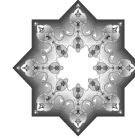


## تبیین و تدوین عناصر محتوایی و راهبردی مدل شایستگی تفکر استراتژیک (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران)



صفحات ۱۲۵ تا ۱۵۶

دریافت: ۹۶/۰۹/۲۷

پذیرش: ۹۷/۱۲/۱۹

میرزا حسن حسینی<sup>۱</sup>

محمد محمودی میمند<sup>۲</sup>

محمد تقی امینی<sup>۳</sup>

نیما رحمانی<sup>۴</sup>

### چکیده

مطالعات اخیر در زمینه تفکر استراتژیک بکارگیری رویکرد تلفیقی (تحلیلی-خلاقانه) را در مدلسازی تفکر استراتژیک به عنوان یک شایستگی سازمانی پیشنهاد نموده اند بر این اساس هدف این پژوهش آن بود که عناصر محتوایی و راهبردی الگوی تفکر استراتژیک جهت مدیران شرکت ملی گاز ایران به عنوان یک شایستگی سازمانی و بر حسب اقتضات محیطی و عوامل زمینه ای، تبیین گردد. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی انجام گرفت که از طریق راهبرد داده بنیاد و متاستز عناصر و مؤلفه های شایستگی تفکر استراتژیک تبیین گردید. برای این منظور با بکارگیری روش نمونه گیری هدفمند و انجام مصاحبه های نیمه ساختار یافته با خبرگان و همچنین فیش برداری از اسناد و مدارک، داده های مورد نیاز گردآوری شد. سپس مفاهیم و مقوله های اثرگذار از طریق کدگذاری نظری با رهیافت نظام مند و همچنین پرسشنامه های روش متاستز استخراج گردید و در نتیجه یک قضیه کلی که بیانگر روابط مفهومی و تعمیم یافته ی مؤلفه ها و زیر مؤلفه های الگوی شایستگی تفکر استراتژیک می باشد ارائه شد. یافته ها نشان داد بعد محتوایی (مقوله محوری) تفکر استراتژیک که به عنوان بصیرت نامگذاری شد شامل پنج شیوه تفکر واگرا میگرد که هدف آن تولید گزینه های استراتژیک خلاقانه و اثربخش است و راهبردهای تفکر که شامل شش شیوه تفکر همگرا و معطوف به هدف می گردد، گزینه های استراتژیک کارآمد را با رویکرد تحلیلی گزینش می کنند. همچنین بعد محتوایی تفکر استراتژیک (بصیرت) در پاسخ به اقتضات محیطی ضرورت یافته و از طریق راهبردهای تفکری، قابلیت های سازمانی را متناسب با اقتضات محیطی توسعه می دهد.

**واژگان کلیدی:** بصیرت، راهبردهای تفکری، شایستگی سازمانی، اقتضات محیطی، پیامدهای مورد انتظار.

ri.hosseini@yahoo.com

drmahmoudim@yahoo.com

m\_aminipnu.ac.ir

rahmany.nima@gmail.com (نویسنده مسئول)؛ تهران، دانشگاه پیام نور، تهران

۱. استاد مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور تهران؛

۲. دانشیار مدیریت اجرایی و MBA، دانشگاه پیام نور تهران

۳. دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور تهران؛

۴. دانشجوی دکتری مدیریت، مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور، تهران

## مقدمه

مطالعات در زمینه تفکر استراتژیک بطور ویژه از دهه ۱۹۹۰ آغاز گردیده با دو رویکرد شناختی و راهبردی توسعه یافته است (Steptoe & et al, 2011): در رویکرد شناختی تلاش شده است که در سطح فردی، عناصر محتوایی و فرایند ذهنی تفکر استراتژیک با تأکید بر خلاقیت و شهود تبیین گردد. بسیاری از تحقیقات پیشین، با این رویکرد که در حقیقت صرفاً تئوری سازی بوده، انجام شده است اما در رویکرد راهبردی بر فرایندهای تحلیلی تفکر استراتژیک و اثر گذاری آن بر سایر متغیرهای سازمانی، تمرکز شده است (Bonn, 2005; Tavakoli & Lawton, 2005). مطالعات اخیر بکارگیری هر دو رویکرد شناختی و راهبردی را تحت عنوان شایستگی سازمانی پیشنهاد نموده‌اند (Goldman et al, 2015) و معتقدند زمان آن فرارسیده که از واژگان مجردی که مناسب تئوری سازی است به سمت چاره اندیشی برای اجرای استراتژی های سازمان حرکت نمود (Nutananop & et al, 2013). ون دفور و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در نتیجه تحقیقات خود بیان می‌دارند که تفکر استراتژیک از یک پیوستار با چندین شیوه تفکر تشکیل شده است که در هر زمان بسته به چالش‌ها و مقتضیات زمان، تغییر، تعدیل و تکامل را در فرایند تدوین و اجرای استراتژی های سازمان ایجاد می‌کند. نقش هر یک از شیوه های تفکر بر حسب پیچیدگی های محیط کم رنگ یا پر رنگتر می‌گردد. براین اساس بعد محتوایی مستلزم "ساختار زدایی عمودی بر عادات فکری"، "دیدن خود به عنوان عاملی از تغییر در آینده" و بعد راهبردی مستلزم "عمل متفکرانه"، "پیوند تفکر و عمل" و فرایند "دیالکتیک ذهنی بین تفکر واگرا و همگرا" می‌باشد (Bonn, 2005; Vanderlaan, 2010).

بُن از جمله اولین اندیشمندانی است که مفهوم شایستگی تفکر استراتژیک را مطرح نموده و معتقد است که مدلسازی تفکر استراتژیک زمانی مفید خواهد بود که در راستای اهداف سازمانی، شیوه های تفکر واگرا (خلاقانه) و همگرا (تحلیلی) و همچنین عوامل محیطی و سازمانی که تحقق آن را امکان پذیر می‌سازد به صورت یکپارچه مورد بررسی قرار گیرد (Bonn, 2005). گلدمن استاد دانشگاه جورج واشنگتن، بیان می‌دارد که "در حوزه تفکر استراتژیک شکاف قابل توجهی میان تئوری و عمل وجود دارد؛ مطالعات انجام شده تاکنون موفق نشده‌اند 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، راهبردی و عوامل زمینه ای آن بطور

1- Yvon Dufour

همزمان توجه گردد" (Goldman & Scott, 2016). بنابراین به هنگام مدلسازی تفکر استراتژیک ضرورت دارد با تلفیق دو رویکرد شناختی و راهبردی بطور همزمان، مجموعه عناصر محتوایی، راهبردی متناسب با اقتضانات محیطی و اهداف سازمانی تبیین شده تا به عنوان یک شایستگی موجب ارتقاء عملکرد گردد.

براساس مطالب فوق هدف این پژوهش، فهم تازه و درک مطلوبتر عناصر محتوایی و راهبردی تفکر استراتژیک به عنوان یک شایستگی سازمانی است. بنابراین سوال اصلی این پژوهش آن است که عناصر محتوایی و راهبردی الگوی شایستگی تفکر استراتژیک کدام است؟ و همچنین سوالات فرعی عبارتند از: ۱) ارتباط عناصر الگوی شایستگی تفکر استراتژیک با سایر مقوله ها چگونه است؟ ۲) عوامل ایجابی، زمینه ای، راهبردها و پیامدها در الگوی شایستگی تفکر استراتژیک در محدوده شرکت ملی گاز ایران کدام است؟

## ۱- ادبیات تحقیق

### ۱-۱ ادبیات تجربی

در جدول (۱) الگوها و مدل‌های مطرح در زمینه تفکر استراتژیک به‌طور خلاصه ارائه شده است. برای تفکر استراتژیک مدل‌های متعددی پیشنهاد شده است که برخی ابعاد و عناصر محتوایی آن را توصیف نموده‌اند و برخی دیگر فرایند شکل‌گیری و عوامل مؤثر بر آن را تبیین نموده‌اند. در جدول زیر، مدلها بر حسب تاریخ انتشار گزارش شده‌اند؛ الزاماً مطالعات انجام شده رویکرد متممی و یا مکملی نداشته‌اند زیرا عموماً از منظرهای متفاوت به تفکر استراتژیک نگریسته‌اند اما در سال‌های اخیر، محققین رویکرد کاربردی را اتخاذ نموده‌اند که نتیجه آن توسعه شایستگی تفکر استراتژیک شده است.

جدول ۱- الگوهای تفکر استراتژیک

نام الگو	شرح
الگوی عناصر تفکر استراتژیک - Leitka(1998)	لیدکا استاد دانشگاه داردن به عنوان یکی از پیشگامان مدلسازی تفکر استراتژیک، نظریات مینتزرگ درباره تفکر استراتژیک را در قالب یک "الگوی محتوایی" توسعه داد. در مدل او پنج رکن اصلی شامل نگرش سیستمی، تمرکز بر هدف (عزم استراتژیک)، فرصت جویی هوشمندانه، تفکر در طول زمان (گذشته، حال و آینده) و پیشروی با فرضیه (رویکرد علمی) برای تفکر استراتژیک پیشنهاد شده است.

<p>هامل مدل ۵ مرحله ای را برای تفکر استراتژیک ارائه نمود که اولاً فرایندی بود و ثانیاً یک هدف مهم سازمانی (خلق استراتژی های نوآورانه) را نشانه رفته بود: ۱- به صداهای جدید گوش کنید. ۲- محاورات جدید را برقرار سازید. ۳- شور و شوق تازه در سازمان ایجاد کنید. ۴- از تجربه های جدید استفاده کنید. ۵- چارچوب فکری جدیدی را در سازمان ترسیم کنید.</p>	<p>الگوی نوآوری تفکر استراتژیک - Hamel (1998)</p>
<p>پیتر ویلیامسون مدلی ۴ مرحله ای و فرایندی را ارائه نمود که هدف آن حفظ بقای سازمانی (دوری از شکست) بود: ۱- کشف محدودیت های پنهان. ۲- ایجاد فرایند ها، ۳- بهینه سازی سید گزینه ها. ۴- ترکیب برنامه ریزی و فرصت طلبی. او معتقد بود برای آنکه شکست نخوریم چاره آن است که در بین بست قرار نگیریم تا در حرکت آخر امکان مانور داشته باشیم.</p>	<p>الگوی گزینه های آینده - Williamson(1999)</p>
<p>لاینهم بیان می دارد که هر مدلی از تفکر استراتژیک می باید دو جزء داشته باشد. ۱- عناصر استراتژیک ۲- شاخص های موفقیت که اهداف غایی سازمان را تشکیل می دهند. مدل او شامل ویژگی های متفکر استراتژیک، شاخص های موفقیت، عناصر تفکر استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک (سنتری از تفکر) و اقدام استراتژیک می گردد. او معتقد است که نباید همواره نگاه صرفاً فرایندی به تفکر استراتژیک داشته باشیم.</p>	<p>الگوی اقدام استراتژیک - Lineham(2004)</p>
<p>بن با اتخاذ رویکرد کاربردی جایگاه تفکر استراتژیک را در سازمان تبیین نمود: او ابتدا تفکر استراتژیک را رویکردی دو سطحی (فردی و سازمانی) می دانست. در رویکرد فردی سه عنصر اصلی درک کلی از سازمان و محیط، خلاقیت و چشم اندازی برای آینده سازمان را مطرح و در رویکرد سازمانی دو اصل ترویج گفت و گو های مستمر استراتژیک در میان تیم های عالی و استفاده از قوه ابتکار و خلاقیت کارکنان را بیان نمود. سپس الگوی خود را توسعه داد و سطح گروهی را نیز برای تفکر استراتژیک قائل شد و تنوع شغلی، تعارض وظیفه ای و تعارض ارتباطی را مطرح ساخت.</p>	<p>الگوی دو سطحی و چند سطحی - Bonn(2001, 2005)</p>
<p>آرمسترانگ براساس اصول تفکر سناریویی مدلی متفاوت با دیگران و برحسب مقتضیات محیطی ارائه نمود: ۱- اصل تناقض اندیشی (جمع اضداد)، ۲- دیدمان اندیشی (چشم انداز و نقاط مرجع فاخر). ۳- بداهه اندیشی (ارائه تصویر بزرگ و ایجاد آمادگی ذهنی برای اقدامات بعدی) ۴- زمان اندیشی (گام بندی زمانی) ۵- منابع اندیشی ۶- چرخه عمر اندیشی ۷- سعی و خطا اندیشی (سبکی از انتخاب ها با ایده های متفاوت)</p>	<p>مدل اصول تفکر استراتژیک - Armstrong(2006)</p>
<p>این الگوی فرایندی شامل دو مرحله می باشد که برای هر مرحله گام های خاصی را نیز تبیین نموده اند: ۱- مرحله اول: تعیین موضوع های استراتژیک (مشاهده تصویر کلان، تعیین اهداف استراتژیک) ۲- مرحله دوم: بکار گیری مهارت ها (تعیین روابط و الگوها و روندها، خلاقیت، تحلیل اطلاعات، اولویت بندی اقدامات، انتخاب)</p>	<p>الگوی فرایند تفکر استراتژیک - هاروارد (۲۰۱۰)</p>
<p>ون درلان اقدام به تجزیه مدل شایستگی تفکر استراتژیک به دو جزء بصیرت و راهبردهای تفکر استراتژیک نموده است و تأثیر متغیرهای میانجی همچون شایستگی های فردی مدیران را نیز سنجش نموده است. او رساله دکتری خود را با استفاده از روش تحقیق ترکیبی و در محدوده شرکت های تولیدی استرالیا و آفریقای جنوبی انجام داده است.</p>	<p>الگوی دو بخشی تفکر استراتژیک - Van der laan(2010)</p>
<p>واتن و هرن مدلی ۹ مرحله ای و فرایندی را ارائه نمودند: جمع کردن هوش استراتژیک، ارزیابی قابلیت های استراتژیک، خلق دانش استراتژیک، پیش بینی های استراتژیک، پرورش چشم انداز استراتژیک، خلق گزینه های استراتژیک، اتخاذ تصمیمات استراتژیک، ایجاد استراتژی رهبری بازار و برقراری ارتباطات، برنامه ریزی و مدیریت پروژه پیاده سازی تغییر</p>	<p>الگوی نه مرحله ای تفکر استراتژیک - Wootton &amp; Home(2010)</p>



<p>گلدمن استاد دانشگاه جورج واشنگتن در طی دو دهه گذشته بر روی مدل‌های تفکر استراتژیک تحقیق نموده است. در مدل اولیه او اقداماتی که مدیران می‌توانند جهت تقویت فرهنگ یادگیری تفکر استراتژیک انجام دهند را تبیین نموده است و در نتیجه ۴ دسته دانش و مهارت و توانایی مورد نیاز را شرح داده است. اجزای مدل او عبارتند از تجربیات کاری، تفاوت های فردی، فرهنگ سازمانی، دانش و خلاقیت و تفکر استراتژیک که خود آن به ۴ مرحله مفهوم سازی، ارزیابی موقعیت، پرسشگری و آزمون تفکیک می‌گردد. او و همکارانش در سال‌های اخیر بر تفکر استراتژیک به عنوان یک شایستگی سازمانی تمرکز کرده اند و تلاش نموده اند تا شکاف موجود میان ادبیات نظری و واقعیت را پوشش دهند و در مدل‌های توصیه‌ای خود مجموعه شایستگی های مورد نیاز متفکران استراتژیک را به طوریکه قابل سنجش باشند تبیین نموده اند.</p>	<p>الگوی یادگیری تفکر استراتژیک و شایستگی تفکر استراتژیک - Goldman &amp; Casey (2010); Goldman, et al. (2015); Goldman &amp; Scott. (2016)</p>
<p>ناتامانوپ و همکارانش با اتخاذ رویکرد شایستگی به تفکر استراتژیک مدل خود را ارائه نمودند. آنها با انجام تحقیقی به شیوه داده بنیاد از طریق انجام مصاحبه با مدیران استراتژیک موفق، ۷ شایستگی های مورد نیاز برای مدیران را شناسایی و تبیین نموده اند: توانایی تفکر مفهومی، تفکر چشم اندازگرا، خلاقیت، توانایی تفکر تحلیلی، توانایی یادگیری، توانایی سنتز اطلاعات، واقع بینی</p>	<p>مدل شایستگی تفکر استراتژیک - Nutamanop et al. (2013)</p>
<p>مطالعات داخلی</p>	
<p>مشبکی و خزائی با استفاده از روش ساختاری تفسیری و براساس نظر خبرگان به منظور مدل‌سازی تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، ۱۵ عامل را به صورت سلسله مراتبی در ۴ سطح ارائه نموده‌اند عناصری همچون هوشمندی محیطی، مشارکت مدیران میانی، فرهنگ سازمانی، ساختار و... فرهنگ سازمانی به عنوان اولین سطح، عوامل سازمانی در سطوح دوم و سوم و عناصر تفکر استراتژیک در سطح چهارم حضور دارند.</p>	<p>مدل عناصر تفکر استراتژیک در ایران - مشبکی و خزائی (۱۳۸۷)</p>
<p>کفچه و رحمان سرشت نشان دادند که تفکر راهبردی در سطح سازمان دارای دو بعد محتوایی و فرایندی است. ایشان تحت تأثیر مطالعه بن (۲۰۰۵) عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک را در سه سطح سازمانی، گروهی و فردی در نظر گرفته اند و مهمتر آنکه برای تفکر استراتژیک دو بعد محتوایی (خلاقیت، تفکر سیستمی و چشم انداز) و راهبردی (ارتباطات، تجزیه و تحلیل و رفتارهای سیاسی) قائل شده اند.</p>	<p>مدل تفکر استراتژیک کفچه و رحمان سرشت (۱۳۸۷)</p>
<p>این الگوی فرایندی شامل ۵ فرمان برای داشتن تفکر استراتژیک است: ۱- بیش از اطلاع گیری به دنبال یادگیری از محیط باشید. ۲- بیش از پاسخگویی به نیازهای کشف شده، به دنبال کشف نیازهای پاسخگویی نشده باشید. ۳- بیش از اهداف میانی، چشم به اهداف نهایی داشته باشید. ۴- بیش از قابلیت سازی برای تولید به دنبال قابلیت سازی برای رقابت باشید. ۵- در حرکت به سوی هدف بیش از سرعت به فکر راه میان بر باشید.</p>	<p>الگوی پنج فرمان تفکر استراتژیک - غفاریان و کیانی (۱۳۸۹)</p>
<p>این الگوی فرایندی شامل ۱۰ فرمان است: ۱- نیت متمرکز؛ ۲- جستجوی پرسش های ناگفته؛ ۳- متمرکز بر عوامل متمایز کننده؛ ۴- جستجوی منافع بالقوه استراتژیک؛ ۵- داشتن خاطره های متعددی از آینده در ذهن؛ ۶- آفرینش مجدد سیستم مولد ارزش؛ ۷- گسترش دایره انتخاب ها؛ ۸- فرضیه پردازی و فرضیه آزمایی مداوم؛ ۹- طراحی بازی برد برد؛ ۱۰- ایجاد چرخه زاینده و پاینده.</p>	<p>الگوی فرامین ده گانه تفکر استراتژیک - لشکر بلوکی (۱۳۹۰)</p>
<p>میرآخوندی و همکارانش با بررسی الگوهای مطرح تفکر استراتژیک و همچنین موضوع تفکر در اسلام و منابع داخلی، ۱۳ مؤلفه را به عنوان عناصر تفکر استراتژیک اسلامی - ایرانی استخراج نموده اند. مفاهیمی همچون بصیرت، آینده نگری، تجربه پذیری، علم به زمان، یادگیری مستمر، قابلیت سازی و اندیشه مبتنی بر معنویت .</p>	<p>مدل تفکر استراتژیک اسلامی ایرانی - میرآخوندی و همکاران (۱۳۹۳)</p>

## ۲-۱ ادبیات نظری

**مفهوم شایستگی:** محققین مختلف به‌ویژه بویاتریس (۲۰۰۸) میان دو مفهوم صلاحیت و شایستگی تفاوت قائل می‌شوند. صلاحیت مجموعه‌ای از توانایی‌های فردی، دانش و مهارت‌هایی است که برای انجام یک وظیفه یا شغل در حد استاندارد، مورد نیاز است و از انجام یک فعالیت تعیین شده، پشتیبانی می‌کند. اما شایستگی هنگامی مطرح می‌گردد که بهبود عملکرد شغلی در شرایط واقعی و دستیابی به اهداف سازمانی مطرح باشد. شایستگی از طریق تناسب میان توانایی‌ها، ارزش‌های فردی، نگرش‌ها، انگیزها و تجارب فردی با مسئولیت‌ها، نیازهای شغلی، زمینه سازمانی و محیط پیرامونی حاصل می‌شود. همچنین بویاتریس بیان داشته است: هنگامی که سه عنصر اساسی شامل نیازهای شغلی، الزامات محیط سازمانی و شایستگی‌های فردی با یکدیگر سازگاری داشته باشند، عمل یا رفتار مؤثری که عملکرد مطلوب سازمان را در پی دارد رخ خواهد داد؛ در حقیقت شایستگی پاسخ به این سوال است که وقتی افراد کاری را به صورت کاملاً مؤثر و موفق انجام می‌دهند، آنها چه رفتارهایی را در اجرای نقش سازمانی به کار بسته‌اند؟ بر این اساس او سه دسته از شایستگی‌های سازمانی را شامل "شناختی"، "هوش احساسی" و "هوش اجتماعی" را مطرح می‌کند. تفکر استراتژیک زیرمجموعه شایستگی‌های شناختی در نظر گرفته می‌شود.

## رویکرد شایستگی محوری در مقابل صلاحیت محوری به استراتژی سازمانی

مفهوم شایستگی محوری در مطالعات هامل و پراهلاد (۱۹۸۹، ۱۹۹۳، ۱۹۹۴، ۱۹۹۰) معرفی شد. این محققین "شایستگی محوری" را در سازمان این‌گونه تعریف می‌کنند که «یادگیری جمعی در سازمان، به خصوص نحوه هماهنگ‌سازی مهارت‌های مختلف تولید و یکپارچه‌سازی جریان‌های مختلف است». این محققین اهمیت شناخت شایستگی‌های محوری را در مقایسه‌ای به منظور تعیین قدرت یک درخت تنها با نگاه کردن به برگ‌های آن نشان می‌دهند. این مقایسه به شیوه‌ای مشابه با بررسی میزان قدرت رقبا تنها با نگاه کردن به محصول نهایی آنها انجام می‌شود (Hamel & Prahalad, 1990, 82). موضوع مشابه را می‌توان در خصوص نحوه نگاه رهبران سازمانی به نقاط قوت سازمان خود بیان نمود.

رویکرد شایستگی محوری بدنبال جایگزینی با برنامه ریزی استراتژیک سنتی نیست، بلکه بدنبال معکوس کردن آن از تحلیل خارج به داخل به رویکرد تحلیل داخل به خارج می‌باشد. به جای تحلیل محیط بیرونی و سپس تطبیق جایگاه یک شرکت، رویکرد شایستگی محوری کار خود را با تحلیل داخلی مهارت‌ها و قابلیت‌های سازمان شروع می‌کند و سپس

«تناسب» آن را با محیط بیرونی بررسی می‌کند. رویکرد شایستگی محوری به استراتژی در سازمان، دارای بعد بیرونی و عملکردی است. به این معنا که به دنبال پاسخ به این سوال است که آیا استراتژی که در سازمان تدوین شده است از طریق یکپارچه سازی و هماهنگ‌سازی قابلیت‌های سازمانی توانایی ایجاد تناسب با شرایط محیطی بیرونی را دارد یا خیر؟ اما رویکرد صلاحیت محور دارای بعد درونی و محتوایی است و به دنبال پاسخ به این سوال است که چه فرایندهای شناختی و تفکری در بین مدیران سازمانی نسبت به وضعیت آتی سازمان و محیط به هنگام تدوین استراتژی روی داده است؟ رویکرد صلاحیت محور استراتژی، اهمیت فرآیندهای شناختی رهبران سازمانی را در توسعه‌ی شایستگی محوری سازمان شناسایی می‌کند (Sanchez, 2004).

این رویکرد همچنین این مطلب را بیان می‌کند که استراتژی سازی که در بین سازمان‌ها متفاوت می‌باشد، به تدوین استراتژی‌های مختلفی منجر می‌شود. این امر اساساً به علت عقلانیت محدود و شناخت‌های متفاوت رهبران سازمانی می‌باشد (Mintzberg, 1994). بنابراین بخشی از استراتژی سازمان، نوظهور و نه از پیش برنامه ریزی شده خواهد بود (Sanchez, 2004). می‌توان نتیجه گرفت که بعد محتوایی تفکر استراتژیک که به تحلیل شناختی مدیران می‌پردازد صرفاً بر اساس منطق صلاحیت محور پیش می‌رود اما ترکیب بعد محتوایی و راهبردی در قالب شایستگی سازمانی، مبتنی بر منطق شایستگی محوری توسعه می‌یابد.

### مفهوم تفکر استراتژیک

درک مفهوم تفکر استراتژیک از اهمیت خاصی برخوردار است، زیرا اتفاق نظر در خصوص اینکه حقیقتاً تفکر استراتژیک چیست وجود ندارد اما می‌توان شواهدی را یافت که تا حدودی در این مطلب اشتراک دارند که تفکر استراتژیک چه چیزی نیست: مینتزبرگ بیان می‌دارد که «تفکر استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک نیست» خروجی برنامه‌ریزی استراتژیک، طرحی است که به صورت تحلیلی و بر اساس استراتژی‌های تعیین شده کنونی برنامه‌ریزی می‌شود. خروجی تفکر استراتژیک اما «دیدگاه یکپارچه‌ای از شرکت» است (Mintzberg, 1994, 107) که به تدوین استراتژی و تصمیم‌گیری کمک می‌کند. استیسی (۱۹۹۲) ادعا می‌کند که تفکر استراتژیک تعیین‌کننده‌ی احتمال آنچه اتفاق خواهد افتاد مانند اتفاقات از پیش برنامه‌ریزی شده نیست. بلکه، به یادگیری و ایجاد ایده‌های جدید با استفاده از شباهت‌ها و مقایسه‌های کیفی می‌پردازد. «مسیرهای استراتژیک جدید به صورت خودکار از هرج و مرج چالش و تناقض‌ها به واسطه‌ی فرآیندی از یادگیری زمانی و تعامل سیاسی ظهور می‌کند».

از نظر مفهومی، تفکر استراتژیک به عنوان پیوند تحلیل نظام مند (عقلانی) و فرآیندهای تفکر خلاقانه (تولیدی) تعریف می‌شود که بدنبال تعیین مسیر بلندمدت تر سازمان می‌باشد. این یک فرآیند تکراری پویا است که استراتژی نوظهور را با استراتژی مدنظر (قصد شده) ادغام می‌کند تا به استراتژی محقق شده یابیم. تفکر استراتژیک بیان‌کننده‌ی انعطاف و تحمل ابهام است که در نتیجه‌ی عدم قطعیت محیطی لازم می‌باشد (Vanderlaan, 2010). استراتژی به تنهایی توسط آینده پیش برده نمی‌شود، بلکه به محرکی در شکاف بین واقعیت حال حاضر و نیت برای آینده نیاز دارد؛ تفکر استراتژیک با درک و پیش بینی احتمالات آینده و تبیین جایگزین‌ها بر خلأ وضعیت حال حاضر و نیت آینده پل می‌زند. (Prahalad & Hamel, 1994).

### تفکر استراتژیک به عنوان شایستگی سازمانی

گلدمن و همکارانش (۲۰۱۵) در نتیجه تحقیقات گسترده خود در طی دو دهه گذشته در حوزه تفکر استراتژیک ضمن دسته‌بندی مطالعات (۱- مطالعاتی که مفهوم و اهمیت تفکر استراتژیک را بیان می‌کنند ۲- مطالعاتی که فرایندهای ذهنی و رفتارهای درگیرانه تفکر استراتژیک را تبیین می‌کنند ۳- مطالعاتی که روش‌ها و تکنیک‌های آن را توسعه داده اند ۴- مطالعاتی که شیوه توسعه و بهبود آن را مدلسازی نموده اند ۵- مطالعاتی که پیامدها و نتایج آن را احصاء نموده‌اند)، بیان می‌دارند که بسیاری از تحقیقات پیشین، به بعد محتوایی که فرایند ذهنی-انتزاعی است، پرداخته‌اند که در حقیقت مفهوم صلاحیت و بعد فردی را نشانه رفته‌اند و صرفاً تئوری‌سازی بوده است اما برای کاربردی نمودن یافته‌ها می‌بایست به تفکر استراتژیک به عنوان یک شایستگی سازمانی نگریسته شود.

نانتامانوپ و همکارانش (۲۰۱۳) نیز معتقدند که زمان آن فرا رسیده است که از واژگان مجردی همچون "خلاقیت"، "تحلیل"، "چشم انداز"، "شهود" که صرفاً صلاحیت‌های فردی را ارائه می‌کنند به سمت شایستگی‌هایی که بر ظهور و اجرای استراتژی‌ها در سازمان تمرکز نموده‌اند، عزیمت کرد. بیان داشته است که "به هنگام بررسی تفکر استراتژیک می‌بایست ویژگی‌های فردی در درون فرایندهایی که در شرایط زمینه‌ای و سازمانی رخ می‌دهد مورد بررسی قرار گیرد." بنابراین مدل‌های موجود می‌بایست از طریق تعامل و تناسب شایستگی‌ها، موقعیت و نتایج مورد انتظار تقویت گردند. استپ تو و همکارانش (۲۰۱۱) نیز در نتیجه تحقیقات خود بیان می‌دارند که "تبیین مدل‌های تفکر استراتژیک به‌عنوان یک شایستگی سازمانی، همچنان مغفول باقی مانده‌اند." (Bonn, 2005, 340)

خانم الن گلدمن و همکارانش (۲۰۱۶) و همینطور مون (۲۰۱۳) در طی مطالعات جداگانه

ای به ترتیب ۷ و ۴ دسته از مجموعه شایستگی‌هایی مورد نیاز مدیران (متفکران استراتژیک) در سازمان‌های تحت مطالعه خود را معرفی نموده‌اند. نکات مشترک هر دو تحقیق عبارت است از: ۱- هر دو به نقش تعیین‌کننده عوامل محیطی و لزوم هوشیاری نسبت به آن در نقش واکنشی و کنشگرا اشاره نموده‌اند، و مشابه لایمر (۲۰۰۸) معتقدند که شرایط محیطی ضرورت به کارگیری تفکر استراتژیک را ایجاد می‌کند ۲- شایستگی‌های تفکر استراتژیک را در ارتباط با اهداف و پیامدهای مورد انتظار سازمانی توسعه داده‌اند ۳- درخصوص اهمیت ایجاد قابلیت‌هایی برای سازمان در رویارویی با مسائل استراتژیک در نتیجه بکارگیری تفکر استراتژیک بحث نموده‌اند.

### ابعاد محتوایی و راهبردی شایستگی تفکر استراتژیک

اگرچه میتزبرگ دو رویکرد مجزا برای تفکر استراتژیک شامل رویکرد مبتنی بر تفکر و رویکرد برنامه‌ریزی را معرفی نموده بود، اما با اتخاذ رویکرد تلفیقی، ون درلان (۲۰۱۰) در رساله دکتری خود تفکر استراتژیک را به دو بعد شناختی و عملکردی مرتبط بهم تفکیک نموده است که مؤلفه ابتدایی آن را بصیرت نام‌گذاری می‌نماید. گرچه او برای بصیرت چندین سبک از پیش تعیین شده را برمی‌گزیند. اما ناتمانوپ و همکاران (۲۰۱۳) در جریان تحقیق خود و به هنگام کدگذاری انتخابی مجموعه یافته‌های پیرامون بعد محتوایی، پیشنهاد نموده‌اند که می‌بایست شیوه‌های مختلف تفکر و اندیشیدن در این بخش تبیین گردد.

بسیاری از محققین مانند لیدیکا، اوشاناسی، آبراهام، بن و گراتز، بعد محتوایی تفکر استراتژیک را توسعه داده‌اند که در حقیقت پاسخ به این سوال بوده است که مدیرانی که استراتژیک می‌اندیشند به لحاظ شخصیت‌شناسی، چه ویژگی‌های مشترکی دارند؟ و به هنگام تفکر در خصوص پدیده‌های سازمانی، ابزار، تکنیک و شیوه تفکر آنها چگونه بوده است؟ اما برخی محققین عمدتاً متأخر، همچون مون (۲۰۱۳)، تاوستیگا (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 درگیرانه‌ای را طرح‌ریزی و ابلاغ می‌کنند را توسعه داده‌اند.

### مدلسازی شایستگی تفکر استراتژیک

به منظور شناخت و تبیین عناصر مدل تفکر استراتژیک به‌عنوان یک شایستگی سازمانی محققین مختلف شیوه‌های متفاوتی را به کار گرفته‌اند، استپ تو و همکارانش (۲۰۱۱) با

بازنگری یافته‌های مطالعات پیشین از جمله لیدیکا، مجدداً، تفکر استراتژیک را در راستای اقتضات سازمانی و محیطی مفهوم‌سازی نموده است. برخی دیگر، شایستگی‌های رفتاری مشترک در بین مدیرانی که سازمان آنها عملکردی مطلوب داشته است را دسته‌بندی نموده‌اند (Nutamanop & et al, 2013). برخی دیگر، از متخصصین روانشناسی و مدیریت کمک گرفته‌اند تا از طریق مشاهده رفتار مدیران برجسته، شایستگی‌های تفکر استراتژیک را دسته‌بندی نمایند. کمپیون و همکاران (۲۰۱۱) نیز پیشنهاد نموده‌اند که برحسب ملاحظات ویژه سازمانی و شرایط زمینه‌ای، الزامات شغلی مورد نیاز برای آینده تعیین می‌گردد. گلدمن و همکاران (۲۰۱۶) مناسب‌ترین شیوه مدل‌سازی شایستگی تفکر استراتژیک را اینگونه بیان می‌دارند که ابتدا ابعاد و مؤلفه‌های آن از طریق تیم خبرگان و کارشناسان متخصص استخراج شده و سپس توسط گروه پاسخگوها (مدیران مجرب و توانمند سازمانی) در موقعیت‌های واقعی اعتبار سنجی شوند.

#### اهمیت تأثیر عوامل زمینه‌ای بر شایستگی تفکر استراتژیک

جهت مدل‌سازی تفکر استراتژیک در قالب یک فرایند و به عنوان شایستگی سازمانی می‌بایست عوامل زمینه ساز سازمانی و فردی نیز در نظر گرفته شود. محققین مختلفی از جمله، مینتزرگ و به‌ویژه بن (۲۰۰۵)، معتقدند که سازمان‌ها می‌بایست عواملی همچون ساختار و فرایندها را که قوه ابتکار و خلاقیت کارکنان و نتیجتاً مهارت تفکر استراتژیک را تحت تأثیر قرار می‌دهند از طریق اقداماتی مانند ارتباطات میان واحدی، کار تیمی، تطبیق شغل با تخصص، استقلال کاری توسعه دهند. برخی دیگر نیز بر عوامل فردی همچون بهره‌مندی از "شناخت مدیریتی" تأکید نموده‌اند و مفاهیمی چون "تعویض جعبه دنده شناختی" و تغییر جهت از "عادات ذهنی" به سمت "فرایند تفکر فعال" را مطرح نموده‌اند (Hodgkinson & Clarke, 2004).

رویکرد اولی اقداماتی چون، متمرکز سازی، بازارگرایی و سیستم پاداش کیفی را مؤثر دانسته است اما محققینی که موافق رویکرد دوم و قائل به تأثیر بیشتر عوامل فردی می‌باشند، معتقدند رهبران استراتژیک از طریق انگیزاننده‌های درونی، تفکر واگرا و چشم‌اندازگرا، استدلال‌های قیاسی و استقرایی می‌توانند بر سایر محدودیت‌ها فائق آمده و عملکردی فعال و تعیین کننده داشته باشند. نهایتاً محققینی، تأثیر هر دو عوامل سازمانی و فردی را بطور همزمان بر فرایند تفکر استراتژیک مورد بررسی قرار داده‌اند و معتقدند می‌بایست تأثیر همزمان هر دو دسته عوامل در نظر گرفته شود (Moon, 2013).

مطالعه ادبیات تحقیق آشکار می‌سازد که ۱- مدل مطلوب شایستگی تفکر استراتژیک، مدلی فرایندی است. ۲- در مدل تفکر استراتژیک به عنوان شایستگی سازمانی می‌بایست اقتضائات محیطی و سازمانی به عنوان عوامل علی و ایجابی در نظر گرفته شوند. که بصورت منحصربفرد برای هر سازمانی در شرایط زمانی و مکانی آن می‌بایست تبیین گردد. ۳- تفکر استراتژیک می‌بایست از دو بعد واگرا (خلاقانه، شهودی مبتنی بر دانش راست مغزی) و همگرا (معطوف به هدف، تحلیلی، مبتنی بر دانش چپ مغزی) برخوردار باشد. ۴- عوامل فردی و سازمانی نیز بر شایستگی تفکر استراتژیک مؤثر هستند.

## ۲- روش شناسی پژوهش

هدف کلی این پژوهش تبیین و تدوین عناصر محتوایی و راهبردی الگوی شایستگی تفکر استراتژیک جهت مدیران شرکت ملی گاز ایران از دیدگاه خبرگان و مبتنی بر مطالعات پیشین بوده است. در راستای دست یابی به این هدف و پاسخ به سوالات تحقیق، پژوهش حاضر در چهارچوب رویکرد کیفی و با بکارگیری روش داده بنیاد با رهیافت نظام مند و کدگذاری متاستز انجام گرفته است.

- داده بنیاد به عنوان یک روش نظریه پردازی مطرح است که از رویکرد استقرایی بهره می‌گیرد و بر سه عنصر مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها استوار است. هدف آن تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن عناصر کلیدی (مفاهیم، مقوله‌ها و گزاره‌ها) و سپس طبقه بندی روابط این عناصر درون بستر و فرایند آن پدیده است (Strauss & Corbin, 1990). مرور مطالعات 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 داده بنیاد باشد، قابل طرح است لذا با بکارگیری چهار اصل نظریه پردازی داده بنیاد شامل نمونه‌گیری نظری، گردآوری داده‌های تکرار شونده، مقایسه مستمر و کدگذاری شفاف و ساختن مفهوم جدید، داده‌های گردآوری شده، کدگذاری گردید و روابط میان آنها نیز تا حدودی مشخص گردید. در رهیافت نظام مند، مقوله‌ها در شش جعبه شامل شرایط علی، زمینه ای، محوری، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها جای می‌گیرند. شرایط علی، موارد و رویدادهایی هستند که منجر به ایجاد و توسعه پدیده محوری می‌گردند. زمینه به مجموعه‌ای ویژه از شرایط، و شرایط مداخله‌گر به مجموعه گسترده‌تری از شرایط اشاره دارند که پدیده در آن قرار دارد. راهبردهای کنش یا تقابل، به اقدامات و پاسخ‌هایی اشاره می‌کنند که به‌عنوان نتیجه پدیده رخ می‌دهند و در نهایت ستاده‌های این اقدامات به پیامدها اشاره دارند (Pandit, 1996).

استراوس و کوربین برای این منظور، سه فن کدگذاری باز، محوری و انتخابی را پیشنهاد می‌کنند. کدگذاری باز فرآیند تحلیلی است که از طریق آن مفاهیم، شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن در داده‌ها کشف می‌شوند. بنابراین "مفاهیم" واحدهای پایه‌ای یا خرد تحلیل هستند. مقوله‌ها در مقایسه با مفاهیم، انتزاعی‌تر بوده و سطحی بالاتر را نشان می‌دهد. کدگذاری محوری فرایندی است که حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد. هدف از آن ایجاد رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله قبل است. پرسشی که در این مرحله مطرح است، عبارت است از: آیا می‌توان مقولات مختلف را درون یک توالی یا تسلسل سازماندهی کرد. کدگذاری انتخابی عبارت است از فرآیند مرتبط کردن نظام مند دسته بندی اصلی با دیگر دسته بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط و تکمیل دسته بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند. کدگذاری انتخابی، مرحله اصلی نظریه پردازی است. فرایند یکپارچه سازی و بهبود بخشی نظریه در کدگذاری انتخابی انجام می‌شود.

در این مطالعه کدگذاری باز با روش کدگذاری نکات و مضامین بر روی مصاحبه‌های پیاده سازی شده و خلاصه‌نویسی‌های صورت گرفته از اسناد و مدارک شرکت گاز در نرم‌افزار Atlas ti انجام شد. همچنین در این مرحله از شیوه کدگذاری متاسنتر نیز استفاده 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 شد. براین اساس یک قضیه نظری که بیانگر روابط مفهومی و تعمیم یافته مؤلفه‌های و زیر مؤلفه‌های مدل می‌باشد، ارائه گردید.

- متاسنتر با مرور سنتی ادبیات تحقیق متفاوت است. مرور ادبیات، یافته‌های مطالعات گذشته را به منظور ارزیابی وضعیت فعلی دانش در حوزه ای خاص خلاصه می‌کند اما هدف سنتر ترکیب و یکپارچه سازی داده‌های حاصل از مطالعات منفرد، برای رسیدن به سطح تئوریک یا مفهومی جدید است. کریستینا هون در مطالعه خود شیوه ای هفت مرحله ای را برای متاسنتر تحقیقات پیشنهاد و اجرا نموده است (Hoon, 2013). در این تحقیق در مرحله کدگذاری باز و به هنگام استخراج مقوله‌های محتوایی تفکر استراتژیک از شیوه کدگذاری متاسنتر استفاده شد. علت این امر آن بود که در جریان تحقیق شواهدی بدست آمد که برخی مفاهیم و مقوله‌هایی که پیشتر در ادبیات در حوزه تفکر استراتژیک مطرح شده است در حال حاضر و در حوزه تخصصی، توسعه یافته‌اند. به عنوان مثال تفکر سیستمی-شبکه ای. همچنین برخی از شیوه‌های تفکر (همچون تفکر ارزشی یا تفکر انتقادی-تحلیلی) در ادبیات تحقیق به



خوبی تبیین نشده بودند. بنابراین با هدف ترکیب و یکپارچه سازی نتایج مطالعات در حوزه تفکر استراتژیک و سایر رشته‌ها و ایجاد درک مفهومی کامل تر ذیل مرحله کدگذاری باز، از کدگذاری متاستز برای تبیین عناصر محتوایی تفکر استراتژیک استفاده شد.

در متاستز همچون داده بنیاد، کدگذاری انجام می‌گردد. این نکته مهم است که در متاستز، محققین به جای داده‌های خام، تفسیر و بینش حاصل از مطالعات را کدگذاری می‌کنند. برای این منظور ابتدا یک فرم کدگذاری براساس سوالات مورد نظر ایجاد می‌شود سپس حداقل دو محقق به‌طور جداگانه به دقت هر یک از مطالعات را خوانده و آنها را مستقل از مطالعات دیگر کدگذاری می‌کند. پس از اتمام استخراج داده‌ها از مطالعات فردی، آنها فرم‌های کدگذاری فردی را با هم ادغام نموده تا یک پایگاه داده‌ای ترکیب شده را ایجاد کنند.

در این تحقیق به منظور سنتز یافته‌ها براساس تکنیک ۷ مرحله ای هون<sup>۱</sup>، تا مرحله ۴ (کدگذاری) و قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها اقدام گردید.

۱- سوالات فرعی براساس سوالات اصلی تحقیق تهیه شد:

۱- انواع شیوه‌های تفکر واگرا کدام است؟ ۲- بعد محتوایی تفکر استراتژیک شامل کدام شیوه‌های تفکر واگرا می‌شود؟ ۳- ویژگی متمایز کننده هر یک از شیوه‌های تفکر واگرا چیست؟ ۴- شباهت‌های هر یک از شیوه‌های تفکر واگرا کدام است؟ ۵- ابزار تحلیل و شیوه واکنش و پاسخ دهی هر یک از انواع تفکر به محیط، چگونه است؟ ۶- فرایند عقلایی در هر یک از شیوه‌های تفکر تا چه میزان دخالت دارد؟ ۷- منبع اطلاعاتی هر یک کدام است؟ ۸- نتایج سازمانی آنها کدام است؟ ۹- تفاوت شیوه تفکر سیستمی و شبکه‌ای در چیست؟ (...)

۲- جستجوی تحقیقات مرتبط با حوزه تفکر و سازمان در پایگاه‌های اطلاعاتی (مطالعاتی که معادل انگلیسی واژگان: تفکر واگرا، شبکه‌ای، انتقادی، تحلیلی، ترکیبی، شهودی، سیستمی، خلاق در عنوان، چکیده یا کلمات کلیدی آنها وجود داشت با فیلتر نمودن مطالعات سازمان و مدیریت)، از طریق جستجو در تارنمای Proquest, Google, Ggalib, Scholar, Science Direct، تأکید در این مرحله بر یافتن تحقیقات جامع به‌ویژه رساله‌های دکتری انجام شده با رویکرد تحلیلی در خصوص شیوه‌های مختلف تفکر و ارتباط آن با تفکر

۱- کریستینا هون در مطالعه خود در سال ۲۰۱۳ شیوه‌ای جامع و مانع شامل هفت مرحله را برای متاستز تحقیقات کیفی پیشنهاد و اجرا نموده است: مرحله اول: قابسازی مفهومی سوال پژوهشی؛ مرحله دوم: یافتن (جانمایی) تحقیقات مرتبط؛ مرحله سوم: معیارهای احتساب یا عدم احتساب؛ مرحله چهارم: استخراج و کدگذاری داده‌ها؛ مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل در سطح مورد خاص؛ مرحله ششم: سنتز در سطح مطالعه متقاطع؛ مرحله هفتم: ساختن تئوری از متاستز

استراتژیک بود همچون رساله Henden (۲۰۰۴) در خصوص تفکر شهودی و تأثیر آن در تفکر استراتژیک - مجموعاً تعداد ۷۸ مطالعه در این مرحله در اختیار قرار گرفت.

۳- انتخاب تحقیقات مناسب (برحسب معیارهایی از قبیل: اهداف تحقیق (هدف روشن)، بیان واضح و روشن یافته‌ها، متدولوژی قابل قبول، مرتبط بودن با موضوع سازمان و مدیریت، رویکرد تحلیلی و مقایسه‌ای، نوآوری، بروز بودن، نتایج مبتنی بر جامعه انسانی، اعتبار سنجی آنها براساس نظرات اساتید و...): از مجموع ۷۸ مطالعه، ۵ مطالعه دارای همپوشانی و ۷ مطالعه نیز دارای نقص بود. برای غربال‌گری توسط غربال "عنوان، چکیده، محتوا" اقدام گردید. برای این منظور از برخی معیارهای ارزیابی EPPI-Center استفاده شد. در نهایت ۵۳ مطالعه استخراج گردید.

۴- کدگذاری داده‌ها: توسط دو کدگذار مطالعات خواننده و کدگذاری انجام شد و پایایی آن نیز بر اساس شاخص کاپا ( $\kappa=0.59$ ) تأیید شد.

نمونه فرم کدگذاری ( Coding Form ) ؛ مشخصات مطالعه مورد بررسی :				
کد پیشنهاد شده	توافق یا اختلاف در کدگذاری	کدگذار شماره ۲ ( نام و تاریخ )	کدگذار شماره ۱ ( نام و تاریخ )	موارد
				مولفین به دنبال دستیابی به چه چیزی هستند ( اهداف اصلی ، سوالات تحقیق ، مشارکت قصد شده )
				چارچوب نظری ( چگونه این مطالعه از طریق ارتباط با مفهوم تفکر برای حل مسئله و انواع آن، شکل یافته است ؟ شیوه های تفکر مورد تمرکز در این مطالعه کدام است؟ مفروضات سازمانی بیان شده در این مطالعه مرتبط با شیوه های تفکر مورد بررسی کدام است؟ )
				چه بیش هایی در این مطالعه کسب گردیده است ( یافته های کلیدی که توسط محققین اصلی خلاصه شده اند در چکیده ، مقدمه و بخش نتیجه گیری ؛ وقایع ، عوامل و الگوها کدام است؟ چه مشارکتی در علم توسط محقق یا محققین اصلی بیان انجام شده است؟ چه توسعه ای یا مقایسه ای یا تبیینی در خصوص شیوه های تفکر مورد بررسی صورت گرفته است ؟ مفروضات و نتایج سازمانی مربوط به شیوه های تفکر مورد بررسی در این مطالعه کدام است؟
				ارزیابی کلی ( تا چه حد این مطالعه با سوال مقدماتی و زمینه ای مرتبط است ؟ تا چه حد مطالعه قابل اعتماد و متقاعدکننده است ؟ اطلاعات از دست رفته چه میزان است ؟ تناقضات منطقی وجود دارد ؟ )

### ۱-۲- ابراز جمع آوری داده ها:

۱- فیش برداری از مطالعات انجام شده و همچنین از اسناد و مدارک مرتبط با برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز: موارد استخراج شده به روش نقل قول مستقیم و به صورت الکترونیکی در نرم افزار Atlas ti ذخیره سازی گردد تا در مرحله کدگذاری نظری 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 ساختاریافته با اساتید دانشگاهی نیز، انجام پذیرفت.

## ۲-۲- جامعه و نمونه آماری پژوهش

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 نموده‌اند 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 نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه می‌یابد (Strauss & Corbin, 1998, 202-210) در این مطالعه از مصاحبه نهم به بعد تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید اما برای اطمینان بیشتر و تا رسیدن به مرحله اشباع داده‌ها، (مصاحبه دوازدهم) مصاحبه ادامه یافت. در نهایت، مصاحبه‌ها با ۱۲ نفر از مدیران استراتژیک شرکت ملی گاز و ۷ 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 ، 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.

## ۲-۳- روایی پژوهش

ترکیبی از روش‌های کیفی شامل نظارت ممیزان خارجی (Creswell, 2015, 413)، کنترل اعضا، همه‌جانبه‌گرایی و همچنین مرور هم‌تایان استفاده شد. نتایج کدگذاری نظری توسط ۴ نفر از اساتید مدیریت و نیز ۵ نفر از کارشناسان شرکت ملی گاز مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفت.

۲-۴- تحلیل داده‌ها

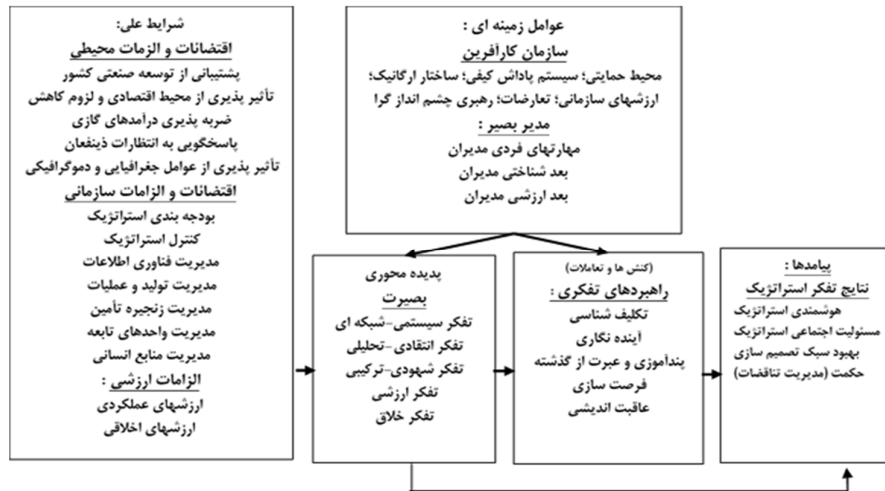
جدول ۳- نتایج کدگذاری باز

مقوله اصلی	مقوله های فرعی	برخی از مهمترین مفاهیم استخراج شده از مصاحبه ها و مطالعه تفصیلی ادبیات نظری و سنتز تحقیقات پیشین
اقتصاد و الزامات محیطی	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
	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
اقتصاد 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 ساخت های 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 استان ها 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
	ارزشهای عملکردی	متکی به دانش و فناوری، تبدیل تهدید به فرصت؛ کاهش وابستگی، خودکفایی،
الزامات ارزشی	ارزشهای اخلاقی (معنوی)	عقل گرایی و بیداری عقل؛ عدالت محوری؛ عزت و شکست ناپذیری
	راهبردهای تفکری	درک هدف مجموعه اقدامات مرتبط به هم که به صورت سلسله وار و منطقی برنامه ریزی شده اند؛ جبهه شناسی؛ شناخت قالب های بنیادین یا اصول و ارزشهای موجود در روند ها و فرایندهای تحول در دل رقابتها و تضادها و منازعات

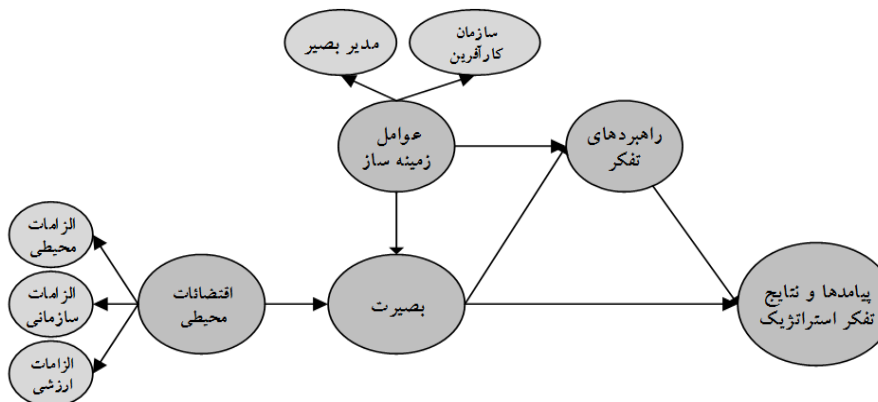
تکلیف شناسی	احساس مسئولیت نسبت به جامعه، خیرخواه جامعه؛ توسعه گزینه‌های استراتژیک همه جانبه؛ اولویت بندی مسائل؛ مدیریت بر ادارکات؛ باور سازی
آینده نگاری	رویارویی با عدم قطعیت، ساختن آینده؛ سناریو نگاری با رویکرد عقلانیت علمی؛ دست یافتن به ادراکی ساختار یافته از شرایط محیطی آتی، دست یافتن به روایتی از آینده
پند آموزی و عبرت از گذشته	شناسایی پدیده‌های 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
شایستگی فردی مدیران بعد شناختی مدیران	مهارت‌های فنی، تجاری، تجربه کاری (سابقه رویارویی با چالش سازمانی)؛ مهارت رهبری در ایجاد ارزشهای مشترک؛ توانایی تحمل ابهام و به تعویق انداختن نتیجه خودآگاه، دارای اطمینان و اعتماد به نفس بالا؛ ریسک پذیر، خودانگیزاننده؛ راست مغز و انتزاعی؛ سبک یادگیری شناختی
	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
	تأکید بر حفظ ارزشهای سازمانی و ریسک پذیری و پشتناز بودن؛ خلق فضای حمایتی؛ توسعه تیم‌های میان واحدی؛ تطبیق توانایی و خردگی کارکنان با اهداف تعیین شده؛ سیستم پاداش کیفی و فرآینقی؛ رهبری مبتنی بر چشم انداز
سازمان کارآفرین	
تفکر سیستمی - شبکه ای	توجه توأمان به جزء و کل، تابع علیت غیرخطی (هر معلول می تواند بیش از یک علت و هر علت می تواند بیش از یک معلول داشته باشد. علت A در کوتاه مدت معلول B و در بلند مدت معلول C را ایجاد می کند)، هدف: درک و تأثیر بر آینده است، درک تصویر کلی از سازمان، ترکیب و سنتز شیوه‌های شهودی و تحلیلی در درک یک سیستم (کل همانند اجزایش نیست، لزوم توجه به ویژگی‌های اجزاء)، بکارگیری روشهای عینی (درک سیستم از بیرون) و ذهنی (درک سیستم از درون) بطور همزمان، حدود گرایی (هر پدیده ای دارای حدود و مرز است، تعیین و آگاهی از حدود سیستم)، فرایندهای شبکه خود موجب تعاملات جدید می شود، تفکر سیستمی، مدل کسب و کار را طراحی می کند و تفکر شبکه ای، آن مدل را اجرا می کند، تفکر سیستمی، تداوم فعالیت و پایداری یک کسب و کار را اطمینان می بخشد و تفکر شبکه ای مرزهای سیستم را توسعه می دهد؛ اعتقاد به ظهور پدیده‌ها به جای پیش بینی نمودن آنها، انعطاف پذیری و قابلیت سیستم در جبران ضعف یک جزء؛ ایده‌ها و راه کارها از هر جایی می توانند بیایند؛ باور حرکت سیستم به سمت واگرایی، قابلیت یادگیری سیستم و تطبیق با جای کنترل؛ سیستم قابلیت ساختن آینده و ایجاد زمینه برای دستیابی به آن را دارد؛ مدل سازی پدیده‌ها (سنتز)، مفهوم شبکه سیاست مد نظر

<p>پدیده ها را چگونه که هست می بینیم، دوری از سفسطه تعصب و لجاجت و بت های ذهنی ، برعکس گشوده ذهنی ، منصفانه تر، عمیق تر، حرکت از حفظیات به سمت استدلال ، بررسی پدیده از دیدگاه های مختلف، همدلی و مدارا ؛ قضاوت عقلانی و مستدل در خصوص ارزش، درستی و حقانیت پدیده، فرایند شناختی فعال، هدفمند و سازماندهی شده برای ارتقاء درک خود نسبت به وقایع، قضاوت خود تنظیم حاصل مهارت تجزیه و تحلیل و استنباط که شامل معیار شناختی است که قضاوت براساس آن صورت می گیرد ، جسارت و پایداری در اندیشه ورزی، خودانگیزگی در تفکر، تعامل عقل و عاطفه در تفکر، شکاکیت ؛ صداقت خردمندانه ، جستجوی حقیقت ، روشمند ، نظام مند و ذهن باز ، کنجکاوی اندیشمندانه (فیشون، پاول، چمسترو جانسون) تفکر مبتنی بر قصد و هدف نهایی</p>	<p>تفکر انتقادی - تحلیلی</p>
<p>تفکر مفهومی (ترکیب تجارب، خلاقیت ، استدلال استقرایی، فرایندهای شهودی و دانش ضمنی برای شناسایی الگوهای مسئله)، توجه به روابط احتمالی ، بعضا پنهان بین متغیرهای یک پدیده ، معانی ضمنی و استعاره هایی از واقعیت ، دنیا چگونه که می تواند باشد مهم تر جلوه می کند نه چگونه که هست ، توانایی ترکیب و یکپارچه سازی تکه ها و متغیرهای یک پدیده و ایجاد الگو و تصویر واضح تر و وسیع تر ، چتر غیر قابل مشاهده ، شهود مقدم بر تحلیل است ، شهود از غرق شدن در اطلاعات تحلیل ممانعت می کند ، جهان هولوگرافیک ، معجون عظیم سه بعدی (گذشته ، حال ، آینده ، انرژی های تجسم یافته و نیافته ، ناخودآگاه جمعی</p>	<p>تفکر شهودی - ترکیبی</p>
<p>تعمیق و دوری از سطحی نگری؛ احساس مسئولیت به عنوان پایه فکری؛ آزاد اندیشی ؛ عزت مداری؛ عدم سهل اندیشی؛ مصلحت اندیشی اجتماعی؛</p>	<p>تفکر ارزشی</p>
<p>توانایی بازنگری مدل های شناختی و به چالش کشیدن مفروضات ، تفکر واگرا، دوری از قالب های فکری همسان، تصویر سازی ذهنی قوی، تلفیق مهارت حل مسأله و تصمیم گیری، دریافت نو از پیرامون مسأله (سطح و عمق)، نگاه به موضوع در دید دیگری، عدم قضاوت در مورد ایده ها ، پا در مسیر مجهولات گذاردن، تفکر مثبت ، تردید خوشبینانه ، فکر تولیدگر به جای تفکر کاربردی، فرضیه محوری؛ توانایی ارائه راه حل های جایگزین متعدد برای یک مسأله</p>	<p>تفکر خلاق</p>
<p>کارآمدی در شناسایی و حل مسائل استراتژیک؛ توانایی سازگاری با شرایط متغیر محیطی؛ خلق ارزشهای جدید برای سازمان</p>	<p>هوشمندی استراتژیک</p>
<p>تقدم جامعه بر منافع شرکت؛ شبکه سازی و خلق ارزشهای مشترک با ذینفعان؛ پاسخگویی اجتماعی و در عین حال مساعدت اجتماعی</p>	<p>مسئولیت اجتماعی استراتژیک</p>
<p>جستجوی نقطه نظرات گروه گسترده تری از افراد بویژه مخالفان، انتقادی بودن نسبت به موفقیت، اکتشاف تغییرات اصلی در محیط پیرامونی سازمان</p>	<p>بهبود سبک تصمیم سازی</p>
<p>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</p>	<p>حکمت (مدیریت تناقضات)</p>

شکل ۱- نتایج کدگذاری محوری



شکل ۲- الگوی شایستگی تفکر استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران



قضیه: تفکر استراتژیک به عنوان شایستگی سازمانی دارای دو بعد محتوایی و راهبردی است. بعد محتوایی مقدم بر بعد راهبردی شامل شیوه‌های تفکر واگرا، تحت تأثیر الزامات و اقتضانات محیطی، سازمانی و ارزشی ضرورت یافته و در صورت تطبیق شرایط زمینه‌ای با ویژگی‌های سازمان کارآفرین و بر خورنداری مدیران از ویژگی‌های مدیر بصیر، این شایستگی تقویت و توسعه یافته و از طریق راهبردهای تفکری خود که شامل شیوه‌های تفکر همگرا و معطوف به اهداف است، قابلیت‌های سازمانی را برای ایجاد تناسب شرکت با مقتضیات محیطی به ارمغان خواهد آورد.



ردیف	بعد/ مؤلفه	زیر مؤلفه
1	بصیرت <i>Insight</i>	
2	بصیرت	تفکر سیستمی - شبکه ای <i>System-Network Thinking</i>

**تبیین عناصر محتوایی و راهبردی شایستگی تفکر استراتژیک**  
**تعریف مفهومی پذیرفته شده بر اساس تحقیقات پیشین - تعریف ارائه شده در این تحقیق**

بصیرت «دیدگاه شناختی موقتی است که رهبران برای شفاف سازی و ساختار سازی آینده از آن استفاده می کنند.» (گری، توانایی انسان در تصور خلق آینده های احتمالی، اجابتگری، درک پیچیدگی و ابهام سیستم ها و [گاهی] برای توجه، تشخیص و اجتناب از خطرات در حین تصویر سازی آینده های مطلوب است) (رون در لان) و شامل توانایی شناختی به منظور پردازش اطلاعات ناقص و تشخیص الگوهای محتمل می شود (سپال و ون آگن). بصیرت پردازشی آینده محروم از کشفی و خلاق است و هشدار و راهنمایی اولیه - تشخیص و اجتناب از مشکلات پیش از وقوع؛ ارائه میکند (اسلاتر). «بصیرت گستره ی وسیعی از برداشت های مربوط به گزینه های استراتژیک موجود را ایجاد می کند.» (ووس) و مستلزم ساختار ذهنی عمدی و ادراکی است که بر عادات تفکر ما مسلط هستند (چیا) بصیرت بر فرآیندهای آو تکنیک های ذهنی عقلانی و غیر عقلانی مورد استفاده در توسعه ی تصاویر آینده به صورت هوش شناختی تمرکز می کند. بصیرت یک پیش نیاز ضروری برای راهبردهای تفکر استراتژیک می باشد که باید که پیش از تصمیم گیری صورت می گیرد و از آنجا که هوشمندی بیرونی می کند که شامل فرآیندهای تفکر استراتژیک است که برای استراتژی سازی (تصمیم گیری) یک ورودی محسوب می شود. «ووس» بصیرت به معنی پیش بینی آینده نیست. از آنجا جهت دار نیست، از آنجا به دنبال ایجاد تمرکز نیست. از آنجا به دنبال اتصال گذشته، حال و آینده نیست. از آنجا به دنبال آفرینی از درون سیستم نیست. بصیرت از اما عملیات محور نیست یا روگردان اسلامی به مفهوم بصیرت در نول گفت که بصیرت ناظر به شناخت بهترین مصالح حق و حقیقت است پیشی برآمده از شناخت صحیح و دقیق همراه با ایمان و باور یقینی است می آنکه هیچگاه ها، غریز حیوانی و وسوسه های نفسانی و شیاطنی در آن اثری داشته باشد و در تشخیص مصالح حق نیز آسانه شود (پرهان).

**تعریف این مقاله: بصیرت فرآیندی عقلانی و آگاهانه است مبتنی بر شناخت اولیه از اقتضات محیطی که با یکبار گیری شوه های مختلف تفکر واکرا و با غلبه بر عادات فکری (جهود فکری) و در حین ایجاد نمایند و بر اساس آن گزینه های استراتژیک، خلاقانه، متنوع و اثر بخشی را برای فائق آمدن بر پیچیدگی و ابهام محیطی و پاسخگویی به چالش های پیش رو ارائه نماید.**

**تفکر سیستمی:** قادر می سازد تا با یکبار گیری روگردهای مختلف، مسائل به شیوه خلاقانه حل شوند (وکیتا) در این شیوه تفکر، مدیران برای درک واقعیت، از منظر گاه های مختلف به یک پدیده می نگردند، روایات متقابل را تفسیر می کنند از این طریق آنها قادر خواهند بود تا به درک «کل» دست یابند (زانیوسکی). فرض می شود که حقیقت همواره در سمت اکثریت نیستند؛ می توان با ترکیب روگردهای تحلیلی و شهودی (به جای تحلیل علت و معلولی) یک پدیده را به صورت یک «کل» که متفاوت از اجزای تشکیل دهنده آن است درک نمود و از این طریق حقیقت را آشکار ساخت. در این شیوه تفکر، نو روگرد عینی و ذهنی با یکدیگر تلفیق می گردد. با یکبار گیری روگرد عینی از بیرون به یک مسئله یا پدیده نگریمه می شود و با روگرد ذهنی از درون و بر سطح اجزای مسئله بررسی ها انجام می شود (اوگوز و مک درستا). بر اساس تفکر سیستمی، هر سیستم دارای مرز است که می بایست بطور مشخص تعیین شده باشد (زانیوسکی).

**تفکر شبکه ای:** شیوه تفکری است که مدل پیوندی و همبستگی مشارکی (هامل) برای سازمان به تصویر می کشد. سازمان در سطح یک مدل کسب و کار از طریق تفکر سیستمی درک می گردد اما همان سازمان در ارتباط با محیط پیرامونی اش با تفکر شبکه ای درک میگردد. تفکر شبکه ای سازمان را در محیطی بسیار بزرگتر، به شدت پراکنده، غیر متمرکز ولی در عین حال خوشه بندی شده توصیف می کند که به شرایط واقعی نزدیکتر است (واتر). تفکر شبکه ای به جای پاسخ نهمی به مشکلات، بر فرآیندهای تغییر، یادگیری و توسعه تأکید بیشتر دارد و از طریق آن می توان مرزهای سازمان را توسعه داد (ریبکی). در تفکر شبکه ای به جای پیش بینی پدیده ها، تأکید بر ظهور یافتن آنهاست. وقوع رخدادها میسر از (جای، بر کسب پذیری (resilience) یا افزونگی (distortion) در تفکر شبکه ای معبر است. بر اساس تفکر شبکه ای، سیستم به عنوان یک «کل» بویا در درون شبکه ای از ارتباطات درک می شود که دارای مرز مشخص با محیط نیست. ممکن است از شبکه تعریف یا انواحی (distortion) مؤثر بر عملکرد اجزای اتصال شد که تأثیرات نامطلوب و غیر قابل انتظاری را ایجاد کند. شبکه این قابلیت را دارد که ضعف یک جزء را جبران نماید.

**تعریف این مقاله از تفکر سیستمی- شبکه ای:** شیوه تفکری است که با یکبار گیری روگرد عینی و ذهنی، مدای پیوندی از پدیده ها به عنوان یک «کل بدون مرز» در شبکه ای توصیف پذیر از تعاملات با محیط ارائه می کند که می بایست برای پایداری و در عین حال دور ماندن از اثرات مخرب شبکه، بطور فعال بر یادگیری از شبکه تأکید نماید و روگردی کسبگراانه و مشارک جوانه در توسعه پدیده های مطلوب یکبار گیرد.

<p>3 بصیرت</p>	<p>تفکر انتقادی - تحلیلی <i>Critical-Analytical Thinking</i></p>	<p>5 بصیرت</p>	<p>تفکر ارزشی - Value <i>Focused Thinking</i></p>
<p>تفکر انتقادی، یک فرایند شناختی فعال، خود تنظیم (کنترل ملایم تفکرات خود، اصلاح و بازبینی آن براساس مطالب تحت بررسی)، هدفمند و سازمان دهنی شده است که به وسیله آن تفکر خود و دیگران را بررسی کرده و درک خود از وقایع و روشن کرده و ارتقا می دهد. تفکر انتقادی توضیح ملاحظات بدیهی، مفهومی، متولوژیکی، معیاری و زمینه ای قدرت است (سیسیپون). تفکر انتقادی، مهارت قضاوت خودتنظیم هدفمندی است که براساس مهارتهای تفکر و تفسیر تجربه و تحلیل ارزیابی و استنباط توضیحاتی را در خصوص ملاحظات مستند مفهومی، روش شناختی و معیارهای شناختی که قضاوت براساس آنها صورت گرفته است (از آنجمله می کند) اجتناب فلسفی امریکایی) تفکر انتقادی در حقیقت به معنای تفکر درباره تفکر خود است و هدف آن اطمینان از صحت تفکر، برخورداری از دقت نظر کافی، مسئول بودن و دوری از خطاهای فکری بزرگ نادیده گرفتن ارزشها و هنجارها است که لازمه آن برخورداری از صلاحات خودمدارانه، تردید منطقی، بی تمسبی، ذهن باز و حق جویی است. (قاضی مرادی). تفکر انتقادی به ما اجازه می دهد که به احساسات خود گوش بدهیم بدون آنکه تحت کنترل آنها قرار بگیریم. (امری)</p> <p>تفکر تحلیلی، شیوه ای از تفکر کام به کام است برای شکستن مسائل پیچیده به اجزای کوچکتر که با منطقی تابع علت خطی (علت و معلول) و با پیروی از رویکرد علمی (مسئله، فرضیه سازی، عناق، ارزیابی، راه حل) به دنبال حل مسائل از طریق شناخت اجزای آن و کشف علت آن است. رویکرد قیاسی است که از قالب ها رونمایی گذشته استفاده می کند(امری).</p> <p><b>تعریف این مطالعه از تفکر انتقادی - تحلیلی: فرایند شناختی - قضاوتی، خود تنظیم است که با استفاده از شیوه تفکر تحلیلی (شکستن مسائل در سطح جزا با استفاده از تکنیکهای کمی - تحلیلی، رویکرد قیاسی، گروه آوری داده، اطلاعات مربوطه، تجزیه و تحلیل اطلاعات به دلایل احتمالی مسائل، تبیین منطقی یافته ها، تبیین اقدامات تجزیه وری) و به دور از تعصبات فکری تلاش می کند تا در مورد صحت و اعتبار شیوه تفکر خود، قضاوت مستقل ارائه نماید و از طریق بررسی مفروضات اولیه و مسئله مورد نظر از روزنای مختلف، جستجوی مکرر شقوق مختلف و گسترده حل یک مسئله، بازنگری در فرضیات، منابع اطلاعاتی، شاخص ها و معیارها و همچنین با تقلیل اثر مداخله گر عقاید و گرانسیها در ارزیابی ها، تلاش می کند تا اطمینان حاصل نماید که نتایج تفکر از میزان قابل قبول جامعیت، مانعیت، انصاف، آینده نگری، کارآمدی و اثر بخشی در حد توان برخوردار است.</b></p>	<p>4 بصیرت</p> <p>تفکر شهودی: شیوه تفکر شناختی بلاغ یافته است که از آن به عنوان شیوه منطقی (<i>Rational Intuition</i>) نام برده می شود و توسط مدیرانی که دارای دانش کاربردی ضمنی و تجارب مرتبط می باشند به کار گرفته می شود تا در شرایط محیطی پویا و پیچیده و به هنگام ضرورت اقدام عملی با هدف شناخت اجزا بزرگترین شیوه اقدام، از طریق پردازش ذهنی و سریع داده ها و تطبیق الگوها، درک عمیقی از بدیهه را مبتنی بر اطمینان قلبی و احساسات باطنی و تحت کنترل شناختی صمیم و هوشیاری خوداگاه کم ارائه کند که از نظر یاسج (راه شده اطمینان بالایی دارد اما به لحاظ روشی از اطمینان کمی برخوردار است (هندن))</p> <p><b>تفکر ترکیبی:</b> ترکیب و آمیزش ایده ها به منظور ساخت یک "کل" پیچیده (<i>Webster</i>). توانایی درک بسیاری از عوامل و متغیرها به عنوان یک کل بهم پیوسته (برگرسون، باج، ویلنا) شیوه تفکر است که هدف آن درک چگونگی عملکرد چیزها در کنار هم است و به دنبال یافتن الگوها در سطح کل اجزای و عناصر یک پدیده است و به جای تبیین تازیهها به دنبال یافتن شباهتها می باشد. شیوه تفکر ترکیبی الزاماً به صورت هوشیارانه انجام نمی شود اما عاقلانه به دنبال یافتن الگوهای تکرار شونده است. در این شیوه تفکر به جای اجزای تشکیل دهنده پدیده بیشتر تأکید بر روابط میان آنهاست و به جای تفکر استدلالی که یافته های یکی پس از دیگری درک می شوند بدون در نظر گرفتن موارد قلبی اما در تفکر ترکیبی بر تنوع و گوناگونی یافته های قلبی تمرکز می شود تا به تصویر پایا تشکیل شود (هندن)</p> <p><b>تعریف این مطالعه از تفکر شهودی - ترکیبی: شیوه تفکر شناختی بلاغ یافته است که تلاش می کند از طریق تفکر ترکیبی و برخورداری از حافظه بلند مدت برای شناخت الگوهای تکرار شونده و ایجاد تصویر نسبتاً پایا از پدیده ها و سپس پردازش سریع داده ها و تطبیق الگوها با کمک ظرفیهای ذهنی، در عمیقی از بدیهه ها که نسبتاً از اطمینان قلبی - عقلی نیز برخوردار است ارائه کند. شناختی که می یابست تأیید عقلی را کسب نماید و تنها توسط افراد دارای دانش کار بردی و تجارب مرتبط انتظار می رود.</b></p>		





<p>۱۰</p> <p>راهبرد تفکری</p>	<p>فرصت سازی</p> <p>در مطالعات در حوزه تفکر استراتژیک توسط محققین داخلی و خارجی به برخی عناصر و مؤلفه‌ها اشاره شده است که بر هویشیاری نسبت به پدیده‌های محیطی اهم از تهدیدات و فرصتها به منظور شناخت زمینه‌های کسب انتفاع از آن پدیده‌ها از طریق به کارگیری ابتکار عمل تأکید نموده اند. به صدهای جدید گوش کنید، شبور و شوق تازه در سازمان ایجاد کنید (هامل). فرصت جویی هوشمندانه (لیدیکا)، ترکیب برنامه ریزی و فرصت طلایی (ویلیامسون)، تغییر پارادایم ملی و بهره‌گیری مجدد (کافمن)، جستجوی فرصتها (میلیو)، جمع کردن هوش استراتژیک (داتون و هورن)، افزایش سیستم مولد ارزش (لشکر بولویکی).</p> <p><b>تعریف این مطالعه از فرصت سازی: شوره تفکر مبتکرانه است که با هویشیاری نسبت به پدیده‌های محیطی و درک تأثیر آنها بر عملکرد سازمان، تلاش می‌کند ظرفیتهای موجود در هر پدیده محیطی را همراستا با اهداف سازمانی کشف نماید و پویانه‌ها را تبدیل به تهدیدات محیطی به فرصت، زمینه را برای توسعه فرصت‌های استراتژیک هدفمند، نوآرانه و کارآمد در استفاده از آن ظرفیت‌ها فراهم سازد.</b></p>
<p>۹</p> <p>راهبرد تفکری</p>	<p>پندآموزی و عبرت</p> <p><b>تعریف این مطالعه از عبرت آموزی و پند از گذشته: فرایند تفکر تطبیقی-شناختی است که با اعتقاد به تشابه و همراخت بودن پدیده‌ها و علل وقوع آنها، تلاش می‌کند تا با تدبیر و ژرف نگری در واقع، رزنده‌ها و تصمیمات گذشته و یادگیری مستقیم از آنها و عبور از ظاهر امور شناخت حقیقی نسبت به باطن مسائل، ضوابط و معیارهای کلی آنها کسب نماید تا از این طریق از تکرار خطاهای گذشته دوری نموده و نقش راه صحیح را تسنن نماید.</b></p> <p>در مطالعات در حوزه تفکر استراتژیک توسط محققین داخلی و خارجی به برخی عناصر و مؤلفه‌ها اشاره شده است که بر بررسی وقایع و رویدادها در گذشته و حال به منظور عدم تکرار اشتباهات و استفاده از تجربیات در موقعیت‌های ویژه تأکید نموده اند. تفکر در طول زمان (گانشته، حال و آینده) (لیدیکا)، تلاش برای دوری جستن از شکست و فرار نکردن از نین بست (ویلیامسون)، چرخه عمر اندیشی (آرم استراک)، فرار از گذشته، توفان و توفانی یادگیری از وقایع یادگیری مستقیم از نتایج آنکلیس شده از تصمیمات گذشته و منتقل‌های استراتژیک پشت آن تصمیمات (تانهانوپ و همکاران)، استفاده از تجربیات کاری (کلمن و کسبی)، تجربه پذیری، علم به زمان و بلاگری مستقیم (امیر آخوندی و همکاران).</p> <p><b>عبرت آموزی: تجربه و تحلیل عقلی از طریق تکرار و اندیشه عمیق در امور که منجر به کسب اعتبار و عبرت می‌شود. عبرت، به حالتی گفته می‌شود که انسان به واسطه آن از شناخت و مشاهده امری (ظاهری) به چیز دیگری که مشهود نیست، منتقل می‌شود. به عبارت دیگر حالتی است که در آن از معرفت ظاهری و مخصوص سبب درک معرفت باطنی و غیر محسوس می‌گردد. (راغب اصفهانی) به شواهد آنکه رابطه قراردادی بین ظاهر و باطن از قبل برقرار بوده باشد و باطن و عمقی که فرد به آن انتقال یافته است نیز دارای ارزش باشد؛ عبرت آموزی عبور از محسوسات و مشهودات و رسیدن به معنولات است. اساس عبرت بر تشابه و یکسانی و همراخت بودن حوادث خلقت و اسباب آن و خالق و قوالبین حاکم بر پدیده‌های هستی است. حوادث آینده را در برتو حوادث گذشته می‌توان بررسی نمود (نیچ ایلاغه، نامه ۳۶۱، ص ۳۰۲). حوادث را درست نگاه کردن، درست سنجیدن، در آنها تدبیر کردن (مقام معظم رهبری، در جمع دانشجویان قم، ۱۳۷۸). عبرت آموزی یعنی انسان وقایع تاریخی را مستجد و یا دقت و تدبر عنوانها و معیارهای کلی را از بطن تاریخ بیرون بکشد و از آن‌ها در تنظیم امور زندگی استفاده کند (جعفری). عبرت آموزی معمولیت از خطاها و لغزش هلمت (عبرالحکم و دررالکلم، ج ۱، ص ۲۹۱) و موجب عدم تکرار خطاهای تجربه شده دیگران، عبرت آموزی است. عبرت دانسته است. عبرت آموزی راه رشد و صلاح را می‌نماید (فهرست غرر، ص ۲۳۹). عبرت آموزی هشدار دهنده دانوس (استراجا، آواز، ج ۲۸، ص ۲۸) و (۸۲)</b></p> <p><b>تعریف این مطالعه از عبرت آموزی و پند از گذشته: فرایند تفکر تطبیقی-شناختی است که با اعتقاد به تشابه و همراخت بودن پدیده‌ها و علل وقوع آنها، تلاش می‌کند تا با تدبیر و ژرف نگری در واقع، رزنده‌ها و تصمیمات گذشته و یادگیری مستقیم از آنها و عبور از ظاهر امور شناخت حقیقی نسبت به باطن مسائل، ضوابط و معیارهای کلی آنها کسب نماید تا از این طریق از تکرار خطاهای گذشته دوری نموده و نقش راه صحیح را تسنن نماید.</b></p>
<p>۸</p> <p>راهبرد تفکری</p>	<p>آینده نگاری Foresight</p> <p>در مطالعات در حوزه تفکر استراتژیک، توسط محققین داخلی و خارجی به برخی عناصر و مؤلفه‌ها اشاره شده است که بر ایجاد چشم انداز مشترک و بسط نبردها به منظور تأثیر گذاری بر آینده سازمان و محقق ساختن آینده مطلوب برای آن تأکید نموده اند؛ شبور و شوق تازه در سازمان ایجاد کنید و از تجربه‌های جدید استفاده کنید (هامل)؛ کزینه سازی برای آینده (ویلیامسون)؛ مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی در ساز و بوسی (وشائلی)؛ ترسیم چشم انداز برای آینده (بن)؛ بهره‌گیری از یک چشم انداز (آل کافمن)؛ دیدمان اندیشی (چشم انداز و نقاط قوت) (آرم استراک)؛ پرورش چشم انداز استراتژیک، خلق تجربه‌های استراتژیک (هون و هورن)، دانش خارجه‌های متعددی از آینده در ذهن (لشکر بولویکی)؛ آینده نگری (امیر آخوندی و همکاران)؛ آینده نگری راهبردی (طخ و کسارون)؛ تشویق کارکنان به داشتن تعهد، ارزشها و چشم انداز مشترک (ویگودا و میری)؛ توسعه و حفظ نقشه راهی محیطی برای سازمان (اسائور و همکاران)؛ تفکر (اکاهی از تأثیرات روزنه‌ها و مسائل محیطی)، کسبگری (تایپر کاری هالاه بر محیط) (کلمن و همکاران).</p> <p><b>آینده نگاری: فرایندی نظام مند و سیستماتیک است (همچون چارچوب آینده نگاری سازمانی که دارای ۵ مرحله می‌باشد) و به ما امکان میدهد در فرایندی سیستماتیک و مشارکی، اقدامات آینده را گردآوری کنیم که چشم اندازی میان مدت تا بلند مدت را با هدف اتخاذ تصمیمات روزآمد و بسط اقدامات مشترک بنا سازیم (گورکویچ) نیازمند جلب مشارکت گسترده، متمکز بر حوزه‌های کلان، تحلیل و طراحی آینده راه‌های آینده مطلوب، بررسی راه کارهای ساخت آینده، ایجاد باور عمومی و مشارکت جمعی برای تحقق چشم انداز؛ احساس تهدید عمومی (مارتین)؛ تأکید بر طراحی، معماری و مواجهه با آینده مطلوب مورد توافق از میان آینده‌های ممکن، باورگرایی و محتمل است (اسلوو، گورت).</b></p> <p><b>تعریف این مطالعه از آینده نگاری: با تأکید بر بعد شناختی و انتزاعی آینده نگاری (در مقابل بعد عملی و تکنیکی آن)، آینده نگاری به عنوان شیوه تفکر فرآیندی و همگرا تعریف می‌شود که بطور سیستماتیک و نظام مند از طریق جلب مشارک ذینفعان و ایجاد باور و تهدید عمومی تلاش می‌کند با رویکردی گسترده (ساختن آینده) اقدامات نسبت به آینده را تجصیح نموده و چشم اندازی مشترک را بر اساس شناخت نبردهای پیرامون و عدم قطعیت‌ها در آینده ترسیم نموده و بر اساس آن کزینه‌های استراتژیک (سازو) را توسعه دهد.</b></p>

<p>۱۱</p>	<p>راهبرد تفکری</p>
<p>عاقبت اندیشی</p>	<p>در مطالعات در حوزه تفکر استراتژیک، توسط محققین داخلی و خارجی به برخی عناصر و مؤلفه ها اشاره شده است که بر بررسی پدیدهها و اثرات تدوین و کارگیری گزینه های استراتژیک متفاوت به منظور شناخت مشکلات اجرایی، کاهش اثرات منفی، شناخت مقاومت ها ... تأکید نموده اند: چگونه می توان احتمال پذیرش استراتژی های ناورانه را افزایش داد؟ چگونه می توان این پدیده را متحقق ساخت (هلل)؛ ایجاد تمایز بین سراجیم (چه چیزی می خواهیم) و نیازهای رسیدن به آن (چگونه بدان دست می یابیم) (کافمن)؛ آیا فرایند موفق تفکر استراتژیک الزاماً همیشه به موفقیت منجر می شود؟ نباید همواره نگاه صرفاً فرایندی به تفکر استراتژیک داشته باشیم، بلکه دستیابی به تفکر استراتژیک موفق به عنوان یک محصول نیز از اهمیت خاصی برخوردار است. (لایتهو)؛ سعی و خطا اندیشی (سیدی) از انتخاب ها با ایده های متفاوت (بهران، آینده را سبزی از انتخاب ها، طرح های واقعی با طرح های آزمینشی می دانند آن ها را سناریوهای مختلف و یا حتی ایده های مختلف ریسک می کنند رهبران با این استراتژی تقریباً محافظه کارانه که از مخاطرات می کاهد، می توانند به آهستگی علم آینده را پیشبرد وقتی مسیر خوش آید ای را پیدا کردند می توانند شانس خود را افزایش دهند و این یعنی اندیشیدن به سعی و خطا (رم استراک)؛ اجرا و نظارت مستمر (امانو)؛ بینایش، آزمایش، تحقیق (گلسن)؛ ایجاد چرخه زاینده و پاینده (لنکر بایکی)؛</p> <p><b>عاقبت اندیشی (دور اندیشی، پیامد اندیشی، فرجام اندیشی):</b> دور اندیشی شنله خرمندی و کارگیری قوه تفکر و تفکر است (امام علی (ع)؛ خردمندترین مردم، عاقبت اندیش ترین آن هستند. ههنا خرمندی در توجه به پیامدهاست.) عاقبت اندیشی به معنای آگاهی از عواقب نامطلوب تصمیمات اتخاذ شده است که می بایست از آنها اجتناب کرد. عاقبت اندیشی به معنای پایان اندیشی در کار هست؛ فکر کردن در فرجام کارها که مایه نجات یافتن از چسبک هست؛ (نیج الایغه، ج ۱، ص ۳۰۸، نیج الایغه، خطبه ۱۱۲، نامه ۳۰۳، ۴۲)؛ برای آنکه تصمیم گیری معقول و منطقی باشد از آن در خصوص مسئله و راه حل ها، بررسی جوانب و زوایای گوناگون و پیش بینی پیامدهای اجتماعی آن (مطلوب) نامطلوب انجام شود. هر که اول بتفکر بنیان کار، اثر آخر او بتفکر در مسر / عاقبت بنیان بوند اهل رشاد در فکر «و الله اعلم بالساده». عاقبت اندیشی به معنای رعایت جنب احتیاط برای جلوگیری از خسارت و ضرر است. ترک آنرا، نقض ها، ردها، باقیات، پنداش اثرها و پیامدهاست؛ درک اینست ها، ظهورات، موالید.</p> <p>در پیامد اندیشی می تواند رویکرد اثباتی و یا ازبسی (هجاری) باشد در رویکرد اثباتی منظور تبیین و تحلیل واقعیت هست و آثار گزینه های استراتژیک و و روابط میان پدیده ها را شناسایی و تبیین می کنیم. در رویکرد هنجاری بحث توصیه ها، تجویزها، باید ها و نبایدها (حلال و حرام) مطرح میشود (کوچران و مالا)؛ هدف منطقی سازی گزینه های استراتژیک و اطمینان از اجرایی بودن آنها، حل مشکلات اجرایی و ابزاری برای کارآمدی بیشتر گزینه های استراتژیک است (دان: جنکیز)؛ پیامد اندیشی می تواند با رویکرد های ۱- فرایند (با هدف ارزیابی بخش های مختلف فرایند اجرایی یک گزینه استراتژیک باشد) ۲- رویکرد محتوایی (بررسی محتوای و موفقیت) ۳- رویکرد عینی (بررسی علل و پیامدهای بکارگیری گزینه استراتژیک با استفاده از منابع علمی) ۴- رویکرد پدیدار شناسی (تحلیل رویاندها از طریق فرایند شهپوری) ۵- رویکرد مشارکت سنجی (بررسی نقش کسبکار، چندگانه در تدوین و اجرای گزینه استراتژیک) ۶- رویکرد میدانی ۷- رویکرد تاریخی (بررسی تأثیرات اجرایی گزینه استراتژیک در طی زمان) (ستر و استورات، ۲۰۰۰)</p> <p><b>تعریف این مطالعه از عاقبت اندیشی: فرایند تفکر تحلیلی - شناختی همگرا است که با رویکرد های متفاوت (لوانیدی، محتوایی، عینی، گرای، پدیدار شناسی، مشارکت سنجی، هنجاری، عینی، گرای، ایدئولوژیکی و تاریخی) و با هدف منطقی سازی گزینه های استراتژیک، کاهش عواقب نامطلوب اجرایی آنها، افزایش کارآمدی گزینه ها در مرحله اجرا، تلاش می کند تا از طریق بررسی و تحلیل زوایای گوناگون و پیش بینی پیامدهای مختلف پروژه اجتماعی بر اساس معیار های مشخص، درک و شناختی مقایسه ای و قابل قبول از آنها، نقش ها، ردها، ظهورات و باقیات حاصل از اجرای گزینه های مختلف استراتژیک ارائه نماید.</b></p>

## ۵- نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تبیین عناصر محتوایی و راهبردی شایستگی تفکر استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران بر پایه پیشنهادات حاصل از آخرین مطالعات انجام شده توسط برخی محققین (Dufour, et al. 2018; Goldman & Scott, 2016) انجام پذیرفت. براساس نتایج این تحقیق، تعریف تفکر استراتژیک (با رویکرد تلفیقی) عبارت است از: ۱- هوشیاری مستمر نسبت به اقتضانات محیطی ۲- درک صحیح از موقعیت کنونی سازمان ۳- تشخیص الگوهای در حال ظهور در آینده ۴- استقبال از شرایط پیچیده و پر ابهام محیط پیرامونی سازمان ۵- زمینه‌سازی برای ایجاد قابلیت‌های سازمانی در رویارویی با مسائل استراتژیک ۵- ایجاد تناسب میان انتظارات و الزامات محیطی با ظرفیت‌های سازمانی.

محققین متأخر دلائلی را برای ضرورت توسعه مدل تلفیقی شایستگی تفکر استراتژیک ارائه نموده‌اند، اما شیوه توسعه آنها متفاوت بوده است: برخی با تمرکز بر سازمان‌هایی که عملکرد مطلوبی داشته‌اند، مؤلفه‌های شناختی و رفتاری مشترک میان مدیران آنها را استخراج و دسته‌بندی نموده‌اند؛ برخی دیگر، از متخصصین روانشناسی و مدیریت کمک گرفته‌اند تا از طریق مشاهده رفتار مدیران برجسته، عناصر محتوایی و راهبردی تفکر استراتژیک را مدلسازی کنند. اما مناسب‌ترین شیوه مدلسازی براساس پیشنهاد گلدمن و همکاران (۲۰۱۶) آن است که مؤلفه‌های شناختی و تحلیلی تفکر استراتژیک از طریق تیم خبرگان و کارشناسان استخراج شده و در موقعیت‌های واقعی متناسب با شرایط سازمان تحت مطالعه اعتبار سنجی شوند. بنابراین ضروری است که این شایستگی سازمانی در شرایط زمینه‌ای و محیطی خاص آن سازمان تبیین شود. نتایج این مطالعه همسو با مطالعات اخیر نشان داد که تفکر استراتژیک، متشکل از واژگان مفردی همچون "خلاقیت"، "چشم‌انداز" که تنها بعد شناختی و ذهنی را توصیف می‌کند، نخواهد بود بلکه فرایندی تحلیلی-شهودی برای ایجاد "تناسب" با محیط بیرونی است تا سازمان را قادر سازد پاسخ مطلوبتری به چالش‌های محیطی در حال تغییر بدهد. همچنین شایستگی تفکر استراتژیک، مجموعه‌ای ثابت و از پیش تعیین شده از شایستگی‌های عملکردی و تحلیلی مشابه آنچه استپ تو و همکارانش (۲۰۱۱) ارائه نمودند نیز نیست، بلکه مجموعه‌ای یکپارچه از عناصر محتوایی و راهبردی ویژه برای هر سازمان است که می‌بایست بطور صحیح انتخاب و تبیین گردد. سنتز یافته‌های پیشین نشان داد که میان تئوری و عمل شکافی وجود دارد و این شکاف زمانی مرتفع خواهد شد که عناصر و مؤلفه‌های تفکر استراتژیک براساس الزامات و مقتضیات محیطی و سازمانی توسعه یافته و

بطور یکپارچه تبیین گردد. نتایج حاصل از این مطالعه همسو با مطالعه ون درلان نشان داد که بعد محتوایی که تحت عنوان "بصیرت" نامگذاری گردید، فرایندی عقلانی و آگاهانه است مبتنی بر شناخت اولیه از اقتضائات محیطی که با بکارگیری شیوه‌های مختلف تفکر واگرا و با غلبه بر عادات فکری و در عین حال با محوریت ارزشهای اجتماعی تلاش می‌کند تا از طریق پردازش اطلاعات موجود و اکتشاف حقایق پیش رو، درک عمیق و بینشی آگاهانه از آینده‌های احتمالی (مطلوب، نامطلوب، خطرات) ایجاد نماید. مطالعات تأیید نموده اند که بصیرت به عنوان یک شایستگی فردی با آگاهی بیشتر از مقتضیات محیطی (Calabrese & Costa, 2015) و از طریق بازسازی مستمر و حساب شده عادات فکری توسعه می‌یابد. بصیرت شامل پنج شیوه تفکر واگرا و سازنده است که شکاف‌های موجود در دانش، روندها و الگوها را شناسایی نموده و گزینه‌های استراتژیک خلاقانه، متنوع و اثربخش را برای فائق آمدن بر پیچیدگی و ابهام محیطی و پاسخگویی به چالش‌های پیش رو تولید می‌کند. هدف بصیرت آن است که مرزهای ادراک را در متفکران توسعه داده و اثربخشی تصمیمات را افزایش دهد. در واقع سرعت در واکنش اثربخش را نشانه رفته است.

اما بعد محتوایی بر راهبردهای تفکر استراتژیک مقدم است. راهبردهای تفکر که پیشتر نیز در برخی مطالعات (Hong & Liu, 2003) مفهوم‌سازی شده است، ویژگی و مهارتی است که شامل چندین شیوه تفکر تحلیلی، همگرا و معطوف به هدف می‌گردد که حلقه متصل‌کننده قابلیت‌های سازمانی و اقتضائات محیطی، سازمانی و ارزشی است. در حقیقت شیوه‌ها و روش‌هایی هستند که متفکران استراتژیک در ذهن خود برای تجزیه و تحلیل پدیده‌های سازمانی به قصد حل مسائل استراتژیک بکار می‌بندند. به‌عنوان مثال مفهوم تکلیف‌شناسی که پیشتر نیز توسط محققین داخلی به‌عنوان یکی از راه‌های کسب بصیرت عنوان شده است به معنای شناخت و آگاهی یافتن از وظایفی است که می‌بایست در پاسخگویی به انتظارات و اقتضائات محیطی به کار بست. در این تحقیق، تکلیف‌شناسی براساس مقوله‌هایی از قبیل توسعه گزینه‌های استراتژیک همه‌جانبه؛ اولویت‌بندی مسائل؛ مدیریت بر ادارات؛ باور سازی و... مفهوم‌سازی شده است و شامل مجموعه‌ای از فرایندهای ذهنی - تحلیلی است که هدف آن شفاف‌سازی و تشخیص صحیح اقدامات استراتژیکی است که می‌بایست صورت پذیرد.

راهبردهای تفکر، کارایی تصمیمات را افزایش می‌دهند. کارکرد بعد راهبردی در منطقی‌سازی، پرورش گزینه‌های استراتژیک در بستر شرایط واقعی و پیشامدهای احتمالی آینده و نهایتاً انتخاب کارآمدترین گزینه استراتژیک است. در واقع بعد راهبردی کارآمدی در بکارگیری گزینه

استراتژیک اجرا پذیر را نشانه رفته است. قابلیت‌های سازمانی توسط این راهبردهای تفکر در راستای پاسخگویی به انتظارات ذینفعان و اهداف و مأموریت‌های سازمانی توسعه خواهد یافت. 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.



### منابع :

- ۱- رحمان سرشت، حسین، کفچه، پرویز (۱۳۸۷). مدلی سازمانی برای تفکر راهبردی (مطالعه تجربی) چشم انداز مدیریت بازرگانی (چشم انداز مدیریت سابق) - دانشگاه شهید بهشتی، ۷(۲۸)، ۴۹-۸۰.
- ۲- غفاریان، وفا، علی احمدی، علیرضا (۱۳۸۲). تفکر استراتژیک، ماهنامه تدبیر، ۱۴(۱۳۷).
- ۳- غفاریان، وفا، کیانی، علیرضا (۱۳۸۷). استراتژی اثربخش، انتشارات فرا، تهران، نوبت چاپ پنجم
- ۴- مشبکی، اصغر، خزاعی، آناهیتا (۱۳۸۷). طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت بازرگانی، ۱(۱)
- ۵- میرآخوری، علیرضا، دارائی، محمدرضا، اسلام زاده، یاشار (۱۳۹۳). مدل تفکر استراتژیک اسلامی ایرانی، سومین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.
- 6- Armstrong, M (2006). Strategic Human Resource Management-A Guide to Action 3rd Ed.
- 7- Bonn, I (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. Leadership & Organization Development Journal, 26(5), 336-354.
- 8- Boyatzis, R. E (2008). Competencies in the 21st century. Journal of management development, 27(1), 5-12.
- 9- Britten, N., Campbell, R., Pope, C., Donovan, J., Morgan, M & Pill, R (2002). Using meta ethnography to synthesise qualitative research: a worked example. Journal of health services research & policy, 7(4), 209-215.
- 10- 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.
- 11- Campion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M & Odman, R. B (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. Personnel Psychology, 64(1), 225-262.
- 12- Casey, A. J., & Goldman, E. F (2010). Enhancing the ability to think strategically: A learning model. Management Learning, 41(2), 167-185.
- 13- 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.
- 14- Czarniewski, S (2015). Main aspects of systems and network thinking in management. *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, 3(1), 54-61.
  - 15- Dufour, Y., Steane, P & Corriveau, A. M (2018). From the organizational life-cycle to ecocycle: a configurational approach to strategic thinking. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2/3), 171-183.
  - 16- 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.
  - 17- Goldman, E & Scott, A. R (2016). Competency models for assessing strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 9(3), 258-280.
  - 18- Henden, G (2004). Intuition and its role in strategic thinking. Handelshøyskolen BI.
  - 19- Hodgkinson, G. P & Clarke, I (2004). Toward a Cognitive Resource Theory of Organisational Strategizing .
  - 20- 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.
  - 21- Hoon, C (2013). Meta-synthesis of qualitative case studies: An approach to theory building. *Organizational Research Methods*, 16(4), 522-556.
  - 22- Keeney, R. L & McDaniels, T. L (1992). Value-focused thinking about strategic decisions at BC Hydro. *Interfaces*, 22(6), 94-109.
  - 23- Lattimer, R. L (2008). Transformational strategy and competitiveness. Paper presented at the Competition Forum.
  - 24- Lewis, D (2002). The place of organizational politics in strategic change. *Strategic Change*, 11(1), 25-34.

- 25- Mintzberg, H (1994). The fall and rise of strategic planning. Harvard business review, 72(1), 107-114.
- 26- Moon, B.-J (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. Journal of Business Research, 66(10), 1698-1708.
- 27- Nuntamanop, P., Kauranen, I & Igel, B (2013). A new model of strategic thinking competency. Journal of Strategy and Management, 6(3), 242-264.
- 28- O'Shannassy, T (2003). Modern strategic management: Balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders. Singapore Management Review, 25(1), 53.
- 29- Pandit, N. R (1996). The creation of theory: A recent application of the grounded theory method. The qualitative report, 2(4), 1-15.
- 30- Sanchez, R (2004). Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. Journal of Business research, 57(5), 518-532.
- 31- 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.
- 32- Schippmann, J. S (2010). Competencies, job analysis, and the next generation of modeling. Handbook of workplace assessment, 32, 197 .
- 33- Steptoe-Warren, G., Howat, D & Hume, I (2011). Strategic thinking and decision making: literature review. Journal of Strategy and Management, 4(3), 238-250 .
- 34- Strauss, A & Corbin, J (1990). Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory.
- 35- Tavakoli, I & Lawton, J (2005). Strategic thinking and knowledge management. Handbook of business strategy, 6(1), 155-160.
- 36- Tovstiga, G (2015). Strategy in practice: A practitioner's guide to strategic thinking. John Wiley & Sons
- 37- Prahalad, C. K & Hamel, G (2006). The core competence of the corporation.

- In Strategische unternehmensplanung - strategische unternehmensführung (275-292). Springer, Berlin, Heidelberg.
- 38- van der Laan, L. W (2010). Foresight competence and the strategic thinking of strategy-level leaders. University of Southern Queensland ,
- 39- 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.
- 40- Wootton, S & Horne, T (2010). Strategic thinking: A step-by-step approach to strategy and leadership: Kogan Page Publishers.