

طراحی مدل پرورش تفکر استراتژیک و خلاق در مدیران شرکت ملی نفث ایران

فریبرز درتاج^{۱*}

عباس عباس پور^۲

سارا شریعت^۳

علی دلاور^۴

اسماعیل سعدی پور^۵

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل پرورش تفکر استراتژیک و خلاق در شرکت ملی نفث ایران طرح ریزی شد.

روش: این پژوهش از نظر هدف در دسته‌ی پژوهش‌های کاربردی و از منظر روش‌شناختی در دسته‌ی پژوهش‌های آمیخته قرار دارد. در بخش کیفی مبتنی با رویکرد نظریه داده بنیاد- و توسط مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته از نمونه‌ی پژوهش (۲۴ نفر از خبرگان صنعت و دانشگاه) داده‌های پژوهش گردآوری شد. سپس کدگذاری‌ها انجام شده و اقدام به شناسایی ابعاد، مقولات اصلی و زیر مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با هر یک از کدهای به دست آمده نمودیم و در نهایت برآزش مدل پارادایمی تحقیق با استفاده از داده‌های کمی جمع‌آوری شده (۳۲۰ نفر) آزمون شد.

یافته‌ها: نتایج کیفی تحقیق نشان‌دهنده ۱۱ مقوله اصلی و ۲۴ مقوله فرعی و ۹۹ مفهوم بود، که در قالب مدل پارادایمی پرورش تفکر استراتژیک و خلاق شامل: شرایط علی (عوامل فردی، عوامل سازمانی و گفتمان سازی)، مقوله‌ی مرکزی تفکر استراتژیک و خلاق (دید سیستمی، تفکر مفهومی، آینده‌نگری و نگرش فلسفی)، عوامل مداخله‌گر محیطی برون و درون سازمانی، عوامل زمینه‌ای (بستر

۱. استاد روانشناسی تربیتی، عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) dortaj@atu.ac.ir

۲. استاد مدیریت منابع انسانی، عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران abbaspur1386@gmail.com

۳. دانشجوی دکتری روانشناسی تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران sajam2000@yahoo.com

۴. استاد روش‌های تحقیق و آمار، عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران delavarali@yahoo.com

۵. دانشیار روانشناسی تربیتی، عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران ebiabangard@yahoo.com

فرهنگی، زمینه یادگیری، عوامل روان‌شناختی و استقلال سازمانی)، راهبردهای استعدادیابی و جذب و نگهداشت و پیامد پرورش تفکر استراتژیک و خلاق شامل: توسعه تفکر استراتژیک و خلاق، فراهم نمودن زمینه طراحی و استقرار نظام دیده‌بانی و خلاقیت در شرکت ملی نفت و روابط بین ابعاد مختلف آن را نشان داد و شاخص‌های برازش منتج از یافته‌های کمی حکایت از برازش مناسب داده‌ها با مدل و تأیید فرضیه‌های منتج از مدل داشت.

نتیجه‌گیری: یافته‌های این پژوهش عوامل و شرایط پرورش تفکر استراتژیک و خلاق را در شرکت ملی نفت ایران آشکار ساخته و بر لزوم عملیاتی کردن آن تأکید دارد.

کلیدواژه‌ها: پرورش تفکر استراتژیک، روانشناسی استراتژیک، استراتژی، شرکت ملی نفت، خلاقیت.

پیشگفتار

در میان سازمان‌های صنعتی که موفقیت خود را ترکیبی از علم و هنر مدیریت می‌دانند، صنعت نفت از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. نگاه استراتژیک به مدیریت منابع انسانی می‌گوید: "کارکنان عامل تمایز و برتری سازمان‌ها هستند." و از همین روی توجه به نیروی انسانی به‌عنوان یک اصل بی‌بدیل در سازمان‌های نفت و گاز جهان مطرح است (ریوز، لاو و تیلمانس^۱، ۲۰۱۲). تنوع مداوم این صنعت، به همراه گستردگی و تعداد قابل توجه نیروی انسانی فعال در آن که با پیشرفت روزمره و تحولات تکنولوژیکی درهم آمیخته است، آن را به مدل مناسبی برای هنر‌نمایی مدیریت و دانش استراتژیک تبدیل کرده است (شوئن، فایلر و تیس^۲، ۲۰۱۴). خلاقیت را به‌عنوان توانایی حل مسائل به شیوه‌ی ابتکاری و با تفکر واگرا می‌توان تعریف کرد. قطعاً در شرایط پیچیده عصر حاضر، سازمان‌ها به کرات در چالش‌هایی

1. Reeves, Love & Tillmanns
2. Shuen, Feiler & Teece

گیر می‌کنند که تصمیمات خلاقانه می‌تواند به فرایند موفقیت سازمان کمک شایانی نماید (مظاهر، محمدی، اکرادی، پروین، فاضلی، ۱۳۹۶).

شرکت ملی نفت ایران نیز برای رقابت با غول‌های نفتی جهان و شرکت‌های نفتی رقیب در منطقه در افق ۱۴۰۴ چشم‌انداز استراتژیک خود را کاهش شدت انرژی کشور به کمتر از ۰/۳، حفظ جایگاه ظرفیت دومین تولیدکننده نفت خام در اوپک، دستیابی به جایگاه دوم جهانی در ظرفیت تولید گاز طبیعی، جایگاه اول منطقه به لحاظ ظرفیت پالایشی، دستیابی به جایگاه اول منطقه از لحاظ ارزش تولید مواد و کالاهای پتروشیمیایی و نیل به جایگاه اول فناوری نفت و گاز در منطقه دیده است (بر گرفته از سایت وزارت نفت، ۱۳۹۶). قطعاً صنعت عظیم و استراتژیک نفت ایران که نبض اقتصادی کشور را در دست دارد جهت تحقق این چشم‌انداز نیازمند تقویت بنیه علمی، مدیریتی و پرورش مهارت‌های تفکر استراتژیک و خلاق نیروی انسانی فعال در واحدهای ستادی و شرکت‌های تابعه خود است.

جستجو در منابع علمی و مدیریتی نشان می‌دهد که شناسایی و پرورش استعدادهاى موردنیاز سازمان‌ها تاریخچه‌ای طولانی دارد به طوری که در اوایل سال ۱۹۷۷ مکنزی و شرکا واژه جنگ برای استعداد (سیزنو و پنینگتون^۱، ۲۰۱۷) را برای توصیف چالش‌هایی که کارفرمایان با آن مواجه‌اند تا کاندیدایی بامهارت بالا را پیدا کنند مطرح نمودند. آن‌ها اعتقاد داشتند که مدیران کمی این آمادگی را دارند تا نقش رهبری در سازمان‌ها را ایفا نمایند. بنابراین شرکت‌های سراسر جهان برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می‌یابند. از این رو کسب و کارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارائه آموزش‌های لازم به آن‌ها و حفظ و نگهداری کارکنان با ارزش برای بلندمدت را داشته باشند (مک کاولی و ویکفیلد^۲، ۲۰۰۶). از این رو تفکر استراتژیک و خلاق به عنوان یکی از دو قابلیت اصلی رهبران دارای عملکرد برجسته بر شمرده شده است (دی. فلینز، اتواتر، استارم و مک کی^۳،

-
1. Suseno & Pinnington
 2. McCauley & Wakefield
 3. Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee

۲۰۱۴). در اهمیت جایگاه تربیت مدیران استراتژیک و خلاق در کشور رئیس مجلس شورای اسلامی نیز در جمع اساتید جهاد دانشگاهی بر لزوم ایجاد مرکزی برای تربیت مدیران استراتژیکی که خلاق هستند، تأکید نمودند و بین تصمیمات و عملکرد اجرایی و استراتژیک تفاوت قائل شدند (لاریجانی، ۱۳۹۴).

با توجه به اهمیت پرورش تفکر استراتژیک و خلاق در سطح جهانی، ملی و صنعت نفت مطالعه حاضر از چند جهت حائز اهمیت است. نخست اینکه مطالعه منسجمی از تفکر راهبردی و خلاقیت به عنوان زیربنایی ترین وجه قابل بررسی در پرورش تفکر استراتژیک و خلاق وجود ندارد، اغلب مطالعات زاویه مند و با استفاده از روش های کیفی و یا صرفاً کمی به روابط علی بین مؤلفه ها توجه داشته اند، حال آن که این تحقیق در بخش کیفی به بررسی ابعاد گوناگون این پدیده از دیدگاه های مختلف در منابع علمی و دیدگاه خبرگان صنعت نفت و اساتید حوزه ی استراتژی و خلاقیت به منظور شناخت بیشتر و ترکیب جامع و یکپارچه از سازه مورد نظر پرداخته است؛ دوم اینکه اکثر مطالعات به بررسی نقش و اهمیت تفکر استراتژیک و خلاق بر توسعه اهداف استراتژیک متمرکز بوده اند، در حالی که این مطالعه علاوه بر بررسی نقش و اهمیت مؤلفه های تشکیل دهنده این سازه، بر پرورش این مؤلفه ها در قالب یک مدل آموزشی نیز متمرکز است؛ سوم اینکه رویکرد این پژوهش در بخش کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد است که در طراحی مدل پرورش تفکر استراتژیک و خلاق بر اساس این نظریه مجموعه ای از شرایط و عوامل تأثیرگذار زیر بنایی و عوامل و شرایط بیرونی و درون سازمانی که در این مفهوم دخیل هستند به صورت نظام مند بررسی شده و نتایج آن در بخش کمی مورد تأیید پرسشگران قرار گرفته است؛ و مهم ترین ویژگی بارز این تحقیق، بین رشته ای^۱ بودن آن است، و توجه خاص به سازه استراتژی به عنوان یک فرآیند پیچیده تفکر از دیدگاه روان شناسی که در آن با کاربست مبانی نظری و تحقیقات انجام شده در رویکرد مکاتب شناختی، روان شناسی تربیتی، روان شناسی یادگیری، روان شناسی

1. Interdisciplinary

شخصیت و مدیریت استراتژیک " یک مدل جامع برای پرورش تفکر استراتژیک و خلاق " با ترکیب منطقی از ابعاد مورد مطالعه جهت آموزش رهبران، مدیران و کارشناسان سازمانها به دست آمده است.

بنابراین با توجه به برنامه‌های تحولی پیش روی صنعت نفت و سطح بالای تصمیمات استراتژیک و کمبود نیروی انسانی استراتژیست و خلاق در جایگاه سیاست گذاری، تصمیم سازی و تصمیم گیری، هدف پژوهش حاضر " طراحی الگوی پرورش تفکر استراتژیک و خلاق در شرکت ملی نفت ایران " و اهداف فرعی آن شناسایی ابعاد (مقولات اصلی)، شرایط علی، عوامل مداخله گر (پیش برنده و بازدارنده)، شناسایی راهبردها، شناسایی پیامدهای اثرگذار بر پرورش تفکر استراتژیک و خلاق در شرکت ملی نفت و شناسایی مهم ترین مؤلفه‌های در گیر در مقوله‌ی مرکزی که همان تفکر استراتژیک و خلاق است، با کاربست روش تحقیق آمیخته، بود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف در دسته پژوهش‌های کاربردی و از منظر استراتژی گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در دسته پژوهش‌های آمیخته-طرح اکتشافی و مدل تدوین ابزار- قرار می گیرد. در واقع پژوهشگر به دنبال کشف مدل بهینه‌ای برای پرورش تفکر استراتژیک و خلاق در شرکت ملی نفت بود، که بدین منظور ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی را گردآوری نموده و در نهایت اقدام به همسوسازی نتایج کرده است. جامعه ی پژوهش حاضر در بخش کیفی شامل ذینفعان ذیصلاح موقعیت پژوهش شامل مدیران ارشد و میانی باتجربه در شرکت ملی نفت ایران، سیاست‌گذاران کلان شرکت نفت و همچنین پژوهشگران و اساتید دانشگاهی باتجربه در حوزه‌ی روان‌شناسی و مدیریت استراتژیک بودند که از بین آنها و به روش هدفمند و زنجیره‌ای ۲۴ نفر به عنوان نمونه

پژوهش در بخش کیفی انتخاب شدند و با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته داده‌های بخش کیفی انتخاب شدند. در بخش کمی نیز نمونه‌ی پژوهش شامل ۳۲۰ نفر از کارکنان شرکت ملی نفت بودند که به روش در دسترس انتخاب شدند و به ابزار منتج از بخش کیفی پاسخ دادند.

در بخش کیفی ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته بود که بر اساس مبانی نظری و تجربی تدوین شدند. مصاحبه شامل ۲۰ سؤال بود. در بخش کمی نیز داده‌ها با استفاده از پرسشنامه مدل پرورش تفکر استراتژیک و خلاق که منتج از بخش کیفی پژوهش (طبق نظریه داده بنیاد) بود، جمع‌آوری شدند. ویژگی‌های روان‌سنجی این ابزار نیز مورد بررسی قرار گرفت. ابتدا روایی محتوایی به معنای پوشش همه ابعاد پدیده توسط ۵ نفر از اساتید دانشگاهی (۲ نفر مسلط بر مباحث استراتژیک ۲ نفر آشنا به شرکت نفت و یک نفر متخصص آزمون‌سازی) بررسی و اصلاح شد. روایی سازه ابزار توسط تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد که شاخص‌های برازش حاصل از مناسب بودن روایی سازه ابزار داشت. همچنین ضریب لامبدا ۲ی گاتمن برای تمامی عامل‌ها بیشتر از ۰/۷۴ به دست آمد که حکایت از پایایی ابزار داشت.

پس از کسب مجوزهای لازم و تدوین سؤالات نیمه ساختاریافته‌ی مصاحبه، پژوهشگر به صورت هدفمند به سراغ یکی از نخبگان و صاحب‌نظران مرتبط با حیطه رفت و اقدام به مصاحبه‌ی عمیق با وی نمود. پس از اتمام مصاحبه فرد با مشورت با مصاحبه‌شونده به سراغ نفر بعدی می‌رفت، پس از انجام و پیاده‌سازی ۲۴ مصاحبه داده‌ها به اشباع رسیدند و روند مصاحبه‌ها متوقف شد. در ادامه پژوهشگر اقدام به کدگذاری مصاحبه‌های پیاده شده نمود. سپس بر اساس کدگذاری‌ها و طبق نظریه داده بنیاد ابعاد و مؤلفه‌ها و جنبه‌های مختلف پدیده‌ی پژوهش که مدل بهینه پرورش تفکر استراتژیک و خلاق در شرکت نفت بود استخراج شد و بر اساس آن سؤال‌های ابزار موردنظر به منظور داده‌های کمی گردآوری شدند. این پرسشنامه به همراه اطلاعات دموگرافیک بر روی ۳۲۰ نفر از افراد جامعه اجرا شد.

داده‌های گردآوری شده در دو بخشی کیفی (کدگذاری) و کمی (بخش توصیفی شامل جداول و نمودارهای فراوری توسط نرم‌افزار اکسل ۲۰۱۳ و بخش استنباطی شامل تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری توسط نرم‌افزار SPSS-24 و لیزرل ۹/۳۰) تجزیه و تحلیل شد.

یافته‌های پژوهش

داده‌های پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی تجزیه و تحلیل شدند، بدین ترتیب ابتدا یافته‌های مربوط به داده‌های کیفی ارائه می‌شود. جدول ۱ نتایج کدگذاری محوری و گزینشی مدل پرورش تفکر استراتژیک و خلاق در شرکت ملی نفت را نشان می‌دهد.

جدول ۱: جدول کدگذاری محوری و گزینشی - طراحی مدل پرورش تفکر استراتژیک خلاق در شرکت ملی نفت

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
عوامل زمینه‌ای	۱- بستن فرهنگی	الف) فرهنگ سازمانی	سازگاری، یکپارچگی ارزش‌ها، رسالت (مأموریت)، باورهای جمعی
		ب) اخلاق حرفه‌ای	مسئولیت پذیری، خبرگی در کار، پشتکار و سخت کوش بودن (پایداری در هدف)، خود برانگیختگی (خودجوشی)
	۲- زمینه یادگیری	الف) یادگیری سازمانی	حساس نسبت به یادگیری خود و دیگران، یادگیرنده مستمر، یادگیری سه حلقه‌ای
		الف) زمینه شناختی	درک ناپیوستگی‌ها، اکتشاف، درک ابهام، درون‌نگری
۳- عوامل روان‌شناختی	ب) تفکر فعال و خلاق	عاشقانه درگیر هدف و کار شدن، تغییر دادن مسئله برای کشف آن، توانایی چرخش سریع افکار (چابکی ذهن)، فراست تحلیل گرایانه (ترکیبی از تحلیل عقلی، شهودی، تفکر جانبی)	
	۴- استقلال سازمانی	الف) استقلال شرکت نفت	مدیریت از درون، استقرار مقررات خاص صنعت نفت
		ب) کاهش سیاست	ایجاد زیر ساختارهای قانونی، عدم تبعیت از تغییرات سیاسی کشور، جلوگیری از

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
شرایط علمی	۱- سوالات فردی	زادگی	قوانین بازدارنده
		الف) ویژگی های ذاتی	هوش (عمومی و تخصصی)، خلاقیت، بینش شهودی، حوزه تفکر گسترده، توانایی کلامی (سخنوری)
		ب) ویژگی های شخصیتی	پذیرا بودن، بلوغ هیجانی (پختگی هیجانی)، وظیفه شناسی، سازگاری سازنده (انعطاف پذیری)، پیشگام بودن، کمال جویی (آرمان طلبی)
		ج) ویژگی های رفتاری	متفکر و عمل گرا، ارتباط مؤثر، یادگیرنده و یاد دهنده مستمر، چالش پذیر، ساختار شکنی (پارادایم شکنی)، ریسک پذیری
۲- سوالات سازمانی	د) مهارت های فردی	قدرت تجزیه و تحلیل، قدرت تصمیم گیری، مهارت حل مسئله، مهارت مذاکره و چانه زنی، مهارت ارتباط مؤثر (بینش اجتماعی)، مهارت مدیریت زمان، حوزه مطالعات گسترده (دانش بین رشته ای)	
	الف) امکانات سازمانی	ساختار سازمانی، سیستم های جریان خدمات و انگیزشی، قوانین و مقررات نظام های استاندارد، حمایت مدیریت، منابع مالی	
	۳- گفتمان سازی	الف) ایجاد حساسیت	معرفی شایستگان از طرق مختلف، آگاهی بخشی در سطوح مختلف، ایجاد احساس نیاز، ایجاد ظرفیت های روانی
راهبردها	مدیریت استعداد	ب) معنا سازی	تأکید بر اهمیت پرورش تفکر استراتژیک در ایجاد ارزش افزوده، طراحی مدل پرورش تفکر استراتژیک به عنوان افتخارات شرکت نفت
		الف) استعدادیابی	تشکیل استخر استعداد، زمینه خلاقیت و نوآوری، استعداد سنجی
مقوله مرکزی	تفکر استراتژیک و خلاق	ب) جذب و نگهداشت	اصلاح ساختار، تسهیل فرآیند جذب، شیوه های نوین جذب
		الف) تفکر سیستمی و واگرا	تفکر کل نگر، تفکر ترکیبی، فرضیه گرایی (تفکر علمی)، تفکر در طول زمان، تفکر چرخه ای و واگرا
		ب) تفکر مفهومی	تصور سازی (توانایی شبیه سازی)، تفکر استقرایی، تفکر جانبی
		ج) آینده نگری	پیش بینی و پیشگویی، تخیل و رؤیاپردازی، دوراندیشی (بلند اندیشی)، سناریو سازی چشم انداز سازی
		د) نگرش فلسفی	تفکر قیاسی، توانایی پرسشگری، شکاکیت فلسفی (عدم جزمیت)، اندیشه زایی (تولید اندیشه)، تفکر انتقادی

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
عوامل مداخله گر	عوامل محیطی	الف) درون سازمانی	موانع ساختاری، موانع مدیریتی، موانع آموزشی (پرورشی)، موانع فرهنگی
		ب) برون سازمانی	موانع اجتماعی، موانع سیاسی، موانع اقتصادی
پیامدها	توسعه اهداف استراتژیک	پرورش تفکر استراتژیک و خلاق	کمک به توسعه تفکر استراتژیک و خلاق، افزایش خلاقیت و نوآوری، کمک به تدوین و توسعه استراتژی‌های - آگاهانه - خلاقانه - آینده‌نگر و آینده‌ساز
		الف) زمینه ایجاد استقرار نظام دیده‌بانی	حفظ هوشیاری مدیران، پیشگیری از تصمیمات موازی و سلیقه‌ای، یکپارچگی اهداف و برنامه‌های استراتژیک، ایجاد مزیت رقابتی در تمامی عرصه‌ها



شکل ۱. مدل پارادایمی به دست آمده از بخش کیفی " طراحی مدل پرورش تفکر استراتژیک و خلاق در شرکت ملی نفت ایران "

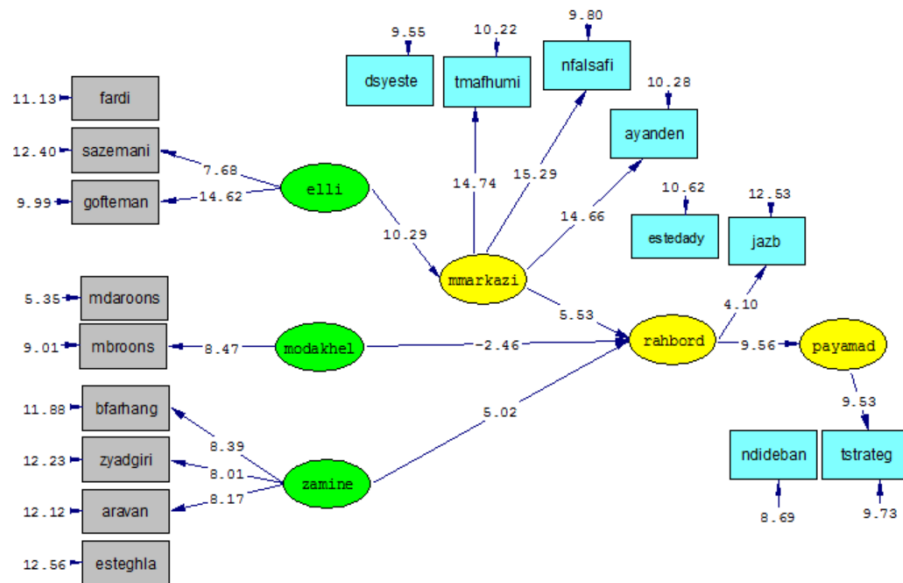
با توجه به جدول ۳ و شکل ۱ نتایج تحقیق نشان‌دهنده ۱۱ مقوله اصلی و ۲۴ مقوله فرعی و ۹۹ مفهوم بود، که در قالب مدل پارادایمی شامل: شرایط علی (عوامل فردی)، عوامل سازمانی و گفتمان سازی)، مقوله‌ی مرکزی تفکر استراتژیک و خلاق (تفکر سیستمی و واگرا، تفکر مفهومی، آینده‌نگری و نگرش فلسفی)، عوامل مداخله‌گر محیطی برون و درون‌سازمانی، عوامل زمینه‌ای (بستر فرهنگی، زمینه یادگیری، عوامل روان‌شناختی و استقلال سازمانی)، راهبردهای استعدادیابی و جذب و نگهداشت و پیامد پرورش تفکر استراتژیک و خلاق شامل: توسعه تفکر استراتژیک و خلاق، فراهم نمودن زمینه طراحی و استقرار نظام دیده‌بانی در شرکت ملی نفت و روابط بین ابعاد مختلف آن را نشان می‌دهند. در بخش کمی و از میان ۳۲۰ شرکت‌کننده ۵۲ درصد شرکت‌کنندگان مرد، و ۴۶ درصد زن و ۲ درصد از آن‌ها به سؤال جنسیت پاسخ نداده بودند. میانگین سنی برای مردان در این پژوهش $41/17 \pm 3/65$ و برای زنان $40/96 \pm 5/65$ بود. جدول ۲ داده‌های توصیفی هر یک از مؤلفه‌ها نشان می‌دهد.

جدول ۲. آمار توصیفی عامل‌های پرسشنامه

عامل	تعداد	مینیمم	ماکزیمم	میانگین	انحراف استاندارد
بستر فرهنگی	۳۲۰	۸	۱۵	۱۲/۵۱	۱/۶۶
فرهنگ سازمانی	۳۲۰	۱۲	۲۰	۱۶/۸۴	۲
اخلاق حرفه‌ای	۳۲۰	۸	۱۵	۱۲/۵۱	۱/۶۶
زمینه یادگیری	۳۲۰	۲۴	۴۰	۳۳/۲۴	۳/۸۹
یادگیری سازمانی	۳۲۰	۱۶	۳۰	۲۴/۶۵	۳/۱۹
عوامل روان‌شناختی	۳۲۰	۸	۲۰	۱۶/۲۸	۲/۲۸
زمینه شناختی	۳۲۰	۱۱	۲۰	۱۷/۰۴	۲/۲۳
تفکر فعال و خلاق	۳۲۰	۲	۱۰	۷/۷۳	۱/۴۱
استقلال سازمانی	۳۲۰	۱۵	۲۵	۲۱/۳۹	۲/۱۳
استقلال شرکت	۳۲۰	۳	۱۵	۱۱/۵۰	۲
کاهش سیاست زدگی	۳۲۰	۶	۱۵	۱۲/۵۲	۱/۸۵
عوامل فردی	۳۲۰	۱۲	۳۰	۲۴/۳۵	۲/۹۸
ویژگی‌های ذاتی	۳۲۰	۱۶	۳۰	۲۴/۴۸	۳

۲/۴۲	۲۱/۱۷	۲۵	۱۴	۳۲۰	ویژگی‌های شخصیتی
۳/۷۵	۳۱/۳۵	۷۷	۲۱	۳۲۰	ویژگی‌های رفتاری
۳	۲۴/۳۵	۳۰	۱۲	۳۲۰	مهارت‌های فردی
۳/۵۱	۲۷/۸۵	۳۵	۱۷	۳۲۰	عوامل سازمانی
۲/۳۲	۱۶/۱	۲۰	۸	۳۲۰	امکانات سازمانی
۳/۵۴	۳۳/۳۸	۴۰	۲۳	۳۲۰	گفتمان سازی
۲	۱۱/۷۴	۱۵	۶	۳۲۰	ایجاد حساسیت
۲/۱۴	۱۶/۵۲	۲۰	۱۰	۳۲۰	معناسازی
۹/۴۹	۷۴/۳۸	۹۰	۴۸	۳۲۰	مدیریت استعداد
۳/۵	۱۱/۳۵	۴۰	۶	۳۲۰	استعدادیابی
۳/۰۶	۲۱	۲۵	۱۰	۳۲۰	جذب و نگه داشت
۳/۳	۳۰	۳۵	۱۹	۳۲۰	تفکر استراتژیک و خلاق
۱/۸۵	۱۲/۴۵	۱۵	۶	۳۲۰	تفکر سیستمی و واگرا
۳/۱۳	۱۹/۷۷	۲۵	۱۱	۳۲۰	تفکر مفهومی
۳/۱۲	۱۸/۲۴	۲۰	۶	۳۲۰	آینده‌نگری
۲/۰۷	۱۷/۱۹	۲۰	۱۱	۳۲۰	نگرش فلسفی
۲/۴۸	۱۱/۴۶	۱۵	۴	۳۲۰	عوامل محیطی (درون‌سازمانی)
۴/۲۲	۲۳/۸۷	۵۲	۱۵	۳۲۰	عوامل محیطی (برون‌سازمانی)
۲/۸۶	۱۹/۲۳	۲۵	۵	۳۲۰	توسعه اهداف استراتژیک
۳/۱۴	۲۱/۱۸	۲۵	۱۱		پرورش تفکر استراتژیک و خلاق
۱/۸۴	۱۲/۷۸	۱۵	۸	۳۲۰	استقرار نظام دیده‌بانی

همان‌گونه که مشخص است در پرسشنامه بالاترین میانگین متعلق به مدیریت استعداد با انحراف استاندارد ۹/۴۹ و کمترین میانگین به تفکر فعال با انحراف استاندارد ۱/۴ تعلق دارد. با توجه به شکل ۲ تمامی ضرایب استاندارد به جز ضریب مسیر عامل مداخله به راهبردها بیشتر از ۰/۰۳ بود.



شکل ۲

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل

RFI	IFI	CFI	NFI	GFI	SRMR	Chisquare/df	RMSEA	شاخص‌های برازش
≥ ۰/۹۰	≥ ۰/۹۰	≥ ۰/۹۰	≥ ۰/۹۰	≥ ۰/۹۰	≤ ۰/۸	≤ ۳	≤ ۰/۱	مقدار مطلوب
۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۹۰	۰/۰۵	۲/۹	۰/۰۶	مقدار موجود

با توجه به جدول ۳ مدل از برازش مطلوبی برخوردار است و این بدان معناست که داده‌های گردآوری شده از مدل نظری تدوین شده حمایت می‌کند. در ادامه به بررسی فرضیات موجود در مدل پرداخته شده است.

- فرضیه اول: شرایط علی (عوامل فردی، سازمانی، گفتمان سازی) بر مقوله مرکزی اثر دارد.

- فرضیه دوم: شرایط علی (عوامل فردی، سازمانی، گفتمان سازی) از طریق مقوله مرکزی بر راهبردها اثر می‌گذارد.
- فرضیه سوم: عوامل مداخله‌گر (درون‌سازمانی، برون‌سازمانی) بر راهبردها اثر دارد.
- فرضیه چهارم: عوامل مداخله‌گر (درون‌سازمانی، برون‌سازمانی) از طریق راهبردها بر پیامدها اثر می‌گذارد.
- فرضیه پنجم: عوامل زمینه‌ای (بستر فرهنگی، زمینه یادگیری، عوامل روان‌شناختی و استقلال سازمانی) بر راهبردها اثر دارد.
- فرضیه ششم: عوامل زمینه‌ای (بستر فرهنگی، زمینه یادگیری، عوامل روان‌شناختی و استقلال سازمانی) از طریق راهبردها بر پیامدها اثر می‌گذارد.
- فرضیه هفتم: مقوله مرکزی (تفکر سیستمی و واگرا، تفکر مفهومی، نگرش فلسفی، آینده‌نگری) بر راهبردها اثر دارد.
- فرضیه هشتم: مقوله مرکزی (تفکر سیستمی و واگرا، تفکر مفهومی، نگرش فلسفی، آینده‌نگری) از طریق راهبردها بر پیامدها اثر می‌گذارد.
- فرضیه نهم: راهبردها (استعدادیابی، جذب و نگهداشت) بر پیامدها اثر دارد.

جدول ۴. روابط مستقیم مدل

متغیر مستقل	متغیر وابسته	نوع	ضریب استاندارد مسیر	معناداری (t)
شرایط علی	مقوله مرکزی	مستقیم	۰/۶۹	۱۰/۲۹
عوامل	راهبردها	مستقیم	-۰/۲۷	-۲/۴۶
عوامل زمینه‌ای	راهبردها	مستقیم	۰/۷۰	۵/۰۲
مقوله مرکزی	راهبردها	مستقیم	۰/۴۹	۵/۵۳
راهبردها	پیامدها	مستقیم	۰/۸۸	۹/۵۶

جدول ۵. روابط غیرمستقیم مدل

متغیر مستقل	متغیر وابسته	نوع اثر	متغیر میانجی	ضریب استاندارد مسیر	سطح معناداری (t)
شرایط علی	راهبردها	غیرمستقیم	مقوله مرکزی	۰/۳۳	۷/۸۷
عوامل	پیامدها	غیرمستقیم	راهبردها	-۰/۲۳	۲/۳۸
عوامل	پیامدها	غیرمستقیم	راهبردها	۰/۶۱	۴/۴۴
مقوله مرکزی	پیامدها	غیرمستقیم	راهبردها	۰/۴۳	۴/۷۸

با توجه به جداول ۶ و ۷ و مقدار آماره‌ی t تمامی فرضیه‌های منتج از مدل تأیید می‌شود ($p \leq 0.05$).

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر "طراحی مدل پرورش تفکر استراتژیک و خلاق در شرکت ملی نفت ایران" و اهداف فرعی آن شناسایی ابعاد (مقولات اصلی)، شرایط علی، عوامل مداخله‌گر (پیش‌برنده و بازدارنده)، شناسایی راهبردها، شناسایی پیامدهای اثرگذار بر پرورش تفکر استراتژیک و خلاق در شرکت ملی نفت و شناسایی مهم‌ترین مولفه‌های مورد نظر در مقوله‌ی مرکزی که همان تفکر استراتژیک و خلاق است، بود.

بر اساس یافته‌های پژوهش، مشخص شد که شرایط علی (عوامل فردی، عوامل سازمانی و گفتمان‌سازی) اثر مثبت و معناداری ($B=0.69$) بر مقوله مرکزی دارد، لذا فرضیه مذکور مورد تأیید قرار می‌گیرد. در رابطه با مؤلفه‌های فوق، پژوهشگران مختلفی از جمله وودمن، ساویر و گریفین^۱ (۱۹۹۳)، کنلی^۲ (۲۰۰۱) و گرابنر^۳ (۲۰۰۷) به بررسی نقش عوامل فردی

1. Woodman, Sawyer, Griffin

2. Connelly

3. Grabner

مختلف در پرورش تفکر استراتژیک و خلاق پرداخته‌اند که مهم‌ترین عوامل فردی مؤثر بر تفکر خلاق و استراتژیک را ویژگی‌های شخصیتی، سبک شناختی، توانایی تفکر واگرا، دانش مرتبط با شغل و مهارت‌ها و انگیزش (کاظمی، نادری، هاشمی و میکاییلی، ۱۳۹۶) دانسته‌اند و نتایج پژوهش با یافته‌های آن‌ها همسو است. در مورد عوامل سازمانی نیز یافته‌های پژوهش با یافته‌های هوارد^۱ (۱۹۸۹) و بون^۲ (۲۰۰۱) همسو است.

روابط بین متغیرها در قالب مدل مفهومی از بررسی روابط بین متغیر در قالب مدل مفهومی مشخص شد که شرایط علی (عوامل فردی، عوامل سازمانی، گفتمان سازی) تأثیری غیرمستقیم و معنادار ($B=0/33$ ، $t=7/8$) از طریق مقوله مرکزی بر راهبردها دارد. از همین رو در بحث مدیریت استعداد و تأثیر شرایط علی بر آن، هم‌راستا با نتایج پژوهش، تیموری نژاد (۱۳۸۴) است که گزارش کرده است نیروی انسانی با کیفیت و دانش‌محور، مهم‌ترین مزیت رقابتی و کمیاب‌ترین منبع در اقتصاد دانش‌محور امروز است. همچنین بر اساس نتایج پژوهش من پاو^۳ (۲۰۰۴) که بر روی ۳۳۰۰۰ هزار کارمند از ۲۳ کشور انجام شد، سازمان‌ها به‌طور گسترده‌ای با مشکل جایگزینی افراد مناسب در پست‌های کلیدی روبه‌رو هستند. ۴۰ درصد مدیران از مشکلات پر کردن موقعیت‌های شغلی با افراد ناتوان به دلیل فقدان نیروی مستعد در بازار کار شکایت دارند (چمبرز، فولون، هندزفیلد-جونز، هانکین، میسائیل، ۱۹۹۸،^۴). بنا بر مدل مفهومی، مشخص شد که عوامل مداخله‌گر (درون‌سازمانی، برون‌سازمانی) اثر منفی و معناداری ($B=-0/27$) بر راهبردها دارند، لذا فرضیه مذکور مورد تأیید قرار می‌گیرد. در خصوص تأثیر منفی عوامل مداخله‌گر در مدیریت استعداد بهینه در سازمان‌ها نتایج پژوهش، با یافته‌های فرلی^۵ (۲۰۰۵) و باتانجر^۶ (۲۰۰۷) در رابطه با همگام

-
1. Howard
 2. Bonn
 3. Paauwe
 4. Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, Michaels
 5. Farley
 6. Bhatnagar

بودن مدیریت استعداد برای تأمین نیازهای حال و آینده با اهداف و راهبردهای سازمان، همسو است. همچنین با توجه به یافته‌های پژوهش مشخص شده که عوامل مداخله‌گر (درون‌سازمانی، برون‌سازمانی)، تأثیری منفی و معنادار از طریق راهبردها بر پیامدها می‌گذارد ($B=-0/23$). در این مورد نتایج پژوهش برنتهال و ولینز^۱ (۲۰۰۵) نشان می‌دهد که شرکت‌ها با سیستم‌های قدرتمند توسعه رهبری و مدیریت استعداد، بازگشت بالای سرمایه و کیفیت را نسبت به سایر رقبایشان تجربه می‌کنند. که این موضوع نشان‌دهنده نقش کلیدی مدیریت استعداد در تداوم حضور رهبران و مدیران موفق در پست‌های حساس سازمانی است که خود ناشی از همسو بودن عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی با کارکرد مطلوب مدیریت منابع نیروی انسانی در جهت پرورش مدیران مستعد و توانمند برای آینده سازمان‌هاست. هندزفیلد جونز، میسائیل، الکساندر^۲ (۲۰۰۱) نیز نشان دادند که بین کیفیت برنامه‌های مدیریت جانشین پروری، تمایز افراد مستعد از دیگران و بازگشت سرمایه و توجه سهامداران به سازمان ارتباط مستقیمی وجود دارد. برای دستیابی به برنامه‌ای کارآمد در عرصه مدیریت استعداد و جذب و نگهداشت افراد مستعد نیازمند داشتن قوانین صریح و منطقی درون‌سازمانی و محافظت از افراد و سازمان در برابر بحران‌های برون‌سازمانی است که می‌تواند آسیب جدی به اهداف بلندمدت سازمان در جهت پرورش مدیران مستعد و توانمند بزنند.

بر اساس یافته‌های پژوهش که پیش‌تر گزارش شد، مشخص شد که عوامل زمینه‌ای (بستر فرهنگی، زمینه یادگیری، عوامل روان‌شناختی و استقلال سازمانی) تأثیری مثبت و معنادار ($B=0/70$) بر راهبردها دارد. همچنین مشخص شد که عوامل زمینه‌ای (بستر فرهنگی، زمینه یادگیری، عوامل روان‌شناختی و استقلال سازمانی) تأثیر غیرمستقیم و معناداری را ($B=-0/61$) از طریق راهبردها بر پیامدها می‌گذارد. بنا بر مدل مفهومی، مقوله مرکزی

1. Bernthal, Wellins
2. Handfield-Jones, Michaels, Axelrod

(تفکر سیستمی و واگرا، تفکر مفهومی، نگرش فلسفی، آینده‌نگری) بر راهبردها اثر دارد. بر اساس یافته‌های پژوهش که پیش‌تر گزارش شد، مشخص شد که مقوله مرکزی اثر مثبت و معناداری ($B=0/49$) بر راهبردها دارد. همین‌طور مشخص شد که مقوله مرکزی (تفکر سیستمی و واگرا، تفکر مفهومی، نگرش فلسفی، آینده‌نگری) از طریق راهبردها بر پیامدها اثر می‌گذارد ($B=0/43$). نتایج پژوهش با یافته‌های بوسی لای، دیتز، بوون^۱ (۲۰۰۵) همسو است. مدیریت استعداد مجموعه‌ای از افراد با پتانسیل‌های و توانایی‌های بالا را انتخاب نموده و پرورش می‌دهد و با بکار گرفتن آن‌ها و فراهم کردن پست‌های مناسب و ایجاد محیط کاری جذاب هم در آن‌ها انگیزه ایجاد کرده و هم فرصتی برای پیشرفت و انجام بهینه کار فراهم می‌نماید. در مجموع افراد با استعداد، نیروهای پرنرژی و پویایی هستند که اداره صحیح آن‌ها موجب بهبود عملکرد فردی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی خواهد شد.

در نهایت از تحلیل روابط بین متغیرها در قالب مدل مفهومی مشخص شد که راهبردها (استعدادیابی، جذب و نگهداشت) بر پیامدها تأثیر می‌گذارند ($B=0/88$). از همین روی با شناسایی قابلیت‌های کارکنان و قرار دادن آن‌ها در جای مناسب و استفاده بهینه از این توانایی‌ها و توسعه آن‌ها و قدردانی به‌موقع و مناسب از عملکردهای مطلوب، هم رضایت کارکنان برآورده می‌شود و هم سازمان به اهداف خود نائل می‌شود (برگر^۲، ۲۰۰۴). سازمانی که مدیریت استعداد مؤثری را پیاده‌سازی نموده و کارکنان را رده‌بندی کرده و بر توسعه سرمایه‌گذاری در این بخش تمرکز نماید، از عملکرد سازمانی مطلوب و افراد با پتانسیل بالا برخوردار خواهد بود (بارون^۳، ۲۰۰۸). پرورش تفکر استراتژیک و خلاق مفهوم تقریباً جدیدی در مدیریت منابع انسانی است و برای سازمان‌های ایرانی هم موضوع نوین محسوب می‌شود. هرچند تجربه پیاده‌سازی آن در سازمان‌های موفق غربی وجود دارد و این تجربیات می‌تواند به ما در راستای پیاده‌سازی این طرح کمک شایانی نماید، اما این امر نیازمند ایجاد

1. Boselie, Dietz, Boon
2. Berger
3. Barron

زمینه‌های لازم و فرهنگ‌سازی است. از طرف دیگر موضوع حائز اهمیت، بومی کردن این مدل در سطح سازمان‌هاست (تأکید ما در اینجا بر روی شرکت ملی نفت ایران است). در مجموع و با توجه به نتایج تحقیق در رابطه با تأثیر شرایط علی بر مقوله مرکزی و همچنین تأثیر شرایط علی از طریق مقوله مرکزی بر راهبردها، تأثیر عوامل مداخله‌گر بر راهبردها و تأثیر آن از طریق راهبردها بر پیامدها، تأثیر عوامل زمینه‌ای بر راهبردها و تأثیر آن بر پیامدها از طریق راهبردها، تأثیر مقوله مرکزی بر راهبردها و تأثیر آن بر پیامدها از طریق راهبردها و همچنین تأثیر راهبردها بر پیامدها اهمیت وجود یک مدل برای پرورش تفکر استراتژیک و خلاق واضح‌تر می‌شود.

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش پیشنهاد می‌شود:

۱. اجرای مطالعات علی مقایسه‌ای با هدف دستیابی به تفاوت هر یک از شرکت‌های نفت و گاز و پتروشیمی در بایسته‌های لازم جهت تدوین مدلی عملیاتی در راستای پرورش مدیرانی با تفکر استراتژیک در این شرکت‌ها.
۲. اجرای پژوهش‌های کاربردی با هدف دستیابی به سازوکارهای تحقق نظام ارزیابی عملکردی و نظام اعتبارسنجی شرکت نفت و رتبه‌بندی آن‌ها
۳. پژوهش و تحقیق در خصوص فرایندهای جذب و به‌کارگیری افراد در پست‌های مختلف مدیریتی در شرکت نفت و معیارهای این انتصاب‌ها
۴. انجام مطالعات و تحقیقات تجربی و شبه تجربی با هدف تبیین هر چه دقیق‌تر عوامل زمینه‌ای در خصوص ایجاد و گسترش تفکر استراتژیک و خلاق در میان مدیران میانی و سطوح بالا در شرکت ملی نفت ایران.
۵. تدوین بسته آموزشی (در قالب پودمان‌های آموزشی) جهت توسعه تفکر استراتژیک به عنوان بخشی از نیازهای مدیران و کارشناسان در آموزش‌های ضمن خدمت.
۶. با توجه به اهمیت پرورش رهبران و مدیران استراتژیست در صنعت نفت، انعقاد قرارداد با دانشگاه صنعت نفت یا دانشگاه‌های معتبر برای مقاطع کارشناسی ارشد و بالاتر امری ضروری به نظر می‌رسد.

۷. طراحی و استقرار نظام دیده‌بانی در صنعت نفت به عنوان جایگاهی جهت استقرار نیروهای استراتژیک و خلاق سازمان.
۸. کانون‌های ارزیابی صنعت نفت می‌توانند از یافته‌های پژوهش حاضر در مراحل استخدام، انتصاب و ترفیع کارکنان استفاده کنند.
۹. بر اساس مقولات اصلی و فرعی و مؤلفه‌های شناسایی شده در مدل پژوهش می‌توان ابزاری جهت سنجش تفکر استراتژیک و خلاق تدوین کرد.
- سپاسگزاری:** این پژوهش برگرفته از رساله دکتری دانشگاه علامه طباطبائی است. نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از همکاری و مساعدت کارکنان شرکت ملی نفت ایران و همه عزیزانی که در این پژوهش ما را یاری نموده‌اند سپاسگزاری نمایند.

منابع

- لاریجانی، علی. (۱۳۹۴). سخنرانی در دیدار با مدیران ارشد جهاد دانشگاهی. منتشر شده در خبرگزاری بین‌المللی قرآن، لینک: iqna.ir/fa/news/3336870.
- کاظمی، سیده فاطمه. نادری، حبیب‌الله. هاشمی، سهیلا. میکاییلی منبع، فرزانه. (۱۳۹۶). ارائه مدل علی برای خلاقیت دانشجویان بر اساس متغیرهای فردی (خودکارآمدی عمومی، خودکارآمدی خلاق، خردمندی و انگیزش درونی) و اجتماعی (جو دانشگاه). *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۷(۱)، ۷۱-۱۰۰.
- مظاهر، لیلی. محمدی، شراره. اکرادی، احسان. پروین، احسان. فاضلی، حسن. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین سبکهای تصمیم‌گیری مدیران با میزان خلاقیت و مدیریت مشارکتی در مدارس راهنمایی. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۶(۴)، ۱۷۱-۱۹۶.

Barron, P. (2008). Education and talent management: Implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 730-742.

- Berger, L. A. (2004). Creating a talent management system for organization excellence: Connecting the Dots. *The Talent Management Handbook*, 3-21.
- Bernthal, P., & Wellins, R. (2006). Trends in leader development and succession. *People and Strategy*, 29(2), 31.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee relations*, 29(6), 640-663.
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63-71
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 44-57.
- Connelly, C. E. (2001). Promoting creativity in software development. in administrative sciences association of canada international federation of scholarly associations of management-annual conference- (Vol. 22, No. 4, pp. 60-69).
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- Farley, C. (2005). HR's role in talent management and driving business results. *Employment Relations Today*, 32(1), 55-61.
- Grabner, I. (2007). Managing Organizational Creativity Motivational aspects of management control systems for creative employees. *Wirtschaftsuniversität Wien, Nordbergstrasse*, 15.
- Handfield-Jones, H., Michaels, E., & Axelrod, B. (2001). Talent management: A critical part of every leader's job. *Ivey Business Journal*, 66(2), 53-53.
- Howard, E. F. (1989). Strategic thinking in insurance. *Long Range Planning*, 22(5), 76-79.

- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers. *The Journal for Quality and Participation*, 29(4), 4.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press on Demand.
- Reeves, M., Love, C., & Tillmanns, P. (2012). Your strategy needs a strategy. *Harvard Business Review*, 90(9), 76-83.
- 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.
- Suseno, Y., & Pinnington, A. H. (2017). The war for talent: human capital challenges for professional service firms. *Asia Pacific Business Review*, 23(2), 205-229.
- Strategic Thinking, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(2) 119- 128
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.

