



نوع مقاله: پژوهشی

طراحی الگوی توسعه شایستگی تفکر راهبردی مدیران

(مورد مطالعه: یک سازمان آموزشی-پژوهشی دولتی)

مهدی نامداری و ریشتی^۱، سعید صفاریان همدانی^۲، کیومرث خطیرپاشا^۳

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران
 ۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (نویسنده مسئول)
 ۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران
- سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۸

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی الگوی توسعه شایستگی تفکر راهبردی مدیران یک سازمان آموزش و پژوهش دولتی است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی است که به روش کیفی، مبتنی بر تحلیل موضوع با به کارگیری ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شده است. مشارکت کنندگان در این پژوهش، ۱۸ نفر از خبرگان و مدیران سطح راهبردی و اساتید دانشگاهی مرتبط با کمینه سابقه خدمت ۲۰ سال و کمینه ۵ سال سابقه مدیریتی، آشنا با ادبیات توسعه شایستگی‌های مدیریتی و دارای کمینه مدرک کارشناسی ارشد بودند که به صورت هدفمند و با روش گلوله برفی انتخاب شدند. به منظور تأیید معیار اعتمادپذیری از مشارکت کنندگان خواسته شد تا نظر خود را درباره میزان قابلیت پذیرش نتایج بیان کنند. همچنین از ۴ خبره درباره نتایج نظرخواهی شد که در نهایت با انجام اصلاحاتی جزئی، نتایج مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تأیید قابلیت اعتماد از ضریب پایایی کاپای کوهن استفاده شد که در این پژوهش مقدار آن ۰,۷۶ به دست آمد که نشان دهنده تأیید قابلیت اعتماد به نتایج است. بر اساس نتایج تحلیل مصاحبه نیمه ساختاریافته، تعداد ۴ گذاره، ۱۳ مقوله و ۶۵ مفهوم برای الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران این سازمان آموزشی و پژوهشی به دست آمد. نتایج نشان می‌دهد که الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران این سازمان آموزشی و پژوهشی شامل چهار بُعد دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌آموزی و پرورش، نگرش و بینش است.

1. M.namdari@yahoo.com

2. snhrm3000@yahoo.com

واژگان کلیدی: تفکر راهبردی، توسعه شایستگی، طراحی الگو، شایستگی تفکر راهبردی. سازمان

آموزشی و پژوهش دولتی

۱ مقدمه

برای یک مدیر، هیچ ادراکی مهم‌تر از فهم کسب‌وکار نیست. این بصیرت تنها به درک عوامل مؤثر و روابط بین آن‌ها محدود نمی‌شود، بلکه کشف شهودی زوایای ناشناخته این فضا و خلق ایده‌هایی برای بهره‌برداری از آن‌ها، تجلی ارزش‌آفرینی از این بصیرت است. تفکر راهبردی رویکردی است که زمینه شکل‌گیری و توسعه این بصیرت را فراهم می‌سازد. تفکر راهبردی، مدیران را به‌سوی یادگیری سریع از محیط کسب‌وکار و به‌کارگیری خلاقیت برای خلق ارزش‌های جدید فرا می‌خواند. این شیوه تفکر، چشم‌اندازهایی متمایز از رقبا را به همراه دارد. چشم‌اندازهایی که می‌تواند راهبردهای نوآورانه و مزیت‌بخشی را سبب شود. اگر کارکرد راهبردی خلق مزیت رقابتی تلقی شود، تفکر راهبردی برای بقا و رشد سازمان در محیط پرقابیت امروز امری اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. از سوی دیگر طراحی و اجرای برنامه‌های منسجم آموزش و توسعه تفکر راهبردی اجتناب‌ناپذیر است (غفاریان، ۱۳۸۹). تغییرات در سازمان‌ها اتفاقی بسیار معمول است. این تغییرات با سرعت هر چه تمام‌تر اتفاق می‌افتد و از کارکنان انتظار می‌رود که هر چه بهتر از گذشته، انطباق‌پذیر باشند. رهبران در ایجاد و شکل‌دهی ارزش‌ها، رفتارها و ملاحظات مورد انتظار از کارکنان، نقش مهمی را ایفا می‌کنند (Pagon et al, 2008).

رویکرد دنیای پیشرفته و صنعتی به روند پویایی محیط و معضلات جدی فضای کسب‌وکار، از سویی تأکید بر تجهیز رهبران سازمانی به آخرین شایستگی‌ها، دستاوردها، دانش و فنون مدیریتی و رهبری و از سوی دیگر طراحی و اجرای برنامه‌های منسجم آموزش و توسعه شایستگی‌های مدیریتی است (جمشیدی، ۱۳۹۴). در پارادایم جدید، اصول و قوانین حاکم قبلی نظیر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل، جای خودشان را به عوامل و عناصر دیگری مثل بینش، ارزش، توانمندسازی، خودآگاهی، گشاده‌رویی، مهارت شناختی، مهارت عاطفی، مهارت معنوی و مهارت رفتاری و ... داده است که هر کدام از آن‌ها می‌توانند نقش بسزایی در ارائه یک چارچوب مفهومی یکپارچه و منسجم که به‌زعم اکثر صاحب‌نظران امروزی علوم رفتاری در شرایط فعلی برای امر رهبری هم لازم و ضروری است و هم امکان‌پذیر، ایفاء نمایند (Gill, 2011).

در چنین فضایی به دلیل اثربخش نبودن فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت راهبردی، تفکر راهبردی برای رشد و بالندگی سازمانی ظهور نموده است. تکمیل پارادایم راهبرد از برنامه‌ریزی راهبردی به مدیریت راهبردی، سپس به تفکر راهبردی بازتابی از تغییرات محیطی است که به برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی کمک می‌کند. امروزه تفکر راهبردی زیربنای سازمان‌های قابلیت محور محسوب می‌گردد و نیاز است که مدیران و کارکنان متناسب با نقش خود از تفکر راهبردی در کسب مزیت رقابتی و خلق ارزش و ایجاد راه‌کارهای راهبردی استفاده نمایند (بازرگان، ۱۳۹۷).

در دنیای امروز افزایش رقابت، منابع محدود، تقاضاها برای دادن مسئولیت بیشتر به ذی‌نفعان، نیازمندی‌ها و خواسته‌های در حال تغییر و بعضاً متضاد، ایجاد تناسب میان توانمندی‌های نیروی انسانی و اقتضات سازمانی، دقت فناوری، تغییرات سازمانی همانند ساختارهای در حال تغییر و تصمیم‌گیری مبتنی بر گروه و بسیاری از عوامل دیگر باعث شده تا شایستگی‌های مدیریتی در تمامی سطوح سازمانی اهمیت زیادی پیدا کند. البته این مسائل در هر صنعتی متفاوت است و وزن هر یک از عوامل، چه محیطی و چه سازمانی، متفاوت و متغیر است (جمشیدی، ۱۳۹۴).

برخی از سازمان‌ها ماهیتی خاص هستند و باید در تعامل، به گونه‌ای عمل نمایند که بتوانند با بهره‌گیری از دانش روز و شناخت نیازمندی‌های متنوع کشور مأموریت خود را به نحو شایسته به انجام رسانده و پاسخگو باشند. این مهم نیازمند داشتن مدیرانی با شایستگی‌های خاص، تخصص، توان رهبری نیروها و منابع و همچنین پاسخگویی به خواسته‌ها و نیازمندی‌های ذی‌نفعان است. درنهایت، هدایت چنین سازمانی یکی از راهبردی‌ترین رویکردهای مدیریتی کشور محسوب می‌شود. همچنین روند تحولات جهان و منطقه و به تبع آن تغییر و تحول در نیازها و خواسته‌های ذی‌نفعان اصلی باعث شده رویارویی با این تلاطم محیطی و شرایط سخت، نیازمند رهبرانی پرتوان باشد که بتوانند اثربخشی سازمانی را افزایش دهند. رویکردهای سنتی در امر پرورش رهبران نتوانسته خواسته‌های مدیران ارشد را برآورده نماید، بنابراین رویکردهای معتبرتر و قابل‌اتکاتر همچون رویکرد شایستگی محور می‌تواند نقطه عطفی برای تأمین نیازمندی‌های مدیریتی باشد (غفاریان، ۱۳۹۰، ۱۷).

این سازمان آموزشی و پژوهشی به واسطه حجم انبوه فعالیت‌ها و گستردگی عمودی و افقی و تنوع مأموریتی، دارای سطوح مختلف مسئولیتی است. هر سطح نیازمند جدی توانمندی‌ها و شایستگی‌های خاص است و تا حد زیادی می‌توان گفت که شایستگی تفکر راهبردی برای تمام

سطوح مسئولیتی در زمینه پژوهش، عملیات و تولید، بازار و مشتری، منابع انسانی، مدیریت کلان و غیره مورد نیاز است. بنابراین برای این سازمان آموزشی و پژوهشی که شایستگی‌های مورد نیاز مدیران خود را شناسایی و روش‌های توسعه و بهبود آن‌ها را برای تمام سطوح سازمانی بومی‌سازی نموده است، لازم است برای توسعه این شایستگی‌ها نیز گام‌های جدی بردارد که این کار در بلندمدت باعث ارتقای سطح مدیریت در سازمان مذکور خواهد شد.

بر این اساس این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که الگوی توسعه شایستگی تفکر راهبردی در مدیران این سازمان آموزشی و پژوهشی دولتی چگونه است؟

۲ مبانی نظری

۱-۲ شایستگی

در چند دهه اخیر با افزایش موضوعاتی مثل رقابت‌پذیری و جهانی‌سازی، تمایل شرکت‌ها به شایستگی‌های حین کار روزافزون گشته است. با شروع قرن بیستم، مهارت‌های پیچیده‌ای در مشاغل وارد شد. فرایندهای کسب‌وکار نوعاً مستلزم شایستگی‌های خاص برای آن وظایف است و این شایستگی‌ها را تنها از طریق تمرین و یادگیری در حین کار می‌توان کسب کرد. در آن دوره مدیریت علمی پدید آمد که در آن فردریک تیلور و هنری فورد برای کاربرد خط مونتاژ کارگران به مطالعه حرکت‌سنجی و زمان‌سنجی انتقال پرداختند. پیچیدگی کیمنه و بیشینه‌کارایی با فلسفه اقتصادی مطرح شد و ارزش کارکنان کاهش یافت. اگر کارگر به دلیل فشار فیزیکی، خستگی و یکنواختی نمی‌توانست کار کند، متقاضیان زیادی برای پر کردن جاهای خالی وجود داشت. بعدها و برای اولین بار دیوید مک‌کلند در سال ۱۹۷۳ مفهوم و معنای شایستگی را به کار برد. مک‌کلند متوجه شد که آزمون‌های هوش استاندارد شده پیش‌بینی‌کننده‌های خوبی برای موفقیت شغلی نبودند و او به دنبال دلیل آن بود (راثول و همکاران، ۲۰۱۰).

مک‌کلند در مقاله خود در مجله بیانیه روانشناسی آمریکایی نوشت که بجای IQ، افراد را باید بر مبنای شایستگی استخدام کنند. بعد از مک‌کلند، مک‌پر، بنیانگذار شرکت خدمات خارجی ایالات متحده مشاوره را برای توسعه روش‌های جدید که بتواند عملکرد انسانی را پیش‌بینی کند، درخواست کرد. هدف او حذف انحرافات بالقوه هوش سنتی و آزمودن استعداد (شایستگی) بود. این

امر زمینه شروع استاندارد شایستگی شد. مک پر به همراه مک کلند در انجمن مدیریت آمریکا (AMA) یک برنامه شایستگی بزرگ-مقیاس بنیان کرد.

واژه‌شناسی شایستگی ابتدا در بستر مدیریتی در پژوهش بویاتزیس استفاده شد تا ویژگی‌هایی را که عملکرد مدیریتی متوسط را از عملکرد عالی متمایز می‌کند، شناسایی کند. بویاتزیس واژه شایستگی را به صورت جمع بکار برده و شایستگی‌ها را توصیف یک ویژگی اساسی فرد تعریف می‌کند که ارتباط علی با عملکرد عالی یا مؤثر در یک شغل دارد. این مطالعه چنین نتیجه می‌گیرد که یک عامل وجود ندارد، بلکه طیفی از عوامل وجود دارد که کارکنان عالی را از متوسط تفکیک می‌کند. این طیف شامل ویژگی‌های شخصی، تجربه، انگیزه‌ها و نگرش‌ها و ... است. شایستگی‌های فردی را می‌توان به عنوان یک ورودی یا خروجی رفتار انسان تعریف کرد. وقتی شایستگی به عنوان خروجی در نظر گرفته می‌شود، کارکنان شایستگی‌ها را درجه‌ای می‌بینند که کارهایشان را معرفی کرده و به استانداردهای کاری تجویز شده اضافه می‌شوند. وقتی شایستگی‌ها به عنوان ورودی تلقی می‌شوند، آن‌ها شامل شاخه‌هایی از دانش، نگرش‌ها و مهارت‌هایی می‌باشند که بر توانایی فرد برای انجام دادن تأثیر می‌گذارند.

به زعم داثود (۲۰۱۰) عملکرد اثربخش یا متوسط، یک سطح قابل پذیرش کار است. با توجه به این موضوع، شایستگی‌ها را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد: ضروری و متمایز. شایستگی آستانه ویژگی‌های ضروری است (دانش، مهارت‌ها و توانایی) که یک شخص برای اینکه کمینه اثربخشی را در شغل داشته باشد به آن نیاز دارد. این شایستگی‌ها عملکرد بالا را از متوسط متمایز نمی‌کند. شایستگی متمایز، ویژگی‌ها یا عواملی مثل انگیزه، ویژگی‌های شخصیتی و الگوهای رفتاری هستند که عامل‌های سطح بالا را از متوسط متمایز می‌کنند (Ribeiro, 2021).

ون گلدن سه دیدگاه از شایستگی توصیف می‌کند. اول، شایستگی ویژگی اصولی فردی است (رویکرد ورودی مطلوب در آمریکا) دوم، شایستگی مربوط می‌شود به استانداردها یا پیامدها (مدل خروجی مشخص شده در انگلیس) و در تعریف نهایی، شایستگی به وسیله هر دو ورودی و خروجی مرتبط با رفتار یا نگرش‌ها شناخته می‌شود (آیروین، ۲۰۰۸).

دیانتی و عرفانی (۱۳۸۸) شایستگی را در سه سطح از یکدیگر متمایز کردند (سیدجوادین و همکاران، ۱۴۰۰):

۱. سطح فردی: در این سطح شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها و صلاحیت‌های کارکنان است.

۲. سطح سازمانی: شایستگی شامل روش ویژه‌ای که در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است.

۳. سطح راهبردی: منظور از شایستگی‌ها در این سطح، ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرآیندهاست.

بر اساس گفته دوبوس و همکاران، دو مکتب فکری مختلف در تعریف شایستگی وجود دارد. یک مکتب فکری مدعی است که شایستگی بر دانش و مهارت دلالت دارد و مکتب دوم مدعی است که شایستگی دربردارنده ویژگی‌هایی است که به عملکرد کمک می‌کند. در تعریف دوم، شایستگی می‌تواند شامل دانش و مهارت و برخی از خصوصیات دیگر مانند سطوحی از انگیزه و صفات شخصیتی باشد. هسته اصلی مکتب فکری دوم، فلسفه‌ای است که معتقد است تمرکز باید روی کسانی باشد که کار را انجام می‌دهند، کاری که توسط این افراد انجام می‌شود (دوبوس و همکاران، ۲۰۰۰).

امروزه، شایستگی‌ها عمدتاً به ویژگی‌های موردنیاز برای توفیق در شغل یا عملکرد برتر اطلاق می‌شود. شایستگی‌ها، به رفتارهای هدفمندی دلالت دارند که می‌توانند ناشی از عناصر زیر باشند (عرفانی خانقاهی و همکاران، ۱۴۰۰):

- دانش و آگاهی‌ها: معلومات شغلی، اطلاعات و تخصص مرتبط با شغل
- قابلیت‌ها یا مهارت‌ها: توانایی انجام کارهای مرتبط با اهداف شغلی
- نگرش‌ها و ارزش‌ها: ترجیحات و یا مفروضات ذهنی فرد
- ویژگی‌ها: خصوصیات شخصیتی و نحوه واکنش به شرایط و افراد
- انگیزش: امیال درونی و اشتیاق برای اقدام
- خودانگاری: درک فرد از خود
- نقش‌های اجتماعی: برداشت دیگران از فرد.

۲-۲ مدل شایستگی

در دنیای رقابتی امروز که محیط کسب و کار به طور مداوم تغییر می‌کند، مدل‌های شایستگی ممکن است به متخصصان منابع انسانی کمک کند تا مهارت‌ها و سطح کارایی نیروی کارشان را برای تطبیق تقاضاهای تغییر بازار با هدف پاسخ به چالش‌های کسب و کار رقابتی بهبود دهند (Shet, Sateesh V., and Vijay Pereira, 2021).

مدل شایستگی، ارزیابی جامع و تحلیلی افراد را از طریق روش‌ها و رویه‌های علمی، تعیین شاخص‌های اولیه شایستگی و سرانجام آزمون و تعیین مدل شایستگی فراهم می‌کند. مدل شایستگی را می‌توان برای سیستم مدیریت عملکرد نیز به کار برد. مزیت اتخاذ مدل شایستگی مبتنی بر مدیریت عملکرد آن است که این فرایند می‌تواند ارتباط واضحی را بین کارکنان و مدیرانشان ایجاد کرده، کارکنان را از انتظارات سازمانی آگاه کند و به‌سوی دستیابی به اهداف خود هدایت نماید؛ اهدافی که با اهداف سازمانی همسو هستند. در ایجاد سیستم مدیریت، عملکرد مبتنی بر شایستگی، شناسایی و ارزیابی شایستگی‌های کارکنان بر مبنای انتظارات، خروجی‌ها و نتایج شغلی حیاتی است (اسلامیان و همکاران، ۱۳۹۷).

مدل شایستگی به‌عنوان «ترکیب» بزرگ‌تری از مفاهیم برای شناسایی نیازمندی‌های شغلی که درمجموع متفاوت از تحلیل شغل است، تعریف می‌شود. اگرچه برخی خبرگان معتقدند تحلیل شغل و مدل شایستگی از حیث موضوع یکسان‌اند اما در فرایندها تفاوت دارند. اکثر خبرگان عقیده دارند که تحلیل شغل بر کار و وظیفه متمرکز می‌شود و مدل شایستگی بر کارمند تأکید دارد. تحلیل شغلی می‌گوید «چه چیز» انجام شود و مدل شایستگی می‌گوید «چگونه» اهداف معرفی شود و چگونه کار انجام شود (Cimini et al, 2021).

مدل شایستگی عبارت از الگوی قابل‌اندازه‌گیری توانایی‌ها و رفتارهای موردنیاز جهت انجام فعالیت‌های کاری به‌صورت موفقیت‌آمیز است. هدف از تدوین مدل شایستگی در هر سازمان ارائه الگویی برای عملکرد افراد به‌گونه‌ای است که منجر به عملکرد مؤثر و موفقیت سازمانی

شود. معمولاً برای فهم بهتر مدل‌های شایستگی آن را به صورت شماتیک ترسیم می‌کنند، بنابراین مدل شایستگی یک شکل انتزاعی است که رابطه بین شایستگی‌های مدنظر را به صورت نظام‌مند و مفهومی نمایش می‌دهد.

الگوهای شایستگی، تصویری از یک انسان توسعه‌یافته را نشان می‌دهد که از آمادگی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌های محوله برخوردار است. درواقع، الگوهای شایستگی توصیف مکتوبی از شایستگی‌های موردنیاز برای عملکرد کاملاً موفق یا نمونه در یک شغل، گروه شغلی، کار تیمی، بخش یا قسمتی از سازمان یا یک کارکرد اجتماعی را ارائه دادند (دوبویس و همکارانش، ۲۰۰۰).

به‌زعم دوبوس و راسول (۲۰۰۰) الگوهای شایستگی معمولاً شامل فهرستی از شایستگی‌ها و شاخص‌های رفتاری هستند که شایستگی‌ها را برحسب آنچه باید در درون یک سازمان مشاهده شود، عینیت می‌بخشند. یک مدل شایستگی ترکیب دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های موردنیاز برای انجام اثربخش یک نقش در یک سازمان را توصیف می‌کند و به‌عنوان یک ابزار منابع انسانی برای انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی و برنامه‌جانشین‌پروری بکار برده می‌شود. شناسایی و ترسیم این شایستگی‌ها بسیار پیچیده است. مهارت‌ها می‌تواند دامنه‌ای از مهارت‌های بسیار محکم مثل توانایی بکار انداختن ماشینی خاص یا نوشتن یک جمله، تا قابلیت‌های ذهنی مثل توانایی اندیشیدن به‌طور راهبردی یا نفوذ بر دیگران باشد.

۳-۲ تفکر راهبردی

تاریخچه و تعاریف

ریشه‌های تفکر راهبردی از قرن بیستم موردتوجه بوده است؛ زمان شکوفایی تفکر راهبردی در دهه ۹۰، زمانی که اغلب فنون اساسی مدیریت راهبردی توسعه یافتند. ۱۰ ایده اصلی بزرگ شامل برنامه‌ریزی بلندمدت و تحلیل راهبردی و کیفیت و برنامه‌ریزی سناریو و مدل‌های تخصیص منابع، فرهنگ سازمانی، رهبری، اندازه‌گیری و هم‌ردیفی راهبردی سنگ بنای

شکل‌گیری تفکر راهبردی بوده‌اند. این ایده‌ها ابزارهایی قابل‌اطمینان بوده‌اند. با در نظر گرفتن تغییرات سریع و رقابت جهانی حاکم، تفکر راهبردی خلاق مزیت رقابتی جدید مدیران و منبع نهایی ایجاد تمایز سازمان‌ها شده است (دهقانی ۱۴۰۰).

یک اندیشه ارزشمند در کار مینتزربرگ پیشنهاد «قابلیت درک محیط» به‌عنوان معیار اصلی دسته‌بندی مکاتب راهبرد است. بر اساس این الگو به میزانی که محیط قابل‌درک‌تر و تغییرات آن قابل پیش‌بینی‌تر باشد، مکاتب فرایندی و تجویزی (نظیر برنامه‌ریزی راهبردی) اثربخشی و کارایی بیشتری را ارائه می‌دهند. محیط ایده‌آل برنامه‌ریزی راهبردی یک محیط پایدار، در تعادل و قابل فهم است ولی با پیچیده شدن روابط محیطی و بروز تغییرات جهشی و غیرخطی رویکردهای ساده و تجویزی اثربخشی خود را ازدست‌داده و به جای آن بهره‌گیری از رویکردهای توصیفی ازجمله تفکر راهبردی توصیه می‌شود. تفکر راهبردی رویکرد مناسب برای خلق راهبرد در محیط کسب‌وکار امروز است. این رویکرد در شرایط رقابتی شدید، جایی که رفتار بازار غیرقابل پیش‌بینی است یک مزیتی جایگزین به شمار می‌آید (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۹).

در ادبیات مدیریت راهبردی نیز بر آنچه تفکر راهبردی خوانده می‌شود، توافق چندانی وجود ندارد. افراد با توجه به گرایش‌ها و نگرش‌های مختلفی که در مورد تفکر راهبردی دارند تعریف‌های متعددی از تفکر راهبردی ارائه کرده‌اند. به دلیل روشن نبودن معنی واژه تفکر راهبردی، سردرگمی‌های فراوان و قابل‌ملاحظه‌ای در عرصه مدیریت راهبردی مشاهده شده است؛ بنابراین، ارائه تعریفی روشن و واضح از تفکر راهبردی ضرورتی انکارناپذیر است تا امکان استفاده مناسب از این پارادایم جدید درزمینه مدیریت راهبردی فراهم شود. برخی از نویسندگان، مفهوم تفکر راهبردی را برای مفاهیم دیگری چون برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت راهبردی بکار برده‌اند. ویلسون (۱۹۹۴) عنوان می‌کند که تفکر راهبردی صرفاً «فکر کردن» درباره مسائل راهبردی است و بر این باور است که به خاطر تغییر در ویژگی‌های برنامه‌ریزی راهبردی و تکامل آن، امروزه بهتر است از آن به‌عنوان تفکر و یا مدیریت راهبردی نام برد. البته

چنین برداشتی منجر به ابهامات فراوانی برای توضیح و تشریح کاربردهای تفکر می‌شود. پورتر (۱۹۸۷) بر فرآیند مدیریت راهبردی تمرکز دارد و آشکارا بیان می‌دارد که برنامه‌ریزی راهبردی خوب، به تفکر راهبردی کمک خواهد کرد یا تلویحاً پذیرفته که یک سامانه مدیریت راهبردی کامل و جامع، تفکر راهبردی را در سازمان آسان می‌سازد. استیسی (۱۹۹۲) تفکر راهبردی را استفاده از تشبیهات قیاسی و کیفی برای تعامل ایده‌های خلاقانه جدید و طراحی کارها بر اساس یادگیری جدید می‌داند که این تعریف جدا از برنامه‌ریزی است و به دنبال پیروی از قواعد از پیش تعیین‌شده است. هنری مینتزبرگ (۱۹۹۴) به‌عنوان یکی از پیشروان در زمینه مدیریت راهبردی به‌وضوح تأکید می‌کند: تفکر راهبردی نباید صرفاً به‌عنوان واژه جایگزین برای هر مفهومی تلقی شود که زیر چتر مدیریت راهبردی قرار می‌گیرد. وی آشکارا بیان می‌کند که برنامه‌ریزی راهبردی، تفکر راهبردی نیست، بلکه راهی مشخص برای فکر کردن با ویژگی‌های مربوط به خود است. وی در توضیح تفاوت بین برنامه‌ریزی و تفکر راهبردی عنوان می‌دارد که برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی نظام‌گرایی از راهبردهای از پیش مشخص‌شده است که از درون آن برنامه عملی بیرون می‌آید، درحالی‌که تفکر راهبردی، فرایندی ترکیبی از شم و خلاقیت است که خروجی یک دید یکپارچه نسبت به سازمان است؛ هر یک از این اصطلاحات بر مرحله‌ای متفاوت در فرایند توسعه و طراحی راهبرد توجه دارند. نگاه به راهبرد به‌عنوان فرایندی پویا، خلاقانه، پاسخگو و غالباً شهودی و در چارچوبی از محیط سیار غیرقابل‌پیش‌بینی، با مفهوم تفکر راهبردی سازگاری و تطابق زیادی دارد. مینتزبرگ معتقد است تفکر راهبردی شامل ترکیب یا تلفیق و تقویت می‌شود و تفکر خلاق و نوآورانه در تمام سطوح سازمان است. یک فرآیند سنتز ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود، نماد یکپارچه‌ای از کسب‌وکار در ذهن ایجاد می‌کند. به زعم غفاریان و کیانی (۱۳۸۹)، تفکر راهبردی هنر ساختن و بنا کردن راهبرد است که با تشخیص به‌موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت‌هایی که رقبا نسبت به آن غافل هستند انجام می‌شود. لشکر بلوکی (۱۳۹۲) تفکر راهبردی را این‌گونه تعریف می‌نماید: مهارت یا فضیلت ذهنی معماری راهبردی یک سازمان است که دارای ده ویژگی نگرش خلاق، نگرش سیستمی، نگرش انتقادی، دوراندیشی، تفکر ترکیبی، جستجوی دائمی

منابع بالقوه، جستجوی مزیت، کلان‌نگر، نتیجه‌گرا و خاصیتی غیرمتوازن است. شوقی (۱۳۹۵) تفکر راهبردی را به این صورت تعریف می‌نماید؛ تفکر راهبردی فرایند سنتز ذهنی است که رویکردهای منطقی و همگرا را با فرایندهای خلاق و واگرا به‌گونه‌ای کل‌گرا و چشم‌اندازمحور ترکیب و بینش یکپارچه‌ای از سازمان و محیط را در ذهن ایجاد نماید.

۴-۲ تقویت تفکر راهبردی

نکته بسیار مهم این است که مدیران باید چگونه اندیشیدن را بیاموزند و نه چه اندیشیدن را. چگونه می‌توان تفکر راهبردی را در خود تقویت کرد؟ تفکر راهبردی در ماهیت از جنس بصیرت و فهم است؛ بنابراین در جواب به این سؤال باید پاسخی نیز به این پرسش یافت که چگونه می‌توان بصیرت و فهم خود را نسبت به پدیده‌ها افزایش داد؟

توجه کافی به احوال پدیده‌ها به ما بصیرت و فهم می‌دهد و این بهترین راه برای توسعه ظرفیت تفکر راهبردی است. رابطه ادراکی ما با پدیده‌ها به دو شکل زیر صورت می‌گیرد:

(۱) رابطه مبتنی بر کسب دانش؛

(۲) رابطه مبتنی بر کسب فهم یا فهمیدن.

دانش، دانشمند می‌سازد و فهم اندیشمند. اگرچه دانش و فهم با یکدیگر بی‌ارتباط نیستند و از یکی می‌توان تا اندازه‌ای به دیگری نیز دست یافت، اما دو قلمروی جدا از هم دارند. یکی از تجزیه سیستم حاصل می‌شود و دیگری از تجمیع یا سنتز آن با دیگر سیستم‌ها. یکی در حیطه کار نیمکره چپ مغز است و دیگری در گستره کار نیمکره راست. با توجه به دو حوزه ادراکی متفاوت یادشده در انسان، باید به این نکته نیز توجه داشت که تفکر راهبردی از نوع فهم است؛ فهم شرایط، فهم قواعد بازی، فهم فرصت‌ها، فهم مقصدی که سازمان قصد آن را کرده است، فهم موضوع‌های اساسی؛ بنابراین برای توسعه ظرفیت تفکر راهبردی در خود باید بیشتر از زاویه فهم با محیط کسب و کارمان رابطه برقرار کنیم و در قالب یک برنامه خودسازی سعی در توسعه

و پرورش قابلیت‌های بینشی خود داشته باشیم. باید با فهم بیشتر، اتفاقات رویکردمان به وقایع را توسعه دهیم (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۹).

اگرچه حساس بودن به اتفاقات و اطلاعات اطرافمان نقشی مهم و سازنده در توسعه بصیرت و فهم ما دارد، اما برای توسعه ظرفیت تفکر راهبردی به‌تنهایی کافی نیست. در این ارتباط غفاریان و کیانی در مطالعات سال ۱۳۸۹ خود به پنج توسعه اساسی برای توسعه ظرفیت تفکر راهبردی رسیدند:

- ۱) بیش از (اطلاع‌گیری) به دنبال (یادگیری) از محیط باشید؛
- ۲) بیش از پاسخگویی به نیازهای کشف‌شده به دنبال کشف نیازهای پاسخ‌گویی نشده باشید؛
- ۳) بیش از اهداف میانی چشم به اهداف نهایی داشته باشید؛
- ۴) بیش از قابلیت تولید به دنبال قابلیت رقابت‌پذیری باشید؛
- ۵) در حرکت به‌سوی هدف بیش از سرعت به دنبال راه میان‌بر باشید.

۲-۵ توسعه شایستگی‌ها

تفاوت توسعه و یادگیری

مافورد (۱۹۸۸) بیان می‌کند عبارت‌های "آموزش مدیران"، "توسعه مدیریت"، "توسعه سازمانی" از منظر نظریه و عمل در هم ادغام شده‌اند. توسعه مدیریت عبارت است از: فرآیند جامعی که طی آن، مدیران "اثربخشی" را آموخته و رشد می‌کنند. در این توسعه، اثربخشی مدیریتی از طریق فرآیندهای یادگیری برنامه‌ریزی‌شده و حساب‌شده افزایش می‌یابد.

به‌زعم هاریسون (۱۹۹۵) توسعه مدیریتی عبارت است از: فرآیندهای مستمر و برنامه‌ریزی‌شده‌ای که در یک محیط مساعد عمل یادگیری، "اثربخشی" مدیران را در کلیه سطوح، به‌منظور تأمین نیازمندی‌های سازمان و تقویت قابلیت‌های راهبردی آن تسهیل می‌کند (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۹).

برنامه رشد و توسعه مدیران و رهبران در واقع یک برنامه درازمدت است که بر اعتلا و ترقی نیروهای مدیریتی تأکید دارد. ذکر این مطلب ضروری است که فراگیری هیچ علمی به دشواری علم مدیریت نیست؛ چراکه علوم محض با متغیرهای محدود و مشخصی سروکار دارند و علم مدیریت با انسان (کمال عقل و قدرت و خلقت) و دنیایی از متغیرهای نامحدود مرتبط است.

یادگیری یکی از مهم‌ترین مباحث روانشناسی و علوم تربیتی است. هر چند، دشواری این مفهوم مانع رسیدن صاحب‌نظران به یک تعریف واحد شده است. با این وجود، اندیشمندان سازمان و مدیریت نیز با توجه به زمینه علمی خود به تعریف یادگیری پرداخته‌اند. دولان و شولر می‌گویند: یادگیری تجربه‌ای است مبتنی بر آموزش به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً ماندگار در فرد، تا او بتواند توانایی خود را برای انجام کار بهبود بخشد. بدین منظور آموزش می‌تواند موجب تغییراتی در دانش، نگرش، مهارت و رفتار فرد شود. به اعتقاد آنان "یادگیری در مدیریت عبارت است از: ایجاد تغییری نسبتاً دائمی در رفتار آدمی"، البته با در نظر گرفتن این که یادگیری را نمی‌توان در عمل اندازه‌گیری کرد، بلکه تنها می‌توان دگرگونی‌هایی را که بر اثر یادگیری در نگرش‌ها و رفتار روی می‌دهد، سنجید.

تعریف یادگیری از نظر هیلگارد و مارکوئیز عبارت است از: "فرآیند تغییرات نسبتاً پایدار در رفتار بالقوه فرد، بر اثر تجربه بالقوه از این نظر که اگر شرایط مساعد باشد به رفتار بالقوه قابل تبدیل باشد. تجربه به عبارتی تأثیر متقابل فرد و محیط در یکدیگر است. یعنی یادگیری حاصل تلاش، فعالیت و مشارکت شخص یادگیرنده است" (Ngereja et al, 2022).

به هر حال تعریفی که کیمبل از یادگیری ارائه نموده، مورد توافق اغلب روانشناسان قرار دارد. کیمبل یادگیری را به صورت تغییر نسبتاً پایدار در رفتار بالقوه (توان رفتاری) که در نتیجه تمرین تقویت شده، تعریف کرده است. بررسی دقیق‌تر این تعریف، نکات قابل توجهی را یادآور می‌شود:

یادگیری تغییر در رفتار است. نتایج یادگیری همواره باید در رفتار قابل مشاهده فرد انعکاس یابد. یعنی یادگیرنده پس از یادگیری قادر به انجام کاری باشد که پیش از آن، نمی‌توانست انجام دهد. تغییر رفتار یادشده، نسبتاً پایدار است. تغییر در رفتار الزاماً نباید بلافاصله بعد از تجربه یادگیری رخ دهد. اگرچه در نتیجه یادگیری، توانایی بالقوه متفاوت عمل کردن در یادگیرنده ایجاد می‌شود، این توانایی ممکن است بلافاصله در رفتار او ظاهر نشود.

توسعه شایستگی تفکر راهبردی

درگاندیز و منتزاس^۱ چرخه عمر شایستگی را مطرح کردند که مجموعه‌ای از چهار مرحله کلان است که هدف آن، ارتقا و توسعه مستمر شایستگی‌های فردی و سازمانی است. این چهار مرحله کلان عبارت‌اند از: ترسیم شایستگی^۲، تشخیص شایستگی^۳، توسعه شایستگی^۴ و نظارت بر شایستگی^۵ (Draganidis & Mentzas, 2006a, p. 58).

کلود (۲۰۱۰) اشاره دارد که توسعه رهبری یک فرایندی رسمی و غیررسمی است که هدف آن، ارتقای اثربخشی فردی و نهادی است. دست‌کم سه مورد در فرایند توسعه رهبری وجود دارد که شامل (۱) برنامه‌های معتبر دانشگاهی است که دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌ها را ارتقا می‌دهد که غالباً باعث اخذ مدرک فوق‌لیسانس و دکتری می‌شود؛ (۲) برنامه‌های توسعه‌ای یا حین خدمت برای تمرین رهبران که توسط سازمان‌های حرفه‌ای، نمایندگان حکومتی یا نهادهای آموزشی سطح بالا ارائه می‌شود؛ (۳) راهبردهای یادگیری غیررسمی یا مادام‌العمر که رهبران را قادر می‌سازد تا در تمام سطوح، دانش فرایندهای مدیریت و رهبری را ارتقا دهند که البته منجر به بهبود عملکردشان شود (Cloud, 2010, pp. 74–75).

¹ Draganidis & Mentaz

² Competency Mapping

³ Competency Diagnosis

⁴ Competency Development

⁵ Competency Monitorig

درک جامع و عمیق مفهوم توسعه منابع انسانی، نیازمند شناخت فلسفه وجودی و کارکردی آن است. در سالیان اخیر، پارادایم توسعه منابع انسانی دستخوش تغییر شده و از پارادایم مبتنی بر آموزش‌های محدود فنی به پارادایم توسعه مبتنی بر اهداف راهبردی تغییر مسیر داده است (قاسمی نامقی، ۱۳۸۵: ۱۶۳). به همین جهت، دیگر به‌عنوان چیزی که صرفاً پیش می‌آید یا از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی محقق می‌شود، مطرح نیست (Horwitz et al, 2008: 17). توسعه رهبری اندیشه و تفکری است که به‌واسطه آموزش در مهارت‌ها و توانایی‌های فردی رخ می‌دهد. بنابراین رهبری به‌عنوان یک فعل‌وانفعال پیچیده بین رهبر برگزیده و محیط سازمانی و اجتماعی نشان داده شده است. فرض اساسی این است که رهبری اثربخش به‌واسطه توسعه فردی رهبران و اینکه رهبری می‌تواند مضاف بر سازمان‌ها اثربخشی اجتماعی و عملیاتی را بهبود بخشد رخ می‌دهد. توسعه رهبری را می‌توان به‌عنوان گسترش ظرفیت جمعی اعضای سازمان به‌منظور بکار گماشتن مؤثرتر در نقش‌ها و فرایندهای رهبری تعریف کرد. بجای تمرکز بر توسعه رهبر که سرمایه انسانی افراد را می‌سازد، توسعه رهبر متمرکز بر ایجاد سرمایه اجتماعی سازمان‌هاست (Spencer, S., & Watkin, 2006, 409).

برای توسعه مدیران روش‌های گوناگون و متنوعی از جمله جانشین‌پروری، راهکار شغلی، آموزش‌های گروهی داخل و بیرون سازمان، آموزش‌های رسمی، چرخش شغلی، آموزش حین خدمت، مربی‌گری^۱ و کوچینگ^۲، یادگیری در عمل^۳، خود توسعه‌ای، تورهای یادگیری، بازخوردگیری^۴ را می‌توان نام برد که بر اساس نوع و سطح مدیریت و بسته به محیط کسب‌وکار سازمان قابل برنامه‌ریزی و اجراست.

¹ mentoring

² coaching

³ Action Learning

⁴ feedback

در شرایط امروز درک محیط و پیش‌بینی روندهای اصلی آن با دشواری و خطای زیادی همراه است، ابزارها و روش‌شناسی‌های علمی آینده‌شناسی نیز اثربخشی خود را ازدست داده است. واقعیت این است که شرایط محیطی امروز، پیش‌بینی و برآورد دقیق آینده را بسیار دشوار ساخته است، در این شرایط مکاتب کلاسیک راهبرد که برمبنای پیش‌بینی آینده استوار است، اثربخشی خود را از دست می‌دهد. مینتزبرگ^۱ «قابلیت درک محیط» را به‌عنوان معیار اصلی دسته‌بندی مکاتب راهبردی پیشنهاد می‌دهد.

این نکته بسیار مهم است که مدیران باید چگونه اندیشیدن را بیاموزند نه به چه اندیشیدن را. تفکر راهبردی از جنس بصیرت و فهم است. توجه کافی به احوال پدیده‌ها به ما بصیرت و فهم می‌دهد و این بهترین راه برای توسعه ظرفیت تفکر راهبردی است. بنابراین برای توسعه ظرفیت تفکر راهبردی در خودمان، باید بیشتر از زاویه فهم با محیط کسب و کارمان ارتباط برقرار کنیم و در قالب یک برنامه خودسازی سعی در توسعه و پرورش قابلیت‌های بینشی خود نماییم (لشگربلوکی، ۱۳۹۲).

۳ پیشینه پژوهش

پیشینه‌های مطالعات داخلی و خارجی صورت پذیرفته که مرتبط با موضوع پژوهش حاضر هستند در جدول ۱ آورده شده است.

¹ Mintzberg

جدول ۱: پیشینه پژوهش

ردیف	پژوهشگر	عنوان	ابزار گردآوری و روش تحلیل	نتایج
۱	رجب بلوکات و همکاران، ۱۳۹۹	شناسایی شایستگی‌های مدیران صنایع خلاق	مصاحبه-روش تحلیل مضمون	پنج بُعد توسعه شایستگی‌های دانشی (عمومی تخصصی)، مهارت (فنی، انسانی و ادراکی)، نگرشی (شناختی، عاطفی و رفتاری)، شخصیت (برونگرا، سازگار، تجربه‌پذیر و وظیفه‌شناس) و توانایی (فکری و فیزیکی) شناسایی شد.
۲	هل اتایی و همکاران، ۱۴۰۰	تدوین الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران صنایع دفاعی	مصاحبه- استفاده از پارادایم تفسیری و اثبات‌گرایی	۴ بُعد توسعه شایستگی‌های فردی، گروهی، سازمانی و راهبردی با ۹ مؤلفه و ۸۶ شاخص تدوین شد و مدل بر این اساس تهیه و پیشنهاد شد
۳	پاشایی هولاسو، ۱۴۰۱	طراحی الگوی شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح	مصاحبه و پرسش‌نامه - روش تحلیل مضمون	شایستگی‌های فردی (شخصیتی، اخلاقی، نگرشی، اجتماعی، دانشی و توانایی) بین فردی (ارتباطی و رفتاری) سازمانی (مهارتی، مدیریتی و عملیاتی) و ادراکی و شناختی (راهبردی و شناختی) به‌عنوان مدل شایستگی مدیران تدوین شد
۴	شوقی و همکاران، ۱۳۹۶	الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار	مصاحبه -روش تحلیل مضمون	در طراحی الگوی پیشنهادی نگاه سه سطحی محیطی، فردی، سازمانی با رویکرد سیستمی استخراج شد
۵	مستاریهی ^۱ ، ۲۰۲۱	شایستگی‌ها رهبری راهبردی: شواهدی	تحلیل آماری کمی	نتایج نشان داد که در کنار شایستگی‌های عملیاتی، مدیران در بخش دولتی نیازمند

^۱ Mistarihi

ردیف	پژوهشگر	عنوان	ابزار گردآوری و روش تحلیل	نتایج
		از کشور قطر		مجموعه‌ای از شایستگی‌های راهبردی هستند.
۶	بونویلین ^۱ ، ۲۰۱۹	مدل دارپا برای فناوری‌های تحول‌گرا مبتنی بر شایستگی‌های مدیران	-	عوامل موفقیت دارپا بیشتر مربوط به شایستگی‌های مدیران و رهبران آن‌هاست. به‌گونه‌ای که داشتن اهداف بلند، استقلال سازمانی، آزادی از رویه‌های دیوانسالارانه، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی از شایستگی‌های مدیریتی و رهبری موردنیاز مدیران و رهبران پیشنهادشده است.
۷	انوار ^۲ ، ۲۰۱۶	طراحی شایستگی‌های ضروری وابستگان دفاعی اندونزی	مصاحبه - روش تحلیل مضمون	شایستگی‌هایی مانند جستجوی اطلاعات، تفکر تحلیلی، ارتباطات، آگاهی سازمانی، هوش بالا، توانایی‌های دیپلماتیک و مهارت‌های مدیریت در الگوی شایستگی مدیران و رهبران کاربردی و ضروری هستند.

جمع‌بندی نتایج بررسی مبانی نظری و پژوهش‌های پیشین نشان داد که درزمینه الگوی توسعه شایستگی تفکر راهبردی مدیران پژوهش‌های محدودی انجام شده و بیشتر این پژوهش‌ها به ارائه تحلیل‌های ناقص از این موضوع اکتفا کرده‌اند. این در حال است که شایستگی تفکر راهبردی مدیران ابعاد متنوع و گوناگونی دارد. مطابق با مرور ادبیات و بررسی پیشینه، تاکنون پژوهشی درزمینه الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران مؤسسات و سازمان‌های آموزشی و پژوهشی انجام نشده و الگوی جامع و نظام‌مندی در این زمینه وجود ندارد.

¹ Bonvillian

² Anwar

۴ روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی است که به روش کیفی، مبتنی بر تحلیل موضوع با به کارگیری ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شده است. مشارکت کنندگان در این پژوهش ۱۸ نفر از خبرگان و مدیران سطح راهبردی سازمان آموزشی و پژوهشی صنایع و اساتید دانشگاهی مرتبط با کمینه سابقه کار ۲۰ سال و کمینه ۵ سال سابقه مدیریتی و آشنا با ادبیات توسعه شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز در سازمان‌هایی با تنوع مأموریتی بودند و دارای کمینه مدرک کارشناسی ارشد بودند. در این پژوهش مشارکت کنندگان به صورت هدفمند و با روش گلوله برفی انتخاب شدند. پژوهش حاضر از نمونه ۱۵ به بعد به اشباع نظری داده‌ها رسید و برای اطمینان تعداد ۳ مصاحبه دیگر نیز انجام شد.

برای تأیید معیار اعتمادپذیری بر اساس دیدگاه مریام (۲۰۰۹) با استفاده از روش کثرت‌گرایی و بررسی به کمک اعضا، از مشارکت کنندگان خواسته شد تا نظر خود را درباره میزان قابلیت پذیرش نتایج بیان کنند. همچنین از ۴ خبره درباره نتایج نظرخواهی شد که در نهایت با انجام اصلاحاتی جزئی، نتایج مورد تأیید قرار گرفت.

برای تأیید قابلیت اعتماد از ضریب پایایی کاپای کوهن استفاده شده است. از طریق این ضریب، می‌توان میزان توافق دو اندازه‌گیری (توسط دو نفر یا دو ابزار یا در دو مقطع زمانی) را ارزیابی کرد. برای محاسبه پایایی کدگذاری‌ها در این روش، بعد از گذشت مدتی، به کدگذاری مجدد تعدادی از مصاحبه‌ها پرداخته شد. آماره کاپا به شرح زیر است:

جدول ۲: جدول توافقی در محاسبه ضریب کاپا (گویت، ۲۰۱۴)

کد گذاری دوم	کد گذاری نخست		
	جمع	خیر	بلی

	بلی	a	b	m ₁
	خیر	c	d	m ₀
	جمع	n ₀	n ₁	N

پارامترهای a و d نشان دهنده توافق دو کدگذاری و پارامترهای b و c نشان دهنده عدم توافق دو کدگذاری‌اند.

درصد توافق مشاهده‌شده:

$$P_0 = a+b \quad \text{رابطه (۱)}$$

درصد توافق مورد انتظار:

$$P_e = [(n_1/n) \times (m_1/n)] + [(n_0/n) \times (m_0/n)] \quad \text{رابطه (۲)}$$

ضریب کاپا:

$$Kappa = \frac{(p_0 - p_e)}{1 - p_e} \quad \text{رابطه (۳)}$$

ضریب کاپا بین صفر تا یک متغیر است و به صورت درصد بیان می‌شود. بر اساس منابع موجود دسته‌بندی قدرت ضریب کاپا به شرح جدول زیر است.

جدول ۳: اعتمادپذیری مقادیر گوناگون ضریب کاپا در تعیین میزان توافق بین کدگذاری‌ها

(گویت، ۲۰۱۴)

مقدار آماره کاپا	قدرت توافق	ردیف
------------------	------------	------

ردیف	قدرت توافق	مقدار آماره کاپا
۱	ضعیف	کمتر از صفر
۲	کم	۰-۰,۲
۳	پایین تر از متوسط	۰,۲۱-۰,۴
۴	متوسط	۰,۴۱-۰,۶
۵	خوب	۰,۶۱-۰,۸
۶	عالی	۰,۸۱-۱

۵ یافته‌های تحقیق

تحلیل داده‌ها در پژوهش کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد، شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی است. بر اساس مطالعات ادبیات پژوهش و نتایج کدگذاری انجام شده روی مصاحبه‌ها و نظرات خبرگان در این پژوهش، در نهایت تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده منجر به شناسایی ۶۵ مفهوم، ۱۳ مقوله و ۴ گزاره شد که در جدول ۵ ارائه شده است. برای این کار متن مصاحبه‌های انجام شده پیاده‌سازی شد و محتوای مصاحبه‌ها به دقت و با در نظر گرفتن تشابه محتوایی دسته‌بندی شد، که منجر به شناسایی ۶۵ مفهوم مستقل شد. در ادامه این مفاهیم با توجه به قرابت و تناسب معنایی با هم مقایسه و در دسته‌های مشابه تقسیم شدند که تعداد این مقوله‌ها ۱۳ مورد شد. در پایان مقوله‌های شناسایی شده از منظر شباهت و تفاوت در محتوی، به ۴ دسته گزاره تقسیم‌بندی شدند. برخی از این مقوله‌ها از جنس دانش هستند که با نام "دانش و معلومات حرفه‌ای" و برخی نیز معطوف به مهارت و کاربرد دانش هستند که تحت عنوان "مهارت‌آموزی و پرورش" دسته‌بندی شدند. تعدادی دیگر از این مقوله‌ها از جنس برداشت‌ها، مدل‌ها و انگاره‌های

ذهنی بود و تعدادی دیگر از جنس پیش فرض‌های ذهنی آشکار و پنهان بودند که به ترتیب تحت نام "نگرش" و "بینش" دسته‌بندی شدند.

همچنین در جدول ۴ به‌عنوان نمونه، بخشی از کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌های صورت پذیرفته درج شده است.

جدول ۴: نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها و کدهای شناسایی‌شده

ردیف	متن مصاحبه	کد شناسایی‌شده (مفهوم)
۱	در برخی موارد مشاهده می‌شود که فردی که در لایه‌های مدیریت کلان قرار می‌گیرد نسبت به دانش روز اداره کسب‌وکار و سازمان ناآگاه است	شناخت سناریوها و روندهای سازمان و مدیریت
۲	مدیرانی موردنیاز آینده بنگاه‌ها و سازمان‌های ما هستند که علاوه بر توان اداره مطلوب کسب‌وکار بتوانند نسبت به آینده و اتفاقات آتی نیز اطلاعات داشته باشند	تحلیل روندهای رو به آینده
۳	خلاً برداشت مشترک از مسیر حرکت و آینده سازمان، خلاً داشتن چشم‌انداز مشترک، نیاز به نگاه بلندمدت نسبت به مسائل در مقابل کوتاه‌مدت و به مخاطره نینداختن سازمان با تصمیمات کوتاه‌مدت ازجمله موارد موردنیاز مدیران لایه‌های حکمرانی است	ترسیم و ایجاد چشم‌انداز و برداشت مشترک
۴	خیلی مهم است که مدیر سطح کلان، خود را مسئول اداره کسب‌وکارش بداند و یا خودش را در زنجیره ارزش ساز قدرت کسب‌وکار تعریف می‌کند	انتظار از خود (مدیر خود را در چه جایگاهی تعریف می‌کند)
۵	مدیر راهبردی مدیری است که در عوض استفاده از منابع و مطالبه منابع برای انجام کار، این قابلیت را دارد که خلق منبع و خلق فرصت و خلق قابلیت می‌کند.	خلق و ایجاد قابلیت سازمانی
۶	این‌که فرد نگاهش به جهان و فلسفه خلقت چه باشد در نوع نگاه و انگاره‌های حاکم بر تصمیماتش اثرگذار است	جهان‌بینی فردی و ارزش‌های حاکم بر آن

نتایج کامل تحلیل داده‌های کیفی در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۵: مفاهیم، مقوله‌ها و گذارهای شناسایی شده از کدگذاری مصاحبه‌ها

مفهوم	مقوله	گذاره
دانش روز در حوزه فناوری	دانش روز مدیریت و سازمان	دانش و معلومات حرفه‌ای
شناخت و مدیریت بر منابع		
شناخت سناریوها و روندهای سازمان و مدیریت		
شناخت روش‌های حل مسئله	تصمیم‌گیری داده محور	
دانش تصمیم‌گیری		
تسلط بر تحلیل داده‌ها		
دانش تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری		
تفکر سیستمی و مهندسی سیستم‌ها	دانش تحلیل روندها	
تفکر تحلیلی و غیرخطی		
تحلیل روندهای رو به آینده		
دانش تفکر راهبردی		
مهارت یادگیری در عمل ^۱	مهارت‌های رفتاری	مهارت‌آموزی و پرورش
بازخوانی وقایع ^۲		
یادگیری از تجارب و درس آموخته‌ها		
بسند نکرده به راه‌حل‌های روتین(پارادایم شکنی)		
پرسش‌گری و نقادی		
شبکه محوری و ایجاد شبکه	مهارت‌های ارتباطی و	
توسعه تعاملات درون و برون‌سازمانی		

1. Action learning

2. Case study

اجتماعی	ارتباطات رسمی و غیررسمی	نگرش ^۱
	همراه سازی ذی نفعان کلیدی	
	انگیزه بخشی و نفوذ	
	اعتماد سازی و کسب مقبولیت	
مهارت های ادراکی	به کارگیری نظامات بازخورد	
	تجزیه و تحلیل فرابخشی	
	تعالی گرایی و تحول خواهی	
	الهام بخش بودن	
مهارت های راهبردی	توان تشخیص اولویت های راهبردی	
	ترسیم و ایجاد چشم انداز و برداشت مشترک	
	ایجاد توافق جمعی حول جریان های آینده ساز	
	مداخله راهبردی در زیست بوم سازمان	
	شناخت و ترسیم اهداف مشترک	
	کل نگر و حفظ یکپارچگی	
	کلان نگر و تحلیل محوری	
	مهارت های شناختی	
تشخیص روابط علت و معلولی پدیده ها		
تشخیص مسائل اصلی و فرعی		
پیامدسنجی رفتار و تصمیمات		
توجه به لایه های پنهان (ژرف نگری)		
انگاره های ذهنی سازمانی	درک شرایط و فرهنگ سازمانی	
	فهم زمین بازی و زیست بوم سازمانی	

فهم عینی و دقیق صحنه عملیات کسب و کار سازمان			
فهم صحنه عمل و مداخله در سطح کلان			
شناخت و تمرکز بر نقاط اهرمی	انگاره‌های ذهنی محیطی	بینش ^۱	
به چالش کشیدن مفروضات موجود			
شناخت شرایط و روندهای محیطی			
نگاه فراسازمانی و فرابخشی			
آینده‌نگری و نگاه به آینده			
انتظار از خود (فرد خود را در چه جایگاهی تعریف	انگاره‌های ذهنی فردی		
شناخت و تحلیل روندهای قبلی و آتی			
یادگیرنده و پذیرنده			
نگاه بلندمدت و پایدار			
ریسک‌پذیری بالا			
چندبعدی‌نگری و پرهیز از نگاه تک‌وجهی			
توجه به آثار و پیامدها			
کنش‌گری و کاوش‌گری راهبردی و کلان			
خلق قابلیت‌های سازمانی			پیش‌فرض‌های عینی / مشهود
خلق، کشف و ایجاد فرصت‌ها			
خلق، شناسایی و توسعه منابع			
دارا بودن الگوها و انگاره‌های راهبردی			
دارا بودن ویژگی‌های ذاتی راهبردی	پیش‌فرض‌های ذهنی / نامشهود		
دارا بودن شهود و الهام			
داشتن بصیرت و قدرت درک			

¹ Insight

جهان‌بینی فردی و ارزش‌های حاکم بر آن		
خداپاوری و باورمندی به مبدأ و معاد		
ارتباط عمیق معنوی با طبیعت و خلقت		

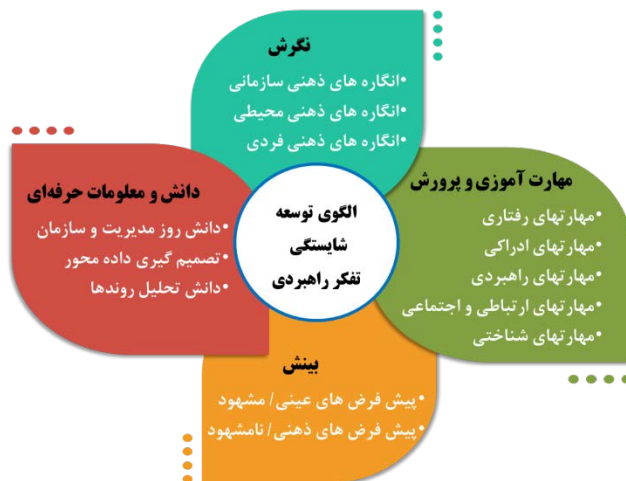
۶ نتیجه‌گیری و پیشنهادات

هدف این پژوهش، طراحی الگوی توسعه شایستگی تفکر راهبردی مدیران یک سازمان آموزشی و پژوهشی دولتی است. بر اساس نتایج حاصل از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و استفاده از فنون آماری مختص پژوهش‌های کیفی، تعداد ۴ گذاره، ۱۳ مقوله و ۶۵ مفهوم برای تدوین و ارائه الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران به دست آمد. نتایج این پژوهش نشان داد اگر به دنبال توسعه شایستگی تفکر راهبردی در مدیران سازمان‌ها باشیم، باید نگاه چند بُعدی به این شایستگی را تقویت کرده و جنبه‌های مختلف آن را در نظر گرفت. از منظر دانش و معلومات حرفه‌ای متناظر با تفکر راهبردی، باید تسلط به دانش روز، توان تصمیم‌گیری بر مبنای داده‌ها و قدرت تحلیل روندها را در مدیران تقویت کرد.

از منظر مهارت‌های کاربردی برای توسعه و توانمندسازی مدیران از حیث تفکر راهبردی، سبک متنوع مهارت‌ها مورد نیاز و لازم است. مهارت‌های مورد نیاز مدیران که می‌تواند منجر به توسعه تفکر راهبردی آنان شود شامل مهارت‌های رفتاری، ادراکی، راهبردی، شناختی و ارتباطی است. از منظر مباحث نگرشی، انگاره‌های ذهنی که از محیط پیرامون و یا انگاره‌های ذهنی که از درون سازمان رفتار مدیر را متأثر می‌کند به همراه انگاره‌های ذهنی فردی، نگرش مدیران به مقوله سازمان و مدیریت را رقم می‌زند که اصلاح و بهبود این انگاره‌ها تاثیر مستقیمی در بهبود و توسعه تفکر راهبردی مدیران دارد.

و از منظر پیش‌فرض‌ها و زمینه‌های ذهنی و عینی که بینش‌های فردی را شکل می‌دهند نیز، تلاش در جهت بهبود این پیش‌فرض‌ها می‌تواند منجر به توسعه و تقویت تفکر راهبردی در مدیران شود.

این گزاره‌ها و مقوله‌ها در قالب الگوی توسعه شایستگی تفکر راهبردی مدیران در شکل زیر نشان داده شده که در زیر به آن پرداخته می‌شود:



شکل ۱: الگوی توسعه شایستگی تفکر راهبردی مدیران

گذاره اول، دانش و معلومات حرفه‌ای:

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

مجموعه‌ای از بسته‌های توانمندساز را برای توسعه تفکر راهبردی تجویز کرد و انتظار داشت افراد با طی کردن موفقیت‌آمیز این بسته‌ها متفکر راهبردی شوند.

نتایج حاصل از این گذاره با نتایج پژوهش پاشایی هولاسو (۱۴۰۱) همسو است. وی در پژوهش خود عوامل اجتماعی، دانشی و توانایی را در زمره شایستگی‌های فردی، به‌منظور طراحی الگوی شایستگی مدیران موسسه آموزش و تحقیقات صنایع دسته‌بندی کرده است. همچنین انوار (۲۰۱۶) در پژوهش خود شایستگی‌هایی مانند جستجوی اطلاعات، تفکر را در طراحی شایستگی‌های ضروری وابستگان دفاعی اندونزی شناسایی نمود که با نتایج حاصل از این پژوهش همسو است.

گذاره دوم، مهارت‌ها:

نکته مهم قابلیت کاربرست دانش در صحنه عمل است که نیاز به مهارت‌آموزی و پرورش دارد، لذا گذاره دوم بر اساس یافته‌های این پژوهش مهارت‌آموزی و پرورش است. مدیران برای توسعه تفکر راهبردی خود نیاز به کسب مهارت و پرورش در حوزه‌های مختلف دارند. نتایج این پژوهش ۵ دسته مهارت را برای توسعه تفکر راهبردی مدیران احصا کرده و پیشنهاد می‌دهد که شامل مهارت‌های رفتاری، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های راهبردی و مهارت‌های شناختی هستند. ذیل مهارت‌های شناختی، مدیران باید بتوانند مسائل فرعی را از مسائل اصلی تشخیص دهند و روابط علت و معلولی بین پدیده‌ها را به‌خوبی درک کنند. همچنین باید نسبت به محیط پیرامون هوشیار باشند و نسبت به نشانه‌های ضعیف^۱ حساس باشند. از آنجا که مسائل سازمانی و مدیریتی دارای پیچیدگی‌های خاص هستند، مدیران دارای تفکر راهبردی باید ژرف‌نگر باشند و نسبت به جنبه‌های پنهان مسائل، همچنین نسبت به شناخت و تشخیص آثار و پیامدهای رفتار و تصمیمات نیز دارای مهارت کافی باشند.

¹ Weak signals

نکته مهمی که از یافته‌های این پژوهش به شمار می‌آید این است که یکی از چالش‌های اصلی مدیران نبود یا کمبود توان تشخیص اولویت‌های راهبردی و ترسیم چشم‌انداز مشترک است. لذا در حیطه مهارت‌های راهبردی، پژوهشگر دریافت که مهارت ترسیم چشم‌انداز مشترک و ایجاد توافق جمعی حول جریان‌های آینده‌ساز سازمانی موردنیاز مدیران برای توسعه تفکر راهبردی است. مورد دیگر از این دسته، مهارت ترسیم اهداف کلان بلندمدت و مشترک بین اجزای مختلف سازمان است به‌گونه‌ای که مدیر راهبردی باید توانمندی و مهارت حفظ یکپارچگی و تحلیل مسائل را نیز دارا باشد. به‌زعم پژوهشگر مهارت مهم دیگری که موردنیاز مدیران راهبردی است این است که بتوانند در زیست‌بوم سازمان مداخله‌گری نمایند. بدین معنی که برای رشد و نمو تفکر راهبردی، مدیران باید این مهارت را کسب کنند که بتوانند در زیست‌بوم سازمان به نفع ایجاد شرایط مساعد برای رشد تفکر راهبردی و همچنین ایجاد شرایط لازم برای اتخاذ تصمیمات راهبردی، مداخله نمایند. نکته مهم در این مداخله این است که باید در سطح کلان سازمان انجام شود و نه در سطح عملیات. این مهارت به مدیران کمک می‌کند که سطح عملیات و کسب‌وکار سازمان را به‌خوبی درک کند و برای اعمال تغییرات در زیست‌بوم، مداخلات هوشمندانه‌ای را در سطح کلان و راهبردی سازمان ایجاد نمایند. مراقبت از این نکته ضروری است که این مداخلات نباید در سطح و صحنه عملیات باشد که در این صورت مفهوم تفکر و مدیریت راهبردی را دچار خدشه می‌کند. این مداخلات باید هوشمندانه باشد یعنی به فراخور موقعیت و شرایط باید از انعطاف‌پذیری برخوردار باشد. ذکر این نکته ضروری است که درک و فهم صحنه عملیات و مداخله در سطح کلان باید هر دو به نحو مطلوب توسط مدیر راهبردی درک شوند و هیچ‌کدام مورد غفلت واقع نشوند. اگر مدیری به‌صرف اینکه راهبردی نگاه می‌کند و تصمیمات کلان اتخاذ می‌نماید صحنه عمل و عملیات کسب‌وکار سازمان را شناسد و به آن توجه نکند و یا با آن ارتباط برقرار نکند هر چقدر هم که تصمیمات کلان اتخاذ نماید راه به‌جایی نخواهد برد و بعضاً می‌تواند نتایج نامطلوب و حتی برعکس نیز به بار آورد.

در حیطه مهارت‌های ارتباطی پژوهشگر دریافت که به‌منظور توسعه و تقویت قابلیت‌های راهبردی در مدیران، برقراری و ایجاد کانال‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی، همراه توسعه تعاملات درون و برون‌سازمانی از ضروریات ارتباطی است. علاوه مهارت کسب مقبولیت در جهت الگو شدن و انگیزه بخشی به کارکنان در راستای استفاده از ظرفیت‌های بالقوه آنان نیز از اصول مهم در این مهارت است و به‌کارگیری آن باعث توسعه تفکر راهبردی خواهد شد. داشتن شبکه قوی و حرفه‌ای همچنین مهارت و توانمندی ایجاد شبکه در پرتو همراه سازی ذی‌نفعان کلیدی محور مهم و اثرگذار در مهارت‌های ارتباطی موردنیاز مدیران سطح راهبردی است. دسته بعدی مهارت‌های اثرگذار در بسط و توسعه تفکر راهبردی مدیران، مهارت‌هایی است که عنوان رفتارهای غالب مدیر شناخته می‌شوند و مدیران این سطح، به این مهارت‌ها تسلط دارند. قانع نبودن به راه‌حل‌های دم‌دستی و موجود و داشتن رفتار پارادایم شکنانه در کنار رفتار نقاد و پرسش‌گرانه در رفتار مدیران دارای تفکر راهبردی به‌وضوح قابل‌مشاهده است. همچنین برای توسعه تفکر راهبردی باید مدیران این مهارت را کسب کنند که بتوانند از تجارب زیسته خود و دیگران یادگیری داشته باشند و قادر شوند درس آموخته‌های حاصل از تجارب را یاد بگیرند و به کار ببندند. از طرف دیگر مهارت یادگیری از وقایع و موارد حادث‌شده قبل و توان بازخوانی این پدیده‌ها به‌منظور یادگیری و درس‌آموزی مورد دیگر بااهمیت در این مهارت است. و مهارت یادگیری درصحنه عمل در حین کار نیز مهارت دیگری است که مدیران باید دارا باشند تا بتوان امیدوار بود با این دسته از مهارت‌های رفتاری در کنار سایر عوامل و آرام آرام توسعه تفکر راهبردی را برای ایشان رقم بزنند.

بر اساس دریافت پژوهشگر دسته دیگری از مهارت‌های موردنیاز برای توسعه تفکر راهبردی در مدیران مهارت‌های ادراکی است به این معنی که ادراک و دریافت مدیر از شرایط و پیرامون و فرآیندهای کارکنان در سازمان به چه منوالی است. از مهم‌ترین موارد توجه به نظامات بازخورد است. در سازمانی که نظامات بازخورد در جهت تقویت توسعه تفکر راهبردی کار کنند و نتایج و انتظارات این نظامات بتواند منجر به توسعه تفکر راهبردی شوند، می‌توان امیدوار بود که

مدیران نیز بتوانند در این بستر رشد کرده و به ویژگی‌های راهبردی خویش بیفزایند در غیر این صورت آن دسته از نظامات بازخورد که روزمرگی و تولید پاسخ‌ها و راه‌حل‌های دم‌دستی را به دنبال خود داشته باشند، علاوه بر اینکه توان و قابلیت مدیریتی را به سمت خود معطوف می‌کنند از اثربخشی مدیریتی که همانا در توسعه تفکرات سطح بالا به دست می‌آید نیز ممانعت خواهد کرد. درک نیاز به تحلیل‌های فرابخشی و پرهیز از نگاه‌های بهینه‌ساز بخشی نیز از شروط لازم برای توسعه تفکر راهبردی است. درک این موضوع که مدیر سطح راهبردی باید نگاه و خواسته‌اش تحول‌خواهی و بهبود در جهت تعالی و تحول در سطوح مختلف سازمان باشد، مهارتی از جنس مهارت‌های ادراکی و موردنیاز جهت ارتقاء سطح تفکر راهبردی است.

نتایج حاصل از این گذاره با نتایج پژوهش پاشایی هولاسو (۱۴۰۱) همسو است. وی در پژوهش خود عوامل ارتباطی و رفتاری را در زمره شایستگی بین فردی و عوامل راهبردی و شناختی را در زمره شایستگی ادراکی و شناختی، دسته‌بندی کرده است. همچنین انوار (۲۰۱۶) در پژوهش خود شایستگی‌هایی مانند ارتباطات، توانایی‌های دیپلماتیک و مهارت‌های مدیریتی را در طراحی شایستگی‌های ضروری وابستگان دفاعی اندونزی شناسایی نمود که با نتایج حاصل از این پژوهش همسو است.

گذاره سوم، نگرش:

از نظر پژوهشگر و بر اساس یافته‌های این پژوهش، گذاره سوم که باید به‌منظور توسعه تفکر راهبردی مدیران مورد توجه قرار گیرد، نگرش‌های ذهنی است. نگرش ذهنی به معنای انگاره‌های ذهنی که بر اساس آن روش‌ها و رفتارهای مدیریتی شکل می‌گیرد. این نگرش‌ها توسط پژوهشگر در سه بخش سازمانی، فردی و محیطی دسته‌بندی شده‌اند. از منظر بینش فردی، از آنجایی که تفکر راهبردی مبتنی بر نگاه‌ها رو به آینده است و به‌عبارت دیگر ترسیم آینده‌سازمان در گرو داشتن تفکر راهبردی مدیران سطح کلان سازمان‌هاست، انگاره‌ها و طرح‌واره‌های ذهنی رو به آینده جزو نگرش‌هایی است که در صورت وجود و تقویت در مدیران

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

¹ Pro-active

از منظر الگوهای ذهنی محیطی، مدیر دارای شایستگی تفکر راهبردی مسائل را به صورت فراسازمانی و فرابخشی می‌نگرد. از بخشی‌نگری و بهینه‌سازی بخشی پرهیز دارد. روندهای محیطی اثرگذار را به خوبی می‌شناسد و برای مواجهه با آن‌ها برنامه‌ای مشخص و مناسب دارد.

از منظر انگاره‌های ذهنی و نگرش‌های سازمانی مدیر راهبردی شرایط حاکم بر فرهنگ و جو سازمان را می‌شناسد و با آن ارتباط تنگاتنگ دارد. نسبت به زمین‌بازی و زیست‌بوم سازمان شناخت و تسلط دارد و قواعد زمین‌بازی را به خوبی می‌شناسد. برای تعمیق نگاه راهبردی و کلان خود در مواجهه با مسائل سازمانی و مدیریتی صحنه عملیات کسب‌وکار سازمان را به خوبی درک می‌کند و سعی می‌کند با مداخلات هوشمندانه در زیست‌بوم، بتواند شرایط و محیط را برای رشد و نمو انگاره‌ها و مطالبات راهبردی فراهم کند.

نتایج حاصل از این گذاره با نتایج پژوهش پاشایی هولاسو (۱۴۰۱) همسو است. وی در پژوهش خود عامل نگرشی را در زمره شایستگی‌های فردی دسته‌بندی کرده است. همچنین انوار (۲۰۱۶) در پژوهش خود شایستگی‌هایی مانند آگاهی سازمانی و هوش بالا را در طراحی شایستگی‌های ضروری وابستگان دفاعی اندونزی شناسایی نمود که با نتایج حاصل از این پژوهش همسو است.

گذاره چهارم، بینش:

چهارمین گذاره از یافته‌های پژوهشگر در این پژوهش، بینش^۲ است. بینش به معنای پیش‌فرض‌های موجود در مواجهه با مسائل. بینش سطح بالاتری نسبت به نگرش است. نگرش‌ها معطوف به روش و رفتارند و بینش‌ها معطوف به بصیرت و پیش‌فرض‌های ذهنی مرتبط با موارد غیر مشهود و ذهنی هستند. بینش‌ها از منظر یافته‌های پژوهشگر در این

¹ plan

². insight

پژوهش به پیش‌فرض‌های ذهنی/ نامشهود و پیش‌فرض‌های عینی / مشهود دسته‌بندی شده‌اند. از منظر پیش‌فرض‌های عینی/ مشهود داشتن انگاره‌های ذهنی قالب راهبردی و طرح‌واره‌های سطح کلان مدنظر و ضروری هستند.

مدیر راهبردی مدیری است که در ابتدا برای اجرای مأموریت، مطالبه نیازمندی‌ها را مدنظر قرار نمی‌دهد بلکه به دنبال خلق فرصت‌ها و خلق منابع است. به این معنی که بیشتر از اینکه به دنبال دریافت منابع و ملزومات باشد به دنبال فرصت‌هایی است که بتواند از دل این فرصت‌ها خلق منبع کند و در یک سطح بالاتر نیز همین فرصت‌ها را ایجاد نماید.

در اینجا منظور از منبع صرفاً منابع مادی و انسانی نیست بلکه منظور از منبع قابلیت‌های سازمانی نیز است که در کنار منابع رایج و مشهور خودنمایی می‌کنند (مثل قابلیت‌های حکمرانی، قابلیت‌های متمایزکننده، قابلیت‌های سازمانی و غیره).

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

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

بدون شک برای این بینش‌ها مخالف و موافق زیادی هم وجود دارد اما مطلبی که پژوهش‌گر در مطالعات و مصاحبه‌های عمیق با خبرگان داشته، به این باور و نتیجه رسیده است که افراد و شخصیت‌های زیادی (حتی در عصر حاضر) هستند که با اتکا به این پیش‌فرض‌ها و انتخاب این نوع نگاه توانسته‌اند اقدامات کلیدی و مافوق تصور خلق کنند. به عنوان مثال شهید سلیمانی نمونه بارز یک انسان باورمند به این پیش‌فرض‌ها بود که از وی فردی دارای فراست و قدرت درک ساخته بود که بتواند در کنار تجزیه و تحلیل مسائل بر مبنای واقعیت و شواهد عینی، از ظرفیت‌های شهودی نیز برخوردار باشد.

نتایج از حاصل از این پژوهش با پژوهش رجب بلوکات و همکاران (۱۳۹۹) از منظر ابعاد شایستگی با ابعاد دانشی، مهارتی و نگرشی همسو بوده است و با روش مطالعه هلال‌تایی و همکاران (۱۴۰۰) مشابه و نتایج آن در حوزه تدوین الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران نیز همسو بوده است. همچنین نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش پاشایی هولاسو (۱۴۰۱) همسو است. وی در پژوهش خود عوامل شخصیتی و اخلاقی را در زمره شایستگی‌های فردی دسته‌بندی کرده است.

یافته‌های راهبردی و پیشنهادات:

این نکته بسیار مهم است که مدیران باید چگونه اندیشیدن را بیاموزند نه به چه اندیشیدن را. تفکر راهبردی از جنس بصیرت و فهم است. توجه کافی به احوال پدیده‌ها بصیرت و فهم می‌دهد و این بهترین راه برای توسعه ظرفیت تفکر راهبردی است. بنابراین برای توسعه ظرفیت تفکر راهبردی در خودمان، باید بیشتر از زاویه فهم با محیط کسب و کارمان ارتباط برقرار کنیم و در قالب یک برنامه خودسازی سعی در توسعه و پرورش قابلیت‌های بینشی خود نماییم.

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

تفکر راهبردی مبتنی بر نگاه‌ها رو به آینده است و به‌عبارت‌دیگر ترسیم آینده‌سازمان در گرو داشتن تفکر راهبردی مدیران سطح کلان سازمان‌هاست، انگاره‌ها و طرح‌واره‌های ذهنی رو به آینده جزو نگرش‌هایی است که در صورت وجود و تقویت در مدیران می‌توان انتظار داشت اقدامات و خروجی‌های راهبردی فراهم شوند.

یکی از چالش‌های اصلی مدیران فقدان یا کمبود توان تشخیص اولویت‌های راهبردی و ترسیم چشم‌انداز مشترک است. لذا در حیطه مهارت‌های راهبردی، پژوهشگر دریافت که مهارت ترسیم چشم‌انداز مشترک و ایجاد توافق جمعی حول جریان‌های آینده‌ساز سازمانی موردنیاز مدیران در جهت توسعه تفکر راهبردی است.

تفکر راهبردی را نمی‌توان تزریق کرد، بلکه باید آن را تمرین کرد. برای تمرین تفکر راهبردی نمی‌توان صرفاً با مطالعه کردن راه به‌جایی برد هرچند دانستن مفاهیم آن شرط لازم هستند اما شرط کافی نیستند. نمی‌توان انتظار داشت مجموعه‌ای از بسته‌های توانمندساز را برای توسعه تفکر راهبردی تجویز کرد و انتظار داشت افراد با طی کردن موفقیت‌آمیز این بسته‌ها متفکر راهبردی شوند.

پژوهشگر پیشنهاد می‌کند روش‌های توسعه و تقویت تفکر راهبردی بر مبنای نتایج پژوهش حاضر و طراحی الگوهای توسعه سایر شایستگی‌های مدیریتی در دستور کار پژوهشگران قرار گیرد.

۷ مراجع

منابع فارسی

- اسلامیان، موسی؛ قلی‌پور، رحمت‌اله؛ همتیان، هادی. (۱۳۹۸). طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران ارشد بانک‌های دولتی با تاکید بر سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۰(۱۹)، ۶۱-۸۷.
- بازرگان، محمد؛ شوقی، محمد. (۱۳۹۷). توسعه تفکر راهبردی. تهران: انتشارات دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- پاشایی هولاسو، امین. (۱۴۰۱). طراحی الگوی شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح. راهبرد دفاعی، ۲۰(۷۸)، ۷۵-۱۰۶.
- جمشیدی کهساری، حمزه. (۱۳۹۴). طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری در سازمان‌های خدماتی کشور. رساله دکتری رشته مدیریت منابع انسانی. دانشگاه تهران.
- تقوا، محمدرضا؛ دهقانی، رامین؛ طباطبائیان، سید حبیب‌الله. (۱۴۰۰). الگوی راهبردهای پرورش مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۲(۴۸)، ۲۵-۴۸.
- رجب بلوکات، مهدی؛ شریفی، سید مهدی؛ افکنانه، محمد. (۱۳۹۹). شناسایی شایستگی‌های مدیران صنایع خلاق (مورد مطالعه: خبرگزاری‌های جمهوری اسلامی ایران). مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۳(۲)، ۱۰۹-۱۳۰.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ سعادت‌نهاد، محمدحسین؛ امیری، مجتبی؛ لسانی فشارکی، محمد علی. (۱۴۰۰). شناسایی شایستگی‌های مدیران اصلح؛ تحقیق موضوعی در قرآن کریم. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۴)، ۸۵-۱۱۴.

- شوقی، محمد؛ بازرگانی، محمد؛ نادری خورشیدی، علیرضا؛ دیواندی، علی. (۱۳۹۶). الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۹(۱)، ۱۲۵-۱۵۶.
- عرفانی خانقاهی، مهشاد؛ بهرام زاده، حسینعلی؛ سعیدی، هادی. (۱۴۰۰). ارائه الگوی شایستگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی خراسان رضوی. جامعه شناسی آموزش و پرورش، ۷(۱)، ۳۱۹-۳۳۱.
- غفاریان، وفا؛ کیانی، غلامرضا. (۱۳۸۹). پنج فرمان برای تفکر استراتژیک. تهران: نشر فرا.
- لشگر بلوکی، مجتبی. (۱۳۹۲). فرامین و فنون تفکر استراتژیک. ویرایش دوم. تهران: نشر نص.
- هل‌اتایی، سیدمحمد؛ سنجری، احمدرضا؛ حسن مرادی، نرگس. (۱۴۰۰). تدوین الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران صنایع دفاعی. راهبرد دفاعی، ۱۹(۳)، ۹۱-۱۲۰.

منابع انگلیسی

- Anwar, S. (2016). Modelling the Competencies Required by Defence Attaches in Accomplishing Their Duties: Study on the Indonesian Defence Attaches. *Journal of Defense Management*, 6.
- Bonvillian, W. B., Van Atta, R., & Windham, P. (2019). The DARPA model for transformative technologies: perspectives on the US defense advanced research projects agency (p. 510). Open Book Publishers.
- Cimini, C., Adrodegari, F., Paschou, T., Rondini, A., & Pezzotta, G. (2021). Digital servitization and competence development: A case-study research. *CIRP journal of manufacturing science and technology*, 32, 447-460.
- Cloud, R. C. (2010). Epilogue: Change leadership and leadership development. *New Directions for Community Colleges*, 2010(149), 73-79.
- Dubois D. David, William J. Rothwell. 2004. The Competency Toolkit, Vol.1. HRD Press, Us and Canada.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information management & computer security*, 14(1), 51-64.

- Gill, R. (2011). Theory and Practice of Leadership: Children's Rights, Confidentiality and the Law. *Theory and Practice of Leadership*, 1-552.
- Gwet, K. L. (2014). Handbook of inter-rater reliability: The definitive guide to measuring the extent of agreement among raters. Advanced Analytics, LLC.
- Horwitz, I. B., Horwitz, S. K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunicardi, F. C., & Awad, S. S. (2008). Transformational, transactional, and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort: analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums. *Journal of surgical research*, 148(1), 49-59.
- Mistarihi, A. (2021). Strategic leadership competencies: Evidence from the state of Qatar. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(01), 57.
- Ngereja, B. J., & Hussein, B. (2022). Employee learning in the digitalization context: An evaluation from team members' and project managers' perspectives. *Procedia Computer Science*, 196, 902-909.
- Pagon, M., Banutai, E., & Bizjak, U. (2008). Leadership competencies for successful change management: Study Report. Univerza v Mariboru.
- Ribeiro, A., Amaral, A., & Barros, T. (2021). Project Manager Competencies in the context of the Industry 4.0. *Procedia computer science*, 181, 803-810.
- Russell, E. J. (2013). Servant leadership through distance learning: A case study. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 14(4), 26-45.
- Shet, S. V., & Pereira, V. (2021). Proposed managerial competencies for Industry 4.0–Implications for social sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121080.
- Spencer, S., & Watkin, C. (2006). Potential-for what? What every CEO should know-new insights into selecting the right leaders to secure your competitive future. Haygroup. Available online at.

Designing a development model for managers' strategic thinking competence (Study case: Government Educational and Research Organization)

Mehdi Namdari Varposhti, Saeid Saffarian Hamedani, Kiumars Khatirpasha

Received:26/04/2023

Accepted:31/05/2023

Abstract

The purpose of this research is to design a model for the development of strategic thinking competence of managers of industrial education and research institutes. This research is functional.in terms of purpose which was conducted in a qualitative method, based on theme analysis, using semi-structured interview tools. The participants in this research were 18 experts and strategic level managers and related academic professors with at least 20 years of service experience and at least 5 years of managerial experience, familiar with the literature on the development of managerial competencies and having at least a master's degree. which were selected purposefully and by snowball method. In order to confirm the reliability criterion, the participants were asked to express their opinion about the acceptability of the results. Also, 4 experts were consulted about the results, and finally, the results were approved by making minor corrections. In order to confirm the reliability, Cohen's kappa reliability coefficient was used, and in this study, its value was 0.76, which indicates the reliability of the results. Based on the analysis results of the semi-structured interview, 4 properties, 13 categories and 65 concepts were obtained for the strategic thinking development model of the managers of the Industrial Research and Education Institute. The results show that the strategic thinking development model of the managers of the Institute of Education and Research of Industries includes four dimensions of professional knowledge and information, skill training and development, attitude and insight.

Key words : Strategic thinking, competence development, model design, strategic thinking competence, Government Educational and Research Organization.