup> سه فن کد گذاری پیشنهاد داده‌اند: کد گذاری باز، محوری و انتخابی. آنها کدگذاری باز را اینگونه توصیف می‌کنند "فرآیند تحلیلی است که از طریق آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن در داده‌ها کشف می‌شوند." (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). بنابراین "مفاهیم" واحد های پایه‌ای یا خرد تحلیل هستند زیرا از تصویر ذهنی و مفهوم سازی از داده‌هاست که نظریه شکل می‌گیرد نه به تنهایی از خود داده‌های واقعی (پندیت، ۱۹۹۶). پیشامدها، نشانه مفاهیم هستند. مقوله‌ها در مقایسه با مفاهیم، انتزاعی‌تر بوده و سطحی بالاتر را نشان می‌دهد. آن‌ها از طریق همان فرآیند تحلیلی انجام مقایسات برای برجسته سازی که در سطح پائین تر برای تولید مفاهیم استفاده شد، تولید می‌شوند. مقوله‌ها شالوده‌های ساختن نظریه هستند. پژوهشگر مقوله‌ها را بر همه داده‌های جمع‌آوری شده خود بنیان می‌گذارد. در این پژوهش از روش کد گذاری نکات و مضامین<sup>۲۲</sup> استفاده

کدگذاری باز بر روی مصاحبه های پیاده سازی شده و خلاصه نویسی های صورت گرفته از اسناد و مدارک شرکت و سنتز مطالعات پیشین در نرم افزار Atlas ti انجام شد. سپس کدگذاری محوری براساس الگوی پارادیم انجام شد. در مرحله کدگذاری انتخابی نیز ارتباط میان ابعاد تفکر استراتژیک در قالب تحلیل روایت پژوهش تعیین شدند. براین اساس یک قضیه نظری که بیانگر روابط مفهومی و تعمیم یافته مؤلفه های و زیر مؤلفه های مدل می باشند به شرح ذیل تعیین گردید.

دسته بندی ها، تأیید اعتبار این روابط، و تکمیل دسته بندی هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند. کدگذاری انتخابی، مرحله اصلی نظریه پردازی است. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظام مند به دیگر مقوله ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و مقوله هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می کند. فرایند یکپارچه سازی و بهبود بخشی نظریه در کدگذاری انتخابی انجام می شود (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). در این پژوهش

جدول ۲- نتایج کدگذاری باز

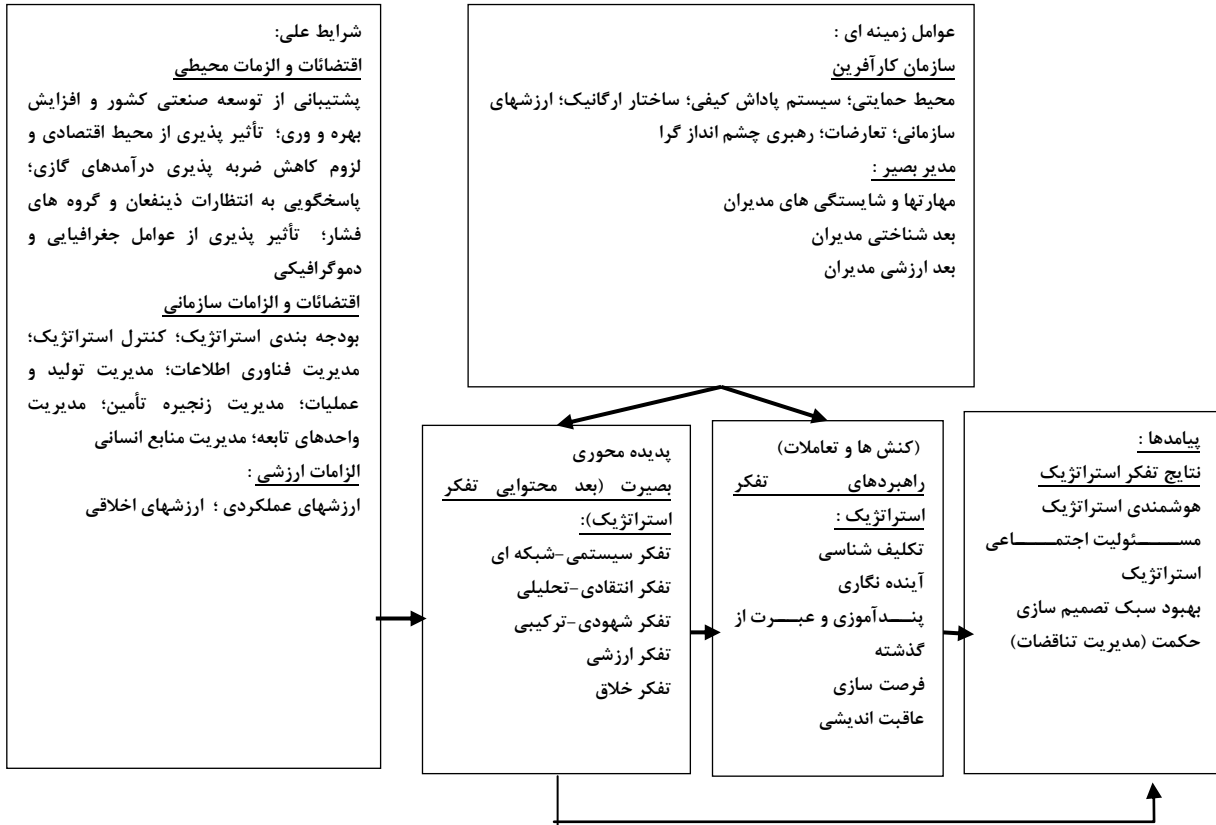
مقوله اصلی	مقوله های فرعی	برخی از مفاهیم استخراج شده از مصاحبه ها و مطالعه تفصیلی ادبیات نظری و سنتز تحقیقات پیشین
اقتضانات و الزامات	پشتیبانی از توسعه صنعتی کشور	لزوم تأمین تقاضای فزاینده گاز توسط مصرف کنندگان عمده؛ لزوم تأمین پایدار و توازن در عرضه و تقاضای گاز
	تأثیر پذیری از اقتصاد و کاهش ضربه پذیری درآمدها	لزوم بهبود مناسبات بین المللی؛ لزوم افزایش ذخایر راهبردی گاز کشور به منظور اثرگذاری در بازار جهانی؛ لزوم شفاف سازی و جلوگیری از زمینه های فساد زا
محیطی	پاسخگویی به انتظارات ذینفعان	فشارهای مسئولین سیاسی استانی در خصوص گاز رسانی خارج از برنامه؛ ایجاد دسترسی برای نظارت سازمانهای نظارتی؛ تعامل سازنده و ایفای نقش شهروندی سازمانی
	تأثیر پذیری از عوامل جغرافیایی و دموگرافیکی	تغییرات سبک زندگی مردم و تمایل به شهرنشینی؛ نبود طرح های جامع عمرانی و آمایش سرزمین و پتانسیل بالای کشور در بروز حوادث غیرمترقبه
اقتضانات و الزامات سازمانی	بودجه بندی استراتژیک	لزوم سرمایه گذاری برای استخراج و صادرات گاز و استفاده از ظرفیت گاز طبیعی؛ عدم کفایت بودجه و لزوم مقاوم سازی و پدافند غیر عامل بویژه در استانهای بلاخیز
	کنترل استراتژیک	عدم تحقق اهداف برنامه ها ناشی از کارآمد نبودن مقررات مربوطه؛ تشدید مشکلات وصول مطالبات؛ لزوم استقرار سیستم های تحلیل انتظارات ذینفعان و برآورد تأثیرات آن
	مدیریت فناوری اطلاعات	بهره برداری از سامانه یکپارچه آمار و اطلاعات؛ ضعف برخی زیر ساختهای فناوری اطلاعات و لزوم متناسب سازی فناوری موجود شبکه با نیازها
	مدیریت تولید و عملیات	بهره برداری از استانداردهای ملی خطوط لوله گذاری؛ فرسودگی بخش عمده شبکه و ضرورت بازطراحی آن
	مدیریت زنجیره تأمین	عدم تأمین گاز استانها از منابع متنوع و افت فشار در برخی نقاط؛ سهولت دسترسی مشتریان به گاز طبیعی و اطمینان به پایداری آن
	مدیریت واحدهای تابعه	لزوم بهره مندی از پتانسیل همکاری مشترک شرکتهای استانی؛ عدم توازن منابع و مصارف در برخی استانها
	مدیریت منابع انسانی	کم توجهی به برنامه های توسعه مهارتهای مدیران و فقدان جانشین پروری؛ لزوم توجه به افزایش میانگین سنی کارکنان و طرح جانشینی
الزامات ارزشی	ارزشهای عملکردی	متکی به دانش و فناوری، تبدیل تهدید به فرصت؛ کاهش وابستگی، خودکفایی،
	ارزشهای اخلاقی (معنوی)	عقل گرایی و بیداری عقل؛ عدالت محوری؛ عزت و شکست ناپذیری
راهبردهای تفکری	جریان شناسی	درک هدف مجموعه اقدامات مرتبط به هم که به صورت سلسله وار و منطقی برنامه ریزی شده اند؛ جنبه شناسی؛ شناخت قالب های بنیادین یا اصول و ارزشهای موجود در روند ها و فرایندهای تحول در دل رقابتهای و تضادهای و منازعات



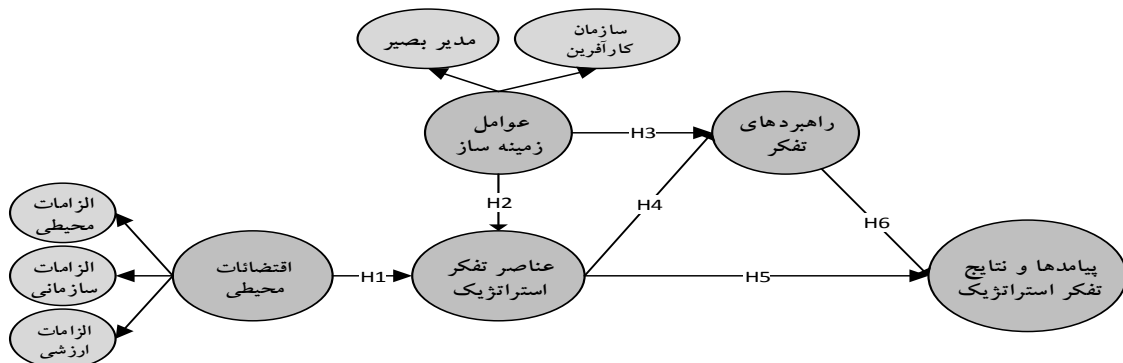
مقوله اصلی	مقوله های فرعی	برخی از مفاهیم استخراج شده از مصاحبه ها و مطالعه تفصیلی ادبیات نظری و سنتز تحقیقات پیشین
	تکلیف شناسی	احساس مسئولیت نسبت به جامعه، خیرخواه جامعه؛ توسعه گزینه های استراتژیک همه جانبه؛ اولویت بندی مسائل؛ مدیریت بر ادارکات؛ باور سازی
	آینده نگاری	رویارویی با عدم قطعیت، ساختن آینده؛ سناریو نگاری با رویکرد عقلانیت علمی؛ دست یافتن به ادراکی ساختار یافته از شرایط محیطی آتی، دست یافتن به روایتی از آینده
	پند آموزی و عبرت از گذشته	شناسایی پدیده های مشابه و مقایسه آنها؛ شناسایی نقاط آسیب پذیر، مقاوم سازی؛ یادگیری از پیامدهای تصمیمات گذشته؛ تجربه اندوزی
	فرصت سازی	استفاده از تهدیدات؛ رهبری بازار؛ رهبری کارآفرینانه؛ صداهای جدید، شور و شوق جدید؛ ترکیب برنامه ریزی و فرصت طلبی
	عاقبت اندیشی	پیش بینی پیامدهای اجتماعی تصمیمات؛ محاسبه هزینه فرصت از دست رفته؛ تعیین دقیق جایی که به سمت آن حرکت می کنید؛ تعیین مرزهای جدید؛ ایجاد تمایز بین سرانجام و ابزارهای رسیدن به آن
مدیر بصیر	شایستگی فردی مدیران	مهارت های فنی، تجاری، تجربه کاری (سابقه رویارویی با چالش سازمانی)؛ مهارت رهبری در ایجاد ارزشهای مشترک؛ توانایی تحمل ابهام و به تعویق انداختن نتیجه
	بعد شناختی مدیران	خودآگاه، دارای اطمینان و اعتماد به نفس بالا؛ ریسک پذیر، خودانگیزاننده؛ راست مغز و انتزاعی؛ سبک یادگیری شناختی
	بعد ارزشی مدیر	خیرخواه حق شناس و حق گرا؛ امانتدار؛ تکلیف شناس و مسئولیت پذیر در عین حال نتیجه گرا، با اراده و شجاع؛ طرفداری از ارزشهای انسانی
	سازمان کارآفرین	تأکید بر حفظ ارزشهای سازمانی و ریسک پذیری و پیشناز بودن؛ خلق فضای حمایتی؛ توسعه تیم های میان واحدی؛ تطبیق توانایی و خبرگی کارکنان با اهداف تعیین شده؛ سیستم پاداش کیفی و فراتقشی؛ رهبری مبتنی بر چشم انداز
بعد محتوایی تفکر استراتژیک (بصیرت)	تفکر سیستمی- شبکه ای	رفتار یک پدیده تنها می تواند در محیط زمینه ای آن درک شود، یک نقطه مرکزی در شبکه وجود ندارد ک موجودیت ها به آن متصل باشند، الزاماً سیستم سلسله مراتبی نیست. توجه توأمان به جزء و کل، تابع علیت غیرخطی؛ بکارگیری روشهای عینی و ذهنی
	تفکر انتقادی - تحلیلی	دوری از سفسطه تعصب و لجاجت و بت های ذهنی؛ ذهنی گشوده تر، منصفانه تر، عمیق تر، حرکت از حفظیات به سمت استدلال، قضاوت عقلانی
	تفکر شهودی- ترکیبی	ترکیب و کنار هم قراردادن ایده های موجود؛ ادراک فطری و وجدانی؛ متصل کننده شکاف میان هوشیاری و ضمیر ناخودآگاه ذهن؛ توجه به روابط احتمالی و پنهان بین متغیرها؛ معانی ضمنی و استعاره هایی از واقعیت
	تفکر ارزشی	تعمیق و دوری از سطحی نگری؛ احساس مسئولیت به عنوان پایه فکری؛ آزاد اندیشی؛ عزت مداری؛ عدم سهل اندیشی؛ مصلحت اندیشی اجتماعی
	تفکر خلاق	ارائه راه حل های جایگزین متعدد برای یک مسأله؛ بازنگری مدل های شناختی و به چالش کشیدن مفروضات؛ تصویر سازی ذهنی قوی؛ دریافت نو از پیرامون مسأله
	هوشمندی استراتژیک	کارآمدی در شناسایی و حل مسائل استراتژیک؛ توانایی سازگاری با شرایط متغییر محیطی؛ خلق ارزشهای جدید برای سازمان
نتایج تفکر استراتژیک	مسئولیت اجتماعی استراتژیک	تقدم جامعه بر منافع شرکت؛ شبکه سازی و خلق ارزشهای مشترک با ذینفعان؛ پاسخگویی اجتماعی و در عین حال مساعدت اجتماعی
	بهبود سبک تصمیم سازی	جستجوی نقطه نظرات گروه گسترده تری از افراد بویژه مخالفان، انتقادی بودن نسبت به موفقیت، اکتشاف تغییرات اصلی در محیط پیرامونی سازمان
	حکمت (مدیریت تناقضات)	آگاهی نسبت به حقیقت پدیده ها؛ مدیریت تضاد؛ نگه داشتن دو ایده متناقض در ذهن رهبری تناقضی؛ فائق آمدن بر مشکلات به جای مبارزه با آن ها

ویژگی های سازمان کارآفرین و همچنین برخورداری مدیران از ویژگی های یک مدیر بصیر، این شایستگی تقویت و توسعه یافته و نتایج و پیامدهای مطلوبی را برای شرکت به ارمغان خواهد آورد.

قضیه: شایستگی تفکر استراتژیک در بین مدیران شرکت ملی گاز، در دو بعد محتوایی (بصیرت) و راهبردی، تحت تأثیر الزامات و اقتضانات محیطی، سازمانی و ارزشی ضرورت یافته و در صورت تطبیق شرایط زمینه ای با

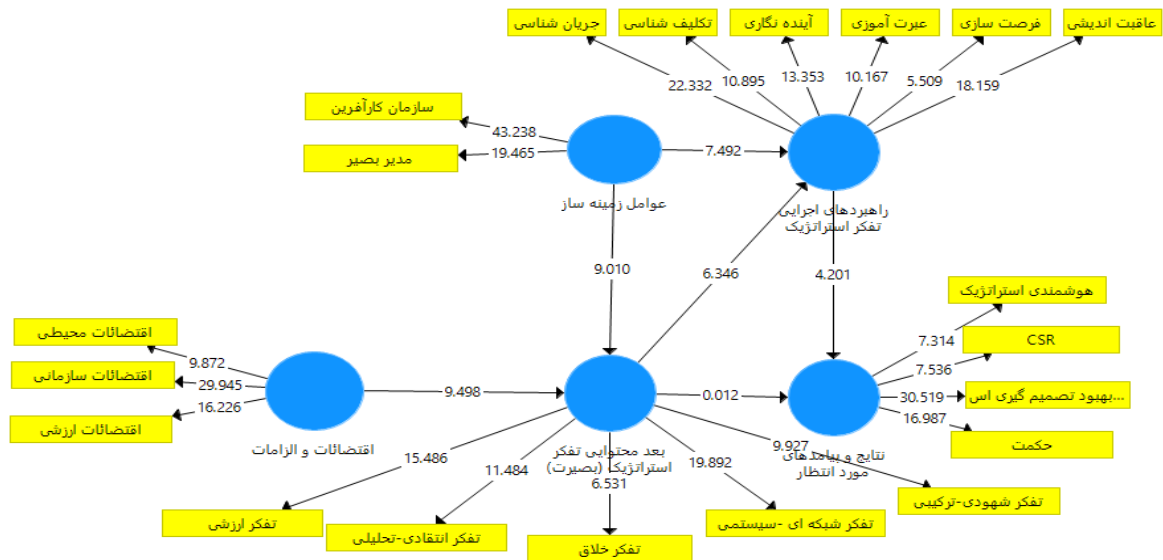


شکل ۱- نتایج کدگذاری محوری و انتخابی

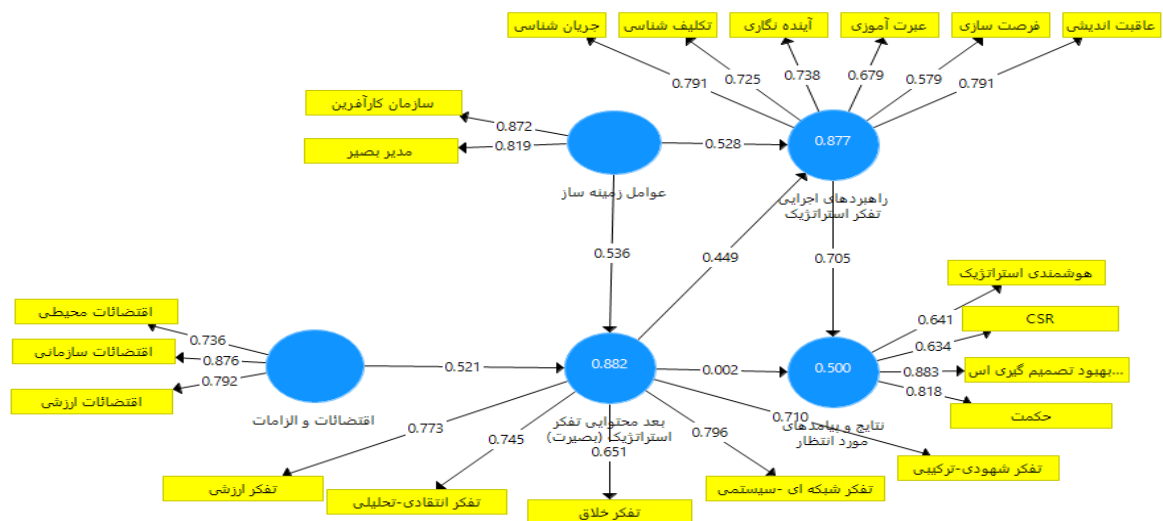


شکل ۲- مدل مفهومی





شکل ۲- خروجی نرم افزار SmartPLS ۳- نتایج حاصل از اجرای مدل اصلی (بارهای عاملی متغیرها- ضرایب مسیر)



شکل ۳- خروجی نرم افزار - محاسبه آماره t برای ضرایب مسیر و بارهای عاملی مدل اصلی در سطح خطای ۵ درصد

متوسط اشتراک محاسبه می شود (آذر و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۱۷۸). حدود این شاخص بین صفر و یک است. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این شاخص معرفی شده است (وتزلز و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۱۸۷). در این پژوهش مقدار GOF براساس خروجی نرم افزار برابر ۰/۶۶ بوده است که نشان دهنده مطلوبیت مدل است.

### ۶- برازش کلی مدل

بشرح جدول ذیل نتایج آزمون مدل به تفکیک ضرایب مسیر و آماره t محاسبه شده ارائه میگردد. GOF یک معیار کلی برای برازش مدل است که توسط تننهاوس و همکارانش پیشنهاد شده است. این شاخص هر دو مدل اندازه گیری و ساختاری را مدنظر قرار می دهد و به عنوان معیاری برای پیش بینی عملکرد مدل به کار می رود. این معیار به صورت میانگین هندسی و

جدول ۳- نتایج آزمون مدل، ضرایب مسیر و آماره t

ردیف	مسیر	ضرب مسیر	میانگین	انحراف معیار	آماره t سطح خطای ۵٪	معناداری P-Value	وضعیت
۱	اقتضائات و الزامات ← بعد محتوایی تفکر استراتژیک	۰/۵۲	۰/۵۲	۰/۰۵۹	۸/۸۴	۰/۰۰۰	تأیید
۲	عوامل زمینه ساز ← بعد محتوایی تفکر استراتژیک	۰/۵۴	۰/۵۴	۰/۰۶۴	۸/۴۴	۰/۰۰۰	تأیید
۳	عوامل زمینه ساز ← راهبردهای تفکر استراتژیک	۰/۵۳	۰/۵۳	۰/۰۷۱	۷/۴۸	۰/۰۰۰	تأیید
۴	بعدمحتوایی ← راهبردهای تفکر استراتژیک	۰/۴۵	۰/۴۴۹	۰/۰۷۲	۶/۲۶	۰/۰۰۰	تأیید
۵	بعدمحتوایی تفکر استراتژیک ← نتایج و پیامدهای مورد انتظار	۰/۰۰۲	۰/۰۱۴	۰/۱۶۹	۰/۰۱۲	۰/۹۹۰	رد
۶	راهبردهای تفکر استراتژیک ← نتایج و پیامدها	۰/۷۱	۰/۶۹۸	۰/۱۶۸	۴/۱۹	۰/۰۰۰	تأیید

## ۷- نتایج

این پژوهش بر پایه یافته‌ها و پیشنهادات حاصل از آخرین مطالعات انجام شده توسط برخی محققین خارجی (گلدمن و اسکات، ۲۰۱۶؛ گلدمن و همکاران، ۲۰۱۵؛ وندران، ۲۰۱۰) و داخلی (غفاریان و علی احمدی، ۱۳۸۲؛ رحمان سرشت و کفچه، ۱۳۸۷) در حوزه تفکر استراتژیک به عنوان یک شایستگی سازمانی با رویکرد تلفیقی در شرکت ملی گاز ایران انجام پذیرفت. سنتز یافته‌های پیشین نشان داد تفکر استراتژیک تنها زمانی در تحقق اهداف سازمانی مؤثر خواهد بود که به عنوان یک شایستگی سازمانی مطرح شود و برای این منظور می‌بایست از دو بعد محتوایی و راهبردی برخوردار باشد. بعد محتوایی که تحت عنوان "بصیرت" نامگذاری می‌گردد، در حقیقت ظرفیتی بسیار ارزشمند برای شناخت عمیق، درک و فهم صحیح از موقعیت است که مدیران با استفاده از آن اقدام به تبیین، شفاف سازی، پیش بینی و ساختار سازی آینده می‌کنند. مطالعات تأیید نموده‌اند که بصیرت به عنوان یک شایستگی فردی با آگاهی بیشتر از مقتضیات محیطی (کالابرس و کستا، ۲۰۱۵) و از طریق بازسازی مستمر و حساب شده عادات فکری توسعه می‌یابد. در این تحقیق نشان داده شد که بصیرت شامل پنج شیوه تفکر واگرا و سازنده است که شکاف‌های موجود در دانش، روندها و الگوها را شناسایی نموده و گزینه‌های استراتژیک خلاقانه‌ای را تولید می‌کند. هدف بصیرت آن است که مرزهای ادراک را در متفکران توسعه دهد. برخی شیوه‌های تفکر واگرا بر حسب سنتز مطالعات توسعه یافت به عنوان مثال تفکر سیستمی که پیشتر نیز در مطالعات قبلی بدان اشاره شده بود در این تحقیق به تفکر

سیستمی- شبکه‌ای توسعه یافت که تأکید آن بر بکارگیری روشهای عینی و ذهنی تفکر می‌باشد که همزمان به جزء و کل توجه می‌نماید و به جای بکارگیری رویکرد سلسله مراتبی و خطی در فهم پدیده‌ها از تابع علیت غیرخطی بهره می‌جوید. در این تحقیق نشان داده شد که بعد محتوایی بر راهبردهای تفکر استراتژیک مقدم است. راهبردهای تفکر که پیشتر نیز در برخی مطالعات (هوک و لیو، ۲۰۰۳) به آن پرداخته شده است، ویژگی و مهارتی است که شامل چندین شیوه تفکر همگرا و معطوف به هدف می‌گردد که در حقیقت حلقه متصل‌کننده قابلیت‌های سازمانی و اقتضائات محیطی، سازمانی و ارزشی است. قابلیت‌های سازمانی توسط این راهبردهای تفکر در راستای پاسخگویی به انتظارات ذینفعان و اهداف و مأموریت‌های سازمانی توسعه می‌یابند. بنابراین تفکر استراتژیک زمانی به عنوان شایستگی سازمانی مطرح می‌گردد که بعد محتوایی آن بر حسب مقتضیات و الزامات محیطی توسعه یافته و از طریق راهبردهای تفکری خود قابلیت‌های مطلوب سازمانی را فراهم نماید. این درحالیست که در مطالعات اخیر و به منظور تبیین عناصر تفکر استراتژیک، بر حسب شایستگی‌های مورد نیاز در مراحل مختلف مدیریت استراتژیک اقدام شده است.

در این تحقیق شواهدی به صورت موردی یافت شد که عوامل فردی همچون توانایی خلق چشم انداز و انتقال آن به کارکنان و همچنین برخی متغیرهای سازمانی نقش تسهیل‌کننده و مؤثر بر شایستگی تفکر استراتژیک دارند بنابراین با سنتز مطالعات پیشین عوامل فردی در سه بعد شناختی، ارزشی و مهارتها دسته بندی گردید و

در این تحقیق به سبب گستردگی موضوع و به منظور تحدید آن، عوامل مداخله گر بر فرایند تفکر استراتژیک به عنوان متغییر کنترل در نظر گرفته شد و از تبیین عناصر آن خودداری شد. اما پیشنهاد میگردد در تحقیقات بعدی در گام نخست عوامل مداخله گر به تفکیک عوامل ساختاری، زمینه ای و محیطی مورد بررسی قرار گرفته و تبیین گردد و همچنین براساس مدل ارائه شده در این تحقیق و به منظور حل مسائل استراتژیک در صنایع مشابه اقدام به تولید گزینه های استراتژیک بر اساس شیوه تفکر واگرا و تصمیم سازی برحسب شیوه تفکر همگرا، گردد.

### فهرست منابع

- ۱) آذر، عادل، مهدی قنوتی و رسول غلامزاده، (۱۳۹۱)، مدلسازی مسیری- ساختاری در مدیریت: کاربرد نرم افزار SmartPls، انتشارات نگاه دانش، تهران، چاپ اول
- ۲) دانایی فرد، حسن، سید مهدی الوانی و عادل آذر، (۱۳۸۳)، روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت، رویکرد جامع، انتشارات اشراقی، تهران
- ۳) رحمان سرشت، حسین و پرویز کفچه، (۱۳۸۷)، مدلی سازمانی برای تفکر راهبردی (مطالعه تجربی) چشم انداز مدیریت بازرگانی (چشم انداز مدیریت سابق) - دانشگاه شهید بهشتی، دوره ۷، شماره ۲۸، ۴۹-۸۰
- ۴) غفاریان، وفا و علیرضا علی احمدی، (۱۳۸۲)، تفکر استراتژیک، ماهنامه تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۳۷
- 5) Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.
- 6) Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5-12.
- 7) Calabrese, A., & Costa, R. (2015). Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders' strategizing. *Journal of Engineering and Technology Management*, 38, 24-36.
- 8) Campion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best

عوامل سازمانی نیز که شرایطی مشابه سازمانهای کارآفرین فراهم می سازند شناسایی شد و نقش تسهیل گر آنها بر بعد محتوایی و راهبردی تفکر استراتژیک در مرحله آزمون مدل تأیید گردید. مدیر بصیر که مفهوم آن از رهبر بصیر (ساشکین و ساشکین، ۲۰۰۳، ص ۷) وام گرفته شده است دارای شایستگی ها و مهارتهای فردی بویژه در خلق چشم انداز و انتقال آن به کارکنان می باشد که می بایست از این ظرفیت خود در چارچوب اقتضات محیطی - سازمانی و با بکارگیری راهبردهای تفکر استراتژیک بهره برداری نماید.

شایان ذکر است مؤلفه های ارزشی، علی رغم آنکه در تحقیقات گذشته کمتر مورد توجه قرار گرفته بود، در این تحقیق هم در بخش عوامل علی (اقتضات محیطی) و هم عوامل زمینه ساز فردی و بویژه در بعد محتوایی تفکر استراتژیک مورد توجه قرار گرفت و اهمیت آن تبیین شد. ارزشهای عملکرد و هنجارهای اخلاقی حدود پیشروی قوای ذهنی و خلاقیت را در تولید گزینه های استراتژیک تعیین می کند و برای آن چارچوبی قابل اعتماد قائل می شود. بنابراین یک راه حل پیشنهادی حتی اگر به لحاظ اجرایی امکان پذیر باشد اما می بایست حائز ویژگی ها اخلاقی و هنجاری نیز باشد تا قابل ارائه باشد.

در تحقیقاتی که رابطه تفکر استراتژیک را با عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار داده اند عمدتاً شاخص های عملیاتی را در نظر گرفته اند (اوشاناسی، ۲۰۰۳) اما به قابلیت های سازمانی کمتر پرداخته شده است، در این پژوهش تلاش گردید پیامدهای مطلوب مورد انتظار و ظرفیت هایی که از طریق بکارگیری راهبردهای اجرایی تفکر استراتژیک حادث خواهد شد، تبیین گردد. این شواهد در مرحله آزمون مدل پژوهش تأیید گردید. به عنوان مثال حکمت که البته در تحقیقات خارجی از مفهومی همچون مدیریت تناقضات استفاده شده است در حقیقت اشاره به عدم پذیرش ابهام دارد. اساس بصیرت و راهبردهای تفکر استراتژیک آن است که به هنگام مدیریت اعداد، حقیقت و راه صواب بدرستی تشخیص داده شود.

- 24) Pandit, N. R. (1996). The creation of theory: A recent application of the grounded theory method. *The qualitative report*, 2(4), 1-15 .
- 25) Pisapia, J., & Reyes-Guerra, D. (2008). *The Strategic Leadership Questionnaire*. Boca Raton, FL: Florida Atlantic University.
- 26) Sashkin, M., & Sashkin, M. G. (2003). *Leadership that matters: The critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success*. Berrett-Koehler Publishers.
- 27) Schippmann, J. S. (2010). Competencies, job analysis, and the next generation of modeling. *Handbook of workplace assessment*, 32, 197 .
- 28) Steptoe-Warren, G., Howat, D., & Hume, I. (2011). Strategic thinking and decision making: literature review. *Journal of Strategy and Management*, 4(3), 238-250 .
- 29) Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory*.
- 30) Tavakoli, I., & Lawton, J. (2005). Strategic thinking and knowledge management. *Handbook of business strategy*, 6(1), 155-160.
- 31) Tovstiga, G. (2015). *Strategy in practice: A practitioner's guide to strategic thinking*. John Wiley & Sons
- 32) van der Laan, L. W. (2010). *Foresight competence and the strategic thinking of strategy-level leaders*. University of Southern Queensland ,
- 33) Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195 .
- 34) Wootton, S., & Horne, T. (2010). *Strategic thinking: A step-by-step approach to strategy and leadership*: Kogan Page Publishers.
- 9) Casey, A. J., & Goldman, E. F. (2010). Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*, 41(2), 167-185.
- 10) Creswell, J. W. (2015). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, Enhanced Pearson eText with Loose-Leaf Version--Access Card Package. Pearson Education, Inc.
- 11) Gavetti, G. (2012). PERSPECTIVE—Toward a behavioral theory of strategy. *Organization Science*, 23(1), 267-285.
- 12) Goldman, E. F., Scott, A. R., & Follman, J. M. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 155-175.
- 13) Goldman, E., & Scott, A. R. (2016). Competency models for assessing strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 9(3), 258-280.
- 14) Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning?. *Long range planning*, 31(3), 481-487.
- 15) Hodgkinson, G. P., & Clarke, I. (2004). *Toward a Cognitive Resource Theory of Organisational Strategizing* .
- 16) Hong, J. C., & Liu, M. C. (2003). A study on thinking strategy between experts and novices of computer games. *Computers in Human Behavior*, 19(2), 245-258.
- 17) Keeney, R. L., & McDaniels, T. L. (1992). Value-focused thinking about strategic decisions at BC Hydro. *Interfaces*, 22(6), 94-109 .
- 18) Lattimer, R. L. (2008). *Transformational strategy and competitiveness*. Paper presented at the Competition Forum.
- 19) Lewis, D. (2002). The place of organizational politics in strategic change. *Strategic Change*, 11(1), 25-34 .
- 20) Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114 .
- 21) Moon, B.-J. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, 66(10), 1698-1708 .
- 22) Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 242-264 .
- 23) O'Shannassy, T. (2003). *Modern strategic management: Balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders*. *Singapore Management Review*, 25(1), 53.

## یادداشت‌ها

- <sup>1</sup>. Mintzberg, H.  
<sup>2</sup>. Heracleous  
<sup>3</sup>. Competence  
<sup>4</sup>. Competency  
<sup>5</sup>. Goldman, E.  
<sup>6</sup>. Keeney, R. L.  
<sup>7</sup>. Boyatzis  
<sup>8</sup>. Nutamanop  
<sup>9</sup>. Hollenbeck  
<sup>10</sup>. Steptoe  
<sup>11</sup>. Schippmann  
<sup>12</sup>. Moon  
<sup>13</sup>. Lattimer  
<sup>14</sup>. Campion  
<sup>15</sup>. Van der Laan  
<sup>16</sup>. Tovstiga

17. Hodgkinson & Clarke
18. Key point coding
19. Convergent Validity
20. Discriminant Validity
21. Strauss & Corbin
22. Key point coding
23. Axial Coding
24. (Axial) Coding Paradigm



## Developing a Comprehensive Model of Strategic Thinking as an Organizational Competency for the NIGC (Iranian National Gas Co.)

**Nima Rahmani**

PhD. student, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.  
(Corresponding Author)  
rahmany.nima@gmail.com

**Mirza Hasan Hosseini**

Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

**Mohammad Mahmoudi Meymand**

Associate Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

**Mohammad Taghi Amini**

Associate Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

### Abstract

**Background:** Studies of the last two decades in the field of strategic thinking have been developed in two branches of psychology and management. Researchers have recently proposed a hybrid approach that has led to the development of an organizational competency.

**Objective:** the purpose of this study was to develop a comprehensive and process model of strategic thinking for the Iran National Gas Company's managers, in accordance with synthesizing the recent studies, as an organizational competency which separated in two dimensions of content and strategies with the aim of developing its components as well as identifying and explaining the unique requesting factors, the underlying factors on both the individual and organizational levels and the expected outcomes.

**Methods:** the research plan was an exploratory combination which through qualitative strategies (Grounded Theory and meta-synthesis), primary conceptual model was obtained. Then, through a quantitative strategy (survey), model was tested. In the qualitative section, a targeted sampling method, a semi-structured interview with managers of strategic level, as well as a taking notes of the company's documents, were applied. In quantitative section, based on vizenry rule, the number and member of sample were determined. The number of sample was determined based on the Vinzi's rule and STQv6 test. Data was collected by using an electronic questionnaire.

**Findings:** the requirements including environmental, organizational and value as requesting factors, the visionary manager and the corporate entrepreneurship as the underlying factors, the content dimension of strategic thinking, including 5 methods of divergent thinking, strategies include 6 ways of thinking, the target and expected outcomes including 4 organizational capabilities, in whole, form the strategic thinking model.

**Results:** strategic thinking, should be used as an organizational competency focused on the organizational goals and in accordance with environmental requirement to optimally develop organization's capabilities.

**Keywords:** Strategic thinking; Foresight; Competency; Thinking Strategies; Environmental Requirements