تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۷/۰۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۰/۱۷

تبیین و ارائه مدل پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت ایران بر اساس رویکرد نظریه داده بنیاد[۱]

فریبرز درتاج[۲]- سارا شریعت[۳]- عباس عباس‌پور[۴] - علی دلاور[۵]- اسماعیل سعدی‌پور[۶]

چکیده

یکی از رویکردهایی که امروزه نه‌تنها در ایران بلکه در جهان مطرح است مسئله ترسیم چشم‌انداز و تدوین استراتژی است. در این رابطه، نقش و اهمیت وجود استراتژیست‌ها در سازمان بر کسی پوشیده نیست. از این روست که "طراحی الگوی پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت ایران" به‌عنوان هدف اصلی از انجام این پژوهش کیفی بر اساس رویکرد نظریه داده بنیاد در نظر گرفته شده است. اهداف فرعی این پژوهش، شناسایی ابعاد (مقولات اصلی)، شرایط علّی، عوامل مداخله‌گر (پیش برنده و بازدارنده)، راهبردها و پیامدهای اثرگذار بر پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت و نیز شناسایی مهم‌ترین مؤلفه‌های موردنظر در مقوله‌ی مرکزی یا همان تفکر استراتژیک، بوده است . این پژوهش از نظر هدف در دسته‌ی پژوهش‌های کاربردی، از نظر سطح در دسته پژوهش‌های اکتشافی و از منظر روش‌شناختی در دسته‌ی پژوهش‌های کیفی با رویکرد نظریه داده بنیاد -طرح نظام‌مند- قرار دارد. داده‌های پژوهش توسط مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته از نمونه‌ی پژوهش (۲۴ نفر از خبرگان صنعت و دانشگاه) گرداوری شده، سپس با کدگذاری اقدام به شناسایی ابعاد، مقولات اصلی و زیر مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با هر یک از کدهای به‌دست‌آمده نمودیم. پس از به دست آمدن جدول کدگذاری محوری و گزینشی، مدل پارادایمی پژوهش کشف شد و نوع ارتباط ابعاد و

---

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده دوم (سارا شریعت) می‌باشد.

۲. دکترای روانشناسی تربیتی، استاد و عضو هیئت‌علمی دانشگاه علامه طباطبائی. نویسنده مسئول: (dortaj@atu.ac.ir)

۳. دانشجوی دکتری روانشناسی تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی.

۴. دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی.

۵. دکترای روش تحقیق و آمار، استاد و عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی.

۶. دکترای روانشناسی تربیتی، دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

مؤلفه‌های پرورش استراتژیست به دست آمد. نتایج تحقیق نشان‌دهنده ۱۱ مقوله اصلی و ۲۴ مقوله فرعی و ۹۸ مفهوم بود، که در قالب مدل پارادایمی شامل: شرایط علّی (عوامل فردی، عوامل سازمانی و گفتمان سازی)، مقوله‌ی مرکزی تفکر استراتژیک (دید سیستمی، 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 پیامدها (توسعه تفکر استراتژیک و استقرار نظام دیده‌بانی) در شرکت ملی نفت پدیدار شد و روابط بین ابعاد مختلف آن را نشان داد. در نهایت، یافته‌های حاصل از این پژوهش منجر به کاوش الگویی برای پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت ایران شد.

واژگان کلیدی: استراتژیست، تفکر استراتژیک، شرکت ملی نفت، نظریه داده بنیاد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

۱- مقدمه

چشم‌انداز آینده اقتصاد جهان، نشانگر افزایش قابل‌توجه تقاضای انرژی و نقش مسلم و حیاتی نفت و گاز در مجموعه آن است. پیش‌بینی‌های به‌عمل‌آمده 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. دراین‌بین ایران با دارا بودن بیش از ۱۵۱میلیارد بشکه ذخایر نفتی قابل استحصال و۳۳ تریلیون مترمکعب ذخایر گازی، از نظر مجموع ذخایر هیدروکربوری جایگاه ممتازی را در بین دیگر کشورهای جهان به خود اختصاص داده است. بنابراین با توجه به‌جایگاه صنعت نفت ایران، چشم‌انداز این صنعت از اهمیت بسیاری برخوردار است به‌طوری‌که در این رابطه اهداف گوناگونی برای آن درنظرگرفته شده است. کاهش شدت انرژی کشور به کمتر از ۰,۳ (معادل تن نفت خام به ازای هزار دلار تولید ناخالص داخلی به قیمت ثابت سال ۲۰۰۰)، حفظ جایگاه ظرفیت دومین تولیدکننده نفت خام در اوپک که مستلزم حفظ فاصله مناسب ازنظر ایجاد ظرفیت تولید با سایر رقبای این جایگاه است و دستیابی به‌جایگاه دوم جهانی در ظرفیت تولید گاز طبیعی با توجه به‌ضرورت استفاده از مخازن مشترک ازجمله مواردی است که در چشم‌انداز صنعت نفت موردتوجه قرارگرفته است. سایر موارد شامل؛ دستیابی به‌جایگاه اول منطقه به لحاظ ظرفیت پالایشی به‌منظور ایجاد بالاترین ارزش‌افزوده از منابع هیدروکربوری کشور، دستیابی به‌جایگاه اول منطقه به لحاظ ارزش تولید مواد و کالاهای پتروشیمیایی به‌منظور ایجاد بالاترین ارزش‌افزوده از منابع هیدروکربوری کشور و نیل به‌جایگاه اول فناوری نفت و گاز در منطقه است. طبیعی است که رسیدن به این اهداف جز با داشتن مدیرانی که توانایی تجزیه‌وتحلیل شرایط پیچیده فعلی و گرفتن تصمیمات استراتژیک را دارند میسر نخواهد بود. صنعتی با این حجم از اهمیت اقتصادی و استراتژیک نیاز به مدیرانی توانا دارد تا در دنیای پیچیده‌ی تعاملات و مناسبات سیاسی و مالی به چشم‌انداز آرمانی شرکت نائل آید.

کمبود نیروی انسانی استراتژیست در فرآیند استراتژی سازی آگاهانه، خلاقانه، آینده‌نگر و آینده‌ساز در جایگاه سیاست‌گذاری، تصمیم سازی و تصمیم‌گیری یکی از مسائل حیاتی سازمان‌های دولتی و خصوصی در ایران و در بسیاری از کشورهای دیگر است. پاشنگ و زنگنه (۱۳۹۴) در پژوهشی نقش ضعف مدیران کلان و میانی را در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

مشکلات و مسائل پیش رو شرکت نفت بیش از ۳۰ درصد دانسته‌اند. حال سؤال این است که جایگاه مغز افزاری کارا، به‌عنوان قلب تپنده‌ی تدوین، اجرا و ردگیری استراتژی‌های کارآمد در شرکت ملی نفت ایران کجاست؟ آیا در شرکت ملی نفت ایران جایگاهی وجود دارد که مدیرانی را پرورش دهد که توان گرفتن تصمیمات استراتژیک را در شرایط پیچیده‌ی دنیای امروزی داشته باشند؟

آنچه همواره در این دوران و در بستر رویکردهای متفاوت، به‌عنوان یک سؤال اجمالی مطرح بوده است، این است که: چگونه می‌توان به یک استراتژی اثربخش دست یافت؟ (مادسن[1] و همکاران، ۲۰۱۷) استراتژی اثربخشی که برای سازمان‌ها مزیت رقابتی و برتری استراتژیک (بر رقبا) را به ارمغان داشته باشد. رویکردها و مکاتب گوناگون هر یک به سهم خود در حوزه استراتژی به اهمیت این مؤلفه‌ها در تدوین استراتژی پرداخته‌اند. اما همچنان خلأ یک الگوی جامع مفهومی در یکپارچگی ابعاد موردنظر همچنین یک مدل آموزشی جهت پرورش این ویژگی‌ها به چشم می‌خورد (ریس و اسمیت[2]، ۲۰۱۷). فقدان تفکر استـــراتژیک در مدیران عالی به‌عنوان یک کمبود اساسی در سازمان‌ها به شمار می‌رود (ویتالا[3] و همکاران، ۲۰۱۷). که از طریق به‌کارگیری مفاهیم مدیریت و روانشناسی، می‌توان چارچوبی ارائه کرد که در برطرف ساختن کمبود اشاره‌شده مورداستفاده قرار گیرد. برای شناخت بهتر استراتژی، به مطالعه حوزه‌های میان‌رشته‌ای نیازمندیم به‌عنوان‌مثال، استراتژی رفتاری که به مبانی رفتاری روان‌شناسی در مدیریت استراتژیک می‌پردازد به مطالعات میان‌رشته‌ای مالی رفتاری و اقتصاد رفتاری و بازاریابی رفتاری نیازمند است (بارون، بیرن و نایلا برنسکامب ترجمه یوسف کریمی، ۱۳۹۵). پژوهشگرانی که قصد دارند اثربخشی راهبردها را در عمل افزایش دهند به مطالعات روان‌شناسی برای اجرای استراتژی‌ها نیازمند هستند .هنری مینتزبرگ نیز در کتاب سیری در استراتژی (جنگل استراتژی) به مکاتب روانشناسی شناختی، یادگیری، کارآفرینی، فرهنگی و علوم سیاسی اشاره‌کرده است که مطالعه آن‌ها ضروری است.

آموزش‌وپرورش تفکر راهبردی و استراتژیک از بزرگ‌ترین اهداف بلندمدت شرکت ملی نفت ایران است که نتایج آن می‌تواند در قالب پرورش رهبران راهبردی و

1. Madsen
2. Rees, G., & Smith
3. Viitala

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

استراتژیک بروز کند. رویکرد استراتژیک به رهبری به‌طور میانگین برای ادراک کارآمدی ۱۰ برابر مهم‌تر از سایر رفتارهای مطالعه شده دانسته شده است. رهبران استراتژیک در قبال تصمیم‌گیری و حل مسائل رویکرد گسترده و بلندمدتی را اتخاذ می‌کنند که شامل آنالیز عینی، تفکر پیشاپیش و برنامه‌ریزی می‌شود. این به معنای برخورداری از توانایی تفکر در چهارچوب‌های زمانی چندگانه، شناسایی کارهایی که آن‌ها تلاش می‌کنند در طول زمان انجام دهند و اینکه چه مواردی اکنون، شش ماه آتی، ظرف یک سال، ظرف سه سال باید اتفاق بیفتند تا به آن‌ها برسند می‌باشد. این همچنین به معنای تفکر نظام‌مند نیز می‌باشد. یعنی، شناسایی اثر تصمیمات آن‌ها روی بخش‌های مختلف سازمان (شامل ادارات داخلی، پرسنل، تأمین‌کنندگان و مشتریان) (وونگ[1]،۲۰۱۶).

یکی دیگر از مسائل اساسی در حوزه استراتژی ضرورت توجه به نقش رویکرد و مکاتب روانشناسی در تربیت و آموزش نیروی استراتژیست سازمان به‌عنوان حلقه‌ی گمشده مهم در تحقیقات استراتژیک و مفهوم تفکر استراتژیک است و اما مسئله از دیدگاه شرکت ملی نفت با توجه به ماهیت فرا تخصصی حوزه فعالیت‌های چندگانه و اتخاذ تصمیمات راهبردی، مستلزم مداخله‌ی افرادی است که دارای توان مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، تفکر استراتژیک، نگرش آینده‌پژوهی و دیده‌بانی بوده و بتوانند از فنون و ابزارهای مرتبط با آن استفاده نمایند. ازاین‌رو تربیت (پرورش) این نیروی توانمند که در این مقاله از آن به‌عنوان استراتژیست یادشده است در طی سال‌های اخیر با توجه به تغییر و تحولات پرشتاب در عرصه نفت و انرژی در سطح ملی، و بین‌المللی به‌عنوان یک خلأ راهبردی خود را نمایان ساخته و با توجه به برنامه‌های تحولی پیش روی صنعت نفت کشور و همچنین در نظر داشتن چالش‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات احتمالی به‌عنوان یک الویت اساسی در دستور کار شرکت قرارگرفته است.

با توجه به مسائل مطرح‌شده و همچنین نبودن ساختار سازمانی برای استقرار نیروهای استراتژیست در سازمان، فقدان یک برنامه‌ی جامع آموزشی برای پرورش استراتژیست و همچنین نبود ابزاری برای سنجش تفکر استراتژیک در کانون‌های ارزیابی شرکت ملی نفت ایران که ناشی از نبود پژوهشی جامع در این حیطه است، پژوهشگران به دنبال آن‌اند که با واکاوی در ادبیات پژوهشی و بهره‌گیری از نظرات خبرگان و مدیران صنعت نفت، اساتید و متخصصان حوزه‌ی مدیریت استراتژیک و نیز با بهینه

1 Wong

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

کاوی پژوهش‌های مشابه مدل پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت ایران را بر اساس رویکرد نظریه داده بنیاد ارائه و تبیین نمایند. بدین ترتیب ابتدا به ارائه چارچوبی نظری در کنار مرور پیشینه‌ای از تحقیقات انجام‌شده در داخل و خارج از کشور پرداخته‌ایم، در ادامه با تمسک به روش مرسوم پژوهش کیفی به نمونه‌گیری و جمع‌آوری اطلاعات از نخبگان حیطه اقدام نموده و در ادامه به تحلیل داده‌های گرداوری شده و ارائه مدل مفهومی تفکر استراتژیک بر اساس نظریه داده بنیاد و تبیین مدل کاوش شده پرداخته‌ایم.

۲- مبانی نظری و پیشینه

در اواسط دهه ۱۹۸۰ اثربخش نبودن فرایند مدیریت استراتژیک، بسیاری از متخصصان این زمینه را هدایت کرد تا بر لزوم تفکر استراتژیک تأکید داشته باشند. در دهه ۱۹۹۰ پارادایم استراتژی با ظهور تفکر استراتژیک تکامل بیشتری پیدا کرد تا به طرح‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک کمک و آن‌ها را تسهیل کند (هیل، جونز و اسچیلینگ[1]، ۲۰۱۳). تکامل پارادایم استراتژی از طرح‌ریزی استراتژیک به مدیریت استراتژیک و سپس به تفکر استراتژیک، بازتابی از تغییرات اقتصادی، فناوری، و اجتماعی است که از آغاز آن در اواسط دهه ۱۹۵۰ و به‌ویژه از ۱۹۸۴ با سطوح بالاتری از بی‌ثباتی در محیط اوج گرفت و فرایند استراتژی در سازمان‌ها را با نیازهای جدیدی روبه‌رو کرد (ادن و اکرمن[2]،۲۰۱۳).

۲-۱- تفکر استراتژیک: تعاریف و مفاهیم و مدل‌ها

در مورد تفکر استراتژیک در بین صاحب‌نظران این حوزه اتفاق‌نظر وجود ندارد. به‌ویژه در کشورمان، این موضوع به حکایت تاریکی تبدیل‌شده و هر فردی بر مبنای درک خود چهارچوبی را بر آن پیشنهاد کرده است. وونگ (۲۰۱۶) یکی از اندیشمندان برجسته حوزه مدیریت استراتژیک، صراحتاً تأکید می‌کند که تفکر استراتژیک صرفاً واژه‌ای جایگزین برای آنچه زیر چتر مدیریت استراتژیک قرار می‌گیرد نیست. بلکه "روش ویژه‌ای از تفکر" با ویژگی‌های معین و متمایز از سایر شیوه‌هاست. وی در تبیین تفاوت بین برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک این‌گونه بحث می‌کند که برنامه‌ریزی استراتژیک

1. Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling
2. Eden, C., & Ackermann

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

نوعی تنظیم برنامه به شیوه سیستماتیک بر اساس راهبردهای از پیش تعیین‌شده است. از سوی دیگر، تفکر استراتژیک ترکیبی از دو فرایند" به‌کارگیری بصیرت " از" نوآوری" است که حاصل آن درنهایت به چشم‌انداز کلان شرکت منتهی می‌گردد. وی معتقد است که رویکردهای متعارف در برنامه‌ریزی استراتژیک معمولاً تفکر استراتژیک را نادیده می‌گیرند و کل برنامه‌ریزی استراتژیک را به مجموعه‌ای از مراحل و گام‌های متوالی و از پیش تعیین‌شده فرو می‌کاهند.

تعاریف متعددی از تفکر استراتژیک ارائه‌شده است، باوجود گستردگی بسیار زیاد این تعاریف می‌توان مفاهیم مشترکی را در همه‌ی آن‌ها ردیابی کرد. از دید مینتزبرگ، تفکر استراتژیک عبارت است از یک فرآیند ذهنی که از طریق خلاقیت و شهود، نمای یکپارچه‌ای از کسب‌وکار را در ذهن ایجاد می‌کند (وونگ،۲۰۱۶). گرتز[1]، تفکر استراتژیک را فرایندی می‌داند که مدیران ارشد طبق آن می‌توانند فراتر از بحران‌ها و فرایندهای مدیریتی روزانه بیندیشند تا نگرشی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن به دست آورند(گرتز،۲۰۰۲). آبراهام، نیز تفکر استراتژیک را شناسایی استراتژی‌های قابل‌اطمینان و یا مدل‌های کسب‌وکاری می‌داند که به خلق ارزش برای مشتری منجر شوند(آبراهام[2]،۲۰۰۵). پورتر، تفکر استراتژیک را فرایند تدوین و بررسی فرضیات مربوطه به آینده می‌داند، فرضیاتی که زیربنای رسالت، اهداف، و استراتژی سازمان را تشکیل می‌دهند (وونگ،۲۰۱۶). این فرآیند طیف وسیعی از موضوعات را در برمی‌گیرد و به همین خاطر اگر به شکلی ساختاریافته انجام نشود ممکن است به فعالیتی بی‌ثمر و زمان‌بر تبدیل شود (اولیویر[3]، ۲۰۱۵).

تفکر استراتژیک، فرایندی مداوم است که هدف آن، رفع ابهام و معنا بخشیدن به تحولات محیط پیچیده است. این فرآیند، تجزیه‌وتحلیل موقعیت و همچنین ترکیب خلاقانه نتایج تحلیل در قالب یک برنامه استراتژیک موفقیت‌آمیز را دربرمی گیرد(مشبکی اصفهانی و همکاران،۱۳۸۷). تفکر استراتژیک، مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر مؤثرند و چه عواملی مؤثر نیستند و چرا (پورصادق و همکاران،۱۳۹۰). تفکر استراتژیک آن نوع از اندیشیدن است که حاصل آن فهم فرصت و خلق راهکارهای استفاده از این فرصت‌هاست. چنین قابلیتی مجهز به نگاهی

1. Gratez
2. Abraham
3. Oliver

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

هدف‌دار، پاسخ جو و انتخاب‌گر است. به‌عبارت‌دیگر، توان تشخیص موضوعات اساسی از غیراساسی را داراست. لازمه این کار فهم درست قواعد بازی است (کیانی، ۱۳۸۹).

دراگونی، تسلاک، ونکاتویک، هازوچا[1] (۲۰۱۴)، نیز با تقسیم مدیریت استراتژیک به دو بخش دیدگاهی مشابه دارد، بخش اول به‌عنوان یک ماشین هوشمند پردازش اطلاعات و بخش دوم به‌عنوان خلق و ابداع. مفهوم اول چیزی است که می‌توان آن را برنامه‌ریزی استراتژیک نامید و دومی همان تفکر استراتژیک است. قرار گرفتن خلاقیت در مقابل تحلیل در بحث‌های مربوط به موضوع تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک رایج است.

در این صورت؛ به‌طورکلی می‌توان استدلال کرد که تفکر استراتژیک شامل تفکر و عمل در قالب یک مجموعه فرضیه و جایگزین‌های بالقوه آن‌ها و همین‌طور به چالش طلبیدن فرضیه‌ها و انتخاب‌ها موجود است که به‌طور بالقوه می‌تواند به فرضیه‌ها و آلترناتیوهای جدید منجر شود.

۲-۲- مدل‌های تفکر استراتژیک

برای تفکر استراتژیک الگوهای متعددی پیشنهادشده است و هریک از این الگوها به ابعادی از مفاهیم و فرآیند شکل‌گیری تفکر استراتژیک پرداخته‌اند. جدول شماره ۱، مؤلفه‌های اصلی مفهوم تفکر استراتژیک را که در پژوهش‌های مختلف مورد مطالعه قرارگرفته است را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱: عناصر تشکیل‌دهنده تفکر استراتژیک در پژوهش‌های مختلف/ اقتباس از شریعت (۱۳۹۶)

ردیف	محققین (نویسندگان)	عناصر تشکیل‌دهنده تفکر استراتژیک
۱	اومی(۱۹۷۸)	ابتکار
۲	هابربر(۱۹۹۱)	چشم‌انداز- فعال بودن
۳	تاکور وکالینگو (۱۹۹۳)	خلق ارزش
۴	مینتزبرگ(۱۹۹۴)	ترکیب، شهود،خلاقیت، چشم‌انداز منسجم
۵	پراهالاد و همل(۱۹۹۴)	خلاقیت، اکتشاف، درک ناپیوستگی ها
۶	گارات(۱۹۹۵)	چشم‌انداز، توجه به محیط

1. Dragoni, Tesluk, Moore, VanKatwyk & Hazucha

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

ردیف	محققین (نویسندگان)	عناصر تشکیل‌دهنده تفکر استراتژیک
۷	موریسی(۱۹۹۶)	خلاقیت و چشم‌انداز
۸	هراکلیوس(۱۹۹۸)	ترکیبی، واگرا، خلاق، یادگیری دو حلقه‌ای
۹	لارنس(۱۹۹۹)	خلق آینده‌ی مطلوب
۱۰	برون و اولسون(۱۹۹۹)	جمع‌آوری اطلاعات برمبنای تحقیق در مورد محیط و ذی‌نفعان، برنامه‌ریزی ارتباطات، مشارکت با دیگر مدیران ارشد
۱۱	گراتز (۲۰۰۲) وفیونا	ترکیبی،واگرا، خلاق، شهودی، مبتکرانه، تصویر آینده
۱۲	اوشاناسی(۲۰۰۲)	مولد، خلاق، ترکیبی، واگرا، چشم‌انداز، حل مسئله، عزم استراتژیک، تفکر در طول زمان، مشارکت، ذی‌نفعان داخلی و خارجی
۱۳	کافمن، براون، واتکینز ولی (۲۰۰۳)	چشم‌انداز، دید کل‌نگر
۱۴	لیدکا(۱۹۹۸ و۲۰۰۵)	تمرکز در هدف چشم‌انداز سیستمی،فرصت‌طلبی نیت مندی و خوش‌بینی هوشمندانه فرضیه محور بودن، تفکر در طول زمان، شهود
۱۵	بون(۲۰۰۱ و۲۰۰۵)	خلاق، واگرا، عمل‌گرا، تفکر سیستمی، چشم‌انداز، دیالوگ، ارتباطات
۱۶	توکلی ولاوتون(۲۰۰۵)	خلاقیت، ساختارشکنی
۱۷	آبراهام (۲۰۰۵)	فرآیند یافتن راه‌کارهای جایگزین، تلاش برای کارآفرینی- یافتن فرصت‌های جدید- آینده‌نگری- همکاری و متفاوت بودن.
۱۸	گلدمن (۲۰۰۵)	آینده‌نگری، فرصت‌طلبی، تفکر سیستمی، تفکر مفهومی
۱۹	آکور و انگلیت(۲۰۰۶)	آگاهی نسبت به صنعت و رقبا- نقد خودآگاهی نسبت به مشکلات اصلی شرکت- یادگیری از تجربیات گذشته
۲۰	آمیتا و ساهای(۲۰۰۸)	رهبری خوب، سناریو سازی، توجه به استراتژی‌های نوظهور، جستجوی اشارات محیطی، شهود، خلق آینده

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

ردیف	محققین (نویسندگان)	عناصر تشکیل‌دهنده تفکر استراتژیک
۲۱	پالماتیر(۲۰۰۸)	تحلیل و ارزیابی، بازتاب طبیعت کسب‌وکار، درک موقعیت فعلی و وضعیت‌های ممکن آینده، خلق چشم‌انداز از آینده‌ی سازمان،، وزن دادن به انتخاب‌ها و تصمیم‌گیری
۲۲	کوچرا ورایان(۲۰۰۹)	شهود
۲۳	پورتر (۲۰۰۹)	نگرش تحلیلی (تحلیل ساختار صنعت ، تعیین جایگاه شرکت در محیط صنعت) .
۲۴	کیسی و گلدمن (۲۰۱۰)	پرسش، پالایش، مفهوم‌سازی، آزمایش
۲۵	رنه(۲۰۱۰)	طرح سؤالات نافذ برای خلق گزینه‌های خلاق، چارچوب دهی مجدد و ساده‌سازی برای امکان‌پذیر کردن تعدیل، در نظر گرفتن فرضیات جایگزین و بررسی پیشنهاد
۲۶	زهرا و نامبیسان(۲۰۱۲)	خلاقیت، بینش، بصیرت
۲۷	کلارک (۲۰۱۲)	فرآیند جمع‌آوری، تفسیر، تولید و ارزیابی ، اطلاعات و ایده‌ها
۲۸	مون(۲۰۱۳)	سیستماتیک، خلاق چشم‌انداز محور، بازار گرا
	هاپ (۲۰۱۷)	تفکر شهودی
۲۹	شریعت و همکاران (۲۰۱۸)	دید سیستمی، تفکر مفهومی، آینده‌نگری و نگرش فلسفی

مهم‌ترین عناصر مشترک تشکیل‌دهنده‌ی سازه‌ی تفکر استراتژیک طبق جدول شماره ۱ و همچنین در سایر پژوهش‌ها و مدل‌های موجود شامل موارد ده‌گانه زیر است:

۱. چشم‌اندازسازی، ۲. تفکر سیستمی، ۳. فرصت‌طلبی هوشمندانه، ۴. تفکر در طول زمان، ۵. تفکر خلاق و کارآفرینانه، ۶. تفکر مفهومی، ۷. آینده‌نگری۸. تفکر شهودی، ۹. نگرش تحلیلی و ۱۰. اندیشه زایی و نگرش فلسفی.

از بین مدل‌های بالا مهم‌ترین مدل‌هایی که در منابع خارجی و داخلی در اکثر پژوهش‌ها موردتوجه قرارگرفته‌اند شامل مدل: جین لیدکا (۱۹۹۸)، بون (۲۰۰۵)، کیسی و گلدمن (۲۰۱۰) و مدل گلدمن (۲۰۰۵) است. آنچه که در مورد توجه خاص به این مدل‌ها حائز اهمیت بود، نگاه جامع به عناصر تشکیل‌دهنده تفکر استراتژیک است،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

به‌طوری‌که تمامی عناصر مشترک این ۴ مدل در مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و شرکت ملی نفت ایران که در بخشهای بعدی مقاله توضیح داده خواهد شد، مورد تأکید قرار گرفت. به‌گونه‌ای که عناصرموجود در مقوله مرکزی مدل پارادایمی این پژوهش، شامل دید سیستمی، تفکر مفهومی، آینده‌نگری و نگرش فلسفی از عناصر مشترک این ۴ مدل بود.

۲-۳- مروری بر پژوهش‌های انجام‌شده

موضوع استراتژی و تفکر استراتژیک در سال‌های اخیر موردتوجه پژوهشگران داخلی و خارجی بسیاری بوده است. سازمان‌ها و مراکز تحقیقات استراتژیک هر یک به سهم خود به مطالعه علمی و اجرایی در این زمینه پرداخته‌اند . بااین‌حال علیرغم تلاش‌های گسترده و وجود منابع متعدد و رشته‌های دانشگاهی و واحدهای درسی مرتبط با حوزه استراتژی و پذیرش این رشته در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها، اما همچنان تعریف یا رویکرد جامعی در خصوص پرورش استراتژیست در سطح ملی و بین‌المللی وجود ندارد.

نکته حائز اهمیت در این پژوهش‌ها این است که بیشتر آن‌ها بر بخشی از فعالیت‌ها و مؤلفه‌های فرآیند مدیریت استراتژیک و تفکر استراتژیک متمرکز می‌باشند و فقدان یک الگوی جامع، کاملاً احساس می‌شود، به‌عنوان مثال، همان‌گونه که از مرور پیشینه تحقیق و پژوهش‌های انجام‌شده به‌راحتی می‌توان دریافت، بیشتر تلاش‌های مرتبط در حوزه استراتژی به‌طور عمده شامل اهداف زیر بوده است:

جدول شماره ۲: محور مورد بررسی در پژوهش‌های مرتبط با تفکر استراتژیک، اقتباس از شریعت (۱۳۹۶)

ردیف	محور موردبررسی در پژوهش	پژوهشگران/ سال
۱	شناسایی عناصر تفکر استراتژیک	آقاجانیان و رستمی (۱۳۹۲)
		مشبکی و خزاعی (۱۳۸۷)
۲	بررسی رابطه بین روانشناسی و مدیریت استراتژیک	رعنا شاهین (۱۳۹۵)
		مبینی دهکردی، علی داوری ، علی احمدی (۱۳۹۴)
		نظری، رسول (۱۳۹۵)
۳	شناسایی ویژگی‌های روان‌شناختی، تیپ‌های شخصیتی و مهارت‌های استراتژیست ها	سیدکلالی و همکاران (۲۰۱۵)
		آذرپور، ایوبی اردکانی و قلی پور (۱۳۹۴) .
۴	پرورش مهارت‌های استراتژیک در مدیران	سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (ایدرو) (۱۳۹۵)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

ردیف	محور موردبررسی در پژوهش	پژوهشگران/ سال
		ایکس جون کیوآ او (۲۰۰۶)
		موسسه تحقیقاتی دانشگاه فونیکس (۲۰۱۶)
		غفاریان (۱۳۸۲)
۵	طراحی مدل تفکر استراتژیک و پرورش عوامل زیربنایی	شریعت و همکاران (۱۳۹۶)
		مرکز سلامت تگزاس در دالاس با همکاری موسسه بوش (۲۰۱۱)
		سلطانی و قربانی(۱۳۸۹)
		فرهی بوزنجانی (۱۳۸۳)
۶	رابطه بین تفکر استراتژیک با موفقیت سازمان و توسعه ویژگی‌های مدیران	ریحانی و همکاران (۱۳۹۵)
		گروه پژوهش مدیریت (MRG)، (۲۰۱۳)
۷	سنجش و تطابق مدل تفکر استراتژیک مدیران یک سازمان با یکی از مدل‌های موجود و یا مدل محقق ساخته	معمایی، درگاهی، مشایخ و جانبزرگی (۱۳۹۲)
		منوریان، آقازاده و شهامت نژاد (۱۳۹۱)،
		بهرامی و طاهری فرد(۱۳۹۰)
		موسوی و بردبار فرد (۱۳۹۴)
۸	میزان حاکمیت تفکر استراتژیک و رابطه آن با عملکرد سازمان	حمیدی زاده، وظیفه دوست و حیدر نژاد (۱۳۹۲)
		ربیعی و همکاران (۱۳۸۹)
		هاپ (۲۰۱۷)
۹	بهبود فرایندهای مدیریت استراتژیک با توسعه قابلیت‌ها و مهارت‌های تفکر استراتژیک	غفاریان، وفا (۱۳۸۳)
		نهاوندی و پارسایی (۱۳۸۷)
۱۰	ارائه مدلی برای سنجش تفکر استراتژیک مدیران سازمان	حسینی، بهجتی اردکانی و رحمانی (۱۳۹۱)
		و همکاران (۱۳۹۴)، جمالی و فتاحی (۱۳۹۴)
		خلج ، فائزه (۱۳۹۱)، شعبانی، حقیقت منفرد و برومند (۱۳۹۳)، مهدیون و همکاران (۱۳۹۰)
۱۱	شناسایی عوامل علی و زمینه‌ای در توسعه تفکر استراتژیک	اویسیان، ال، گاراوی (۲۰۰۸)
		مبارکیان (۱۳۹۱) رهنما و صادقی (۱۳۹۱)
		گل‌محمدی، محمدی و برومندان (۱۳۹۴)
		شریعت و همکاران (۲۰۱۸)
۱۲	رابطه ساختار سازمانی و استراتژی	تیموری و آبرومند (۱۳۸۸)
		مجیبی و میلانی (۱۳۸۹)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

همان‌گونه که پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی نشان می‌دهد هریک از پژوهش‌ها به سهم خود به بررسی بخشی از عناصر و فعالیت‌های مؤثر در توسعه تفکر استراتژیک پرداخته‌اند یا به‌عبارت‌دیگر در هر محیط پژوهشی مؤلفه‌های خاصی به‌عنوان عوامل مرتبط و مهم با پدیده موردنظر شناسایی‌شده‌اند. لذا، ارائه یک مدل مفهومی جامع از عناصر تفکر استراتژیک که برخاسته از رویکردهای مختلف باشد صورت نپذیرفته و همچنین ضرورت ارائه یک الگوی آموزشی جامع نیز محسوس است . هرچند نتایج سایر تحقیقات با یک رویکرد تلفیقی می‌تواند راهگشا باشد اما در پژوهش حاضر ، پژوهشگر درصدد ارائه یک الگوی مفهومی جامع و متناسب با جامعه تحقیق به‌منظور پرورش مهارت‌های موردنیاز استراتژیست‌های سازمان موردنظر است.

لذا، با توجه به‌مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که الگویی که تمام جنبه‌ها و ابعاد تفکر استراتژیک را پوشش داده باشد که بتوان آن را به‌عنوان مبنای چهارچوب مفهومی پژوهش در نظر گرفت، در دسترس نبوده ولی پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی و رویکردهای مکاتب ده‌گانه استراتژی می‌تواند تا حدود زیادی در ارائه یک الگوی مناسب کمک نماید .

۳- هدف پژوهش

هدف اصلی از انجام این پژوهش کیفی " طراحی الگوی پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت ایران " بر اساس رویکرد نظریه داده بنیاد و اهداف فرعی آن شناسایی ابعاد (مقولات اصلی)، شرایط علّی، عوامل مداخله‌گر (پیش برنده و بازدارنده)، راهبردها و پیامدهای اثرگذار بر پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت و نیز شناسایی مهم‌ترین مؤلفه‌های موردنظر در مقوله‌ی مرکزی (تفکر استراتژیک) بود. بنابراین با توجه به اهداف موردنظر، سؤال‌های پژوهش به شرح زیر است:

۱. الگوی پارادایمی پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت ایران کدام است؟
۲. ابعاد (مقولات اصلی)، شرایط علّی، عوامل مداخله‌گر (پیش برنده و بازدارنده)، راهبردها و پیامدهای اثرگذار بر پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت کدامند؟
۳. مهم‌ترین مؤلفه‌های موردنظر در مقوله‌ی مرکزی (تفکر استراتژیک) کدامند؟

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

۴- روش شناسی پژوهش

۴-۱- روش پژوهش

این پژوهش از منظر ماهیت در دسته‌ی پژوهش‌های کاربردی و از منظر روش‌شناختی و استراتژی گرداوری و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در دسته‌ی پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته گرداوری شدند. روش کیفی پژوهش حاضر مبتنی بر نظریه زمینه‌ای –طرح نظام‌مند[1]- بود. در این پژوهش به دنبال کشف الگوی پارادایمی پرورش استراتژیست به‌عنوان پدیده‌ای مجهول و شناخت شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای آن بودیم. به‌منظور تحلیل داده‌های گرداوری شده ابتدا مصاحبه با خبرگان انجام و پیاده‌سازی شده و سپس از طریق کدگذاری محوری، مقوله‌ای و گزینشی، داده‌های خام اولیه به مدل نهایی پژوهش تبدیل شدند. کدگذاری درروش نظریه زمینه‌ای، نشان‌دهندهٔ عملیاتی است که در آن داده‌ها خردشده، مفهوم‌پردازی می‌شوند و آنگاه با روش‌های تازه، دوباره به هم پیوند می‌خورند، هدف از تحلیل داده‌های کیفی کاوش مقوله‌ها، سازه‌ها، مفاهیم و ابعاد مشترک؛ کشف روابط بین این سازه‌ها و ساخت مدل نظری فرضی است. در روش نظام‌دار نظریه زمینه‌ای مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز به درک از فضای ذهنی مقوله‌ی اصلی می‌انجامد.

۴-۲- رویکرد پژوهش

در پژوهش‌هایی که رویکرد اکتشافی دارند، اولین اقدام در جهت ارائه یک چارچوب مفهومی، شناسایی مؤلفه‌ها و عناصر موضوع موردمطالعه است. در بررسی پژوهش‌های مختلفی که در ارتباط با تفکر استراتژیک و پرورش مهارت‌های رهبران و مدیران انجام‌شده است می‌توان پی برد که عناصر و مؤلفه‌های اصلی تفکر استراتژیک در پژوهش‌های مختلف متفاوت است و هر یک از صاحب‌نظران و پژوهشگران به عناصر کم‌وبیش متفاوتی اشاره‌کرده‌اند. با توجه به هدف پژوهش (تبیین و ارائه مدل پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت ایران)، روش تحقیق حاضر کیفی بود؛ بدین‌صورت که ابتدا مطالعات اسنادی (مطالعه مقالات، کتب، اسناد و وب سایت‌ها) به‌منظور تهیه

1. Systematic Design

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

فهرستی از مدل پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت ایران انجام گرفت، سپس برای تبیین و ارائه مدل پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت ایران مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان صورت پذیرفت. روش کیفی جهت کشف الگوی پرورش استراتژیست و شناخت شرایط علی، زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای آن انجام گرفت. طرح اصلی برای تدوین نظریهٔ زمینه‌ای در این پژوهش، طرح نظام‌مند بود. داده‌های پژوهش از طریق فرایند کدگذاری، مبتنی بر طرح نظام‌دار نظریهٔ داده بنیاد اشتراس و کوربین (۱۳۸۵) تحلیل شد.

۴-۳- جامعه آماری و نمونه‌گیری

جامعه آماری تحقیق شامل متخصصان، مشاورین، مدیران عالی و میانی ستاد، سیاست‌گذاران در سطح کلان شرکت ملی نفت ایران و اعضای هیات علمی دانشگاه و پژوهشگران متخصص در حوزه استراتژی بودند. با توجه به ماهیت تحقیق، روش نمونه‌گیری از نوع نظری(هدفمند و غیر تصادفی) بود. بر اساس مطالعات و بررسی‌ها، نمونه‌گیری از افرادی انجام شد که بیشترین فرصت را برای گردآوری مرتبط‌ترین داده‌ها درباره پدیده تحت مطالعه فراهم می‌کردند. در انتخاب افراد برای انجام مصاحبه، داشتن تجربه و پژوهش درزمینه‌ی استراتژی مدنظر بود. زمانی که موضوع به حد اشباع نظری رسید، فرآیند انجام مصاحبه و جمع‌آوری داده‌ها پایان یافت (بازرگان، ۱۳۸۹). در این تحقیق نیز پس از انجام ۲۴ مصاحبه محقق به اشباع نظری رسید.

۵- یافته‌های تحقیق

تجزیه‌وتحلیل داده‌های کیفی بر اساس دستورالعمل‌های ارائه‌شده توسط اشتراس و کوربین (۱۳۸۵) انجام شد . این شیوه شامل سه مرحله اصلی : کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی است. کدگذاری باز عبارت است از «فرایندی تحلیلی که از طریق آن مفاهیم مشخص‌شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها از درون داده‌ها کشف می‌شوند (اشتراس و کوربین، ۱۳۸۵). در کدگذاری محوری، مقوله‌ها با مقوله‌های فرعی مرتبط می‌شوند. در مرحله کدگذاری محوری پژوهشگر یک مقولهٔ کدگذاری باز را انتخاب می‌کند (به‌عنوان مقوله یا پدیدهٔ اصلی) و در مرکز فرایند موردبررسی قرار می‌دهد، سپس سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط می‌کند. سایر مقوله‌ها متشکل از شرایط علّی (عواملی که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند)، راهبردها (اقداماتی که در رابطه با

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

مقولهٔ اصلی انجام می‌شود)، شرایط زمینه‌ای و واسطه‌ای (عوامل محیطی و زمینه‌ای ویژه‌ای که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند)، و عواقب (پیامدهای حاصل از راهبردها) هستند. در گام نخست پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها داده‌ها به‌صورت واحدهای معنادار مجزا تفکیک شدند چراکه درواقع هدف اصلی کدگذاری باز ، مفهوم‌سازی و برچسب زدن به داده‌هاست. در این بخش از مجموع مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده ۴۹۱ کد استخراج گردید. سپس کدهای استخراج‌شده در مرحله اول ترکیب و تحلیل شدند و مقوله‌های فرعی تدوین گردیدند. در مرحله سوم مقوله‌های اصلی از دسته‌بندی مقوله‌های فرعی استخراج شدند و مدل پارادایمی تدوین گردید. در جدول زیر ابعاد، مقوله‌های اصلی، مقوله‌های فرعی و مفاهیم استخراج‌شده ارائه‌شده است.

جدول شماره ۳: جدول کدگذاری محوری و گزینشی - طراحی الگوی پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
عوامل زمینه‌ای	۱- بستر فرهنگی	الف) فرهنگ‌سازمانی	سازگاری، یکپارچگی ارزش‌ها، رسالت (مأموریت)، باورهای جمعی
		ب)اخلاق سازمانی	مسئولیت‌پذیری، خبرگی در کار، پشتکار و سخت‌کوش 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
	۳- عوامل روان‌شناختی	الف) زمینه شناختی	درک ناپیوستگی‌ها، اکتشاف، درک ابهام، درون‌نگری
		ب) تفکر فعال	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 زدگی	ایجاد زیر ساخت‌های قانونی، عدم تبعیت از تغییرات سیاسی کشور، جلوگیری از قوانین بازدارنده

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

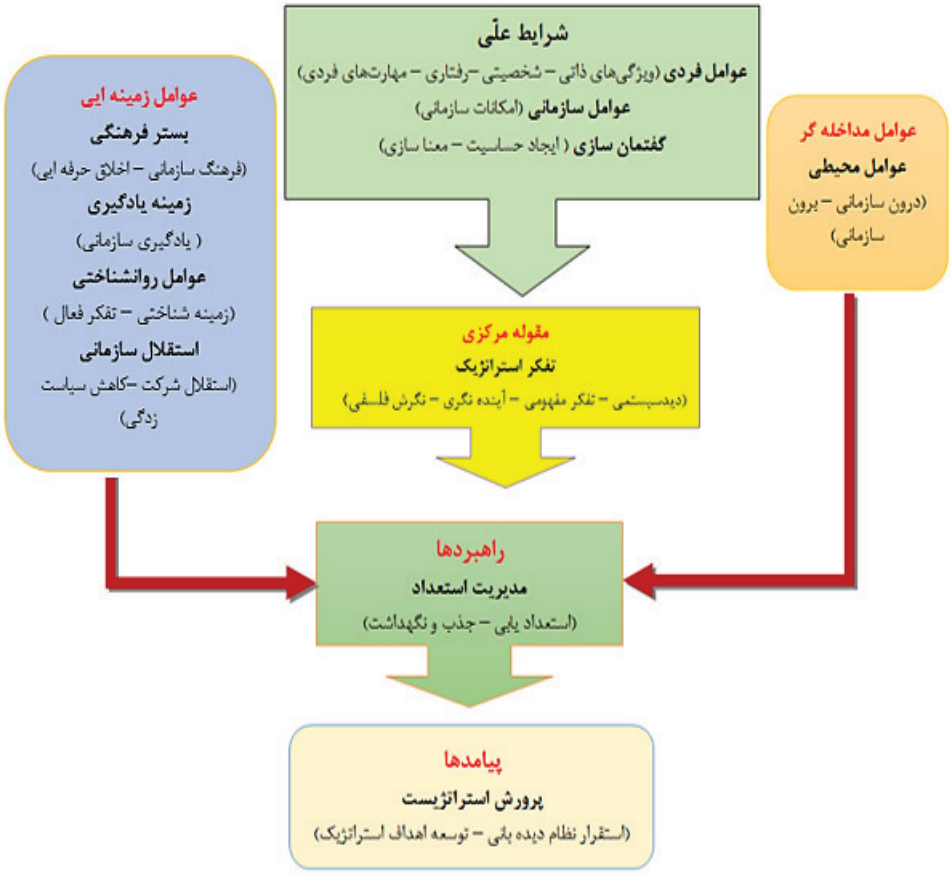
ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
شرایط علّی	۱-عوامل فردی	الف) ویژگی‌های ذاتی	هوش(عمومی و تخصصی)، خلاقیت بینش شهودی، حوزه تفکر گسترده، توانایی کلامی (سخنوری)
		ب) ویژگی‌های شخصیتی	پذیرا بودن، بلوغ هیجانی(پختگی هیجانی)، وظیفه‌شناسی، سازگاری سازنده (انعطاف‌پذیری)، پیشگام بودن،کمال‌جویی (آرمان‌طلبی)
		ج)ویژگی‌های رفتاری	متفکر و عمل‌گرا، ارتباط مؤثر، یادگیرنده و یاد دهنده مستمر، چالش پذیر، ساختارشکن (پارادایم شکن)، ریسک‌پذیر
		د) مهارت‌های فردی	قدرت تجزیه‌وتحلیل، قدرت تصمیم‌گیری، مهارت حل مسئله، مهارت مذاکره و چانه‌زنی، مهارت ارتباط مؤثر (بینش اجتماعی)، مهارت مدیریت زمان، حوزه مطالعات گسترده (دانش بین‌رشته‌ای)
	۲- عوامل سازمانی	الف) امکانات سازمانی	ساختار سازمانی (سیستم‌های جبران خدمات و انگیزشی، قوانین و مقررات نظام‌های استاندارد، حمایت مدیریت، منابع مالی)
	۳- گفتمان سازی	الف) ایجاد حساسیت	معرفی شایستگان از طرق گوناگون، آگاهی بخشی در سطوح مختلف، ایجاد احساس نیاز، ایجاد ظرفیت‌های روانی
		ب) معناسازی	تأکید بر اهمیت پرورش استراتژیست در ایجاد ارزش‌افزوده، طراحی الگوی پرورش استراتژیست به‌عنوان افتخارات شرکت نفت، نهادینه‌سازی فرهنگ پرورش استراتژیست
راهبردها	مدیریت استعداد	الف) استعدادیابی	تشکیل استخر استعداد، زمینه خلاقیت و نوآوری، استعداد سنجی
		ب) جذب‌و نگهداشت	اصلاح ساختار، تسهیل فرآیند جذب، شیوه‌های نوین جذب
مقوله مرکزی	تفکر استراتژیک	الف) دید سیستمی	تفکر کل‌نگر، تفکر ترکیبی، فرضیه گرایی (تفکر علمی)، تفکر در طول زمان، تفکر چرخه ای
		ب) تفکر مفهومی	تصویرسازی(توانایی شبیه‌سازی)، تفکر استقرایی، تفکر جانبی
		ج) آینده‌نگری	پیش‌بینی و پیشگویی، تخیل و رؤیاپردازی، دوراندیشی(بلند اندیشی)، سناریوسازی، چشم‌انداز سازی
		د) نگرش فلسفی	تفکر قیاسی، توانایی پرسشگری، شکاکیت فلسفی(عدم جزمیت)، اندیشه زایی(تولید اندیشه)، تفکر انتقادی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

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

نتایج تحقیق(بر اساس جدول شماره ۲) نشان‌دهنده ۱۱ مقوله اصلی و ۲۴ مقوله فرعی و ۹۸ مفهوم بود که در قالب مدل پارادایمی شامل : شرایط علّی (عوامل فردی، عوامل سازمانی و گفتمان سازی)، مقوله‌ی مرکزی تفکر استراتژیک (دید سیستمی، 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 پیامدها شامل: پرورش استراتژیست، استقرار نظام دیده‌بانی و توسعه تفکر استراتژیک می‌باشد که فرآیند پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت ایران و روابط بین ابعاد مختلف آن را نشان می‌دهد. ارتباط بین عوامل و مقولات جدول شماره ۲ در شکل شماره ۱ نیزبصورت شماتیک نشان داده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]



شکل ۱. مدل پارادایمی به‌دست‌آمده از بخش کیفی " طراحی الگوی پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت ایران "

به‌منظور بررسی اعتبار مدل، پژوهشگران از روش اعتبار پاسخگو استفاده کردند. بدین ترتیب‌که پس از کدگذاری هر یک از مصاحبه‌ها نتایج به مصاحبه‌شوندگان ارائه‌شده و صحت یافته‌ها موردبررسی قرار می‌گرفت. درنهایت و پس از تدوین مدل نهایی نیز یافته‌ها به پاسخگویان موردمطالعه ارائه شد (اعتبار پاسخگو) و واکنش آن‌ها درزمینه‌ی تطابق مقوله‌های مفهومی و مدل به‌صورت کلی با آنچه که آن‌ها بیان نموده‌اند مشاهده شد. مقوله‌ها و مدل به‌دست‌آمده برای پاسخگویان شناخته‌شده و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

قابل‌فهم بود. بنابراین محققان از صحت مدل کاوش شده مطمئن شدند. در ادامه اجزای موجود در مدل پارادایمی پرورش استراتژیست بیان‌شده‌اند.

۵-۱- شرح مدل

عوامل زمینه‌ای، بیانگر آن دسته از شرایط، موقعیت‌ها و زمینه‌هایی می‌شود که به ظهور پدیده‌ی مورد مطالعه منتهی شده‌اند. زمینه‌ها بسترهای ساختاری را در برمی‌گیرد. بسترهایی که ماهیت موقعیت، مقتضیات یا مسئله‌ای را که افراد با آن کنش یا تعامل دارند، و یا با عواطف به آن پاسخ می‌دهند، شکل می‌دهد و از سطح خرد تا کلان را شامل می‌شود (محمد پور، ۱۳۹۲). در خصوص عوامل زمینه‌ای و در مقوله بستر فرهنگی مهم‌ترین مفاهیم شناسایی‌شده مسئولیت‌پذیری، خبرگی در کار، پشتکار و خود برانگیختگی و باورهای جمعی بودند، ایجاد چنین زمینه‌هایی نیازمند توجه جدی سیاست‌گذاران و مدیران شرکت ملی نفت و برنامه‌ریزی دقیق و مشخص برای تشویق و تقویت این خصوصیات در مقولات فرهنگ و اخلاق سازمانی است. در مقوله زمینه یادگیری سازمانی، ایجاد حساسیت نسبت به یادگیری و استمرار داشتن فرایند یادگیری در درون سازمان بدون شک نقش مهمی در پرورش استراتژیست هایی توانمند و مجهز به دانش گسترده و مطابق استانداردهای روز دنیا خواهد داشت.

شرایط علی، عواملی‌اند که مقوله اصلی را به وجود آورده یا تحت تأثیر قرار می‌دهند. مفاهیم به‌دست‌آمده در ذیل شرایط علّی در مقوله عوامل فردی، ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌هایی است که بدون شک نیازمند شناسایی در بدو استخدام توسط کانون‌های ارزیابی شرکت و همچنین آموزش بلندمدت و جامع است. ازآنجاکه این عوامل نقش زیرساختی برای پرورش افراد استراتژیست در شرکت ملی نفت خواهند داشت، بهتر است مدلی جهت شناسایی آن‌ها با توجه به ضریب اهمیت هرکدام ارائه شود. عدم برنامه‌ریزی دقیق و سرمایه‌گذاری بر روی آموزش بلندمدت این عوامل فردی می‌تواند مانعی مهم در پرورش این افراد باشد. در مقوله عوامل سازمانی از شرایط علّی، امکانات سازمانی نقش مهمی در پرورش افراد استراتژیست خواهد داشت و عدم وجود قوانین و مقررات منطقی، نظام‌های استاندارد و منابع مالی و حمایت مدیریت می‌تواند موانع جدی انجام این مهم باشد. ایجاد حساسیت نیز از دیگر مقولات فرعی عوامل سازمانی است که شامل مفاهیمی مانند معرفی شایستگان از طرق مختلف، آگاهی بخشی، ایجاد احساس نیاز و ظرفیت‌های روانی است. گفتمان سازی آخرین مقوله از شرایط علّی بوده

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

که شامل مفاهیمی مانند تأکید بر اهمیت پرورش استراتژیست در ایجاد ارزش‌افزوده، طراحی الگوی پرورش استراتژیست به‌عنوان افتخارات شرکت نفت و نهادینه‌سازی فرهنگ پرورش استراتژیست است.

راهبردها، بیانگر آن دسته از تعامل‌ها یا کنش‌هایی است که کنشگران در قبال آن شرایط از خود بروز داده‌اند (محمد پور، ۱۳۹۲). مفاهیم مطرح‌شده در ذیل مقوله مدیریت استعداد شامل دو مرحله استعدادیابی و جذب و نگهداشت افراد مستعد است، در مقوله استعدادیابی، طراحی و ساخت آزمون‌های دقیق استعداد سنجی از مهم‌ترین مسائلی است که همیشه در خصوص جذب نیرو توسط سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ اقتصادی موردتوجه مدیران قرار داشته است.

مقوله مرکزی، پدیده‌ای است که پژوهشگر به دنبال کشف و احصاء جنبه‌های مختلف آن است. تفکر استراتژیک شامل ۴ مقوله فرعی و ۱۸ مفهوم است. مقوله اول دید سیستمی شامل تفکر کل‌نگر، تفکر ترکیبی، فرضیه گرایی، تفکر در طول زمان، تفکر چرخ‌هایی است که به درک روابط پیچیده و شکل دادن درست مسائل و مشکلات پیش روی سازمان کمک می‌کند. مقوله فرعی بعدی در تفکر استراتژیک، تفکر مفهومی است که از مفاهیم تصویرسازی، تفکر استقرایی و تفکر جانبی تشکیل‌شده است و در مسلط بودن به جنبه‌ها و دیدگاه‌های مختلف راجع به موضوعات موردبررسی و در نظر گرفتن روش‌های خلاقانه و نو نقش دارد. مفاهیم تشکیل‌دهنده مقوله آینده‌نگری عبارت‌اند از: پیش‌بینی و پیشگویی، تخیل و رؤیاپردازی، دوراندیشی، سناریوسازی و چشم‌انداز سازی. تفکر استراتژیک برخلاف برنامه‌ریزی استراتژیک که در زمان‌های مشخص مورد تأکید و توجه قرار می‌گیرد همواره در تعامل با دنیای واقعی است.

عوامل مداخله‌گر که ذیل مقوله عوامل محیطی در این پژوهش دسته‌بندی شدند، عبارت‌اند از: موانع ساختاری، مدیریتی، آموزشی و فرهنگی در درون سازمان و موانع اجتماعی و سیاسی و اقتصادی در بیرون از سازمان.

نتایج و **پیامدهای** توسعه تفکر استراتژیک در قالب مقوله اصلی پرورش استراتژیست ، شامل دو مقوله فرعی استقرار نظام دیده‌بانی و توسعه اهداف استراتژیک است. مفاهیم تشکیل‌دهنده استقرار نظام دیده‌بانی ازجمله حفظ هوشیاری مدیران، پیشگیری از تصمیمات موازی و سلیقه‌ای، یکپارچگی اهداف و برنامه‌های استراتژیک و ایجاد مزیت رقابتی در تمامی عرصه‌ها بود و مفاهیم تشکیل‌دهنده مقوله فرعی توسعه اهداف استراتژیک عبارت بودند از: کمک به توسعه تفکر استراتژیک، افزایش خلاقیت و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

نوآوری،کمک به تدوین و توسعه استراتژی‌های آگاهانه، خلاقانه، آینده‌نگر و آینده‌ساز.

در قسمت بعد، مفاهیم و مؤلفه‌های استخراج‌شده در مدل مفهومی پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت ایران به بحث گذاشته‌شده و با یافته‌های دیگر مقایسه گردید. در نهایت، پژوهشگران به تبیین آن با توجه به شرایط موجود در شرکت ملی نفت، و پیشینه نظری این حیطه پرداخته‌اند.

۶- بحث و نتیجه‌گیری

همچنانکه پیشتر اشاره شد، نتایج تحقیق نشان‌دهنده ۱۱ مقوله اصلی و ۲۴ مقوله فرعی و ۹۸ مفهوم بود که در قالب مدل پارادایمی شامل : شرایط علّی (عوامل فردی،عوامل سازمانی و گفتمان سازی)، مقوله‌ی مرکزی تفکر استراتژیک (دید سیستمی، 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 توسعه تفکر استراتژیک شامل : استقرار نظام دیده‌بانی و توسعه تفکر استراتژیک، "*فرآیند پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت و روابط بین ابعاد مختلف آن*" را نشان می‌دهند. در این بخش با توجه به سؤالات پژوهش، پژوهشگران به بحث پیرامون یافته‌ها و مقایسه و تبیین این یافته‌ها به تفکیک عوامل مورد بررسی می‌پردازد تا در انتها نتیجه‌ی کلی پژوهش بیان شود.

عوامل زمینه‌ای

در میان عوامل زمینه‌ای مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده در خصوص شرکت ملی نفت استقلال سازمانی است که با توجه نقش محوری نفت در اقتصاد کشور و تأمین بخش زیادی از بودجه کشور از محل فروش نفت، سیاست گذاری و تحولات سیاسی تأثیرات گسترده‌ای بر مدیریت و مقررات حاکم بر شرکت ملی نفت داشته است. عدم استقلال سازمانی شرکت ملی نفت مانع بزرگی در پرورش مدیران استراتژیست خواهد بود. زیرا تصمیمات نهایی و مهم شرکت توسط افرادی خارج از سازمان گرفته‌شده که تصویر دقیقی از عواقب و اثرات آن تصمیمات بر آینده صنعت، نخواهند داشت.

زمینه یادگیری از دیگر عوامل مهم زمینه‌ای است که در مصاحبه با خبرگان شرکت ملی نفت به چالش کشیده شد. در یادگیری ما با سه سطح از یادگیری (تک حلقه‌ای[1]،

1. single loop learning

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

دو حلقه‌ای و سه حلقه‌ای[1]) مواجه می‌شویم. یادگیری تک حلقه‌ای که برگرفته از دیدگاه دادجسون در سال ۱۹۹۰ است، در مورد افزایش انطباق‌پذیری از طریق آموزش و کسب تجربه است. در حال حاضر این سطح از یادگیری، یادگیری غالب در شرکت ملی نفت ایران است. بدین منظور خلأ مهارتی و دانشی کارکنان از طریق دوره‌های آموزش ضمن خدمت پر می‌شود و نتایج آن در بهترین شرایط این است که در پارادایم جاری، خطاها کشف و اصلاح می‌شود. این نوع یادگیری همان یادگیری سطح پایین یا غیراستراتژیک است. اما بر اساس یافته‌های تحقیق در صورتی که شرکت نفت بخواهد طرح مدون و موفقی برای پرورش استراتژیست داشته باشد، باید از یادگیری تک حلقه‌ای گذار کرده و به یادگیری سطوح بالاتر نائل آید.

یادگیری دو حلقه‌ای (یادگیری مولد)، سطحی از یادگیری است که به آن یادگیری استراتژیک نیز می‌گویند (پیتشاک و پلیشکویچ[2]، ۲۰۱۵) و بر کشف و اصلاح کاستی‌ها و زیر سؤال بردن هنجارها، رویه‌ها، سیاست‌ها، اهداف و حتی ساختارهای موجود تأکید می‌کند. لازم و ضروری است که در شرکت ملی نفت این سطح از یادگیری از طریق تقویت سیستم‌های انگیزشی، ایجاد فضای باز گفت‌وگو، آموزش‌های نوین و فرهنگ‌سازی ایجاد شود. از یادگیری دو حلقه‌ای به عنوان یادگیری سطح بالا (برتا و همکاران[3]، ۲۰۱۶) نیز یاد می‌شود. پس از فراهم آمدن سطح دوم یادگیری باید تلاش شود که سازمان خودش را به سطح سوم یادگیری، یعنی یادگیری سه‌حلقه‌ای (یا فرا یادگیری) برساند. در این نوع یادگیری سازمان یاد می‌گیرد که چگونه یاد بگیرد (لین، مریلینن، تینری و وارا[4]، ۲۰۱۶). شرکت ملی نفت می‌تواند استراتژیست‌های قوی و مؤثری را تربیت کند که بتوانند زمینه تحقق یادگیری دو و سه حلقه‌ای را فراهم نمایند.

سومین عامل زمینه‌ای بستر فرهنگی است که دو مقوله فرعی فرهنگ سازمانی و اخلاق سازمانی را به عنوان مهم‌ترین عوامل بسترساز مطرح می‌کند. جهت تحقق طرح پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت لازم و ضروری است که یکپارچگی ارزش‌ها و مأموریت‌های سازمانی در صنعت نفت نهادینه شود. اخلاق سازمانی نیز که دربرگیرنده مفاهیمی همچون مسئولیت‌پذیری، خبرگی در کار، پشتکار داشتن، سخت‌کوشی و پایداری در هدف است، از مقوله‌های زمینه‌ساز مهمی است که اهمیت عملیاتی نمودن

1. three-loop learning
2. Pietrzak & Paliszkiewicz
3. Berta, Cranley, Dearing, Dogherty, Squires, & Estabrooks
4. Laine., Meriläinen, Tienari, & Vaara

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

منشور اخلاقی صنعت نفت را نشان می‌دهد.

عوامل روان‌شناختی به عنوان چهارمین عامل اصلی زمینه‌ای که دربرگیرنده‌ی دو مقوله فرعی زمینه شناختی و تفکر فعال است، به نقش و اهمیت این توانایی‌ها در پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت تأکید داشته و توجه مراکز ارزیابی و آموزش نیروی انسانی را به شناسایی این توانایی جلب می‌نماید.

شرایط علّی

سه مقوله اصلی عوامل فردی، عوامل سازمانی و گفتمان سازی از مهم‌ترین شرایط علی در پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت است. در میان عوامل فردی مهارت‌های فردی در کنار ویژگی‌های شخصیتی اهمیت بسیار زیادی دارند. اصولاً مدیریت استراتژیک در حیطه منابع انسانی یک سازمان با استخدام کارکنان مناسب هر پست (چه از نظر مهارتی و چه از نظر ویژگی‌های ذاتی و شخصیتی) شروع‌شده و با پرورش متناسب کارکنان ادامه می‌یابد. در بحث پرورش استراتژیست و تأثیر شرایط علّی، نتایج پژوهش نشان می‌دهند که برای پرورش مدیران استراتژیست توجه به مؤلفه‌ها و مفاهیم شرایط علّی ضروری است. نیروی انسانی باکیفیت و دانش‌محور، مهم‌ترین مزیت رقابتی و کمیاب‌ترین منبع در اقتصاد دانش‌محور امروز است. از این روز توسعه قابلیت‌ها، تخصص و تعهد کارکنان فرهیخته، مهم‌ترین چالش مدیریت در زمان ما محسوب می‌شود.

در مقوله عوامل سازمانی شرایط علّی، امکانات سازمانی نقش مهمی در جذب و نگهداشت افراد استراتژیست خواهد داشت. عدم وجود قوانین و مقررات منطقی، نظام‌های استاندارد و منابع مالی و حمایت مدیریت می‌تواند از موانع جدی انجام این مهم باشد. گفتمان سازی از دیگر مقولات اصلی شرایط علی پرورش استراتژیست است که با دو مقوله فرعی ایجاد حساسیت و معناسازی از طریق معرفی شایستگان، ایجاد احساس نیاز، افزایش ظرفیت پذیری روانی در خصوص تأکید بر اهمیت پرورش استراتژیست در ایجاد ارزش‌افزوده در سازمان، می‌تواند الگوی پرورش استراتژیست را به عنوان افتخارات شرکت ملی نفت ایران در فرهنگ سازمانی این صنعت نهادینه کرده و بایسته است که به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی در صنعت نفت موردتوجه ویژه قرار گیرد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

راهبردها

مفاهیم مطرح‌شده در ذیل مقوله مدیریت استعداد شامل دو مرحله استعدادیابی و جذب و نگهداشت افراد مستعد است. در مقوله استعدادیابی، طراحی و ساخت آزمون‌های دقیق استعداد سنجی از مهم‌ترین مسائلی است که همیشه در خصوص جذب نیرو توسط سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ اقتصادی موردتوجه مدیران قرار داشته است.

یکی از عواملی که عملکرد کارکنان را از یکدیگر متمایز می‌سازد استعداد افراد است. اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت، افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار گیرند متوجه خواهیم شد تفاوت موجود در عملکرد آن‌ها به دلیل عوامل درونی فرد بوده است. مسئله‌ای که در مقوله اصلی عوامل فردی شرایط علی نیز مورد توجه و تأکید خبرگان قرار گرفته بود.

منابع انسانی امروزه در سازمان‌های نوین از ارزش‌های ویژه‌ای برخوردارند و درواقع نقش سرمایه‌های استراتژیک را ایفا می‌کنند. شناخت توانایی‌ها و شایستگی‌های بالقوه کارکنان و اداره آن‌ها برای بالفعل کردن این قابلیت‌ها از وظایف خطیر مدیران می‌باشد. تجربه نشان داده سازمان‌هایی که به منابع انسانی خود توجه نموده و از مدیریت استعداد استفاده می‌کنند در مقایسه با سازمان‌های رقیب عملکرد بهتری دارند. مدیریت استعداد با ایجاد محیطی مناسب، یک تعهد دوسویه بین کارکنان و سازمان به وجود می‌آورد که نتیجه آن چیزی جز بهبود عملکرد فردی و سازمانی نیست. با شناسایی قابلیت‌های کارکنان و قرار دادن آن‌ها در جای مناسب و استفاده بهینه از این توانایی‌های 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، ۲۰۰۴).

مقوله مرکزی

مقوله مرکزی در این تحقیق تفکر استراتژیک است که درواقع قلب تپنده پرورش استراتژیست بوده و ۴ مقوله فرعی دید سیستمی، تفکر مفهومی، آینده‌نگری، نگرش فلسفی و ۱۸ مفهوم را شامل می‌شود. بر اساس نتایج اکتشاف شده از مصاحبه‌ها، پیشینه پژوهش و مدل‌های موجود استراتژیست‌های سازمان و یا تیم استراتژیست باید مجهز به تفکر استراتژیک باشند. با توجه به تغییر و تحولات سریع محیطی، تکنولوژی و سیاست‌ها در حوزه نفت و انرژی، شرکت ملی نفت ایران باید روی پرورش و تقویت تفکر استراتژیک مدیران خود سرمایه‌گذاری نماید. نتایج این تحقیق هم راستا با تحقیقات

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

مشابه نشان‌دهنده‌ی اهمیت رویکرد توصیفی است. این رویکرد بر تفکر استراتژیک به‌جای برنامه‌ریزی استراتژیک تأکیددارد. بخشی از مفاهیم مقوله مرکزی مربوط به توانایی‌های ذاتی استراتژیست‌ها است و برخی دیگر حیطه دانش و مهارت را در بر می‌گیرد. شرکت ملی نفت ایران برای پرورش استراتژیست‌ها باید با کمک کانون‌های ارزیابی نسبت به شناسایی و استخدام مستعدترین افراد اقدام نماید و از طریق آموزش‌های ضمن خدمت و کمیته‌های دانش نسبت به آموزش و تقویت این مهارت‌ها در تیم استراتژیست داخلی اقدام نماید.

عوامل مداخله‌گر

بدون شک پرورش افرادی مجهز به توانایی تفکر استراتژیک با موانع مختلفی روبه‌رو خواهد بود. این عوامل مداخله‌گر که ذیل مقوله عوامل محیطی در این پژوهش دسته‌بندی شده‌اند، عبارت است از: موانع ساختاری، مدیریتی، آموزشی و فرهنگی در درون سازمان و موانع اجتماعی و سیاسی و اقتصادی در بیرون از سازمان که در مورد هر یک از این‌ها می‌باید بررسی‌های دقیقی جهت شناسایی و برطرف کردن آن‌ها انجام گیرد.

اهمیت عوامل مداخله‌گر درون‌سازمانی به‌خصوص موانع ساختاری و نبود جایگاهی برای نیروهای استراتژیست و متفکر سازمان در مقوله اصلی عوامل سازمانی شرایط علی نیز مورد تأکید خبرگان قرار گرفت. شرکت ملی نفت ایران در صورت تحقق الگوی پرورش استراتژیست باید نسبت به رفع این موانع با تدوین مقررات مناسب و ایجاد جایگاه ساختاری فرهنگ‌سازی و اقدام نماید.

پیامدها

در انتهای یک مدل برخاسته از نظریه زمینه‌ای پیامدهای مقوله مرکزی قرار می‌گیرند. پیامدها از یک طرف نتیجه نهایی مقوله مرکزی هستند و از دیگر سو خود زمینه‌ساز هستند برای توسعه مقوله مرکزی. پیامد اصلی مدل حاصل از این پژوهش پرورش استراتژیست است. پرورش استراتژیست به شرکت ملی نفت ایران کمک می‌کند که از یک‌سو اهداف استراتژیک سازمان دست‌یافتنی تر شود و توسعه بیابد و از سوی دیگر وجود استراتژیست‌ها در شرکت ملی نفت می‌تواند راه را برای بهبود عوامل زمینه‌ای و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

علی هموارتر سازد. با پرورش استراتژیست‌ها شرکت ملی نفت ایران می‌تواند با مجموعه‌ای از مدیران استراتژیست نظام دیده‌بانی را در چارت سازمانی خود بگنجاند که به برنامه‌ریزی راهبردی سازمان، در شرایط پیچیده اقتصادی و سیاسی و نیز رصد کردن تغییر و تحولات بیرونی و درونی و همچنین نحوه حرکت سازمان در مسیر استراتژی‌های تدوین‌شده کمک نماید. بدون شک تفکر استراتژیک پیامدهای بسیار بیشتری از موارد ذکرشده برای سازمان‌ها خواهد داشت علاوه بر اینکه در دنیای پیچیده و بسیار سریع امروز عدم بهره‌مندی از مدیران مجهز به تفکر استراتژیک می‌تواند عامل شکست‌های جبران‌ناپذیری برای سازمان گردد. با توجه به نقش حیاتی صنعت نفت در اقتصاد ملی و اهمیت تصمیمات مدیران شرکت ملی نفت در راستای ارتقاء بهره‌وری و عملکرد این شرکت توجه ویژه به پرورش افراد استراتژیست به‌منظور استفاده از توانایی‌های این افراد و توسعه اهداف استراتژیک صنعت نفت در راستای چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴ امری ضروری می‌باشد.

درمجموع و با توجه به نتایج تحقیق می‌توان گفت که پرورش افراد استراتژیست در شرکت ملی نفت ایران نیازمند برنامه‌ای بلندمدت و دقیق و همکاری گسترده و در سطح ملی میان وزارتخانه‌های علوم و نفت در راستای تدوین برنامه آموزشی ویژه و عملیاتی کردن آن و همچنین اختصاص بودجه اقتصادی مشخص و قابل‌توجهی به علت اهمیت این مقوله در آینده اقتصادی کشور می‌باشد.

پیشنهادهای تحقیق

از آنجائی که مدل به‌دست‌آمده مدلی جامع بر اساس رویکرد داده بنیاد است و تمامی مؤلفه‌های دربرگیرنده‌ی مقوله پرورش استراتژیست را برای جامعه موردنظر پوشش داده است، پیشنهاد می‌گردد شرکت ملی نفت با توجه به امکانات موردنظر پیشنهادهای پژوهشی و کاربردی زیر را جهت تحقق اهداف استراتژیک شرکت انجام دهد:

۱. ساخت ابزاری جهت شناسایی نیروهای مستعد شرکت نفت با کمک مراکز ارزیابی و دیده‌بانی
۲. 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 مدیران استراتژیست در این شرکت‌ها.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

۳. اجرای پژوهش‌های کاربردی با هدف دستیابی به سازوکارهای تحقق نظام ارزیابی عملکردی و نظام اعتبارسنجی شرکت نفت و رتبه‌بندی آن‌ها
۴. انجام مطالعات و تحقیقات تجربی و شبه تجربی با هدف تبیین هر چه دقیق‌تر عوامل زمینه‌ای در خصوص ایجاد و گسترش تفکر استراتژیک در میان مدیران میانی و سطوح بالا در شرکت نفت
۵. انجام پژوهش برای بررسی میزان تأثیر عوامل محیطی بر راهبردهای پرورش استراتژیست در شرکت نفت
۶. انجام پژوهش در خصوص نقش فرهنگ‌سازمانی صنعت نفت در تحقق پرورش استراتژیست
۷. بررسی میزان تأثیر تغییرات سیاسی کشور بر مدیریت استعداد در شرکت نفت
۸. تدوین بسته آموزشی (در قالب پودمان‌های آموزشی) جهت توسعه تفکر استراتژیک به‌عنوان بخشی از نیازهای مدیران و کارشناسان در آموزش‌های ضمن خدمت.
۹. با توجه به اهمیت پرورش رهبران و مدیران استراتژیک در صنعت نفت، انعقاد قرارداد با دانشگاه صنعت نفت یا دانشگاه‌های معتبر برای مقاطع کارشناسی ارشد و بالاتر امری ضروری به نظر می‌رسد.
۱۰. طراحی و استقرار نظام دیده‌بانی در صنعت نفت به‌عنوان جایگاهی جهت استقرار استراتژیست‌های سازمان (مغز افزار سازمان).
۱۱. تعیین جایگاه برای استراتژیست‌ها در ساختار سازمانی واحدهای ستادی صنعت نفت.
۱۲. کانون‌های ارزیابی صنعت نفت می‌توانند از یافته‌های پژوهش حاضر در مراحل استخدام، انتصاب و ترفیع کارکنان استفاده کنند.
۱۳. عملیاتی نمودن منشور اخلاقی صنعت نفت به عنوان عامل بسترساز پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت ایران.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

منابع:

۱. آقاجانیان، سیمینه؛ رستمی، مرضیه. (۱۳۹۲). تعیین عناصر تشکیل‌دهنده سازه‌ی تفکر استراتژیک. **فصلنامه علوم مدیریت ایران**. سال هشتم.شماره ۲۹.

۲. بارون، رابرت؛ بیرن، دان؛ برنسکامپ، نایلا (۱۳۹۵)، «**روانشناسی اجتماعی**»،چاپ دهم، مترجم: یوسف کریمی، تهران، انتشارات روان

۳. بروس، اندی، لانگدن، کن (۱۳۸۴). «**تفکر استراتژیک**»، چاپ دوم، مترجم سعید علی میرزایی، تهران: انتشارات سارگل، ص ۶۹.

۴. پور صادق، ناصر، یزدانی، بهرنگ. (۱۳۹۰) .تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط، **فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی**، سال دوم،شماره ۷: ۱۵۹-۱۴۳.

۵. ریحانی شیران، معصومه؛ سجادی، فرامرز؛ افراسیابی، رؤیا (۱۳۹۵)، تفکر استراتژیک ابزاری برای مدیران،جهت کارآفرینی در سازمان، سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در علوم انسانی، ایتالیا-رم، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.

۶. سعادتی، امیدرضا؛ صیادی، سعید؛ آهنگری، شورش (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین انواع سبک‌های رهبری با میزان تفکر استراتژیک در مدیران سازمان‌های دولتی شهر کرمان.**مدیریت بهره وری**، سال هفتم.شماره ۲۶: ۶۹-۹۱.

۷. شریعت، سارا. (۱۳۹۶). طراحی الگوی پرورش استراتژیست در شرکت ملی نفت ایران. رساله دکتری روانشناسی تربیتی، **دانشگاه علامه طباطبائی**، در مرحله دفاع.

۸. غفاریان، وفا؛ علی احمدی، علی رضا. (۱۳۸۱). بررسی علل شکست برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و ارائه دو یافته جدید. **مدرس علوم انسانی**،شماره ۲۶: ۸۳-۹۸.

۹. کیانی، غلامرضا. (۱۳۸۹).اصل اثربخشی استراتژی، تهران: **انتشارات سازمان فرهنگی فرا**، چاپ دوم، ص ۱۸۶.

۱۰.محمد پور، احمد. ۱۳۹۲. روش تحقیق کیفی ضد روش: (منطق و طرح در روش‌شناسی کیفی). تهران **جامعه‌شناسان**.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

۱۱.مبینی دهکردی، علی؛ داوری، علی؛ احمدی، شهاب (۱۳۹۴)، فرآیندهای یادگیری به‌عنوان موتور محرکه‌ی نوآوری استراتژیک، **فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت** ، سال هفتم، شماره ۲۵ (پیاپی ۳۲)، ص ۲۹-۴۷

۱۲.مشبکی اصفهانی، اصغر؛ خزاعی، آناهیتا (۱۳۸۷) . طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، **فصلنامه مدیریت بازرگانی**، سال اول، شماره ۱: ۱۰۵-۱۱۸.

۱۳. نظری، رسول (۱۳۹۵)، مدل مهارت‌های روانی ، ویژگی‌های شخصیتی و تفکر راهبردی مدیران ورزشی، **مجله روانشناسی ورزش**،دوره هشتم، شماره ۲: ص ۷۵ تا ص ۸۴

14. Axelrod، E. L., Handfield-Jones, H., & Welsh, T. A. (2001). War for talent, part two. *The McKinsey Quarterly*, 9-9.
15. Barron, P. (2008). Education and talent management: Implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *20*(7), 730-742.
16. Berger, L. A. (2004). Creating a talent management system for organization excellence: Connecting the Dots. *The Talent Management Handbook*, 3-21.
17. Berta, W., Cranley, L., Dearing, J. W., Dogherty, E. J., Squires, J. E., & Estabrooks, C. A. (2015). Why (we think) facilitation works: insights from organizational learning theory. Implementation Science, 10(1), 141.
18. Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. Leadership & Organization Development Journal, 26(5), 336-354.
19. Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 44-57.
20. Chamot, A. U., & O'Malley, J. M. (1993). Teaching for strategic learning: Theory and practice. Strategic interaction and language acquisition: Theory, practice, and research, 36-51.
21. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, *19*(4), 304-313.
22. Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. Organization studies, 14(3), 375-394.
23. Dragoni, L., Oh, I. S., Tesluk, P. E., Moore, O. A., VanKatwyk, P., & Hazucha, J. (2014). Developing leaders' strategic thinking through global work experience: The moderating role of cultural distance. Journal of Applied Psychology, 99(5), 867.
24. Eden, C., & Ackermann, F. (2013). Making strategy: The journey of strategic management. Sage.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

25. Fiol, C; Lyles, M.A. (1985).Organizational Learning, Academy of Management Review, Vol.10, No.4, PP.803-813.
26. Goldman, E. F., & Casey, A. (2010). Building a culture that encourages strategic thinking. Journal of Leadership & Organizational Studies, 17(2), 119-128.
27. Goldman, R., & Gabriel, R. P. (2005). Innovation happens elsewhere: Open source as business strategy. Morgan Kaufmann.
28. Graetz, Fiona (2002),"Strategic Thinking Versus Strategic Planning (Towards Understanding The Complementarities)", Management Decision: Vol.40/50
29. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). Competing in the new economy: Managing out of bounds. Strategic management journal, 237-242.
30. Hamel, G., Prahalad, C.K.,(1994). Competing for the Future. Harvard Business School press, Boston, MA.
31. 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.
32. Boon Hup, Y. (2017). Organizational Leadership. The Importance of Strategic Leadership in Business. Available at https://www.grin.com/document/۳۷۰۵۹۸.
33. Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). Strategic management: theory: an integrated approach. Cengage Learning.
34. Kalali, N. S., Momeni, M., & Heydari, E. (2015). Key elements of thinking strategically. International Journal of Management, Accounting, and Economics, 2, 801-809.
35. Laine, P. M., Meriläinen, S., Tienari, J., & Vaara, E. (2016). Mastery, submission, and subversion: On the performative construction of strategist identity. Organization, 23(4), 505-524.
36. Madsen, S. R., Madsen, S. R., Scribner, R. T., & Scribner, R. T. (2017). A perspective on gender in management: The need for strategic cross-cultural scholarship on women in management and leadership. Cross Cultural & Strategic Management, 24 (2): 250-231
37. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. Organizational dynamics, 13(1), 36-52.
38. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. California management review, 28(3), 62-73.
39. Mintzberg, Henry (1994), The Fall And Rise Of Strategic Planning, Harvard Business Review School Publishing, U.S. And Canada Subscription: American Express, P. 105 -115
40. Oliver, D. A. V. I. D. (2015). Identity work as a strategic practice. Cambridge Handbook of Strategy as Practice, 331-344.
41. Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press on Demand.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]

42. Pietrzak, M., & Paliszkiewicz, J. (2015). Framework of Strategic Learning: The PDCA Cycle. Management (18544223), 10(2).
43. Porter, M. E. (1989). From competitive advantage to corporate strategy. In Readings in strategic management (pp. 234-255). Macmillan Education UK.
44. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1997). The core competence of the corporation. En Foss, 235-56.
45. Rees, G., & Smith, P. (Eds.). (2017). Strategic human resource management: An international perspective. Sage.
46. Viitala, R., Viitala, R., Kultalahti, S., Kultalahti, S., Kangas, H., & Kangas, H. (2017). Does strategic leadership development feature in managers' responses to future HRM challenges?. Leadership & Organization Development Journal, 38(4), 576-587.
47. Weinstein, C. E., Acee, T. W., & Jung, J. (2011). Self-regulation and learning strategies. New directions for teaching and learning, 2011(126), 45-53.
48. Wong, J. (2016). Review of Strategic Thinking Approaches and Tools Used in Healthcare Administration Education and Practice.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-12]