نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۱۱

طراحی الگوی تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران در راستای بهره‌وری

سید محمود هاشمی[۱] - ملیکه بهشتی فر[۲] - سید سبحان لواسانی[۳]

چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی اثربخشی توسعه تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران در راستای بهره‌وری بود. پژوهش حاضر از نظر هدف، از نوع کاربردی، از نظر ماهیت، پیمایشی و در زمره تحقیق‌های ترکیبی- اکتشافی به شمار می‌رود. در مرحله کیفی با ۲۰ نفر از خبرگان شامل: مدیران و معاونان منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران و استادان دانشگاه مصاحبه‌هایی صورت گرفت و طی آن مهم‌ترین شاخص‌های مؤثر بر توسعه تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی استخراج گردید. در مرحله بعد، مدل تفکر راهبردی منابع انسانی در سطح سازمان تبیین شد و ارتباط بین متغیرهای مدل مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش ضمن تایید مدل تحقیق نشان داد که عناصر و روابط مفروض در مدل بیانگر اجزا و عناصر تفکر راهبردی در سطح سازمان است. نتایج تحقیق بیانگر آن بود که مدیریت ارشد، عوامل فردی، عوامل گروهی، عوامل سازمانی و عوامل سیستمی بر تفکر راهبردی سازمان موثرند.

واژگان کلیدی: توسعه تفکر راهبردی، مدیران منابع انسانی، بهره‌وری، شرکت ملی گاز.

[۱] دانشجوی دکترای مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت ، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان. ایران. hashemi.sm20@gmail.com
[۲] دانشیار گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان. ایران. نویسنده مسئول: (m.beheshtifar@yahoo.com)
[۳] دکترای پژوهشی توسعه منابع انسانی از دانشگاه UPM مالزی، رئیس پژوهش های منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران، تهران، ایران. sobhanlavasani71@gmail.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-06]

مقدمه

چشم انداز آینده اقتصاد جهان، نشانگر افزایش قابل توجه تقاضای انرژی و نقش مسلم و حیاتی نفت و گاز در مجموعه آن است. حفظ جایگاه دوم جهانی در تولید گاز طبیعی با توجه به ضرورت استفاده از مخازن مشترک از جمله مواردی است که در چشم انداز صنعت نفت مورد توجه قرار گرفته است (درتاج، ۱۳۹۶). از عمده‌ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی شده است، روند تغییرات و دگرگونی‌های فناورانه، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمان هاست که همواره با آن مواجه‌اند. اگر سازمان‌ها می‌خواهند که با این تغییرات همسو باشند، می‌بایست نگرش جامع و راهبردی داشته باشند و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند (Jones, 2017). در برنامه‌ریزی راهبردی، پس از تعیین رسالت‌ها و ماموریت‌های اساسی سازمان به بررسی تهدیدها و فرصت‌های محیطی و توانایی‌ها و ضعف‌های سازمانی پرداخته می‌شود و با توجه به نتایج آن، طرح‌ها و راهبردها و خط مشی‌هایی که بتوانند سازمان را در دستیابی به اهداف بلندمدت یاری دهند، ایجاد گردیده و بسط داده می‌شوند (شوقی، ۱۳۹۶). امروزه شیوه درست مدیریت و تفکر راهبردی یکی از مهم‌ترین گام‌هایی است که سازمان‌ها برای جلوگیری از کاهش رشد و توسعه، باید آن را در راس امور قرار دهند (Betz, 2016). تفکر راهبردی راه‌حلی برای مسائل راهبردی و ترکیبی از یک رویکرد منطقی و همگرا با تفکر خلاق و واگرا است (Bonn, 2005). به عقیده بسیاری از صاحب‌نظران علم مدیریت، توانایی تفکر راهبردی برای بقای سازمان‌ها و افزایش انعطاف‌پذیری و توان مقابله با تغییرات بسیار حیاتی است و مقدم بر برنامه‌ریزی راهبردی (تفکر راهبردی سطح فردی)، عناصر و ویژگی‌های افراد با تفکر راهبردی در انجام فعالیت‌ها و کار گروهی (تفکر راهبردی سطح گروهی) و پویایی فرآیندهایی که در داخل زمینه سازمانی محل فعالیت فرد اتفاق می‌افتد (تفکر راهبردی سطح سازمانی) می‌باشد (Bonn, 2005). عوامل زیادی بر روی هر یک از سطوح تفکر راهبردی مؤثر هستند، لذا به منظور رسیدن به چارچوبی منظم برای تفکر راهبردی می‌بایست تمرکز محدود بر افراد را با تمرکز بر سازمان و زمینه‌اش ترکیب کنیم.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-06]

بنابراین تفکر راهبردی تنها زمانی باارزش محسوب می‌شود که ساختارها و فرآیندهای حمایت‌کننده در دو سطح گروهی و سازمانی با هم همکاری کنند (Goldman, 2015). عمده تحقیقات صورت گرفته در رابطه با تفکر راهبردی تنها به بررسی عوامل مؤثر بر یک سطح پرداخته‌اند، که این موضوع باعث به وجود آمدن اختلاف در نتایجی شده است که در سطوح مختلف صورت گرفته است. بنابراین در این پژوهش تفکر راهبردی در همه سطوح مورد بررسی قرار می‌گیرد، چرا که تفکر راهبردی تابع فعالیت ذهنی (سطح فردی) یک فرد نیست بلکه از تعاملات اجتماعی (سطح گروهی) و سازمانی (سطح سازمانی) اثر می‌پذیرد (Pedro, 2017).

در عصر حاضر روبه رو شدن با مجموعه‌ای از چالش‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی باعث گردیده که سازمان‌ها به دنبال آن از راهبرد مناسب در زمان‌های مختلف استفاده کنند. تفکر راهبردی در سطح سازمان به کمک افراد به گفتمان‌های راهبردی ارتقا می‌یابد. از آن‌جا که اداره کردن یک سازمان با اتخاذ تصمیم‌ها و راهبردها به شیوه گذشته امکان‌پذیر نیست و با توجه به شرایط متغیر و در حال گذار امروز که پیوسته آبستن فرصت‌های تازه است، سازمان‌ها باید بتوانند با برداشتن هرگونه مانع از مقابل توسعه تفکر راهبردی، بسترها و زمینه‌های لازم برای رشد و بقای خود را فراهم آورند (Jones, 2017). تفکر راهبردی یک بصیرت و فهم از وضعیت موجود بهره‌برداری از فرصت هاست. تفکر راهبردی مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد که چه عواملی در دست‌یابی به اهداف مورد نظر مؤثر است (موسی خانی، ۱۳۹۶).

با توجه به پیچیدگی‌های بسیار زیاد در دنیای سیاست و اقتصاد، جهت یابی و جهت‌دهی به سازمان‌ها امری بسیار ضروری و دشوار است. سازمان‌ها به‌صورت مداوم به دنبال رویکردهای متفاوت برای رسیدن به اهداف خود در این شرایط هستند (Shuen, 2014). یکی از رویکردهایی که امروزه نه تنها در ایران بلکه در جهان مطرح است، پرورش نیروهای استراتژیست می‌باشد. صنعت گاز در سال های اخیر با چالش های مختلفی مواجه شده است. نوسانات تقاضای گاز و به تبع آن، نوسان در قیمت گاز، صنعت را تحت تأثیر خود قرار داده است، چالش هایی که حل بخش مهمی از آن‌ها در گرو برخورداری از نیروی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-06]

انسانی ماهر، کارآمد و کافی است. بنابراین در این پژوهش درصدد شناسایی شاخص‌های تفکر استراتژیک و سنجش میزان تفکر استراتژیک مدیران هستیم. میزان کاربرد هر یک از مؤلفه‌ها خود می‌تواند بحث برانگیز باشد و نقاط ضعف و قوت سازمان را در پیاده‌سازی تفکر استراتژیک منابع انسانی نشان دهد تا این گونه بتوانیم شاهد نوعی تحول و دگرگونی و بازتوانی در این بخش باشیم. بنابراین این پژوهش با در نظر گرفتن مشکلات و چالش‌های موجود در شرکت ملی گاز، به دنبال طراحی الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی می‌باشد.

در این پژوهش محققان به دنبال پاسخ به سؤال الگوی مناسب برای توسعه تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی صنعت گاز هستند. چشم انداز آینده اقتصاد جهان، نشانگر افزایش قابل توجه تقاضای انرژی و نقش مسلم و حیاتی نفت و گاز در مجموعه آن است. پیش‌بینی‌های به عمل آمده نشان می‌دهد که تقاضای نفت طی ۲۰ سال آینده، بیش از ۲ برابر ۲۰ سال گذشته افزایش پیدا خواهد کرد و گاز طبیعی به‌عنوان سوخت منتخب قرن حاضر از بیش‌ترین رشد در مجموعه اقلام سبد انرژی برخوردار خواهد شد. در این بین ایران با دارا بودن ۳۳ تریلیون مترمکعب ذخایر گازی، از نظر مجموع ذخایر هیدروکربنی جایگاه ممتازی را در بین کشورهای جهان به خود اختصاص داده است (برگرفته از سایت روابط عمومی شرکت ملی گاز ایران، ۱۳۹۶). تفکر راهبردی با ایجاد نوعی ساختار و پویش درونی سازمان‌ها را در چالش‌پذیری مداوم در برابر دگرگونی‌های محیط برون سازمانی توانمند می‌سازد، به نحوی که بتوانند تغییرات و تحولات محیط را از مدت‌ها قبل پیش‌بینی نموده و راهبرد مناسبی را برای برخورد با آن‌ها برگزینند، لذا به منظور نهادینه کردن و توسعه توانایی‌های تفکر راهبردی در سازمان‌ها و نیز تصمیم‌گیری شایسته و به موقع نیاز است که به عوامل، فرآیندها و نتایج در بستر مورد نظر توجه بیش‌تری معطوف گردد (گلدمن، ۲۰۱۵). تفکر راهبردی با جامعیتی که ایجاد می‌کند باعث درک بهتر مدیران و کارکنان از سازمان، ارتباط و تعامل بیش‌تر بین کارکنان و مدیران و نیز بهره‌وری بیش‌تر کارکنان می‌شود (دیانت نژاد، ۱۳۹۵). از طرفی اگر سازمانی در شرایطی باشد که اکثر مدیران آن در سطوح مختلف دارای تفکر استراتژیک بوده و به نوآوری و خلاقیت در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-06]

سازمان نگاه استراتژیک داشته باشند، در این صورت همواره وضعیت موجود سازمان را مورد سؤال قرار داده و به دنبال بهبود وضع موجود خواهند بود (Bonn, 2001). با توجه به مطالب ذکر شده، در این مقاله به سوالات زیر پرداخته ایم:

۱- مؤلفه‌های تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران کدامند؟

۲- الگوی اثربخش تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران در راستای بهره‌وری کارکنان به چه صورت می‌باشد؟

روش‌شناسی

هدف کلی پژوهش طراحی الگوی اثربخش توسعه تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران از دیدگاه خبرگان است. پژوهش حاضر بر اساس اهداف پژوهش، از نوع کاربردی و روش انجام آن توصیفی-پیمایشی است. روش‌های تحقیق آمیخته به‌عنوان رویکردی از روش‌های کمّی و کیفی موقعیتی را برای پژوهشگران به وجود آورده که بر اساس آن می‌توانند متدولوژی‌ها، طرح‌ها، مدل‌ها و روش‌های به کار گرفته شده در یک مطالعه پژوهشی واحد را در کنار هم قرار دهند (مبینی دهکردی، ۱۳۹۰). این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری روش نظریه داده بنیاد انجام گرفته است. مبنای اصلی فرآیند تحلیل داده‌ها در روش نظریه داده بنیاد، کدگذاری است. انجام تحلیل و استخراج مفاهیمی که داده‌ها را استخراج می‌نمایند، کدگذاری خوانده می‌شود. فرآیند تحلیل داده‌ها آن گونه که در روش نظریه داده بنیاد توصیف شده است، بر اساس کدگذاری داده‌های خام و سپس دسته‌بندی انتزاعی کدها در قالب مفاهیم انجام پذیرفته است (طلایی، ۱۳۹۸). بنابراین تحلیل داده‌ها با «کدگذاری باز» (شناسایی مقوله‌ها، مشخصه‌ها، و ابعاد) آغاز شده، با «کدگذاری محوری» (بررسی شرایط، راهبردها، و پیامدها) ادامه یافته و با «کدگذاری انتخابی» (شکل دادن نظریه حول یک مقوله) ادامه پیدا کرده است (سرمد، ۱۳۹۰). جامعه آماری این مطالعه مدیران و معاونان منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران و استادان دانشگاه در سال ۱۳۹۸-۱۳۹۷ هستند که برای انجام مصاحبه انتخاب شده‌اند. در مرحله اول عوامل و شاخص‌های اصلی تفکر راهبردی استخراج و ساختار مدل به طور کلی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-06]

تبیین گردید. جامعه آماری این پژوهش دارای دو بخش است؛ بخش نخست که از ایشان مصاحبه به عمل آمده است و با توجه به قلمرو موضوعی آن شامل خبرگان منابع انسانی می‌باشند. این افراد ابتدا با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از طریق معیارهایی که محققان در این پژوهش به‌عنوان عوامل شناخت خبره بیان نموده‌اند، انتخاب شدند که پس از آن با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی سعی بر افزایش تعداد افراد مصاحبه شونده در این پژوهش شد. این نمونه‌گیری تا زمانی ادامه داشت که محققان به کفایت داده مورد نظر دست یابند.

به منظور انتخاب نمونه‌های مناسب در بخش کیفی روش نمونه‌گیری گلوله برفی برای انجام مصاحبه‌های پژوهش به کار گرفته شد و با حصول اشباع، فرآیند مصاحبه متوقف گردید. در این تحقیق در کل ۲۰ مصاحبه صورت گرفت که از مصاحبه ۱۵ تا مصاحبه ۲۰ کد اضافه‌ای به دست نیامد. برای نمونه‌گیری بخش کمّی از نمونه‌گیری تصادفی ساده بهره گرفته شد. برای تعیین حجم نمونه با توجه به گستردگی حجم جامعه در بخش کمّی پژوهش، از بین ۴۵۰۰ کارکنان منابع انسانی نفر از کارکنان شرکت ملی گاز ایران با استفاده از فرمول کوکران ۳۵۴ نفر از کارکنان منابع انسانی شرکت ملی گاز به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. جامعه آماری برای انجام مصاحبه و اجرای روش دلفی شامل همه خبرگان دانشگاهی و صنعت اعم از استادان، پژوهشگران، مدیران و کارشناسان خبره آشنا با تفکر راهبردی و نیز مدل‌ها و فرآیندها بود. ابزار گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر به شرح زیر بوده است:

۱- اسناد و مدارک، سوابق مکتوب و تحقیقات انجام گرفته در سازمان

۲- مصاحبه عمیق و اکتشافی نیمه ساختاریافته؛ با به کارگیری روش گلوله برفی مصاحبه‌هایی عمیق و اکتشافی انجام گرفت و با ۲۰ مصاحبه کیفی اشباع حاصل شد. برای جمع‌آوری اطلاعات تکمیلی با صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی مصاحبه انجام گرفت و متن‌های مصاحبه کدگذاری شد. در مرحله بعد، پس از شناسایی متغیرهای حاصل از مصاحبه و نیز مطالعات کتابخانه‌ای، روش دلفی برای انتخاب مهم‌ترین آن‌ها اجرا شد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-06]

- پرسش‌نامه محقق ساخته:

در این تحقیق به منظور سنجش پایایی از ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) استفاده شده است. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش‌نامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسش‌نامه‌ها و به کمک نرم‌افزار لیزرل میزان اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. با توجه به این که میزان آلفای کرونباخ برای ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش و کل پرسش‌نامه، ۰/۸۴۷ بدست آمد، می‌توان گفت که پرسش‌نامه و ابزار اندازه‌گیری از پایایی قابل قبولی برخوردار است. برای روایی پرسش‌نامه، از روش روایی محتوا استفاده شده است. روایی محتوا یک ابزار اندازه‌گیری است که به سؤال‌های تشکیل‌دهنده آن بستگی دارد. اگر سؤال‌های پرسش‌نامه معرف ویژگی‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای باشد که محقق قصد اندازه‌گیری آن‌ها را داشته باشد، آن گویه دارای روایی محتواست. روایی محتوای یک گویه معمولا توسط افراد متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود. در این تحقیق، محققان با مراجعه به پرسش‌نامه‌های استاندارد موجود در مقاله‌ها، پژوهش‌نامه‌های موجود و پایان‌نامه‌های مختلف اقدام به ساختن پرسش‌نامه کرده و سپس با مراجعه به استادان و متخصصان و خبرگان امر، اصلاحات و تغییرات مورد نظر را اعمال و پرسش‌نامه نهایی را تدوین نموده‌اند. روش کار به این صورت بود که پرسش‌نامه طراحی شده در اختیار ۱۰ نفر از متخصصان قرار داده شد تا آن‌ها در خصوص مناسب بودن گویه‌ها برای متغیر مورد نظر داوری نمایند. پس از دو دوره اصلاحات پیشنهادی متخصصان، پرسش‌نامه نهایی طراحی گردید.

لیزرل یک شاخص نیکویی برازش (نسبت مجموع مجذورات تبیین شده توسط مدل به کل مجموع مجذورات ماتریس برآورد شده در جامعه) را محاسبه می‌کند. این شاخص از لحاظ مطلوبیت به ضریب هم‌بستگی شباهت دارد. معیار ریشه میانگین مجذورات تقریب به‌عنوان اندازه برای هر درجه آزادی تعریف شده است. مقدار جذر برآورد واریانس خطای تقریب که به واقع همان آزمون انحراف هر درجه آزادی است، برای مدل‌هایی که برازندگی خوبی داشته باشند، کمتر از ۰/۰۵ است. مقادیر بالاتر از ۰/۰۸ نشان‌دهنده خطای معقولی برای تقریب در جامعه است. مدل‌هایی که شاخص برآورد واریانس خطای تقریب آن‌ها ۰/۱

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-06]

یا بیش‌تر باشد، برازش ضعیفی دارند. در این مرحله با استفاده از نرم‌افزار لیزرل تحلیل عاملی تاییدی برای سنجش الگوهای اندازه‌گیری پژوهش به کار گرفته شد. اگر شروط ذیل برقرار باشد، الگو برازش مناسبی دارد: سطح معناداری به دست آمده از آزمون کای دو، بیش از ۰/۰۵ شود، نسبت کای دو به درجه آزادی، کمتر از ۳ شود، مقدار آماره ریشه میانگین توان دوم خطای کمتر از ۰/۰۵ داشته باشد و مقدار شاخص برازش تطبیقی و شاخص برازندگی تعدیل یافته، بزرگتر از ۰/۹ باشد. برای تجزیه و تحلیل استنباطی و استخراج نتایج پژوهش از تحلیل‌های چندمتغیری و مقایسه میانگین و میانگین رتبه استفاده شده است. در تحلیل‌های چندمتغیری از روش‌های مختلف آماری از جمله تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده و با بررسی اعتبارسنجی نشانگرهای به کار رفته در سنجش عوامل مرتبط با تفکر راهبردی، اقدام به استخراج مؤلفه‌ها و رابطه بین مؤلفه‌ها با عامل اصلی تفکر راهبردی و روابط بین مؤلفه‌ها بررسی شده است.

یافته‌ها

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای استخراج مؤلفه‌های اصلی: در این پژوهش هفده گویه یا نشانگر برای تفکر راهبردی شرکت ملی گاز ایران به کار رفته است. این گویه‌ها در فرآیند پژوهش کیفی و از طریق خبرگان شرکت ملی گاز شناسایی و غربالگری شده‌اند. برای استخراج ابعاد یا مؤلفه‌های مرتبط با تفکر راهبردی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. شاخص‌های محاسبه شده از طریق آزمون‌های KMO و بارتلت از مناسب بودن تحلیل عاملی اکتشافی در تحلیل مؤلفه‌ها و کفایت لازم آن حمایت کرده است. شاخص "ک. ام. او" مدل با مقدار بالاتر ۰/۸۳ از کفایت نمونه آماری برای تحلیل اکتشافی و قابلیت تقلیل داده‌ها به عامل‌های زیربنایی و سطح معنی‌داری کوچکتر از ۰/۰۵ برای آزمون بارتلت از رد فرضیه صفر مبنی بر نبود هم‌بستگی بین گویه‌های مدل (رد همانی بودن ماتریس) پشتیبانی کرده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-06]

جدول ۱- نتایج آزمون "KMO" و بارتلت برای تحلیل عوامل مربوط به تفکر راهبردی شرکت ملی گاز ایران (منبع: یافته‌های پژوهش)

نام مدل	نتایج بررسی شاخص "KMO"	آزمون بارتلت		
	آماره "KMO"	مربع کای دو	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
تفکر راهبردی	۰/۸۸۳	۳۲۵۷/۷۷۵	۱۹۰	۰/۰۰۰

جدول ۲- آزمون بار عاملی گویه‌های پژوهش در ارتباط با مؤلفه‌های تفکر راهبردی شرکت ملی گاز ایران (منبع: یافته‌های پژوهش)

مؤلفه اصلی	زیرمولفه ها	ضرایب استاندارد شده	ضرایب معناداری
عوامل فردی	مسئولیت پذیری	۰/۴۸	۷/۸۳
	انگیزش	۰/۵۵	۸/۷۷
	ریسک پذیری	۰/۹۶	۱۶/۶۱
	خلاقیت	۰/۹۱	۱۷/۸۳
	علاقمند به یادگیری	۰/۸۷	۱۳/۲۰
	آینده نگری	۰/۵۴	۸/۶۳
	تحمل ابهام	۰/۸۹	۱۷/۷۶
	دانش و مهارت	۰/۷۸	۱۶/۶۷
عوامل سازمانی	نظام پاداش	۰/۶۷	۲/۸۸
	فرهنگ سازمانی	۰/۴۵	۹/۴۸
	ساختار سازمانی	۰/۴۳	۶/۷۷
	حمایت سازمانی	۰/۶۳	۹/۶۱

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-06]

مؤلفه اصلی	زیرمولفه ها	ضرایب استاندارد شده	ضرایب معناداری
عوامل سیستمی	فرضیه گرایی	۰/۸۹	۱۶/۳۰
	ارائه بازخورد	۰/۶۴	۱۱/۱۶
	کل گرایی	۰/۶۸	۱۹/۷۰
مدیریت ارشد	شیوه رهبری	۰/۸۶	۱۴/۷۳
	تنوع تیم مدیریت	۰/۹۰	۱۴/۷۳
عوامل گروهی	تعارض کارکردی	۰/۴۹	۱۰/۴۵
	تنوع شغل	۰/۳۶	۹/۴۰

مدل اندازه‌گیری مؤلفه‌های تفکر راهبردی در حالت تخمین استاندارد نشان داده شده است، شاخص‌های تناسب مدل حاکی از مناسب بودن مدل اندازه‌گیری مربوطه است، زیرا کمتر از ۰/۰۵ بوده و مقدار p-value مقدار RMSEA نیز مناسب می‌باشد. مقدار NFI و NNFI نیز هر دو بیش‌تر از ۰/۹۰ می‌باشد.

جدول ۳- ضرایب هم‌بستگی مؤلفه‌ها و عامل اصلی تفکر راهبردی شرکت ملی گاز ایران (منبع: یافته‌های پژوهش)

مؤلفه	عوامل فردی	عامل سازمانی	نگرش سیستمی	مدیریت ارشد	عامل گروهی	تفکر راهبردی منابع انسانی
عوامل فردی	۱	۰/۵۵۱ (**)	۰/۵۶۱ (**)	۰/۵۷۴ (**)	۰/۴۸۹ (**)	۰/۸۹۳ (**)
عامل سازمانی	**۰/۵۵۱	۱	**۰/۵۲۵	** ۰/۵۱۴	**۰/۵۱۲	**۰/۲۱۸
نگرش سیستمی	**۰/۵۶۱	**۰/۵۱۲	۱	**۰/۷۹۴	**۰/۴۱۰	**۰/۷۹۱
مدیریت ارشد	**۰/۵۷۴	**۰/۵۱۴	**۰/۷۹۴	۱	**۰/۴۷۴	**۰/۷۹۰

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-06]

مؤلفه	عوامل فردی	عامل سازمانی	نگرش سیستمی	مدیریت ارشد	عامل گروهی	تفکر راهبردی منابع انسانی
عامل گروهی	**۰/۴۸۹	**۰/۵۲۵	**۰/۴۱۰	**۰/۴۷۴	۱	**۰/۵۹۴
تفکر راهبردی منابع انسانی	**۰/۸۹۳	**۰/۲۱۸	**۰/۷۹۱	**۰/۷۹۰	**۰/۵۹۴	۱

برای آزمون و بررسی تأثیر عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی بر ابعاد تفکر راهبردی تحلیل مسیر انجام گرفت. رابطه هریک از مؤلفه‌های استخراج شده با مؤلفه‌های اصلی تفکر راهبردی با مدل تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم برازش شده است. نتایج استخراج شده برای مدل بیانگر این است که گویه‌های هر یک از مؤلفه‌ها دارای بار عاملی مثبت و بزرگتر از ۰/۴۰ است و مقدار t محاسبه شده برای هر یک از آن‌ها بیش‌تر از ۱/۹۶ است. هم‌چنین هر یک از مؤلفه‌ها با عامل اصلی تفکر راهبردی دارای ضرایب گامای مثبت و مقدار t محاسبه شده برای هر یک از آن‌ها بیش‌تر از ۱/۹۶ است که از ارتباط معنی‌دار هر یک از مؤلفه‌ها با عامل اصلی حمایت کرده است. شاخص‌های برازندگی مدل نیز از مناسب بودن مدل و مطابقت داده‌های گردآوری شده با پایه نظری حمایت کرده که برای بهبود یا اصلاح مدل رابطه سه جفت از گویه‌ها آزاد شده است. رابطه بین گویه فرضیه‌گرایی و گویه اهداف و چشم انداز، رابطه بین گویه حمایت سازمانی و گویه قوانین و مقررات صنعت و رابطه بین گویه آینده نگری و گویه خلاقیت آزاد شده است. در این بخش از تحلیل‌های صورت گرفته، علاوه بر مقایسه میانگین هر یک از مؤلفه‌های مدل با مقدار نظری، مقایسه میانگین رتبه در بین مؤلفه‌ها نیز انجام گرفته است.

میانگین هفت مؤلفه تفکر راهبردی با میانگین نظری مقیاس اندازه‌گیری مقایسه شده است. برای این منظور از آزمون مقایسه میانگین یک گروهی استفاده شده است. آماره t محاسبه شده برای هر یک از هفت مؤلفه بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ است که نشان می دهد اهمیت هر یک از مؤلفه‌های شناسایی تفکر راهبردی در شرکت ملی گاز ایران

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-06]

به‌صورت معنی‌داری در حد بالای متوسط نظری مقیاس اندازه‌گیری می‌باشد. نتایج آزمون‌ها در جدول (۴) نمایش داده شده است.

جدول ۴- مقایسه میانگین مؤلفه‌های مرتبط با تفکر راهبردی با مقدار نظری مقیاس (منبع: یافته‌های پژوهش)

مؤلفه‌های مدل	مقایسه میانگین تجربی با مقدار نظری ابزار اندازه‌گیری (سه)					
	میانگین	آماره t	درجه آزادی	سطح خطا	عدد تی	نتیجه آزمون
عامل فردی	۳/۷۸۶۷	۸۸/۶۵۳	۳۵۴	۰/۰۰۰	۳/۷۸۶۷	میانگین در حد بالا است.
عامل سازمانی	۳/۰۵۱۸	۱۰۷/۵۸۹	۳۵۴	۰/۰۰۰	۴/۴۳۹۳	میانگین در حد بالا است.
نگرش سیستمی	۴/۰۷۳۴	۵۶/۶۱۰	۳۵۴	۰/۰۰۰	۳/۰۵۱۸	میانگین در حد بالا است.
مدیریت ارشد	۳/۰۳۹۵	۵۳/۴۹۴	۳۵۴	۰/۰۰۰	۳/۰۳۹۵	میانگین در حد بالا است.
عامل گروهی	۳/۴۳۹۳	۱۳۴/۵۱۷	۳۵۴	۰/۰۰۰	۴/۰۷۳۴	میانگین در حد بالا است.

برای مقایسه میانگین رتبه پنج مؤلفه مرتبط با تفکر راهبردی از آزمون مقایسه میانگین رتبه مقادیر تکراری یعنی آزمون ناپارامتریک رتبه‌بندی فریدمن استفاده شده است. سطح خطای محاسبه شده برای مقایسه میانگین رتبه پنج مؤلفه کوچکتر از ۰/۰۵ است که نشان می‌دهد حداقل میانگین رتبه یکی از مؤلفه‌های مرتبط با تفکر راهبردی به‌صورت معنی‌دار بزرگتر از دیگری است. بزرگترین میانگین رتبه به ترتیب به مؤلفه‌های نگرش سیستمی، عامل فردی، عامل گروهی، عامل سازمانی و مدیریت ارشد اختصاص دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-06]

جدول ۵- نتایج آزمون مقایسه میانگین رتبه بین مؤلفه‌های تفکر راهبردی شرکت ملی گاز ایران (منبع: یافته‌های پژوهش)

مؤلفه‌های تفکر راهبردی	میانگین رتبه	تعداد	مربع کای دو	درجه آزادی	سطح خطا
عامل فردی	۳/۶۵	۳۵۴	۵۶۱/۱۳	۵	۰/۰۰۰
عامل سازمانی	۲/۱۹	آماره مربع کا لازم برای رد فرضیه صفر در ۹۹٪ اطمینان برابر با ۵۶۱/۱۳ است.			
نگرش سیستمی	۴/۱۳				
مدیریت ارشد	۲/۱۰				
عامل گروهی	۲/۸۴				

برای پاسخ به این سؤال که الگوی اثربخش تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران در راستای بهره‌وری کارکنان به چه صورت است، مؤلفه‌های مدل شناسایی شد. شاخص‌های برازش این مدل در جدول (۶) آمده است. شاخص‌های برازندگی مدل نیز از مناسب بودن مدل و مطابقت داده‌های گردآوری شده با پایه نظری حمایت کرده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود تمامی شاخص‌های برازش مدل در حالت مطلوب هستند.

جدول ۶- شاخص‌های برازش مدل تأثیر تفکر راهبردی بر بهره‌وری کارکنان (منبع: یافته‌های پژوهش)

ردیف	شاخص برازش مدل	نماد	مقدار مطلوب	مقدار مشاهده شده	نتیجه
۱	-	CMIN/DF	۵>	۱/۳۰	برازش مطلوب مدل
۲	(شاخص برازندگی)	GFI	۰/۹<	۰/۹۲۵	برازش مطلوب مدل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-06]

ردیف	شاخص برازش مدل	نماد	مقدار مطلوب	مقدار مشاهده شده	نتیجه
۳	(شاخص برازش تطبیقی)	CFI	۰/۹<	۰/۹۶۳	برازش مطلوب مدل
۴	(خطای ریشه میانگین مجذورات تقریب)	RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۴۰	برازش مطلوب مدل
۵	(شاخص نرم شده برازندگی)	NFI	۰/۹<	۰/۹۸۶	برازش مطلوب مدل

جدول ۷- آزمون شاخص نتایج حاصل از ارزیابی برازش مدل ساختاری پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)

		ضرایب استاندارد شده	ضرایب معناداری
تفکر راهبردی منابع انسانی	**بهره‌وری کارکنان**	۰/۵۳	۹/۴۲

از آن‌جا که سطح معنی‌داری به دست آمده از برازش مدل ساختاری برای این مسیر برابر ۰/۵۳ بدست آمد که از ۰/۰۵ کوچکتر است، رابطه بین تفکر راهبردی منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان نیز مورد تایید گرفت. از طرف دیگر عدد معنی‌داری به دست آمده از این ضریب نیز برابر ۹/۴۲ می‌باشد که از ۱/۹۶ بزرگتر است. بنابراین در سطح خطای ۰/۰۵ یا سطح اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت که میزان تأثیر تفکر راهبردی منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان ۰/۵۳ است.

بحث و نتیجه‌گیری

توسعه منابع انسانی استراتژیک و تفکر استراتژیک دو مقوله‌ای هستند که در طی دهه اخیر در کشورهای پیشرفته به‌صورت دو عامل حیاتی به آن‌ها نگریسته شده است. در این مقاله سعی شده که توسعه استراتژیک منابع انسانی در قالب تفکر استراتژیک بررسی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-06]

گردیده و به مفاهیم و مضامین هر یک به‌صورت کلی پرداخته شود. هم‌چنین با بررسی راهکارها و تجارب صاحب‌نظران برجسته این رشته، مواردی بیانگردد که با بومی‌سازی آن موارد در راستای ارتقای سریع‌تر جایگاه شرکت ملی گاز ایران گامی‌هایی برداشته شود. به منظور طراحی الگوی اثربخشی توسعه تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران در راستای بهره‌وری شناخت عناصر و عوامل مهم در این حوزه ضروری می‌باشد. با توجه به عدم وجود ادبیات تفکر راهبردی غنی در بخش منابع انسانی به طور عام و هم‌چنین ضعف شدید ادبیات و کارهای علمی انجام شده در این خصوص در این تحقیق سعی بر آن شد تا در جهت رسیدن به این هدف در دو بخش کیفی و کمّی اموری به شرح زیر به انجام رسیده و یافته‌های پژوهش حاصل گردند: انجام مصاحبه با خبرگان حوزه منابع انسانی و تعیین عوامل مهم و شاخص‌های مؤثر بر تفکر راهبردی در این حوزه در شرکت ملی گاز ایران، پیاده کردن و مرتب نمودن متن مصاحبه‌ها، انجام کدگذاری اولیه، کدگذاری نهایی و نوشتن یادداشت‌های مربوطه، استنتاج مفاهیم به‌عنوان عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی از مصاحبه با خبرگان، استخراج مقوله‌ها و دسته‌بندی عوامل و مفاهیم بر اساس قرابت‌های مفهومی موجود. در گام بعدی الگوی اثربخش تفکر راهبردی مدیران منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران در راستای بهره‌وری مورد بررسی واقع شد که رابطه بین تفکر راهبردی منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان مورد تایید است، چون سطح معنی‌داری به دست آمده از برازش مدل ساختاری برای این مسیر برابر ۰/۵۳ می‌باشد که از ۰/۰۵ کوچکتر است. از طرف دیگر عدد معنی‌داری به دست آمده از این ضریب نیز برابر ۹/۴۲ می‌باشد که از ۱/۹۶ بزرگتر است. بنابراین در سطح خطای ۰/۰۵ یا سطح اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت که میزان تأثیر تفکر راهبردی منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان ۰/۵۳ است. تفکر راهبردی با قابلیت‌های مشخصی مرتبط است. برای توسعه تفکر راهبردی افراد باید تمایل به تفکر راهبردی، دانش راهبردی و ظرفیت درک مقولات راهبردی/ توسعه پیشنهادات خود را داشته باشند. در این پژوهش خلاقیت، تفکر سیستمی و چشم انداز عوامل تشکیل‌دهنده تفکر راهبردی و ارتباطات راهبردی، تجزیه و تحلیل راهبردی و رفتارهای سیاسی نیز از عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی می‌باشد. چنان چه سازمان‌ها

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-06]

بخواهند تفکر راهبردی افراد در سطوح مختلف سازمانی مورد حمایت، تشویق و ترویج قرار گیرد، در این راستا لازم است که شیوه رهبری مدیران سازمان مشارکتی باشد، هم‌چنین لازم است که تیم مدیریت ارشد با ترکیبی از مدیران دارای سابقه کار، تحصیلات و تخصص متفاوت تشکیل شده و نیز ترکیب تیم مدیریت ارشد سازمان به طور دوره‌ای تغییر یابد. در این حالت می‌توان بیان کرد که تیم مدیریت ارشد شایستگی و قابلیت این را خواهد داشت که بستر لازم برای تشویق و ترغیب افراد در سطوح مختلف سازمانی به تفکر راهبردی را فراهم کند. نتیجه تحقیق بیان می‌دارد که عوامل گروهی بر تفکر راهبردی در سطح سازمان اثرگذار است. در این مطالعه تعارض کارکردی و تنوع شغل (تخصص‌های گوناگون) اعضای گروه به‌عنوان دو عامل کلیدی گروهی مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه برگرفته از پژوهش حاضر بیان می‌دارد که تفکر راهبردی متاثر از عوامل سازمانی است. در این پژوهش عوامل سازمانی دربرگیرنده نظام پاداش، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و حمایت سازمانی است. نتیجه تحقیق بیان می‌دارد که عوامل فردی بر تفکر راهبردی در سطح سازمان اثرگذار است. برای این که تفکر راهبردی در سطوح مختلف سازمانی صورت گیرد، می‌بایست نشست‌ها و گفتمان‌های راهبردی ترویج و توسعه داده شود. البته نباید از تجزیه و تحلیل‌های راهبردی غافل بود و به این منظور می‌بایست از اطلاعات لازم و مربوط استفاده کرد، هم‌چنین لازم است که فرآیندهای تصمیم‌گیری طوری انتخاب و اجرا شوند که بتوان بر اساس آن‌ها تصمیم‌های راهبردی مفید و ارزشمند اتخاذ نمود و اقدام‌های راهبردی مناسب صورت داد. با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی در حوزه موضوعی پژوهش حاضر در سایر شرکت‌های ایرانی انجام گیرد.

منابع

درتاج، فریبرز، شریعت، سارا، عباس‌پور، عباس، دلاور، علی و سعدی‌پور، اسماعیل (۱۳۹۶). تبیین و ارائه مدل پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت ایران بر اساس رویکرد نظریه داده بنیاد، *فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، شماره ۳۳، صص ۳-۴۳.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-06]

دیانت نژاد، نسرین و ایرج‌پور، علیرضا (۱۳۹۵). بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی، *نشریه مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۲۶، صص ۹۲-۸۵.

سرمد، زهره، عباس، بازرگان و حجازی، الهه (۱۳۹۰). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، چاپ بیست و یکم، تهران: نشر آگاه.

شوقی، محمد، بازرگانی، محمد، نادری خورشیدی، علیرضا و دیواندی، علی (۱۳۹۶). الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دوره ۹، شماره ۱ (پیاپی ۲۷)، صص ۱۵۶-۱۲۵.

طلایی، حمیدرضا، جعفرنژاد، احمد، کاظمی، عالیه و محمدی کنگرانی، حنانه (۱۳۹۸). طراحی مدل اعتمادسازی در شبکه تامین خدمات بشردوستانه (مطالعه موردی: آتش سوزی ساختمان پلاسکو، انفجار شهران، آب گرفتگی متروی تهران)، *نشریه مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره ۷، شماره ۲ (پیاپی ۲۶)، صص ۸۲-۵۹.

مبینی دهکردی، علی (۱۳۹۰). معرفی طرح‌ها و مدل‌ها در روش تحقیق آمیخته، *نشریه راهبرد*، شماره ۶۰ صص ۲۲۳-۲۱۷.

موسی خانی، مرتضی، ایران نژادپاریزی، مهدی و قاسم‌پور، اکبر (۱۳۹۴). ارزیابی تفکر استراتژیک اثربخش در مدیران شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران، *نشریه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، شماره ۲۵، صص ۱۴۴-۱۲۵.

Andersen, T. (2001.(Information Technology, Strategic Decision making approaches and organization performance in different industrial settings, *journal of strategic information systems*, 10, 101-119.

Betz, F. (2016). *Strategic thinking: a comprehensive guide*. First edition, Emerald publishing.

Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach, *Leadership & Organization Development Journal,* 26 (5), 336-354.

Dewett, T. & Jones, G. (2001). The Role of information technology in the organization: A Sense making perspective, *Academy of management review*, 24, 286-307.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-06]

Goldman, E., Scott, A., & Follman, J. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8 (2), 36-54.

Jones, Q. C. G. & Scotford, E. (2017). *The Strategic Environmental Assessment Directive. A Plan for Success?* Hart Publishing, Oxford-Portland.

Liedtka, M. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning,* 31 (1), 120-129.

Shuen, A., Feiler, P. F., & Teece, D. J. (2014). Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. *Energy Strategy Reviews*, 3, 5-13.

Torre, P. & Mário, A. (2017). The impact of experiential learning on managers' strategic competencies and decision style. *Journal of innovation & knowledge,* 2, 10–14.

Woodman, R. W., John E., & Griffin, W. (1993). Toward a theory of organization creativity, *Academy of management review*, 18 (2), 293-321.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-06]