

## تدوین الگوی تراز جهانی توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران

سوگل رانور<sup>۱</sup>

محمد قهرمانی<sup>۲</sup>

اباصلت خراسانی<sup>۳</sup>

شاهرخ قاسمی<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۰۱)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی برای توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران از نظر هدف در دسته پژوهش های توسعه ای و از منظر گردآوری و تجزیه و تحلیل داده ها در گروه پژوهشهای ترکیبی از نوع اکتشافی قرار می گیرد. در بخش کیفی تحقیق پس از گردآوری اطلاعات کتابخانه ای، بررسی اسناد و مدارک و سوابق تحقیقات پیشین، با استفاده از نمونه گیری گلوله برفی هدفمند با ۱۵ نفر از مدیران ارشد آشنا به مباحث شایستگی های مدیران تراز جهانی مصاحبه ای نیمه ساختار یافته در جهت ساخت پرسشنامه صورت گرفت. تحلیل داده های جمع آوری شده در این بخش از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استفاده از نرم افزار MAXQDA انجام و ابعاد و مولفه های موضوع مشخص گردید. برای اطمینان از روایی محتوایی ضمن کسب نظرات اساتید راهنما، مشاور و مشاور صنعتی پرسشنامه اولیه به ۲۰ نفر از متخصصان ارائه و هر یک از مقوله ها بر اساس تعداد کفایت تعداد گویه ها، قابل درک و باورپذیر بودن مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت ۴۵ گویه در قالب طیف پنج درجه ای لیکرت طراحی شد. میزان ۹۴ درصدی پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ حاکی از قابلیت بالای پرسشنامه بود. در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته برای تعداد ۲۴۲ نفر نمونه آماری با استفاده از جدول کوکران و شیوه نمونه گیری هدفمند برای کارشناسان ارشد و کارشناسان واحدهای آموزش و توسعه شرکت ملی نفت ایران ارسال و تعداد ۱۵۶ پرسشنامه سالم و کامل عودت گردید. تحلیل داده ها با استفاده از تحلیل عامل تاییدی با نرم افزار SPSS و LISREL صورت پذیرفت. نتایج بررسی شش شرکت برتر حوزه نفت و گاز از لحاظ توسعه و آموزش و مدل های جهانی شایستگی و توسعه مدیران نشان میدهد مدیران شرکت ملی نفت ایران در بعد توسعه فردی دارای بالاترین همبستگی با متغیر مکنون است و اختلاف معنی داری با سطح متوسط نداریم. در بعد توسعه گروهی کمی اختلاف را با تراز جهانی شاهد هستیم اما در بعد سازمانی اختلاف با سطح متوسط معنی دار است.

**کلیدواژه‌ها:** آموزش و توسعه مدیران، الگو، شرکت ملی نفت ایران، صلاحیت مدیران، مدیران تراز جهانی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، تهران، ایران،

[s\\_ranvar@yahoo.com](mailto:s_ranvar@yahoo.com)

<sup>۲</sup> دانشیار، علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. [dr\\_ghahramani@yahoo.com](mailto:dr_ghahramani@yahoo.com)

<sup>۳</sup> دانشیار، علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. [drkhorasanitr@gmail.com](mailto:drkhorasanitr@gmail.com)

<sup>۴</sup> دکتری مدیریت دولتی، رئیس طرح و برنامه ریزی نیروی انسانی شرکت ملی نفت ایران. [ghassemi3@yahoo.com](mailto:ghassemi3@yahoo.com)

## مقدمه

رویاری سازمانهای ایرانی با چالشهای قرن بیست و یکم مانند فعالیت در یک دهکده جهانی، پیوستن به سازمانهای جهانی، تجارت جهانی و معاهدات بین المللی را یک ضرورت اجتناب ناپذیر ساخته است. در سه دهه گذشته جهان به طرف شکل گیری یک سیستم یکپارچه جهانی حرکت نموده است و رقابت از سطح ملی به سطح جهانی تبدیل شده است. سازمانهای جهانی تهاجمی تر شده و قواعد رقابت، کیفیت، هزینه، سرعت تحویل و ... نیز تغییر نموده است. بر این اساس برای سازمانهای موجود، جهت بقا راهی جز این باقی نمی ماند که در نگرشها و فعالیتهای خود تجدید نظر نمایند. (۱) برای پیشگیری از رکود و خسارتهای جدی در سازمانها باید با مفاهیم سازمانهای کلاس جهانی آشنا شویم و ویژگیها و رفتارهای آنها را در سازمانهای خود پرورش داده و اجرایی کنیم. (۲)

آشنایی با این ویژگیها و مقایسه آنها با سازمانهای موجود، امکان ارزیابی و تخمین فاصله ها با کلاس جهانی را ایجاد میکند. امروزه، کشورهای مختلف هر روز بیشتر از گذشته به سمت جهانی شدن پیش میروند، به گونه ای که شاهد رقابت در سطحی فراتر از مرزهای ملی هستیم. بنابراین سازمانها نمیتوانند توان رقابت خود را تنها با جایگزین کردن فناوری های جدید حفظ کنند؛ زیرا موفقیت سریع در عصر اطلاعات نیازمند ایجاد ظرفیت جدید در سازمانهاست (۳)

## مبانی نظری پژوهش

در تعریف تراز جهانی<sup>۱</sup> می توان به واژه های جهان تراز، مقیاس جهانی، پیشرو، سطح جهانی و ... اشاره کرد. (۴) از جمله در فرهنگ لغت، کلاس جهانی را رتبه بندی در میان برترینها در دنیا بر اساس یک استاندارد مزیت بین المللی تعریف میکنند. (۵) در استانداردهای تراز جهانی، مقایسات بین المللی نقش مهمی را بازی میکند و استانداردهای سطح بالا مورد تایید است. (۶) کلاس جهانی از یک دیدگاه، یک سطح عملکرد شرکتهای پیشرو در جهان است که نسبت به رقبای خود دارای مزیت رقابتی پایدار هستند. در کلاس جهانی بودن بدین معناست که در بازار مورد نظر در برابر دیگر رقبای، صرفنظر از اندازه، کشور مبدا یا منابع موفق باشید. (۴) سازمانهای تراز جهانی و سازمانهایی که قابلیت تولید و فعالیت در سطح جهانی را دارند می توانند در زمره سازمانهای موفق قرن بیست و یکم قرار گیرند. (۷) یکی از مزایای بحث در کلاس جهانی، تمرکز توجه روی استانداردهای جهانی و بهبود نقش سازمانها و موسسات است. سازمانهای کلاس جهانی، پدیده ای نوین از سازمانها هستند که عملکرد رقابتی بالایی را در عرصه رقابت جهانی نوید می دهند. (۲)

<sup>1</sup> World Class

تغییرات در جهان امروزی با سرعت بسیار بالایی بوقوع می پیوندد. در این جهان پرتلاطم، بقای سازمانها و رشد آنها می بایستی از دغدغه های اصلی مدیران ارشد و صاحبان بنگاههای اقتصادی و صنعتی کشورمان باشد. امروزه شاهد آن هستیم که رقاباتی حتی از کشورهای در حال توسعه از دورترین نقاط مانند چین و کشورهای آسیای جنوب شرقی موجودیت سازمانهای ایرانی را تهدید نموده و بسیاری از آنها حتی علیرغم حمایتهای داخلی در آستانه شکست کامل قرار داده اند. (۱)

اقتصاد جهانی و از میان برداشته شدن مرزهای تجارت در بین کشورها و بروز تلاطم های محیطی باعث گسترده تر شدن محیط تخصصی شرکتها و تغییر قواعد بازی در کسب و کار برای مدیران شده است. سازمانهایی که می خواهند در شرایط بازار رقابتی و در سطحی جهانی به حیات خود ادامه دهند به مدیران شایسته و مدیریتی اثربخش نیاز دارند که بوضوح چشم انداز موسسه را به سوی اهداف و برنامه های واقعی هدایت کنند زیرا عمل در سطح جهانی، اندیشه جهانی را می طلبد. (۱۰) حالا موفقیت هر سازمان بستگی زیادی به توانایی تطبیق آن سازمان با تغییرات محیط کسب و کار دارد و موضوع برتری جهانی به مرزهای جدیدی کشیده شده است و موفقیت در محیط بین المللی، پیروی از الگویی جامع و رویکردی تعاملی در زمینه تراز جهانی را ضروری می سازد. (۸) آموزش مدیریت یکی از مهمترین و اصلی ترین فعالیتهاست که اگر درست انجام شود زمینه های رشد و تعالی و شکوفایی کشور فراهم می شود و امروزه توسعه، با مدیرانی لایق و برنامه ریزی شده محقق می گردد. (۹)

برخی از صاحبانظران مدیریتی بر این باورند که توسعه مدیریت، کلید توسعه کشور است. به اعتقاد آنان عامل منحصر بفرد و متمایز کننده هر سازمان و جامعه ای، عنصر مدیریت و رهبری آن است. در واقع یکی از دلایل اصلی توسعه یافتگی برخی جوامع را توسعه مدیران آن می دانند. به قول پیتز دارکر: «شما مدیر تربیت کنید همه چیز خودش می آید» (۱۱)

مهارتهای رهبری و مدیریت نیاز دارند تا هر از گاهی تقویت شوند. این امر مستلزم سرمایه گذاری بر رشد شخصی و حرفه ای مدیران می باشد که منافع کوتاه مدت و بلند مدت زیادی را برای سازمان ایجاد میکند. (۱۲) توجه به منافع برنامه های آموزشی مدیریت همچنین بر سطح رضایت کارکنان و بازگشت سرمایه نقشی اساسی دارد. (۱۳) هدف پرورش مدیران عبارتست از افزایش اثربخشی سازمان از طریق بهبود عملکرد مدیران، مشخص کردن توانایی بالقوه مدیران و اطمینان از اینکه آنها آموزش و تجربه مورد نیاز را دریافت نموده اند و برای رشد در واحد خود یا دیگر واحدها آمادگی لازم را کسب کرده اند و یاری دادن به روسای اجرایی و مدیران سازمان جهت فراهم نمودن یک سیستم مرور و جانشینی مداوم و اطمینان دادن به سازمان که مدیران موثری برای شرایط فعلی و آینده در اختیار خواهند بود. (۹)

ضرورت توسعه مدیریت در سازمانهای دولتی به مراتب افزون تر از سایر سازمانهاست چرا که فعالیتهای مدیران در سازمانهای دولتی در مقایسه با سایر سازمانها، از مشکلات و محدودیتهای بیشتری برخوردار است. بویژه در کشورهای در حال توسعه ای که نظام اداری آن سالهاست به نارساییهای عمیق ساختاری و رفتاری مبتلاست. همچنین مدیران دولتی با انتظارات بالای مدیران دستگاهها، توقعات جامعه و نظارت اجتماعی مردم و مطبوعات مواجه اند. یکی از آرمانهای بزرگ سازمانها و موسسات دولتی و غیردولتی، تربیت مدیران با چشم انداز عالی، آینده نگر، توسعه گرا، الگو پرداز و خالق ارزشهای برتر سازمانی با توانایی یادگیری بالا بهمراه ویژگیهای ارتباطی و رفتاری و ادارکی است، به تعبیری دیگر سازمان توسعه یافته مستلزم مدیران توسعه یافته و مدیران توسعه یافته مستلزم نظام آموزشی با الگوهای یادگیری مبتنی بر راهبردهای سازمان است که با معیارهای مطلوب در محیط کار و سازمان و در قالب استانداردهای توسعه گر منابع انسانی به صورت مدرن طراحی و اجرا شود. (۹) برای حرکت از بازار داخلی به سمت بازار منطقه ای و سپس بازار جهانی و همگرایی با پدیده جهانی شدن، پرورش و توسعه مدیران به گونه ای که قادر باشند سازمان خود را با اثربخشی در کلاس جهانی اداره کنند، یکی از اصلی ترین عوامل مزیت رقابتی است. (۱۰) مدیران در هر سازمانی مسئولیت زیادی بر عهده دارند. آنها نه تنها بر کارکنانی که آنان را مدیریت می کنند، اثر میگذارند بلکه بر تعهد، رفتار و بهره وری آنان اثر گذارند و دیدگاه شخصی افراد در سازمانی که در آن کار می کنند بوسیله مدیر یا رهبر آن فرد شکل داده می شود، بنابراین توسعه رهبر یکی از فاکتورهای اساسی موفقیت محسوب می شود. متأسفانه اکثر مدیران جدید آنچه را که انجام می دهند یاد نگرفته اند بلکه با تلاشهای شخصی و آزمون و خطا به این مرحله دست یافته اند. یک برنامه آموزشی سخت و مستحکم مدیران می تواند بهترین راه آموزش مدیران جدید در ابتدای راه و ضمن خدمت ایشان باشد. (۱۴) (۱۵)

تجدید ناپذیری ذخایر نفتی و ماهیت نوسانی و نا اطمینانی در میزان تحقق درآمدهای نفتی دولت در کشورهای تولید کننده و صادر کننده نفت بویژه کشورهایی که اقتصاد آنها به درآمدهای حاصل از صادرات نفت خام متکی است، توجیه کننده ضرورت مدیریت بر این صنعت است. عواملی چون بی ثباتی قیمتتهای نفت، تهی شدن ذخایر و آفت تولید، عدم دسترسی شرکتهای بین المللی به ذخایر قابل توجه جدید و ورود نسل جدیدی از رقبای شرکتهای بزرگ را بر آن داشته است تا بیش از پیش به اهمیت مدیریت و رقابت در عرصه بین المللی شدن در جنبه های مختلف صنعت اعم از فناوریهای پیشرفته و روشهای نوین تجارت پی ببرند. (۸) استفاده از تجارب کشورهای که دارای زمینه مشترک هستند، یکی از راههای تسهیل توسعه است. یکی از بخشهایی که جهانی شدن بر ادامه حیات آینده آن اثر بیشتری دارد، بخش نفت و گاز است. با توجه به این که ایران نیز کشوری نفت خیز است، برای

حرکت در این مسیر و فعالیت برون مرزی علاوه بر اراده و کسب توانایی، استفاده از تجارب سایر کشورها در سیر تکاملی صنعت نفت نقش مهمی را ایفا می کند. (۱۷)

نگاهی اجمالی به شماری از امتیازات بی بدیل و برجسته جمهوری اسلامی ایران بدلیل ظرفیتهای و قابلیت‌های بالقوه مناسب، موید این حقیقت است که در صورت ارتقا کیفیت عمل مدیریت کشور و در پناه یک برنامه ریزی منسجم، به خوبی می توان به قله بالاتری از عملکرد و کسب جایگاهی ممتاز در بین کشورهای منطقه دست یافت. (۱۸) به سر منزل رسیدن صنعت نفت به عنوان یک صنعت مادر در اقتصاد ایران و به مثابه صنعت استراتژیک و موتور محرکه اقتصاد کشور صرفاً با اتکا به سرمایه انسانی توسعه یافته امکان پذیر خواهد بود. (۱۶)

در بند چهار سیاستهای کلی نظام در بخش نفت تاکید بسیار بر تربیت نیروی انسانی متخصص و کارآمد بالاخص در بخش های بالادستی نفت شده است که نیاز به سرمایه گذاری در حوزه منابع انسانی را نمایان تر می کند. با توجه به سیاست های کلی و آتی صنعت نفت، اهمیت بی بدیل نقش سرمایه های انسانی در تمام سطوح سازمان، بویژه در سطوح مدیریتی که پدیدآورندگان سیستمها و فرهنگهای سازمانی هستند به روشنی قابل مشاهده است. (۱۹) نداشتن الگوی توسعه تراز جهانی جهت سازمانهای ایرانی به معنی ضعف عملکرد و نابودی آنها خواهد بود. مطالب مرتبط با توسعه عمدتاً کپی برداری از مطالب نگارش شده غربی بوده که با نیازهای سازمانهای ایرانی همخوانی ندارد و در برخی موارد بر مشکلات می افزاید. ضمناً هیچگونه پایان نامه یا رساله ای در خصوص موضوع توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران بعنوان کلیدی ترین صنعت ایران مشاهده نگردید که این خلا انجام این پژوهش را ضروری می سازد.

با توجه به موضوعات فوق و ارزشمندی تصمیمات مدیران این صنعت برای حضور موثر و موفقیت در محیط بین المللی، پیروی از الگویی جامع و رویکردی تعاملی در زمینه تراز جهانی شدن احساس می گردد. این صنعت برای پیشگیری از رکود و خسارتهای جدی باید با مفاهیم سازمانهای کلاس جهانی آشنا شده و ویژگیها و رفتارهای آنها را در مدیران خود پرورش داده و اجرایی کند. چرا که آشنایی با این ویژگیها و مقایسه آنها با وضعیت سازمانهای موجود، امکان ارزیابی و تخمین فاصله ها با کلاس جهانی را ایجاد می کند.

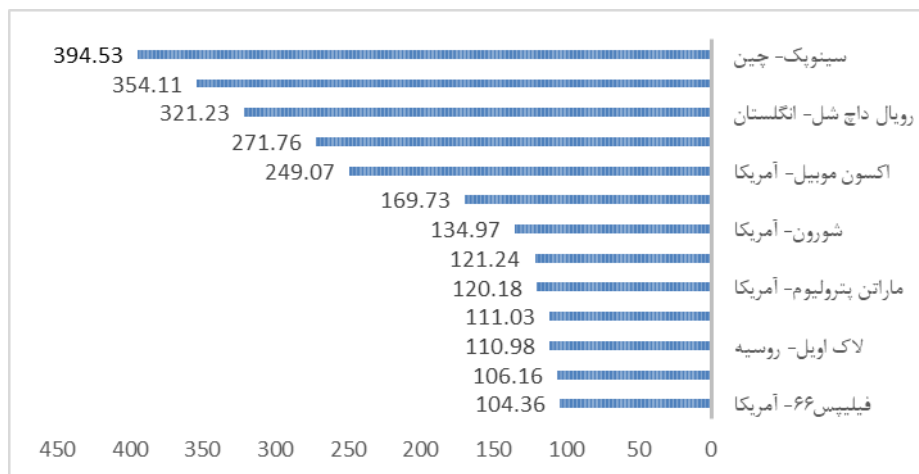
با توجه به رتبه بندی مجله فورچون<sup>۱</sup> و پترولیوم اینتلیجنس ویکلی<sup>۲</sup>، دسته بندی موسوم به ابرشرکتهای نفتی موفق هر ساله اعلام می گردد که از میان آنها به بررسی سیاستهای توسعه ای شش

<sup>1</sup> Fortune

<sup>2</sup> Petroleum Intelligence Weekly

شرکت نفتی تراز جهانی پرداخته می شد تا الگویی در راستای بهبود و توسعه مدیران در شرکت ملی نفت ایران ارائه گردد. هدف کلی این پژوهش "ارائه الگوی تراز جهانی توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران" می باشد. این هدف در راستای پاسخگویی به سوالات پژوهش شامل اینکه ابعاد الگوی توسعه مدیران در شرکتهای تراز جهانی چیست؟ مولفه های اصلی الگوی تراز جهانی توسعه مدیران کدامند؟ مولفه های فرعی الگوی تراز جهانی توسعه مدیران کدامند؟ الگوی مقدماتی توسعه در برگیرنده کدامیک از مولفه های اصلی و فرعی است؟ و الگوی تراز جهانی از اعتبار برای برنامه توسعه ای مدیران برخوردار است؟ می باشند. نمودار شماره ۱ شرکتهای برتر جهانی در حوزه نفت و گاز در سال ۲۰۲۰ را نمایش می دهد که از این میان چهار شرکت قیده شده در جدول به علاوه دو شرکت پتروناس و آرامکو به دلیل داشتن خاستگاه آسیایی، مورد بررسی و مطالعه تطبیقی قرار گرفتند:

۱. رویال داچ شل
۲. بریتیش پترولیوم
۳. اکسون موبیل
۴. توتال
۵. پتروناس
۶. آرامکو



نمودار شماره ۱: بزرگترین شرکتهای نفت و گاز از نظر مالی در سال ۲۰۲۰ - (۲۱) (۲۰)

### مبانی و پیشینه پژوهش

مبانی و تحقیقات صورت گرفته پیشین در این بخش بصورت خلاصه و در جدول شماره ۱ آورده شده است.

جدول ۱: خلاصه پژوهش های انجام شده

نام پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
واعظی و همکاران (۱۳۹۹)	الگوی شایستگی های مدیران منابع انسانی سازمانهای دولتی در شرایط جهانی شدن	انواع مدل‌های شایستگی مدیران را در سه قالب مدل‌های شایستگی های هوشی، شایستگی های مدیریتی و شایستگی های فرهنگی ارائه کرده است. بر مبنای نتایج تحقیق، شایستگی های هوشی مهمترین عامل در شایستگی مدیران منابع انسانی بوده است و شایستگی فرهنگی در آخرین اولویت قرار گرفته است. (۲۲)
خیراندیش و همکاران (۱۳۹۷)	الگوی زیرساختی بین المللی شدن شرکت ملی نفت ایران	شرکت ملی نفت ایران باید در مسیر بین المللی شدن از یک روند منظم بهره گیرد که این توالی امور از تغییرهای اداری (تغییر نگرش داخلی، تغییر نگرش بین المللی و تغییر نگرش سیاسی کلان) آغاز و پس از طی کردن تغییرهای ساختاری (تغییر ماهیت مدیریت ساختار، تغییر ماهیت مدیریت منابع انسانی و تغییر ماهیت مدیریت دانش) در انتها به تغییرهای اجرایی (هدفمند سازی مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، هدفمند سازی مدیریت فناوری) ختم خواهد شد. اشاره شده است که شرکت ملی نفت ایران تنها کمتر از یک پنجم مسیر حرکت خود به سمت بین المللی شدن را طی کرده است که فقط شامل ایجاد تغییرات مثبت در خصوص نحوه نگرش مدیران به بازارهای بین المللی است. (۸)
قلی پور و همکاران (۱۳۹۷)	تبیین الگوی تدوین برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری	فرایند توسعه فردی مدیران بویژه مدیریت منابع انسانی چندان مد نظر قرار نگرفته است. در این تحقیق تاکید شده است که اخیراً داشتن برنامه توسعه فردی در بسیاری از سازمانهای موفق و آینده نگر جهان به بخش مهمی از برنامه ها و فعالیتهای آموزشی تبدیل شده است. (۲۵)

نام پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
عاشقیوهمکاران (۱۳۹۶)	تدوین الگوی مفهومی طراحی برنامه آموزش مدیران مبتنی بر شایستگی مدیریتی	برای طراحی یک برنامه آموزش مدیران باید به پنج بعد توجه شود که شامل: - شناسایی و تقویت شایستگی های فکری-ارزشی - توسعه و بهبود تواناییها - بهسازی و توسعه مهارت های مدیریتی - توسعه دانش فنی-تخصصی - تقویت و ارتقای تعاملات و توانمندی های ارتباطی مدیران. (۲۶)
کریمی (۱۳۹۲)	آسیب شناسی و ارائه راهکارهای توسعه صنعت بالا دستی نفت در ایران	برای توسعه نفت، ضروری است زیر ساخت های سرمایه انسانی در صنعت نفت و گاز تقویت شود که برای تقویت سرمایه انسانی میتوان از همکاری دانشگاه های معتبر و ایجاد کرسی های مشترک برای تربیت نیروهای متخصص استفاده کرد. (۲۳)
ابراهیمی بلانی و همکاران (۱۳۹۱)	بررسی تطبیقی ابزارهای توسعه منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران و شرکت های پیشرو	ضرورت الگو برداری شرکت ملی نفت ایران از فعالیتهای و برنامه های آموزشی و توسعه های شرکت های پیشرو و مطالعات مکفی و مناسب بطور جدی احساس میشود. بازنگری و توجه به دوره ها و فعالیت های آموزشی شرکت های پیشرو و استحصال تجارب شرکت های پیشرو از موارد مهم است. (۱۹)
فارسایجانی و فلاح حسینی (۱۳۹۱)	شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر در دستیابی به مدیریت زنجیره تامین به کلاس جهانی	در این تحقیق ۵ اولویت به عنوان راهکارهای مناسب برای تبدیل شرکت ساپکو به یک شرکت کلاس جهانی بیان شده است که مولفه های آن عبارتند از: مدیران و رهبران، بنیانهای کسب و کار، کارکنان، تحقیق و توسعه و نوآوری و فناوری. (۷)
کاوسی و احمدی (۱۳۸۹)	جهانی شدن و توسعه منابع انسانی	در این پژوهش محقق به این نتیجه رسید که ارتباط تنگاتنگی بین شاخص جهانی شدن و شاخص توسعه انسانی وجود دارد. هر قدر کشورها در جهت جهانی شدن موفق تر باشند، در زمینه توسعه انسانی نیز موفق تر خواهند بود. (۲۷)
سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۸)	نقش توسعه منابع انسانی در دستیابی به چشم انداز ۱۴۰۴ صنعت نفت	بدون شک صنعت نفت ایران بدون زیر ساخت پیشرفت تکنولوژی و برخورداری از قابلیت نوآوری و توانایی توسعه تکنولوژی نمیتواند در سطح جهان رقابت پذیر شده و نیازهای توسعه ای خود را برطرف کند. در نتیجه به نوعی از سرمایه های فکری و متخصصان و مدیرانی نیاز است که دارای سه شایستگی های پایه، استراتژیک و ممتاز باشند. (۱۹)



نام پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
مهدوی (۱۳۸۶)	برنامه ریزی تحول و هدایت استراتژیک فرایندهای تحقیق و توسعه سازمان در گذار به تراز جهانی	آنچه در چرخه بهبود و متعادل سازی پورتفوی تحقیق و توسعه تشریح شد، نظام ارزیابی و بازنگری مستمری نیز باید کل فرایند برنامه ریزی تحول برای جهانی شدن را دائماً مرور کند. تردیدی وجود ندارد که سازمانهای استراتژی محور در چرخه تحول آفرینی برای حضور مقتدر در کلاس جهانی ناگزیر از سازماندهی و سیستماتیک کردن فعالیتهای تحقیق و توسعه هستند. (۲۴)
باقری زاده و همکاران (۱۳۸۴)	طرح پرورش و توسعه مدیران اجرایی شرکت ایران خودرو برای حضور در کلاس جهانی	در این پژوهش شاخصهای مسئولیت پذیری و اعتماد به نفس دارای بالاترین جایگاه در بین ویژگیهای شخصیتی مدیران بودند که نشانه آمادگی مدیران برای پرورش و توسعه فردی و سازمانی است. کلاس میران شرکت ایران خودرو در سطح میانگین کلاس جهانی در حوزه ویژگیهای شخصیتی (مسئولیت پذیری، قدرشناسی، روحیه پژوهشگری، خود مدیریتی، اعتماد به نفس و برانگیختن دیگران) است. در خصوص مهارتها (مهارتهای ارتباطی، قدرت تعامل با دیگران و تحمل فشار، مهارتهای تصمیم گیری شامل قدرت تجزیه و تحلیل ذهنی و تیم سازی، مهارتهای اداری شامل جسارت در ارائه تفکرات نو) کلاس مدیران شرکت ایران خودرو با احتیاط در سطح میانگین کلاس جهانی است. در حوزه تحولات، روندها و چالشها و اعتبار حرفه ای و شخصی از میانگین کلاس جهانی پایینتر بودند که این موضوع ضرورت آموزش زبان و تسلط به زبان اول و دوم خارجی مورد تاکید است. مجموع نتایج بدست آمده با استفاده از روش توزیع نرمال و مقایسه ارقام میانگینها با میانگین توزیع نرمال و همچنین مقایسه ارقام بدست آمده با ارقام مورد نظر در پرسشنامه صحت ضرورت پرورش و توسعه مدیران را با هدف برخورداری از شایستگیها و قابلیتهای کار در فضای بازار رقابتی و برخوردار شدن از مزیت رقابت برای حضور در کلاس جهانی صنعت خودرو را تایید مینماید. (۱۰)
Abdullahi (۲۰۱۳)	Effects of financial liberalization on financial market development and economic performance of the SSA rejoin	در این پژوهش به بررسی تاثیر توسعه انسانی از دریچه آموزشی و درآمدی بر فرایند توسعه مالی و رشد درآمدها در ۲۱ کشور جنوب صحرای آفریقا پرداخته که برای دوره زمانی بین ۱۹۸۱ تا ۲۰۰۹ در قالب تکنیک داده های ترکیبی با رهیافت گشتاورهای تعمیم یافته صورت پذیرفته و براساس برآورد حاصله شاهد رابطه مثبت و معنی داری در طی دوره زمانی مورد بررسی می باشیم. (۲۸)

## روش پژوهش

این پژوهش با توجه به هدف کلی ارائه الگوی تراز جهانی توسعه ی مدیران شرکت ملی نفت ایران، در دسته پژوهش های توسعه ای و از منظر استراتژی گردآوری داده ها و تجزیه و تحلیل آنها در دسته پژوهش های ترکیبی و به شکل کیفی و کمی (آمیخته اکتشافی متوالی) است. پژوهشگر در ابتدا داده های کیفی و در مرحله دوم داده های کمی را جمع آوری کرده و سرانجام هر دو تحلیل کیفی و کمی بصورت یکجا مورد تفسیر قرار گرفته اند.

در بخش کیفی، بدلیل ضرورت درک عمیق و همه جانبه از طرز تلقی، دیدگاه و برداشت مدیران شرکت ملی نفت ایران پیرامون چالشهای پیشرو، دانش، بینش، مهارت، رفتار مورد نیاز، فعالیتها و انتظارات در خصوص برنامه های آموزشی مدیران، تجربه و تحصیلات مورد نیاز، ارزشها و اخلاقیات، شایستگی های ارتباطی و ابعاد مدیریتی داده ها از طریق مصاحبه ای عمیق و نیمه ساختار یافته با ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران ارشد شرکت ملی نفت ایران که دارای سوابق و تجارب شغلی و کاری در زمینه مورد پژوهش بوده، سابقه فعالیت و تجربه همکاری مستقیم با شرکتهای تراز جهانی را داشته یا در جایگاه خط مشی گذاری و تصمیم گیری بودند و از لحاظ سازمانی دارای پایه سمت C و D بودند، صورت پذیرفت که انتخاب اعضا بصورت روش گلوله برفی هدفمند بوده و فرایند مصاحبه تا حصول اشباع نظری پیش رفت.

برای حصول اطمینان از اعتبار فرایند جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش کیفی پژوهش از روشهایی مانند درگیری طولانی مدت پژوهشگر با موضوع و بازبینی توسط مشارکت کنندگان استفاده شده است. همین طور بررسی و خوانش چند باره و مکرر داده های حاصل از مصاحبه ها، به درک عمیقی از یافته ها نائل شد که دقت علمی را افزایش می دهد. همچنین بدلیل حضور خبرگان شرکت ملی نفت ایران در این بخش و سروکار داشتن با جامعه مدیران ارشد میتواند در بالا بردن روایی تحقیق تاثیر بسزایی داشته باشد.

تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کیفی بر اساس کدگذاری تحلیل مضمون و محتوی بود که پس از مطالعه چندین باره پاسخها، کوچکترین واحدهای تشکیل دهنده و معنا دار تشخیص داده شده و پس از بازخوانی، واحدهای معنایی بر اساس تشابه طبقه بندی شدند. بعد از هر بار بررسی طبقه های فرعی و بدون ارتباط یا کم ارتباط حذف شدند. طبقه های بدست آمده با توجه به پیش زمینه دانشی و تجربی محقق کدگذاری گردید. برای کدگذاری محتوی از نرم افزار مکس کیودا بهره گیری گردید.

در بخش کمی، پرسشنامه ای محقق ساخته (با توجه به داده های بخش کیفی) دارای ۳ بعد اصلی، ۱۱ مقوله، ۶۶ زیر مقوله و ۴۵ گویه بر مبنای طیف پنج گزینه ای لیکرت از بسیار خوب تا بسیار ضعیف

تنظیم گردید که برای سنجش روایی صوری و محتوایی از روشهای تست آزمایشی و پانل خبرگان استفاده شد. بدین منظور پرسشنامه اولیه به ۲۰ نفر از متخصصین امر ارائه و از نظر کفایت تعداد گویه ها، قابل درک بودن گویه ها و باور پذیر بودن گویه ها از طریق اخذ بازخورد از ایشان و در صورت نیاز به اصلاح جزئی شیوه نگارش سوالات و محتوی آنها پرداخته شد. برای سنجش پایایی ابزار از ضریب آلفای کرونباخ به کمک نرم افزار SPSS استفاده شد که آلفای ۹۴ بدست آمده است. پرسشنامه نهایی با عنایت به گستردگی و پراکندگی جامعه مورد پژوهش، با توجه به جدول کوکران برای ۴۴۰ نفر، تعداد ۲۴۲ پرسشنامه از طریق پست، ایمیل، واتس آپ و مراجعه حضوری به تمامی مدیران ارشد، روسا و کارشناسان ارشد حوزه آموزش و توسعه شرکت ملی نفت ایران ارسال گردید که با توجه به پراکندگی نمونه ها در شهرهای مختلف و همچنین شیوع ویروس کرونا تعداد ۱۵۶ پرسشنامه سالم و کامل عودت گردید.

پس از جمع آوری داده های حاصل از پرسشنامه، تجزیه و تحلیل داده ها، با استفاده از روشهای آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. ابتدا با روش آمار توصیفی مانند رسم جداول توزیع فراوانی و نمودار و جداول به توصیف جمعیت شناختی نمونه های پژوهش پرداخته شد. همچنین در آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی ابزار و آزمون کلوموگراف-اسمیرنف برای تعیین توزیع داده ها از نظر نرمال بودن انجام شد. فرایند توصیف داده ها و تعیین پایایی و توزیع داده ها به کمک نرم افزار SPSS انجام شد. پس از آزمون آماری تحلیل عاملی تاییدی برای طراحی الگوی توسعه ی تراز جهانی مدیران شرکت ملی نفت ایران استفاده شد و تجزیه و تحلیل داده ها برای پاسخگویی به سوالات تحقیق به کمک نرم افزار LISREL انجام شد. برای تفسیر نتایج تحلیل عاملی تاییدی از شاخص های برازش استفاده شد.

### یافته های پژوهش

یافته های این پژوهش را میتوان در دو بخش شاخصهای توصیفی و شاخص های استنباطی به شرح ذیل خلاصه کرد:

یافته های پژوهش در بخش شاخص های توصیفی را میتوان به شرح زیر ارائه کرد:

در خصوص واحد محل خدمت شرکت کنندگان در پژوهش بیشترین درصد (۷۳/۷)، مربوط به شرکت کنندگانی است که در واحدهای تهران، اصفهان و محمودآباد مشغول به خدمت هستند و مابقی شرکت کنندگان (۲۶/۳) در جنوب کشور از جمله عسلویه و خوزستان و ... مشغول به خدمت هستند. مقادیر مربوط به نوع سمت شغلی شرکت کنندگان نشان داد که ۷/۶۴ درصد شرکت کنندگان در پژوهش سمت شغلی مرتبط با واحد آموزش و ۳/۳۵ درصد سمتهای شغلی غیرمرتبط با آموزش داشته اند.

مقادیر مربوط به تحصیلات مشارکت کنندگان، به تفکیک در سه مدرک کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری نشان می دهد بیشترین فراوانی مربوط به دارندگان مدرک کارشناسی ارشد با ۶۷/۳ درصد سپس مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد با ۹/۱۷ درصد و بعد مدرک تحصیلی دکتری با فراوانی ۱۴/۷ می باشد.



نمودار شماره ۲: فراوانی مدرک تحصیلی مشارکت کنندگان

نتایج بررسی مقادیر مربوط به رشته تحصیلی مشارکت کنندگان، به تفکیک در رشته علوم انسانی با گرایش مدیریت و سایر رشته های علوم انسانی، علوم تجربی با گرایشهای مرتبط با صنعت نفت و سایر رشته های غیر مرتبط با نفت و رشته های فنی و مهندسی مرتبط با صنعت نفت و رشته های فنی و مهندسی غیر مرتبط با نفت نشان می ده بیشترین فراوانی مربوط به رشته علوم انسانی گرایش مدیریت و کمترین تجربی رشته های غیرمرتبط با نفت بوده است.

جدول شماره ۲: مقادیر مربوط به تجربه همکاری شرکت کنندگان در پژوهش با شرکت های تراز جهانی نفت

تجربه همکاری	فراوانی	درصد فراوانی
بله	۱۷	۱۰/۹
خیر	۱۳۹	۸۹/۱
مجموع	۱۵۶	۱۰۰/۰۰

بر اساس نتایج بدست آمده، بیشترین افراد شرکت کننده در پژوهش (۸۹/۱) درصد، تجربه همکاری با شرکت‌های تراز جهانی نفت را نداشتند.

جدول ۴-۴ مقادیر مربوط به سابقه خدمت مشارکت کنندگان، به تفکیک در چهار بخش (۱۰ تا ۱۵ سال- ۱۶ تا ۲۰ سال- ۲۱ تا ۲۵ سال و بیش از ۲۵ سال) بیان می کند.

جدول ۴-۴- مقادیر مربوط به سابقه خدمت شرکت کنندگان در پژوهش

سابقه خدمت	فراوانی	درصد فراوانی
۱۰-۱۵ سال	۵۹	۳۷/۸
۱۶-۲۰ سال	۴۹	۳۱/۴
۲۱-۲۵ سال	۱۵	۹/۶
بیش از ۲۵ سال	۳۳	۲۱/۲
مجموع	۱۵۶	۱۰۰/۰۰

همان طور که در جدول ۴-۴ مشاهده می شود، بر اساس نتایج بدست آمده، بیشترین افراد شرکت کننده در پژوهش، مشارکت کنندگانی هستند که بین ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه خدمت دارند.

در ادامه جهت بررسی بیشتر داده‌های پژوهش به کمک آزمون همبستگی پیرسون، وجود رابطه بین مشخصه‌های شرکت کنندگان در پژوهش و دیدگاه آنها در خصوص وضعیت موجود توسعه مدیران شرکت نفت ملی ایران مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۵ آورده شده است.

یافته های پژوهش در بخش شاخص های استنباطی را میتوان به شرح زیر ارائه کرد:

در بخش کیفی پژوهش با استفاده از تحلیل محتوی استقرایی مضامین بدست آمده از مصاحبه ها در سه بعد اصلی (فردی، گروهی و سازمانی) در نرم افزار مکس کیودا کدگذاری باز انجام شد. پس از پالایش متغیرها در بعد توسعه فردی مولفه های دانش شغلی، خودآگاهی، توسعه فردی و اخلاق حرفه ای؛ در بعد گروهی مولفه های کار تیمی و تشریک مساعی، حل مساله و مدیریت تعارض، الهام بخشی و تاثیرگذاری و در بعد سازمانی مولفه های آگاهی فناوری، تفکر استراتژیک، درک و شم تجاری و آگاهی فرهنگی استخراج گردید. در مجموع توسعه مدیران تراز جهانی با ۱۱ مولفه و ۳ بعد مورد تحلیل قرار گرفت.

مقادیر جدول ۳ آزمون تی تک متغیره برای گزارش وضعیت موجود ابعاد اصلی توسعه مدیران را نمایش می دهد.

جدول ۳: مقادیر آزمون تی تک متغیره برای گزارش وضعیت موجود ابعاد اصلی توسعه مدیران شرکت ملی نفت

## ایران

ابعاد توسعه مدیران	میانگین نظری	میانگین تجربی	انحراف معیار	مقدار T	سطح معنی داری
بعد فردی	۵۱	۵۱/۲۷	۱۱/۴۹	۰/۲۹۳	۰/۷۷۰
بعد گروهی	۳۳	۳۲/۴۷	۹/۲۴	-۰/۷۱۹	۰/۴۷۳
بعد سازمانی	۵۱	۴۶/۶۳	۱۱/۱۷	-۴/۸۸	۰/۰۰
توسعه مدیران (کل)	۱۳۵	۱۳۰/۳۶	۲۹/۳۹	-۱/۹۶	۰/۰۵۱

نتایج پژوهش نشان داد در بعد توسعه فردی و گروهی با سطح مطلوب تعیین شده (میانگین نظری) اختلاف معنی داری وجود ندارد، اما در بعد سازمانی اختلاف بین وضعیت موجود و سطح مطلوب (میانگین نظری) معنادار است. همچنین مجموع ابعاد توسعه مدیران (کل) اختلاف معنی داری با سطح مطلوب آن ندارد. در ادامه برای مشخص شدن جزئیات مربوط به بعد سازمانی توسعه مدیران که اختلاف معنی داری با سطح مطلوب آن دارد (میانگین کمتر از حد مطلوب)، به کمک آزمون تی تک متغیره میانگین مؤلفه‌های این بعد آورده شده است.

جدول ۴: مقادیر تی تک متغیره برای گزارش وضعیت موجود مؤلفه‌های بعد سازمانی توسعه مدیران شرکت ملی

## نفت ایران

مؤلفه	میانگین نظری	میانگین تجربی	انحراف معیار	مقدار T	سطح معنی داری
آگاهی فناوری	۱۲	۱۰/۸۵	۳/۲۸	-۴/۳۶	۰/۰۰
تفکر استراتژیک	۱۵	۱۳/۵۸	۳/۶۳	-۴/۸۹	۰/۰۰
درک و شم تجاری	۱۵	۱۳/۱۵	۳/۷۰	-۶/۲۵	۰/۰۰
آگاهی فرهنگی	۹	۹/۰۵	۲/۴۷	۰/۲۵۹	۰/۷۹۶

همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌کنید، مؤلفه‌های آگاهی فناوری، تفکر استراتژیک و درک و شم تجاری با سطح مطلوب اختلاف معنی داری دارند ولی مؤلفه آگاهی فرهنگی اختلاف معنی داری با سطح

متوسط ندارد. همچنین در بین سه مؤلفه که دارای اختلاف معنی داری با سطح مطلوب خود هستند، بیشترین فاصله از حد مطلوب مربوط به مؤلفه درک و شم تجاری است.

جدول ۵: مقادیر تی تک متغیره برای گزارش وضعیت موجود گویه‌های بعد سازمانی توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران

مؤلفه	گویه	میانگین نظری	میانگین تجربی	انحراف معیار	مقدار T	سطح معنی داری
آگاهی	فناوری اینترنت اشیاء و بلاک چین	۳	۲/۹۲	۱/۰۶	-۰/۹۷۷	۰/۳۳۰
	بهره‌گیری از هوش مصنوعی	۳	۲/۳۸	۱/۰۱	-۷/۵۴	۰/۰۰
فناوری	استفاده از برنامه‌ریزی خطی چند هدفه	۳	۲/۵۴	۰/۹۴۵	-۶/۰۹	۰/۰۰
	آگاهی از حملات سایبری	۳	۳/۰۱	۱/۰۲	۰/۱۵۷	۰/۸۷۶
تفکر استراتژیک	تدوین چشم اندازها فرادید شرکت ملی نفت	۳	۲/۸۳	۰/۹۱۵	-۲/۲۷	۰/۰۲۴
	تحلیل استراتژیک محیط بیرونی و درونی شرکت	۳	۲/۸۷	۰/۸۲۰	-۲/۰۵	۰/۰۴۲
	بررسی سند چشم انداز ۲۰ ساله صنعت نفت	۳	۲/۷۵	۰/۹۲۷	-۳/۳۶	۰/۰۰۱
	تحلیل استراتژیک شرکت‌های ملی و تراز جهانی	۳	۲/۵۲	۰/۹۱۲	-۶/۵۸	۰/۰۰
درک و شم تجاری	شناخت رویکرد فرصت منفعت و سید محصولات	۳	۲/۶۱	۰/۸۶۰	-۵/۸۷	۰/۰۰
	آشنایی با اصول و مفاهیم بازاریابی صنعت نفت	۳	۲/۷۰	۰/۹۵۲	-۴/۱۲	۰/۰۰
	شناخت مختصات اقتصادی بازارهای بین‌المللی	۳	۲/۶۲	۰/۸۸۰	-۵/۴۹	۰/۰۰
	آگاهی کافی از اصول معاملات و حمل و نقل نفت	۳	۲/۶۹	۰/۸۲۰	-۴/۴۵	۰/۰۰
	آگاهی نسبت به قیمت گذاری نفت و گاز ...	۳	۲/۵۶	۰/۷۹۰	-۵/۸۰	۰/۰۰
	شناخت بازارهای بورس و بازارهای آتی نفت و گاز	۳	۲/۵۸	۰/۸۲۱	-۶/۰۰	۰/۰۰

در جدول شماره ۶ مشاهده می شود که بین توسعه مدیران و سابقه مدیریت به مقدار (۰/۴۹۸)، سطح تحصیلات (۰/۴۵۱)، رشته تحصیلی (۰/۵۳۴) و تجربه همکاری بین‌المللی (۰/۵۷۰) شدت رابطه مثبت با سطح اطمینان ۹۹ درصد و ضریب خطای ۰/۰۱ وجود دارد.

جدول ۶: مقادیر ماتریس همبستگی اسپیرمن برای مشخصه‌های شرکت کنندگان و توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران

مشخصه	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱ سمت شغلی	-	-	-	-	-	-
۲ سابقه خدمت	۰/۷۹۱**	-	-	-	-	-
۳ سابقه مدیریت	۰/۶۵۱**	۰/۶۱۵**	-	-	-	-
۴ سطح تحصیلات	۰/۶۵۸**	۰/۱۳۵	۰/۷۷۴**	-	-	-
۵ رشته تحصیلی	۰/۷۱۰**	۰/۱۲۳	۰/۴۳۲**	۰/۱۵۸	-	-
۶ تجربه بین المللی	۰/۱۴۵	۰/۲۱۳	۰/۱۶۷	۰/۷۴۴**	۰/۱۷۱	-
توسعه مدیران	۰/۳۱۴	۰/۱۴۵	۰/۴۹۸**	۰/۴۵۱**	۰/۵۳۴**	۰/۵۷۰**

متغیر نهفته توسعه مدیران تراز جهانی از سه بعد فردی، گروهی و سازمانی وارد تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم شد.

جدول ۷: مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و سطح معنی داری شاخص‌های توسعه مدیران تراز جهانی

سازه	شاخص	نما در مدل	ضریب استاندارد	خطای استاندارد	t	CR	AVE
توسعه مدیران تراز جهانی	فردی	Fardi	۰/۹۷**	۰/۱۲	۸/۴۰		
	سازمانی	Sazmani	۰/۹۵**	۰/۰۹۴	۱۰/۱۱۸	۰/۹۶	۰/۹۴
	گروهی	Grouhi	۰/۹۱**	۰/۰۷۳	۱۲/۳۲		

\*\* معنی داری در سطح ادرصد

در بین مولفه‌های بعد فردی، مولفه اخلاق حرفه‌ای بالاترین همبستگی را با متغیر مکنون مربوطه دارا است و این میزان همبستگی ۰/۸۶ است. به عبارتی دیگر ۲(۰/۸۲) واریانس بعد فردی توسعه مدیران از طریق این متغیر مشاهده گر تبیین می‌شود و بعد از آن به ترتیب مولفه های خودآگاهی، توسعه فردی و دانش شغلی قرار دارند.



در بین مولفه های بعد گروهی، مولفه حل مسائل و مدیریت تعارض بالاترین همبستگی را با متغیر مکنون مربوطه دارا است و این میزان همبستگی ۰/۹۳ است. به عبارتی دیگر ۲(۰/۹۳) واریانس بعد گروهی توسعه مدیران از طریق این مولفه تبیین می شود و بعد از آن به ترتیب مولفه های کار تیمی و الهام بخشی قرار دارند.

در بین مولفه های بعد سازمانی، مولفه تفکر استراتژیک بالاترین همبستگی را با متغیر مکنون مربوطه دارا است و این میزان همبستگی ۰/۸۵ است. به عبارتی دیگر ۲(۰/۸۵) واریانس بعد سازمانی توسعه مدیران از طریق این مولفه تبیین می شود و بعد از آن به ترتیب مولفه های تعامل فرهنگی، آگاهی فناوری و درک و ششم تجاری قرار دارند.

نتایج برگرفته از پژوهش بیانگر این موضوع است مدیران برای تبدیل شدن به یک مدیر تراز و در سطح جهانی باید دارای ویژگیهای خاصی در سه بعد اصلی شامل بعد فردی، گروهی و سازمانی باشند. نتایج کلی به عنوان چارچوب مفهومی پژوهش در شکل زیر نمایش داده شده است.



نمودار ۳: مدل برگرفته از نتایج پژوهش (الگوی نهایی تحقیق)

## بحث و نتیجه گیری

نتایج بررسی و تحقیقات همراستا با این پژوهش بیان می دارد که شرکت ملی نفت ایران باید تغییرهای اداری، ساختاری و اجرایی را در مسیر بین المللی شدن مد نظر قرار دهد. تمامی تحقیقات مشابه نشان می دهد که تقویت زیرساختهای سرمایه انسانی در مسیر رشد و تحول ضروری است و بر اهمیت الگوبرداری از فعالیتهای و برنامه های آموزشی و توسعه ای شرکتها و پیشرو تاکید شده است. لزوم توسعه فردی مدیران در مواردی چون ویژگیهای شخصیتی، تواناییهای حرفه ای، توسعه دانش فنی و تخصصی، ارتقای تعاملات و توانمندیهای ارتباطی از مواردی است که باید مورد توجه و تمرکز باشد. گرچه نتیجه تحقیق حاضر نشان می دهد که مدیران شرکت ملی نفت ایران در مبحث توسعه فردی شرایط بهتری را دارا هستند اما برخی پژوهشها در این خصوص، بیان داشته اند که سوء مدیریت در صنعت نفت تاثیر قابل ملاحظه ای بر رکود این صنعت در سالهای اخیر داشته است و مبحث توسعه فردی مدیران که در بسیاری از سازمانهای موفق و آینده نگر بخش مهمی از برنامه ها و فعالیتهای آموزشی است در کشور ما چندان مورد توجه قرار نگرفته است. برخی تحقیقات هم لزوم بومی سازی و پیاده نمودن الگویی بومی شده برای دستیابی سازمانهای ایرانی به سطح جهانی را مطرح نموده اند.

در بعد فردی: مقوله دانش شغلی با زیر مقوله های ذیل و با پنج گویه زیر مورد بررسی واقع شد.

۱. وضعیت کل برنامه ریزی تولید نفت و گاز، فرایندهای عملیاتی و طراحی فرایندها
۲. شرایط ایمنی و مدیریت ایمنی در صنایع نفت و گاز، حفاظت صنعتی و ارزیابی ریسک
۳. وضعیت روشهای پیش بینی تقاضاها و برنامه ریزی نگهداشت در صنعت نفت
۴. وضعیت مدیریت پروژه ها، مراحل و چرخه حیات پروژه، استانداردهای پروژه، مدیریت زمان و مدیریت هزینه و کیفیت در پروژه ها
۵. وضعیت قوانین بودجه بندی و ضوابط اجرایی بودجه، آشنایی با مفاهیم حسابداری و گزارشهای مالی، نقش هیات مدیره در ارتباط با گزارشهای مالی

نتایج بررسی این مقوله نشان می دهد مدیران شرکت ملی نفت ایران در زیر مقوله پنجم یعنی وضعیت قوانین بودجه بندی و ضوابط اجرایی بودجه، آشنایی با مفاهیم حسابداری و گزارشهای مالی، نقش هیات مدیره در ارتباط با گزارشهای مالی، دارای بیشترین سطح اختلاف با میزان تراز جهانی هستند. پس از آن، وضعیت روشهای پیش بینی تقاضاها و برنامه ریزی نگهداشت در صنعت نفت با سطح تراز جهانی دارای اختلاف معنی دار است. سپس زیر مقوله وضعیت مدیریت پروژه ها، مراحل و چرخه حیات پروژه، استانداردهای پروژه، مدیریت زمان و مدیریت هزینه و کیفیت در پروژه ها. اما در گویه

شرایط ایمنی و مدیریت ایمنی در صنایع نفت و گاز، حفاظت صنعتی و ارزیابی ریسک، نتایج بررسی اختلاف معنی داری با سطح جهانی را گزارش نمی کند و دلیل این امر را می توان در ضرورت‌های سازمانی و الزامات ایمنی و استانداردهای حوزه HSE در تمدید گواهینامه ها، برگزاری مستمر و متوالی دوره های آموزشی، لزوم بازنگری سالیانه شرایط ایمنی، بهداشت و محیط زیست، مجوزهای انجام کار، لزوم تعهد مسئولانه در برابر محیط زیست و برگزاری و تمدید دوره های آموزشی تحت نظر سازمانهای جهانی و استانداردهای بین المللی عنوان کرد.

مقوله خودآگاهی را با مفاهیم آگاهی از احساسات، آگاهی از انتظارات، شناخت استعدادها و آگاهی از نقاط ضعف و قوت مورد سنجش قرار دادیم که زیر مقوله شناخت استعدادها و آگاهی از نقاط ضعف و قوت خود بعنوان مدیر دارای تفاوت معنی داری بودند که این امر نیازمند توجه و برگزاری دوره های آموزشی توسعه فردی و IDP و آگاه سازی ایشان از نقاط ضعف و قوت خود جهت بهره گیری و ارتقای نقاط قوت خود و برطرف نمودن نقاط ضعف می باشد. در مفهوم شناخت کافی نسبت به خلق و خوی و احساسات و ارزشها، تفاوت چندانی با سطح تراز جهانی گزارش نشده است.

در بررسی مقوله توسعه فردی در مفاهیمی چون سلامت جسمی، سلامت روانی، توسعه ذهنی، توسعه مهارتهای تخصصی و شغلی مدیران شرکت ملی نفت ایران با سطح تراز جهانی تفاوت معنی داری نداشته و در این مقوله شرایط بهتری را شاهد بودیم.

مقوله اخلاق حرفه ای با مفاهیمی چون حس همدردی با همکاران و کارمندان، توجه به مسئولیتهای اجتماعی، توجه به محیط زیست، رفتارهای شهروندی و تقویت و گسترش موازین اخلاقی مورد بررسی قرار گرفت و نتایج نشان دهنده اختلاف معنی دار با سطح تراز جهانی هستند که بالتبع نیازمند ورود و حضور واحد آموزش و برگزاری دوره و پودمانهای آموزشی در حوزه مسئولیتهای اجتماعی، روانشناسی و روانشناختی، شایسته محوری و اخلاقیات اجتماعی هستیم تا این اختلافها را به حداقل ممکن برسانیم.

در بعد گروهی زیر مقوله کار تیمی و تشریک مساعی (با ۳ گویه)، حل مساله و مدیریت تعارض (با ۴ گویه)، الهام بخشی و تاثیرگذاری (با ۴ گویه) مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج نشان دهنده این موضوع است که مدیران شرکت ملی نفت ایران در دو مقوله کار تیمی و تشریک مساعی (تبادل عقاید، اشتراک گذاری دانش و تجربه، همکاری در روند فعالیتها) و الهام بخشی و تاثیر گذاری (تعامل اثربخش، تغییر الگوی فکری، متقاعد سازی، کوچینگ و منتورینگ و ارزیابی های اثربخش همکاران و کارکنان) اختلاف معنی داری با سطح جهانی ندارند اما در مقوله حل مساله و مدیریت تعارض (شناخت تعارض و حل آن، برقراری روابط حرفه ای، ایجاد صلح و حفظ نگرش برد-برد) با سطح مورد نظر جهانی دارای اختلاف معنی داری هستیم که این امر نیازمند بذل توجه مدیران، تصمیم گیران و برنامه ریزان واحدهای آموزش و توسعه در طراحی و اجرای دوره های آموزشی تخصصی در حوزه های حل مساله،

مدیریت تعارض، مهارت‌های ارتباطی، کوچینگ و منتورینگ است تا با بهره‌گیری از این علوم بتوان دانش و نگرش و مهارت‌های مدیران شرکت ملی نفت ایران را با سطح تراز جهانی همسو و همراه کرد و در مسیر تراز جهانی شدن گام برداشت.

در بعد سازمانی مقولات آگاهی فناوری (با ۴ گویه)، تعامل فرهنگی (با ۳ گویه)، تفکر استراتژیک (با ۵ گویه)، درک و شم تجاری (با ۵ گویه) بعد توسعه سازمانی را مورد سنجش قرار دادند. زیر مقوله درک و شم تجاری دارای بیشترین فاصله با سطح مطلوب خود در تراز جهانی است. در بررسی این مقوله؛

- شناخت بازارهای بورس و بازارهای آتی نفت و گاز
- آگاهی نسبت به قیمت گذاری نفت و گاز
- شناخت مختصات اقتصادی بازارهای بین‌المللی
- آگاهی از اصول معاملات و حمل و نقل نفت
- آشنایی با اصول و مفاهیم بازاریابی در صنعت نفت

نشان داد که مدیران شرکت ملی نفت ایران در این موارد مرتبط با درک و شم تجاری با سطح تراز جهانی دارای اختلاف معنی‌داری هستند که لازم است دانش مدیران در تمامی این ابعاد با دانش روز جهانی هماهنگ تر و همگام تر شود تا بتوان بازارهای جهانی را رصد کرده و هر چه بیشتر و بهتر از شرایط بازار به نفع خود بهره‌گیری کرد. البته مواردی چون مخفی‌کاری‌ها، احتکار دانش و اطلاعات و سیاسی کردن اطلاعات از جمله مواردی است که می‌تواند این مانع را بر سر راه مدیران در شرکت ملی نفت ایران ایجاد کند که البته با بهره‌گیری از روابط تجاری و سیاسی، رصد شرایط مالی شرکت‌های بزرگ و موفق دنیا و به روز بودن در امر قراردادهای و مناقصات نفتی می‌توان این امر را کم‌رنگ تر کرد. در مقوله تفکر استراتژیک بایستی پرورش و توسعه مدیران در مولفه‌های مورد تحقیق مد نظر قرار گیرد که تصمیم‌گیری‌های صحیح و استراتژیک نیازمند تفکر استراتژیک می‌باشد.

در مقوله آگاهی فناوری، مدیران تراز جهانی در مفهوم فناوری و تکنولوژی‌های نوین دارای دانش به روز می‌باشند اما مدیران شرکت ملی نفت ایران دارای اختلاف معنی‌داری با سطح جهانی در این خصوص هستند. البته با عنایت به اینکه زیرساخت‌های توسعه فناوری، انتقال و بهره‌گیری از فناوری، برقراری ارتباطات جهانی در شبکه روابط بین‌الملل و موضوعاتی از این قبیل سالهاست که بدلیل تحریم‌ها ما را از دسترسی به فناوری‌های روز عقب‌نگه داشته است چرا که این تحریم‌ها در تمامی ابعاد مادی و معنوی سازمان چون امکان بهره‌گیری از دانش و اطلاعات جهانی، امکان دسترسی به شبکه‌های

جهانی، امکان نصب و بهره‌گیری از نرم افزارهای نوین و جدید، امکان خرید و نصب تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری و ... مدیران شرکت ملی نفت ایران را با چالشی عظیم روبرو ساخته است که در این حوزه بخش آموزش و توسعه بایستی در کنار تمامی این موانع راههای دسترسی خلاقانه و ابداعات نخبگان در این عرصه را با برگزاری دوره‌های نوین و به روز ایجاد کند تا شاهد خلاقیت این نخبگان در راه اندازی و خلق دانش‌های بومی باشیم تا نیاز ما به سایر کشورها روز به روز کاسته شود.

در میان حوزه‌های نیازمند توسعه در بعد سازمانی، مولفه آگاهی فرهنگی نسبت به سایر موارد در شرایط بهتری قرار داشت که به نظر محقق، موضوع را میتوان به وجود تنوع و تعدد قومیت و فرهنگ در کشورمان ایران و بطور اخص در شرکت ملی نفت ایران مرتبط ساخت که مدیران را آماده مواجهه با این موضوع ساخته و امتیاز بالاتری را نسبت به دیگر گزینه‌ها کسب کرده است.

با توجه به تقسیم بندی مدیران و کارشناسان ارشد پاسخگو به پرسشنامه‌ها در دو ناحیه شمال و جنوب کشور، نتایج نشان می‌دهد دیدگاه مدیران و کارشناسان ارشد حوزه توسعه منابع انسانی در این دو ناحیه با هم مشابهت آراء داشته و این تقسیم بندی تأثیری در نتیجه کلی محقق نداشته است. در بررسی تأثیر تجربه کار با شرکتهای تراز جهانی و بین المللی، نتایج نشان می‌دهد مدیرانی که تجربه فعالیت با شرکتهای تراز جهانی همچون شل، اکسون موبیل، توتال و ... را داشته‌اند در بعد توسعه فردی وضعیت بهتری را در مولفه‌های مورد سنججه از خود بروز داده‌اند.

نتایج برگرفته از این پژوهش بیانگر این موضوع است که مدیران شرکت ملی نفت ایران در بعد فردی تفاوت و اختلاف فاحشی با مدیران تراز جهانی نداشته‌اند. گرچه در همین بعد هم این سازمان در لبه تیغ ایستاده و چه بسا جایجایی‌های مدیران بدون توجه به موضوع جانشین پروری و یا حذف مدیران فعلی بدون بهره‌گیری از دانش و تجربیات ایشان، عدم بهره‌مندی از مدیریت دانش، عدم مستندسازی تجربیات ایشان، عدم بهره‌گیری از روشهای کوچینگ و منتورینگ در پرورش و تربیت مدیران جدید میتواند ضربه محکمی بر بدنه ساختمان توسعه مدیران در شرکت ملی نفت ایران وارد سازد و این آخرین ستون را در هم ریزد. چرا که اگر توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران را به یک ساختمان سه ستونه تعبیر کنیم، در حال حاضر این ساختمان فقط روی ستون بعد فردی ایستاده که همین ستون هم دارای شکستگی و آسیب و نیازمند توجه جدی برنامه ریزان و تصمیم سازان می‌باشد. شاید وظیفه خطیر و مهم را از لنز آموزشی بتوان متوجه واحد آموزش و توسعه در شرکت ملی نفت ایران کرد چرا که تمامی موارد و مولفه‌های مورد بررسی در این پژوهش را می‌توان تحت عناوین و دوره‌های آموزشی به مدیران این صنعت انتقال داد و روند توسعه ایشان را تسهیل کرد. با عنایت به اینکه تمامی مولفه‌های مورد بررسی در این تحقیق قابل تبدیل به یک دوره آموزشی یا کارگاه و پودمان آموزشی هستند بنابراین شاید بتوان نتیجه این پژوهش را در یک جمله بیان کرد که: مسئولیت پرورش و توسعه

مدیران در ابعاد فردی، گروهی و سازمانی در شرکت ملی نفت ایران به عهده واحد آموزش خواهد بود و نوک پیکان توسعه به واحد آموزش و برنامه ریزی و سیاستگذاریهای این واحد باز می گردد. چرا که کلید اصلی تعامل در بازارهای رقابتی با شرکتهای کلاس جهانی، استفاده از ساز و کار آموزش است که نوعی سرمایه گذاری مفید و عامل اصلی توسعه مدیران محسوب می گردد. توسعه و تحولات سازمانها و نیز اثربخشی مدیریت به دور از حمایت های آموزشی نیست و آموزش به عنوان وسیله تامین و بازسازی ساختار این تجارب، وظیفه پرکردن خلا معلومات فنی-تخصصی و مهارتهای لازم برای اجرای صحیح مسئولیتها را بردوش دارد.

در این پژوهش وقتی از توسعه حرفه ای مدیران صحبت می شود، منظور این است که مدیران در شرکت ملی نفت ایران باید مانند دیگر مدیران در سازمانهای تراز جهانی باید در سه بعد اصلی شامل فردی، گروهی و سازمانی و همچنین مولفه های مربوط به هر بعد، دارای شایستگی و توانایی باشند. و در این میان سهم آموزش و واحد آموزش سهمی به سزا و درخور توجه است و زمانی میتوان از توسعه مدیران سخن گفت که شرایط ایجاد و ارتقا این دانش و آگاهی ها را برای مدیران فراهم آورده باشیم. نیاز آموزشی مدیران به اطلاعات و دانستنی های جدید، مقوله ای نیست که با انجام یک یا چند دوره آموزشی خاتمه یافته تلقی شود. بنابراین وجود یک سیستم مداوم آموزشی به منظور اعمال مدیریت صحیح و اتخاذ بهترین و مطلوب ترین تصمیم، ضروری و اجتناب ناپذیر است.

این سه بعد همانند یک سیستم عمل می کنند در بسیاری موارد با هم همپوشانی دارند و توسعه در هر بعد باعث توسعه در دیگر ابعاد این سیستم می شود و اختلال در هر بعد باعث اختلال در تمامی ابعاد می شود. بالتبع مدیری که در هر سه بعد مورد پژوهش ارتقا و توسعه یابد می تواند شکوفایی و تحولات مثبت در این صنعت را رقم بزند. با عنایت به ارزشمندی و تاثیرگذاری تصمیمات و اقدامات مدیران این صنعت بر کل بدنه کشور می توان ادعا کرد که با ایجاد زمینه های توسعه در مدیران در هر کدام از این ابعاد بسیاری از هزینه های مادی و معنوی در کشور کاسته خواهد شد. در واقع امروزه سلاح کشورهای پیشرفته و توسعه یافته بهره گیری از نیروی انسانی کارا، آموزش دیده و توسعه یافته است.

## منابع

- 1) Abedi , H. Designing and Explaining the World Class Marketing model in Iran.2010.
- 2) NazarzadehZ.M., Pourkarimi J, AbiliKh. ZakersalehiGh. The world class university as a part of higher education new paradigm. Science, Technology and Innovation Policy Research Quarterly Rahyaft.. 2014, v. 24. Issue 57
- 3) EbrahimiB.M, Shahbazmoradi S. A Competitive Study of Human Recourse Development Tools in the National Iranian Oil Company and Leading Companies. Scientific Journal of Oil and Gas Exploration and Production. 2012
- 4) www.wcm-society.com
- 5) Altbach P. G. The costs and benefits of world class universities. International Higher Education. 5-8
- 6) Linn R. L., Baker E. L. What do International Assessments Imply for World Class Standards. Educational Evaluation and Policy Analysis. 1995. Vol. 17. No. 4. Pp 405-418
- 7) Farsijani H.,Fallah Hosseini A. Identify and Prioritize Effective Factors in Achieving Worldd Class Supply Chain Mnagement and Provide Appropriate Solutions. Industrial Management Perspective. 2012. No.24,25
- 8) Kheirandish M, Zare M. A., Mokhtari M. Infrastructure model of internationalization of national Iranian oil company: an expiration and comparative study to present the path of evaluation. Management and Development Process. 2018. No.2
- 9) Asgari A. Investigating the effect of training courses for wrowth and peomotion of managers in ministry of energy. 2005
- 10) Bagherizadeh S. M, Mohebi M. A, Hajarsangi A. Iran Khodro executives development plan to attend world class. Modirsaz. No 16. 2005
- 11) Farahibozanjani B. Overview of Managerial Learning Process and Areas and Methods of Managerial Development. Journal of Human Resoure. No. 69. 2019
- 12) [https:// beliefinstitute.com](https://beliefinstitute.com)
- 13) Park Roffey. Management training courses: new managers need them and why? 2019
- 14) Kiren . k. The importance of new manager training in the modern workplace.2019
- 15) O'Donnell, Riia. To face a changing business world, managers need better training. 2017
- 16) Hosseinnejad. H. Human capital management in the oil company. 2014
- 17) Mahdizadeh. M. A look at the characteristics of world class oil companies : comparative study of Shell and BP companies. Journal of energy. 2009. No.116,117
- 18) Sanjaghi. M.E. Key components of management development. Management Knowledge. No. 52. pp.3-25
- 19) Seyedjavadian S.D., ShafieiS.M, Rayej H. The Role of Human Resource Development in Achieving the 1404 Vision of the Oil Industry. Quartery Journal of Management and Human Resources in Oil Industry. 2009. No.8
- 20) www.statista.com
- 21) www.fortune.com

- 22) Vaezi R., Naghavi M.A., Hosseinpour D., Taji F. Competency Models of Human Resource Managers of Government Organizations in the Context Globalizations. *Management Studies in Development and Evolution*. 2019. No. 96
- 23) Karimi M. Technology Development Strategy in the Upstream Oil and Gas Sector of Saudi Arabia. *Scientific Journal of Oil and Gas Exploration and Production*. 2013. No. 207
- 24) Mahdavi M., Mahdavi M. Planning the Transformation and Strategic Direction of the Organization's Research and Development Process in the Transition to a Global Level. *Sixth Conference of Research and Development Centers of Industries and Mines*. 2008
- 25) Gholipour A., Faghihi A., Shahhoseini M., Sefidgaran B. Explain the Pattern of Development Plan for Human Recourse Managers in the Banking Industry. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*. 2018. No. 18
- 26) Asheghi H., Ghahramani M., Ghorchian N. Present a Conceptual Model for Designing a Managerial Training Porogram Based on Managerial Competence. *Qualitative Research. Educational Management Innovations*. No. 47
- 27) Kavooosi I., Ahmadi F. Globalization and Human Resource Development. (Comparative Comparison of 62 Countries). *Strategic Gtudies of Globalization*
- 28) Abdullahi, D. (2013). Effects of financial liberazation on financial market development and economic performace of the SSArejion: an empirical assessment. *Economic modeling*. NO.30.PP.261-273