



## مدل راهبردی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر رویکرد خطمشی عمومی تطبیقی در صنعت نفت

علی اکبر علیزاده<sup>۱</sup> - دکتر محمد رضا باقرزاده<sup>۲\*</sup> - دکتر مجتبی طبری<sup>۳</sup> - دکتر پیمان ولی پور<sup>۴</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با استفاده از منابع مختلف و با روش کیفی تحلیل محتوا به تدوین مدل مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت پرداخت که شامل مقاصد آرمانی (چشم انداز، مأموریت، ارزش‌ها و جهت‌گیری استراتژیک) است. اطلاعات مورد نیاز از منابع مختلف که شامل اسناد بالادستی، استراتژی کسب و کار، روندها، مقایسه تطبیقی، مستندات تاریخی و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته (مصاحبه با ۴۹ نفر از مدیران ارشد صنعت نفت) گردآوری شد. نتایج پژوهش شامل چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و جهت‌گیری استراتژیک در چهار مقوله (زیربخش) اصلی (تأمین، آموزش، به‌کارگیری و نگهداشت نیروی انسانی)، ۷۱ مقوله فرعی و ۲۰ مفهوم (جهت‌گیری استراتژیک) در رابطه با خطمشی منابع انسانی صنعت نفت است.

**واژگان کلیدی:** آموزش، انتقال آموزش، مدل هالتون، مدیران پروژه صنعت نفت.

### مقدمه

دنیا بیش از پیش به سوی جهانی‌شدن در حرکت بوده و با سرعت رقابتی‌تر می‌شود. در این شرایط و به‌طور طبیعی بعضی از سازمان‌ها نسبت به دیگران موفق‌تر خواهند بود. مؤثرترین عامل این تفاوت و مزیت، نیروی انسانی مناسب به‌عنوان یک دارایی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران.

(Aliakbaralizadeh.nioc@gmail.com)

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران، نویسنده مسئول.

(dr\_mr\_bagherzadeh@yahoo.com)

۳. دانشیار مدیریت دولتی، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران. (Mo\_tabari@yahoo.com)

۴. دانشیار مدیریت دولتی، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران. (drpeiman.valipour@gmail.com)

استراتژیک است. چنانچه عملیات منابع انسانی با استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمانی هماهنگ شود، پایداری این مزیت رقابتی را تضمین می‌کند و موجب هم‌افزایی می‌شود (اعرابی و فیاضی، ۱۳۹۳).

افراد سازمان کانون توجه مدیریت منابع انسانی هستند. در واقع، کارکنان اصلی‌ترین عنصر هر سازمان‌اند و سازمانی که کارکنان توانمندتر و بهره‌ورتری دارد موفق‌تر است. بهره‌وری کارکنان زمانی افزایش می‌یابد که سازمان افراد شایسته‌ای را استخدام کند و آن‌ها را به‌طور مؤثری برانگیزد. علاوه‌براین، فعالیت‌های منابع انسانی منجر به رضایت شغلی کارکنان می‌شود و کارکنان راضی نیز با تلاشی بیشتر خشنودی مشتریان را سبب می‌شوند (Ingrid et al., 2003).

مهارت‌های منابع انسانی می‌تواند به استخدام، مدیریت و ایجاد انگیزه در کارکنان کمک کند. هدف مدیریت منابع انسانی اثربخشی سازمان است. بنابراین، برای شناخت بهتر مفاهیم مدیریت منابع انسانی لازم است موفقیت سازمانی تعریف شود (Washington, 2004).

وظایف اصلی منابع انسانی را می‌توان فعالیت‌هایی دانست که در مدیریت افراد سازمان خلاصه می‌شود. این فعالیت‌ها زیربنای اصلی بخش منابع انسانی در هر سازمان هستند. انجمن مدیریت منابع انسانی شش حوزه کارکردی گسترده را به‌عنوان اساسی‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی تعریف کرده که شامل مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی نیروی کار و کارمندیابی، توسعه و بالندگی منابع انسانی، جبران خدمات و پاداش، روابط کار و کارگری، ایمنی و سلامت شغلی و حرفه‌ای است. به‌طور کلی متخصصان منابع انسانی، نظیر جین فلدمن، با انجام وظایفی چون گزینش، استخدام، تدوین رویه‌های پرسنلی، برقراری نظم و انضباط و طراحی سیستم پاداش، وظایف برنامه‌ریزی، هدایت و هماهنگی فعالیت‌های منابع انسانی را در سازمان برعهده دارند تا استفاده استراتژیک از منابع انسانی حداکثر شود. نقش‌های منابع انسانی را می‌توان در بُعد افراد و فرایندها خلاصه کرد. ضمن اینکه نقش‌های منابع انسانی را با توجه به فعالیت‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت نیز می‌توان تعریف کرد. از ترکیب دو بُعد افراد - فرایندها و کوتاه مدت - بلندمدت ماتریسی چهارخانه ایجاد می‌شود که بر اساس آن چهار نقش برای متخصصان منابع انسانی تعریف می‌شود. وظایف واقعی متخصصان منابع انسانی از طریق

شناخت دقیق این نقش‌ها قابل‌ادراک است (اعرابی و فیاضی، ۱۳۹۳).

همان‌گونه که بیان شد سرمایه‌ انسانی یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان هاست. لذا، وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی جهت رسیدن به نیازهای مهارتی، آموزشی و در نهایت، بهسازی منابع انسانی سازمان ضروری است. با توجه به پیشرفت‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه‌چیز به‌شدت در حال تغییر و تحول است. سازمان‌ها، به‌عنوان سامانه‌های باز، با محیط در تعامل و برای تداوم حیات نیازمند پاسخگویی به تغییرات محیطی هستند. تأکید فزاینده بر استفاده از اندیشه‌های نو، جهت اثربخشی و کارایی فعالیت‌های سازمانی، مهم‌ترین ویژگی نظام‌های امروزی است. کارکنان هر سازمان به دلیل داشتن نظرها، افکار و ایده‌های خلاقانه، باارزش‌ترین سرمایه به شمار می‌روند. بر این اساس، برای رشد و بالندگی هر سازمان، کارکنان از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان به حساب می‌آیند. یافته‌های مالیک و دیگران نشان می‌دهد که برای پاسخگویی نیازهای ذی‌نفعان در مقابل تغییرات سریع و مستمر محیط، وجود کارکنان دانشی از اهمیت زیادی برخوردار است (اعرابی و فیاضی، ۱۳۹۳).

امروزه صنعت نفت و گاز با شرایطی نظیر کمبود تعداد متقاضی باتجربه برای ورود به این صنعت، عدم آگاهی کامل از صنعت نفت، قدرت جذب پایین صنعت، نیروی کار باتجربه سالخورده و حفظ دانش در حافظه افراد و عدم تسهیم آن دست‌وپنجه نرم می‌کند (Gupta, 2010). حال آنکه، در سازمانی که هنوز میزان آمادگی آن در برابر تهدیدهایی همچون کمبود نیروی کار مستعد و توانمند و نیز توان رقابت‌پذیری در جانشینی چنین منابعی به سبب ازکارافتادگی، مأموریت و بازنشستگی کارکنان تعیین شده باشد، احتمال غافلگیری و مواجهه با عرضه نیروی کار محدود در چند سال آتی بسیار بالاست (Krauss, 2007). گفته می‌شود که رهبران بااستعداد در جریان جانشین پروری تربیت می‌شوند تا بتوانند وضعیت سازمان را پیش برند، مشوق کارکنان باشند و بر ارزش سهام سازمان بیفزایند (خائف‌الهی و همکاران، ۱۳۹۴). پیچیدگی روزافزون مسائل صنعت نفت، نیاز به رقابتی‌تر شدن سازمان‌ها و بنگاه‌های تولیدی و خدماتی وابسته به آن، جایگاه صنعت نفت در اقتصاد کشور ایفای نقش راهبردی و مؤثرتر نیروی انسانی آن‌ها را در تحقق مزیت رقابتی و حفظ و رشد این مزیت، اجتناب‌ناپذیر کرده است. این امر مستلزم سرمایه‌گذاری مستمر بر سرمایه‌های انسانی، فکری و توسعه

مدیریت منابع انسانی خواهد بود. در حال حاضر، وزارت نفت دارای حجم بالای متخصص در زمینه‌های اکتشاف، عملیات، توسعه و... است، ولی از سوی دیگر، جذب، آموزش، به‌کارگیری و نگهداشت نیروی انسانی کارآمد و ارزش‌مدار در سازمان، از مهم‌ترین مؤلفه‌های تحول در صنعت نفت است که نیازمند ارتقای سطح دانش مدیران، به‌ویژه مدیران جوان صنعت نفت است. این مباحث در حالی مطرح است که علی‌رغم توجه ویژه به بحث منابع انسانی و ترکیب آن در صنعت نفت ایران، هنوز با شرایط مطلوب فاصله قابل‌تأملی وجود دارد و با ادامه روند فعلی، نمی‌تواند نسبت به تأمین اهداف چشم‌انداز و اسناد فرادست، عملکرد مطلوبی داشته باشد (عمیدی، هاشم‌زاده و علیزاده، ۱۳۹۷).

با توجه به مطالب پیش‌گفته، ارتقا و رشد کیفی حوزه منابع انسانی بسیار حائز اهمیت است. یکی از عمده‌ترین راهکارهای بهسازی آن، رشد و توسعه خلاقیت و نوآوری و ازجمله، خط‌مشی‌هایی که باعث تحقق این رشد می‌شود، به‌کارگیری خط‌مشی مناسب جهت مدیریت منابع انسانی است. به‌کارگیری خط‌مشی مناسب مدیریت منابع انسانی یکی از مناسب‌ترین و مفیدترین راهکارهای عملی و کاربردی جهت رشد و توسعه خلاقیت و نوآوری است.

آموزش و توسعه منابع انسانی شایسته، به عملکرد درخصوص اجرای مؤثر مجموعه خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی وابسته خواهد بود. این خط‌مشی‌ها شامل انتخاب و استخدام کارکنان، جبران خدمات، تسهیم اطلاعات، تصمیم‌گیری مشارکتی و آموزش و ارزیابی عملکرد است. از این‌رو، به‌کارگیری خط‌مشی‌های مناسب مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان یک روش نظام‌مند، بسترساز گسترش خلاقیت و نوآوری بسیار ضروری است. مدیریت دانش در تعالی سازمانی و فراهم‌ساختن محیطی برای رشد اقتصادی نقش مهمی دارد (عمیدی، هاشم‌زاده و علیزاده، ۱۳۹۷).

لزوم فهم و به‌کارگیری مفاهیمی نظیر مدیریت استراتژیک با توجه به تحولات اصلی در مدیریت و شکل مؤسسات و کسب‌وکارها و تغییرات فراگیر محیطی بیشتر احساس می‌شود. تنها با استفاده از این مفاهیم و کنترل مفاهیم پیچیده محیطی است که می‌توان بر امواج متلاطم تحول محیطی سوار شد و از فرصت‌های پیش‌رو، در میان رخدادهای اتفاقی، توانایی‌ها و مزیت‌های خود را ارتقا بخشید و ضمن حفظ جایگاه خود

در محیط کسب‌وکار بر تهدیدات چیره شد. با وجود چنین تصویری از فضای آینده نظام‌های مدیریتی، تدوین چشم‌انداز، مأموریت، تحلیل‌های محیطی و غیره ضرورتی انکارناپذیر برای مدیریت بر فردا است.

## روش‌شناسی

بر اساس هدف پژوهش، تدوین مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد کیفی صورت پذیرفته است. پارادایم کیفی ریشه در ضداثبات‌گرایی و تأیید رویکرد پدیدارشناسی دارد و فردنگر است. بنابراین، در ماهیت طبیعت‌گراست و هدف اصلی آن درک حیات اجتماعی و معنایی است که افراد به زندگی روزمره خود می‌دهند (گلشنی و قائدی، ۱۳۹۱). اصل کار پژوهشی تحقیق بر تحلیل محتوا استوار بوده است. تحلیل محتوا را باید نوعی روش‌شناسی دانست که روش‌های پژوهش‌خاص خود را دارد. در این روش‌شناسی، همان‌طور که در ادامه خواهد آمد، محقق از روش‌های خاص نمونه‌گیری، روش‌هایی برای جمع‌آوری داده‌ها و روش‌هایی خاص برای تحلیل آن‌ها استفاده می‌کند. بنابراین، در رویکرد کمی یا کیفی، تحلیل محتوا یک روش مستقل است که می‌تواند در راستای رسیدن به الگو یا چارچوبی مفهومی، توصیف و تلخیص داده‌ها، استنباط از آن‌ها و تدوین نظریه به‌کار رود. همچنین، در این روش همچون دیگر روش‌ها، دقت در اموری همچون طرح پژوهش، عینیت، روایی، پایایی، تعمیم‌پذیری مطمح نظر است. تحلیل محتوا روشی است که در آن، پژوهشگران به آزمون دستاوردهای ارتباطات اجتماعی انسان‌ها که نوعاً از جنس اسناد و مدارک (نوشته و نانوشته) است، می‌پردازند. تحلیل محتوا هم روشی برای تحلیل داده‌ها و هم روش مشاهده اسناد است، اما به‌جای مشاهده مستقیم رفتار مردم یا پرسش در مورد آن، به ارتباط‌هایی که آنان به‌وجود آورده و پیام‌هایی که ردوبدل کرده‌اند، توجه می‌شود و مورد پرسش و ارزیابی قرار می‌گیرد (صدیق سروستانی، ۱۳۷۵). پژوهشگران به تحلیل محتوا به منزله روشی انعطاف‌پذیر برای تحلیل داده‌ها توجهی ویژه دارند (Cavanagh, 1997). تحلیل محتوا به منزله تکنیکی - علمی، بیشتر در قرن بیستم رایج شد و رشته‌های گوناگون علوم اجتماعی، همچون روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی و ارتباطات آن را در پژوهش‌های خود به‌کار گرفتند (Poole, 1981).

با عنایت به توضیحات مطرح‌شده و با توجه به هدف کلی پژوهش، روش

تحقیق از نوع کیفی انتخاب شد. نظر به نوین بودن عنوان پژوهش تصمیم گرفته شد تا از منابع مختلف که شامل اسناد بالادستی، استراتژی کسب و کار، روندها، مقایسه تطبیقی، مستندات تاریخی و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شود.

آخرین و کامل‌ترین نسخه اسناد بالادستی آیین‌نامه نظام‌های اداری و استخدامی کارکنان صنعت نفت به استناد ماده ۱۰ قانون وظایف و اختیارات وزارت نفت بوده است که به صورت دقیق مورد بررسی قرار گرفت؛ ضمن اینکه سایر اسناد بالادستی، از جمله مجموعه مقررات اداری و استخدامی صنعت نفت و... نیز مورد مطالعه قرار گرفت.

جدیدترین اقدام در حوزه استراتژی کسب و کار، راهبردها و سیاست‌های برنامه‌های توسعه در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی بوده است که در تعامل با اداره کل برنامه‌ریزی استراتژیک دریافت و مورد بهره‌برداری قرار گرفت.

ادوارد کورنیش، آینده‌پژوه معروف، معتقد است که با تجزیه و تحلیل کلان روندها و روندهای هر یک از آن‌ها، می‌توان دریافت که در آینده چه روی خواهد داد. مطالعه روندها و کلان‌روندها باعث ایجاد رویکرد فرصت‌محوری در سازمان‌ها می‌شود. بر این اساس کلان‌روندها و روندهای تشکیل‌دهنده آن‌ها که بر صنعت نفت و حوزه منابع انسانی در هر یک از زیربخش‌های منابع انسانی مؤثرند، شناسایی و مورد توجه قرار گرفتند.

محقق در طول مطالعه و با مراجعه به کتابخانه مرکزی شرکت ملی نفت با اسناد تاریخی مواجه شد که امکان جهت‌گیری را برای ایشان فراهم آورد که سعی کرده است در تعامل و همفکری با خبرگان حوزه منابع انسانی صنعت نفت از اسناد مزبور به عنوان یک منبع در تدوین جهت‌گیری استراتژیک استفاده نماید.

صنعت نفت در دو مرحله تجربه تدوین سند راهبری توسعه منابع انسانی را داشته که در مرحله اول، فاز نخست طرح از سال ۱۳۸۷ آغاز شد و بهره‌گیری از توان مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی و مؤسسات علمی و آموزشی کشور در اول مهر ۱۳۸۹، نسخه نهایی سند مزبور تهیه و تدوین شد که مورد توجه و اقبال مدیران ارشد حوزه منابع انسانی صنعت نفت واقع نشد. محقق نیز در تدوین مدل مدیریت منابع انسانی از مقاصد آرمانی و استراتژی‌های تدوین‌شده در سند مزبور به عنوان یک منبع استفاده کرده است. در مرحله دوم و در سال ۱۳۹۲، سند راهبردی توسعه منابع انسانی

از ظرفیت نیروی انسانی درون سازمان صنعت نفت و با مشاوره اساتید دانشگاه‌های کشور مورد بازنگری قرار گرفت و با پیشرفت ۶۰ درصدی و به‌دلیل تغییر مدیریتی در رأس راهبری منابع انسانی صنعت نفت، نیمه‌کاره رها شد که استراتژی و مطالعات صورت‌گرفته در آن بخش هم به‌عنوان یک منبع مورد استفاده محقق قرار گرفت.

محقق در جواب به این سؤال که: انتظارات نهادهای بالادستی و حاکمیتی از سازمان چیست؟ از مطالعه اکتشافی استفاده کرده است. نهادهای بالادستی برای هر سازمان در بخش دولتی یا خصوصی وجود دارند که باید در چارچوب خواسته‌های آن‌ها حرکت کرد. در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی این خواسته‌ها در قالب قانون تأسیس، اساسنامه، مصوبات هیئت دولت و آیین‌نامه‌ها وجود دارند. در شرکت‌های خصوصی بیشتر با اسنادی مانند اساسنامه، ابلاغیه‌ها و مصوبات شرکت مادری مواجه می‌شویم. به‌هرحال، صرف‌نظر از نوع مالکیت، انتظارات و الزامات بالادستی وجود دارد. در این مطالعه تمامی مستندات، قوانین و مقررات مرتبط با سازمان یا شرکت شناسایی و بررسی می‌شود.

جهت گردآوری داده‌ها بعد از مطالعه اسناد مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته (که دارای چارچوب کلی سؤالات با توجه به مرور گستردگی ادبیات پژوهش تعیین شده بود) نسبت به مصاحبه با مطلعین کلیدی سازمان (مدیران ارشد صنعت نفت در ستاد وزارت نفت و چهار شرکت اصلی مدیران) اقدام شد.

ابزار گردآوری اطلاعات، چک‌لیست سؤالاتی (پرسش‌نامه‌ای) بود که در قالب پروتکل مصاحبه تنظیم شده بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل محتوا استفاده شد. بدین معنا که پس از پیاده‌سازی متون مصاحبه، متناسب با محورهای اصلی چارچوب مفهومی تحقیق، کدگذاری صورت گرفت. پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های گردآوری‌شده مرتب شد، وارد فایل Excel و جهت انجام تحلیل، کدگذاری شد. چنین کاری برای هرکدام از مصاحبه‌ها انجام شد و در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از همان کدهای قبلی اختصاص داده‌شده استفاده شد. فرایند شناسایی کدها به‌صورت رفت و برگشتی بود؛ به این معنا که ابتدا با بررسی ادبیات موضوع، مفاهیم اولیه و کلی پیرامون محورهای اصلی استخراج شد. سپس با انجام مصاحبه‌ها و مطرح‌شدن مفاهیم جدید و جزئی‌تر، مجدداً به ادبیات

مراجعه شد تا معادل بحث‌های مطرح‌شده در مصاحبه‌ها، در ادبیات نیز جست‌وجو شود. نمونه‌ای از نقل‌قول‌ها و کدگذاری و دسته‌بندی در قالب مفاهیم، تم‌های فرعی و اصلی در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. نمونه‌ای از نقل‌قول‌ها و کدگذاری و دسته‌بندی در قالب مفاهیم

مقوله اصلی	مقوله فرعی	جهت‌گیری استراتژیک	مثالی از نقل‌قول مرتبط
تأمین نیروی انسانی	تأمین نیروی انسانی از طریق کاربایی بین شرکت‌های نفتی	تأمین نیروی انسانی از طریق ارتقا و انتقال کارمندان واجد شرایط	«در بحث تأمین نیروی انسانی یکی از روش‌ها کاربایی و نقل و انتقال کارکنان بین شرکت‌های نفت، گاز، پتروشیمی و پالایش و پخش است که در این خصوص فرایند کاربایی زمان‌بر و گاه بی‌نتیجه است، مگر اینکه شخص دائماً پیگیری کند.» «...به‌نظر می‌رسد هنوز در این خصوص آیین‌نامه مدون نداشته باشیم.»
	تأمین نیروی انسانی از طریق نقل و انتقال داخلی کارکنان		یکی دیگر از روش‌های تأمین نیروی انسانی جابه‌جایی کارکنان داخل شرکت‌هاست و معمولاً با موافقت‌های مدیریت‌های ذی‌ربط صورت می‌گیرد که نیاز به زمان زیادی ندارد.
	تأمین نیروی انسانی از طریق ارتقای کارکنان		برای تأمین نیروی انسانی همیشه لازم نیست از بیرون از واحد/ شرکت نیرو جذب کنیم؛ با ارتقای کارکنان در درون مدیریت نیز می‌توان نسبت به تأمین نیروی انسانی اقدام کرد.

منبع: یافته‌های تحقیق

برای استخراج مقاصد آرمانی که شناسایی چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها را شامل می‌شود، چهار نوع مطالعه می‌توان در پیش گرفت:

**مطالعه میدانی:** در جواب به این سؤال که «وجود سازمان از نظر اقتصادی و اجتماعی چه ضرورتی دارد؟» نوع کار مطالعه میدانی بوده است. در این مطالعه با بررسی وضعیت اقتصادی یا اجتماعی و با در نظر گرفتن وضعیت بخش‌هایی که سازمان در آن‌ها فعالیت دارد، نیاز کشور به خدمات و محصولات آن مشخص می‌شود.

**مطالعه تطبیقی:** این نوشتار در جواب به این سؤال که «تجربه سایر سازمان‌ها در



زمینه‌های مشابه با فعالیت سازمان چیست؟» از مطالعه تطبیقی استفاده شده است. لذا در این مطالعه مأموریت و چشم‌انداز سایر سازمان‌های مشابه داخلی یا بین‌المللی مورد بررسی قرار می‌گیرد و از تجارب برنامه‌ریزی در سایر سازمان‌ها استفاده می‌شود. پس از انجام مطالعات فوق، که نظر مدیران و دست‌اندرکاران قبلی یا فعلی سازمان در خصوص مقاصد آرمانی با توجه به نتایج سه مطالعه فوق چیست، در این مطالعه با مراجعه به مطالعات اسناد بالادست، میدانی و تطبیقی، دیدگاه مدیران ارشد و سایر صاحب‌نظران در مورد اجزای مأموریت مشخص می‌شود. بدین ترتیب نقطه‌نظرات کلیه مدیران و صاحب‌نظران اخذ می‌شود.

با در نظر داشتن آنچه در قالب اجزای مذکور تهیه شد، باید بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های صنعت نفت به‌گونه‌ای قابل‌فهم تهیه شود. پیش از تدوین استراتژی باید بیانیه‌های سازمان به شیوه‌های روشن تهیه شود. در فرایند تعیین مأموریت حتی الامکان باید تعداد بیشتری از مدیران مشارکت کنند؛ زیرا مشارکت در تدوین تعهد را افزایش می‌دهد. از آنجاکه همه مدیران در تهیه این بیانیه‌ها نقش داشته‌اند و سند نهایی را تأیید کرده‌اند، سازمان می‌تواند این اطمینان را داشته باشد که آن‌ها در امور مربوط به تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌های سازمان همکاری لازم را خواهند کرد. بدین منظور در تدوین مقاصد آرمانی (چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها) صنعت نفت کاربرگ‌هایی تهیه و با مصاحبه با خبرگان شرکت‌ها و مدیریت‌ها تکمیل شد.

#### کاربرگ تدوین ارزش‌ها ۱

لطفاً با توجه به مصاحبه صورت‌گرفته با مدیران محترم صنعت نفت، کاربرگ تدوین ارزش‌ها را از تلفیق پاسخ سؤال ارزش‌های بنیادین حوزه منابع انسانی و سایر منابع موجود و قابل استناد مرقوم فرمایید.

#### کاربرگ تهیه بیانیه مأموریت ۲

با عنایت به توضیحات فوق، لطفاً در رابطه با معاونت توسعه سرمایه انسانی و مدیریت وزارت نفت (ادارات کل حوزه معاونت و مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها) که به اختصار «منابع انسانی صنعت نفت» نامیده می‌شود، به سؤالات زیر به دقت و با حوصله و با صراحت و صداقت کامل پاسخ دهید.

با تشکر

۱. منابع انسانی صنعت نفت چه خدماتی ارائه می‌دهد یا ارائه خواهد کرد؟
۲. ذی‌نفعان (مشتریان، ارباب‌رجوع یا خدمت‌گیرندگان) منابع انسانی صنعت نفت چه کسانی هستند یا خواهند بود؟
۳. منابع انسانی صنعت نفت در چه حوزه‌هایی (داخلی/ خارجی و...) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می‌کند یا خواهد کرد؟ (قلمرو تخصصی)
۴. منابع انسانی صنعت نفت برای انجام فعالیت‌های خود از چه نوع فناوری/تکنولوژی و با چه سطح پیشرفتگی بهره می‌گیرد یا خواهد گرفت؟
۵. منابع انسانی صنعت نفت از چه مزیت رقابتی یا ویژگی متمایزی نسبت به سایر صنایع / شرکت‌ها/ سازمان‌ها برخوردار است؟
۶. منابع انسانی صنعت نفت چقدر به کارکنان خود و مسائل آن‌ها (آسایش، رضایت، خواسته‌ها و...) اهمیت داده و توجه دارد؟
۷. منابع انسانی صنعت نفت تا چه حد به مسائل اجتماعی (محیط زیست، اشتغال، امور خیریه و...) حساس بوده و به تصویر ذهنی جامعه/ مردم از عملکرد خود، اهمیت می‌دهد؟
۸. در حوزه منابع انسانی صنعت نفت تا چه اندازه به بقای رشد و سودآوری توجه می‌شود؟ مهم‌ترین شاخص‌ها در این زمینه کدام‌اند؟
۹. این سؤال مربوط به چشم‌انداز است:
موقعیت و جایگاه مطلوب منابع انسانی صنعت نفت را چگونه تصور می‌نمایید؟ (چشم‌انداز) می‌خواهید منابع انسانی صنعت نفت در آینده به چه جایگاهی دست یابد؟

<b>کاربرگ تهیه چشم‌انداز (۳)</b>
ارزش‌ها: لطفاً با توجه به کاربرگ شماره ۱، ارزش‌های مشترک را مرقوم فرمایید.
مأموریت: لطفاً با توجه به کاربرگ شماره ۲، مأموریت را مرقوم فرمایید.
مطالعه اسناد بالادست: با توجه به مطالعات صورت گرفته از اسناد بالادستی، خلاصه مطالعات را که به‌طور مستقیم مرتبط می‌باشند، مرقوم فرمایید.
مطالعه تطبیقی (بررسی تجربه سازمان‌های مشابه در داخل کشور یا سایر کشورها)
مطالعه کانونی:
تدوین چشم‌انداز:

به‌منظور تهیه بیانیه‌ی مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های صنعت نفت سعی شد با در نظر داشتن آنچه که در قالب اجزای مذکور تهیه شده است، این موارد به‌صورت منسجم و با جملاتی روان و مرتبط به‌هم کنار هم قرار گرفته شوند و این مقاصد چندین بار بازبینی و مرور و ویرایش و سعی شده است مورد توافق اکثریت اعضای سازمان و حتی برخی از ذی‌نفعان قرار گیرد.

پس از درج مطالب پیشنهادی هر واحد در جدول، سرانجام یک گردهمایی تشکیل شد و از خبرگان واحدها دعوت به عمل آمد تا بیانیه‌ی نهایی تهیه و مورد تأیید همگان قرار گیرد. از آنجاکه همه‌ی مدیران در تهیه‌ی این بیانیه‌ها نقش داشته‌اند و سند نهایی را تأیید کرده‌اند، سازمان می‌تواند این اطمینان را داشته باشد که آن‌ها در امور مربوط به تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌های سازمان همکاری لازم را خواهند کرد.

### یافته‌ها

در این تحقیق از تحلیل محتوای جهت‌دار استفاده شده است و چهار مضمون/مقوله اصلی به‌عنوان زیربخش اصلی منابع انسانی صنعت نفت در نظر گرفته شدند که عبارت‌اند از: تأمین نیروی انسانی، آموزش و توسعه‌ی نیروی انسانی، نگهداشت کارکنان و به‌کارگیری نیروی انسانی. داده‌های گردآوری‌شده هر یک از منابع، پس از مرتب‌سازی، وارد فایل Excel شد و جهت انجام تحلیل مورد بررسی قرار گرفت. چنین کاری برای داده‌های مرتبط با هر کدام از منابع انجام شد و در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه، از همان آیتم‌های قبلی اختصاص داده‌شده استفاده شد. براساس داده‌های جمع شده، ساختار واقعی منابع انسانی صنعت نفت و مصاحبه با خبرگان، مقوله‌های فرعی تعریف و جهت‌گیری استراتژیک تدوین شد و به‌منظور اولویت‌بندی جهت‌گیری‌ها از AHP است. اولین گام در اولویت‌دهی انجام مقایسات زوجی است. مقایسه‌ی دوه‌دو با استفاده از مقیاسی که از ترجیح یکسان (عدد ۱) تا بی‌اندازه مرجع (عدد ۹) برای جهت‌گیری‌های استراتژیک در هر یک از زیربخش‌های منابع انسانی به‌صورت جداگانه انجام گرفت و در نهایت، چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها به شرح جدول ۲ تهیه شده است.

جهت‌گیری‌های استراتژیک منابع انسانی در چهار زیربخش اصلی به ترتیب اولویت، به شرح جدول ۳ به‌دست آمده است.

### جدول ۲. چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های تدوین‌شده

<p><b>چشم‌انداز</b></p> <p>مدیریت منابع انسانی صنعت نفت در افق ۱۴۰۴ نظامی است. روزآمد، یکپارچه و دانش‌بنیان/دانایی محور، دارای سهم برتر در زنجیره ارزش صنعت نفت و برخوردار از سرمایه انسانی شایسته/ممتاز و متعهد در سطح ملی و منطقه‌ای</p>
<p><b>مأموریت</b></p> <p>مدیریت منابع انسانی صنعت نفت به‌عنوان متولی تأمین، آموزش و بهسازی، نگهداشت و به‌کارگیری کارکنان در راستای تضمین استمرار عملیات صنعت نفت و تحقق چشم‌انداز آن نقش‌آفرینی می‌کند.</p>
<p><b>ارزش‌ها</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. عدالت‌محوری</li> <li>۲. پایبندی به اخلاق حرفه‌ای</li> <li>۳. قانون‌مداری</li> <li>۴. حفظ کرامت انسانی</li> <li>۵. شایسته‌محوری</li> <li>۶. تعهد سازمانی</li> <li>۷. مسئولیت اجتماعی</li> </ol>

منبع: یافته‌های تحقیق

### جدول ۳. جهت‌گیری‌های استراتژیک منابع انسانی در چهار زیربخش اصلی

<p><b>تأمین نیروی انسانی</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. به‌کارگیری نیروی انسانی غیردائم در فرایند عملیات یا انجام پروژه‌ها بدون تعهد استخدام دائم؛</li> <li>۲. جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی به‌صورت پیمانی و برای دوره زمانی معین برای مشاغل پشتیبانی عمومی؛</li> <li>۳. به‌کارگیری فارغ‌التحصیلان ممتاز دانشگاه‌های معتبر داخل و خارج از کشور؛</li> <li>۴. جذب، استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی مورد نیاز (عملیاتی/استادی) از طریق فراخوان با رعایت عدالت استخدامی.</li> </ol>
<p><b>آموزش و توسعه نیروی انسانی</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. بازطراحی، روزآمد و اجرای نظام آموزش و توسعه منابع انسانی به‌منظور ارتقای سطح کارایی و اثربخشی صنعت نفت؛</li> <li>۲. ارتقای سطح مدیریت، علی‌الخصوص مدیریت پروژه و توسعه منابع انسانی در تراز منطقه‌ای و سپس جهانی؛</li> </ol>

۳. طراحی و تعریف برنامه‌های آموزشی به‌منظور انتقال دانش فنی مربوط به تجهیزات و فناوری‌های نوظهور مرتبط با عملیات بالادستی و پایین‌دستی در قالب دوره‌های آموزشی کارآموزی تخصصی و حرفه‌ای سمینارهای علمی و تخصصی با همکاری متخصصان بین‌المللی؛  
۴. اعطای بورس یا مأموریت آموزشی در دانشگاه‌های معتبر داخل و خارج از کشور.

#### نگهداشت کارکنان

۱. تعیین حقوق مبتنی بر عوامل شغلی و مقایسه عوامل اصلی سه‌گانه ارزیابی شغلی به‌منظور تقویت رقابت‌پذیری؛  
۲. بازآرایی نظام جبران خدمات و فوق‌العاده‌ها، مخصوصاً برای کارکنان مناطق عملیاتی؛  
۳. شناسایی و رعایت عوامل مؤثر در تعیین و تعدیل حقوق، به‌منظور دستیابی به عدالت پرداخت؛  
۴. تعریف، تعیین و پرداخت فوق‌العاده‌ها متناسب با شرایط، مقتضیات و مختصات مربوط به ماهیت کار، محیط کار و زندگی، ویژگی‌های نیروی کار و بازار کار.

#### به‌کارگیری نیروی انسانی

۱. شناسایی، هدایت استعداد، انتخاب و انتصاب نیروی انسانی شایسته و اصلح به سمت‌های سرپرستی/مدیریت در صنعت نفت، پس از احراز شایستگی‌های لازم در مرکز ارزیابی و توسعه مدیران؛  
۲. ارتقاء، انتصاب و ترفیع کارکنان در برابر سمت‌های سازمانی با رویکرد شایسته‌سالاری و اصل تناسب شغل و شاغل با رعایت شرایط احراز شغل، با توجه به نتایج ارزشیابی عملکرد و نتایج خروجی‌های کانون‌های ارزیابی؛  
۳. طراحی، استقرار، به‌کارگیری یکپارچه و ارتقای نظام‌ها و سامانه‌های «ارزیابی استعداد، شایستگی و عملکرد کارمندان، طبقه‌بندی و گروه‌بندی مشاغل و شاغلان، کارراهه شغلی و نظام جانشینی، توسعه نظام‌های مدیریت، ارزیابی و توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای، آموزش و توانمندسازی و مدیریت عملکرد» در سطح سازمان، واحد و فرد؛  
۴. دیده‌بانی منابع انسانی مبتنی بر تغییرات محیطی، ساختاری و فناوری.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، طراحی مدل مدیریت منابع انسانی و شناسایی الزامات و اهداف استراتژیک و ذی‌نفعان مدیریت منابع انسانی صنعت نفت بوده است. برای اجرای این پژوهش ابتدا ادبیات موضوع و تحقیقات تجربی به‌صورت گسترده مورد بررسی قرار گرفت. پس از آنکه ایده‌های اصلی و متغیرهای تأثیرگذار بر موضوع تحقیقی به دقت

استخراج و مورد مطالعه قرار گرفت، نگارنده اقدام به دسته‌بندی متغیرها و در نهایت ترسیم مدل فرایندی و عملیاتی نمود. مدل طی مصاحبه و بررسی خبرگان مورد بازبینی قرار گرفت و در نهایت، به روش گروه کانونی مدل فرایندی و عملیاتی تدوین مدل مدیریت منابع انسانی صنعت نفت تدوین شد و با روش کیفی و تحلیل محتوای جهت‌دار اجرای تحقیق صورت گرفت. برای تدوین جهت‌گیری استراتژیک از اسناد بالادستی، استراتژی کسب‌وکار، روندها، مقایسه تطبیقی، مستندات تاریخی، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، استفاده از نتایج پژوهش‌های صورت‌گرفته و تجزیه و تحلیل محیط استفاده شد.

به‌منظور تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های صنعت نفت سعی شده است با در نظر داشتن آنچه در قالب اجزای مدل تهیه شده است، این موارد به‌صورت منسجم و با جملاتی روان و مرتبط به هم کنار هم قرار داده شوند و این مقاصد چندین بار مورد بازبینی قرار گرفت و سعی شد مورد توافق اکثریت اعضای سازمان و حتی برخی از ذی‌نفعان قرار گیرد.

پس از درج مطالب پیشنهادی هر واحد در جدول، سرانجام یک گردهمایی تشکیل و خبرگان واحدها دعوت شدند تا بیانیه نهایی تهیه و مورد تأیید همگان قرار گیرد.

برخی از تحقیقات داخلی و خارجی در استفاده از چارچوب، با تحقیق حاضر وجه اشتراک داشتند. با این تفاوت که میرسپاسی، معمارزاده و شفیع‌زاده در سال ۱۳۸۸، در مقاله‌ای با عنوان «مدل مدیریت منابع انسانی بخش تعاون» روش‌های مناسب مدیریت منابع انسانی در تعاونی‌ها را از طریق تبیین روابط بین ابعاد سازمان تعاونی (جذابیت، ارتباطات انسانی، احساس وحدت، تجربه خاص، تعهد سازمانی) و ابعاد مدیریت منابع انسانی (جذب، به‌کارگیری، بهسازی و نگهداری) نشان می‌دهند. پیشنهاد این تحقیق شامل شبکه‌سازی اجتماع سازمانی تعاونی و برنامه‌ریزی حضور بیشتر زنان در پست‌های کلیدی، تقویت ابزارهای ارتباط آزادانه سازمانی، برنامه‌ریزی جذب افراد مستعد با شخصیت برون‌گرا و سازگار و صلح‌جو، ایجاد انگیزه کار گروهی، ایجاد ساختار منعطف با دوایر کیفیت، تفویض اختیار بیشتر، نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی، توسعه شغلی، ارزیابی مبتنی بر عملکرد و کاهش محدودیت‌های سازمانی است. اما در این

تحقیق به‌جای نشان‌دادن روش‌های مناسب مدیریت منابع انسانی از طریق تبیین روابط بین ابعاد سازمان تعاونی و ابعاد مدیریت منابع انسانی، جهت‌گیری استراتژیک منابع انسانی از طریق تحلیل محتوای جهت‌دار و با استفاده از تفسیر محتوایی داده‌ها موجود تدوین شد و با این شباهت که ابعاد مدیریت منابع انسانی مورد بررسی در هر دوی تحقیقات مشترک بودند.

این تحقیق ضمن استفاده از مدل برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شولر<sup>۱</sup> و جکسون<sup>۲</sup> در تجزیه و تحلیل محیط به‌عنوان یکی از داده‌ها، از روش تحلیل محتوای جهت‌دار به تفسیر محتوایی داده‌ها پرداخت. درحالی‌که در فاز نخست سند راهبردی توسعه منابع انسانی صنعت نفت صرفاً از مدل برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شولر و جکسون استفاده شد، ابعاد مدیریت منابع انسانی مورد مطالعه مشترک بوده است و نتایج هم‌داری قرابت هستند.

شی‌هان<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در مقاله‌اش با موضوع «مدیریت استراتژیک استعداد» در سال ۲۰۱۸، طراحی مدل استراتژیک منابع انسانی را منوط به بررسی عوامل خرد و کلان می‌داند. وی بیان می‌کند جهت‌ارائه مدل و بررسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استفاده بهینه از استعدادها باید بین مدل سطح منابع انسانی و مدل استراتژیک کلان شرکت ارتباط برقرار باشد و او این عوامل را با هم در فرمول طراحی‌شده مورد بررسی قرار می‌دهد. در همه قسمت‌های این تحقیق نیز ارتباط تنگاتنگ و همراستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی کسب‌وکار و استراتژی‌های سطح کلان صنعت نفت مورد توجه بوده است و در تدوین جهت‌گیری‌های استراتژیک، استراتژی‌های سطح کلان صنعت نفت به‌عنوان یکی از داده‌های اصلی، مورد مذاقه محقق قرار گرفته است.

در تحقیقی که تحت عنوان «طراحی مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه (رویکرد قطعی - فازی)» در سال ۱۳۹۵، توسط آذر و همکاران انجام گرفت یک رویکرد فراگیر، به آزمون ارتباط تمام وظایف مدیریت منابع انسانی با هر سه بُعد ادراک عدالت کارکنان، یعنی عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای پرداخته‌اند و هدف مقاله، طراحی یک مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه، جهت تبیین تأثیر هرکدام از وظایف مدیریت منابع انسانی، صرفاً بر ادراک عدالت کارکنان بوده است. درحالی‌که در تحقیق حاضر جهت

1. Schuler  
2. Jackson  
3. Sheehan

گیری‌های استراتژیک منابع انسانی در تمامی ابعاد منابع انسانی تدوین شد. لذا، به نظر می‌رسد تحقیق حاضر، نگاهی جامع‌تر و گسترده‌تر داشته و به لحاظ روشمندی نسبت به سایر تحقیقات پیشین از جامعیت مناسبی برخوردار بوده است؛ زیرا هم به‌طور کامل همه منابع موجود را بدون امساک مبنا قرار داده است و هم اینکه، با آسیب‌شناسی روش‌های قبلی و مشارکت اکثر ذی‌نفعان کلیدی، بسط یک مدل را به همراه داشته و با دانش‌افزایی منجر به ارائه مدل جدیدی شده است.

### منابع

- آذر، عادل؛ خائف‌الهی، احمدعلی؛ دانایی‌فرد، حسن و علیپوردرویشی، زهرا (۱۳۸۸)، طراحی مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه (رویکرد قطعی - فازی)، نشریه پژوهش‌های منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۲۷-۱.
- ازکیا، مصطفی (۱۳۹۷)، روش‌های کاربردی تحقیق، تهران: انتشارات: کیهان.
- اعرابی، سیدمحمد و فیاضی، مرجان (۱۳۹۳)، مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل، تهران، انتشارات مهکامه.
- ایسا برگر، آرتور (۱۳۹۰)، روش‌های تحلیل رسانه‌ها، ترجمه پرویز اجلالی، تهران، انتشارات: مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها.
- ایمان، محمدتقی (۱۳۹۰)، مبانی پارادایمی روش‌های تحقیقی کمی و کیفی در علوم انسانی، قم، انتشارات پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- باردن، لورنس (۱۳۷۴)، تحلیل محتوا، مترجمان: ملیحه آشتیانی و محمدیمنی‌دوزی سرخابی، تهران، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- خائف‌الهی، احمدعلی؛ دانایی‌فرد، حسن؛ آذر، عادل؛ بحرانی، عطیه و علیزاده، علی‌اکبر (۱۳۹۴)، مدیریت استعدادها: تبیین نقش رهبری اصیل، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۳۳، صص ۹۹-۱۱۸.
- دانایی‌فرد، حسن؛ کردنائیچ، اسدالله و لاجوردی، سمانه (۱۳۹۰)، ارتقای ظرفیت خط مشی‌گذاری کشور: گونه‌شناسی نقش کانون‌های تفکر، مدیریت دولتی، شماره ۶، صص ۷۸-۵۵.
- دیوید، فردآر (۱۳۹۸) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پاریسیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، انتشارات: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.



سنجری، احمدرضا؛ علیزاده، علی اکبر و جوکاردهنوی، مریم (۱۳۹۳)، تحلیل رابطه بین مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد کارکنان نخبه، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. شماره ۲۲، صص ۹-۲۹.

صارمی، علیرضا (۱۳۹۵)، مدیریت استعداد، رویکرد استراتژیک، تهران، نشر: روزگار.  
صدیق سروسستانی، رحمت‌الله (۱۳۷۵)، کاربرد تحلیل محتوا در علوم اجتماعی، فصلنامه علوم اجتماعی دانشگاه تهران، دوره جدید، شماره ۸، صص ۹۱-۱۱۴.  
عمیدی، معصومه؛ هاشم‌زاده، غلامرضا و علیزاده، علی اکبر (۱۳۹۷)، الگوی مدیریت دانش صنعت نفت با دو بُعد انسانی و فناوری بر اساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. شماره ۳۹، صص ۹۷-۱۲۶.

فرانکفورد، چاوا و نجمیاس، دیوید (۱۳۹۰)، روش‌های پژوهش در علوم اجتماعی، مترجمان: فاضل لارجانی و رضا فاضلی، تهران، انتشارات: سروش.  
قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۹۶)، تصمیم‌گیری سازمانی و خطمشی‌گذاری عمومی، تهران، انتشارات: سمت.

کرپیندورف، کلوس (۱۳۹۸) تحلیل محتوا مبانی روش‌شناسی، ترجمه هوشنگ نایی، تهران، انتشارات: نی.

محمدی، حامد؛ الوانی، سیدمهدی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و حمیدی، ناصر (۱۳۹۵)، طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا، مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی. شماره ۲۷، صص ۱۷۶-۱۶۳.

میرسپاسی، ناصر؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و شفیع‌زاده، رضا (۱۳۸۸)، مدل مدیریت منابع انسانی بخش تعاون، نشریه تعاون و کشاورزی (تعاون)؛ دوره ۲۰، شماره ۲۱۲، صص ۸۹-۵۳.

ویمر، راجردی و دومینیک، جوزف آر. (۱۳۹۶)، تحقیق در رسانه‌های جمعی، ترجمه دکتر کاووس سیدامامی، تهران، انتشارات: سروش

BNA, Inc. *HR Department Benchmarks and Analysis* (Washington, DC: Bureau of National Affairs, (2004) Taken from PHR/SPHR Test specifications, which can be found at <http://www.hrci.org/>.

Cavanagh, (1997), *content analysis: concepts, Methods and applications*, Nurse Researcher, vol 4(3)

Gatignon, H. and Xuereb, J.M. (1997), Strategic orientation of the firm and

- new product performance, *Journal of Marketing Research*, Vol.34
- Ingrid Smithey Fulmer, Barry Gerhart & Kimberly Scott (2003), *Are the Best Better An Empirical Investigation of the Relationship Between Being a 'Great Place to Work' and Firm Performance*, *Personnel Psychology* 56, pp. 965-993;
- Krauss, (2007) , *Succession Planning and Talent management Recommendations fo Reduce Workforce Attrition and Prepare for an Aging Population*, Ph.D. thesis, Wilmington University.
- Mansueto Ventures LLC. (2012) *Human Resource Policies* .  
<http://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-policies.html>
- Narver, J. and Slater, S. (1990), *The effect of a market orientation on business profitability*, *Journal of Marketing*, Vol.54.
- Occupational Information Network, O\*net Online see <http://online.onetcenter.org/link/summary/11-3040.00>
- Poole, M.S., & Folger, J.P. (1981) ,*Modes of Observation and the validation of interaction analysis Schemes* , *Small Group Behavior*, Vol 12
- Schneider, Benjamin and David E.Bowen, (1985), *Employee and Customer Perception of Service in Banks; Replication and Extention*, *Journal of Applied Psychology* 70 Pp.423-433
- Shafritz, Jay M. Borick, Christopher P. (2008): *Introducing public policy*. New York: Pearson Longman Ulrich and Brockband, The HR Value Propositon.2008
- Shannak, R. (2013) *Key Issues in E-Banking Strengths and Weaknesses: The Case of Two Jordanian Banks*. *European Scientific Research*, 9, 239-263.
- Theodosiou, M., Kehagias, J. and Katsikea, J. (2012) *Strategic Orientations, Marketing Capabilities and Firm Performance: An Empirical Investigation in the Context of Frontline Managers in Service Organizations*. *Industrial Marketing Management*, 41, 1058-1070.
- Sarker, S. and Palit, M. (2015) *Strategic Orientation and Performance of Small and Medium Enterprises in Bangladesh*. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24, 572-586.
- Al-Ansaari, Bederr & Chen, (2015) *Strategic Orientation and Business Performance*. *Management Decision*, 53, 2287-2302.
- O'Regan & Ghobadian, (2005) *Innovation in SMEs: The Impact of Strategic Orientation and Environmental Perceptions*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54, 81-97
- Gao, G., Zhou, K. and Yim, C. (2007) *On What should Firms Focus in Transitional Economies? A Study of the Contingent Value of Strategic Orientations in China*. *International Journal of Research in Marketing*, 24, 3-15..
- Kumar, K., Boesso, G., Favotto, F. and Menini, A. (2012) *Strategic Orientation, Innovation Patterns and Performances of SMEs and Large*

*Companies. Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19, 132-145.

Merriam-Webster (2009) Online Dictionary.

Avci, U., Madanoglu, M. and Okumus, F. (2011) *Strategic Orientation and Performance of Tourism Firms: Evidence from a Developing Country*. *Tourism Management*, 32, 147-157.

Grawe, S.J., Chen, H. and Daugherty, P.J. (2009) *The Relationship between Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39, 30-282

## **A strategic model of human resource management based on the comparative public policy approach: The case of the petroleum industry**

Aliakbar Alizadeh<sup>1</sup> - MohammadReza Bagherzadeh\*<sup>2</sup>  
Mojtaba Tabari<sup>3</sup>-Peiman Valipour<sup>4</sup>

### **Abstract**

Using different resources and the qualitative method of content analysis, a human resource management model, which is composed of ideal goals (perspective, mission, values, and strategic orientation), was developed for the petroleum industry. The data required were collected from various sources, including upstream documents, business strategy, trends, comparisons, historical documents, and semi-structured interviews with 49 senior managers of the petroleum industry. The results include perspective, mission, values, and strategic orientation in four main categories (human resource supply, training, recruitment, and retention), 71 sub-categories, and 20 concepts (strategic orientation) related to the human resource policy of the petroleum industry.

### **Keywords:**

comparative public policy, human resource management, petroleum industry, public policy, strategic orientation.

---

1. Author, student of ph.D., Islamic Azad University of Ghaem Shahr, Head of Staff Administration of National Iranian Oil Company, Iran. (aliakbaralizadeh.nioc@gmail.com)

2. Faculty member of Islamic Azad University of Ghaem Shahr, Iran, Corresponding Author. (dr\_mr\_bagherzadeh@yahoo.com)

3. Faculty member of Islamic Azad University of Ghaem Shahr, Iran.(Mo\_tabari@yahoo.com)

4. Faculty member of Persian Gulf University, Iran.(drpeiman.valipour@gmail.com)