

تاریخ دریافت ۱۳۹۸/۱۰/۲۳

تاریخ پذیرش ۱۳۹۸/۱۲/۱۹

## تدوین چارچوبی برای شناسایی و دسته‌بندی جهت‌گیری‌های استراتژیک منابع انسانی صنعت نفت با رویکرد کیفی

علی اکبر علیزاده<sup>۱</sup> - محمد رضا باقرزاده<sup>۲\*</sup> - مجتبی طبری<sup>۳</sup> - مانی آرمان<sup>۴</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با استفاده از منابع مختلف که شامل اسناد بالادستی، استراتژی کسب و کار، روندها، مقایسه تطبیقی، مستندات تاریخی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته می‌باشد، به تدوین جهت‌گیری‌های استراتژیک منابع انسانی صنعت نفت در زیربخش‌های اصلی منابع انسانی پرداخته است. در این پژوهش با روش کیفی تحلیل محتوای جهت‌دار به تحلیل داده‌ها پرداخته شد. اطلاعات مورد نیاز از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۴۹ نفر از مدیران ارشد صنعت نفت گردآوری گردید. نتایج پژوهش شامل چهار مقوله اصلی (تامین، آموزش، به‌کارگیری و نگهداشت نیروی انسانی)، ۷۱ مقوله فرعی و ۲۰ مفهوم برای جهت‌گیری استراتژیک در رابطه با خطمشی‌های منابع انسانی صنعت نفت بوده است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، خطمشی عمومی، خطمشی عمومی تطبیقی، جهت‌گیری استراتژیک، صنعت نفت

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران. Aliakbaralizadeh.nioc@gmail.com  
 ۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران. نویسنده مسئول: dr\_mr\_bagherzadeh@yahoo.com  
 ۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران. Mo\_tabari@yahoo.com  
 ۴. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران. Arman@pgu.ac.ir

## مقدمه

انواع مختلفی از جهت‌گیری استراتژیک مطرح می‌شود. در تئوری، سازمان‌ها از لحاظ جهت‌گیری استراتژیک روی یک پیوستارند. در یک طرف این پیوستار سازمان‌هایی قرار دارند که به وسیله استراتژی‌هایی که به خوبی توسعه یافته‌اند، هدایت می‌شوند و به‌طور تهاجمی در محیط عمل می‌کنند و در طرف دیگر پیوستار سازمان‌هایی قرار دارند که با استراتژی‌هایی که کمتر توسعه یافته‌اند و هنگامی که با وقایع غیرقابل پیش‌بینی برخورد کنند، بیشتر تحت تاثیر شهود مدیریت رفتار می‌کنند. تعداد زیادی از محققان به این نتیجه رسیده‌اند که جهت‌گیری استراتژیک تأثیری قوی بر عملکرد سازمانی و انتظارات مدیریتی دارد. در همین راستا یکی از مقدمات سازمان موفق داشتن استراتژی و برنامه بلندمدت مناسب است و لازمه برنامه ریزی و توسعه استراتژیک صحیح نیز داشتن مقدمات آن از جمله جهت‌گیری استراتژیک صحیح می‌باشد (دیوید ترجمه پارساییان و اعرابی، ۱۳۹۸). جهت‌گیری استراتژیک شرکت (کسب و کارها) توجه گسترده‌ای از نویسندگان و محققان رشته مدیریت، بازاریابی و کارآفرینی را به خود جلب کرده است. جهت‌گیری استراتژیک به اصولی گفته می‌شود که به‌طور مستقیم بر فعالیت‌های شرکت تأثیر می‌گذارد و باعث ایجاد رفتارهایی می‌گردد که عملکرد را تقویت نموده و بقای شرکت را تداوم می‌بخشد. این اصول و قواعد

می‌تواند به‌طور فعالانه و موثر برای هدایت فعالیت‌های سازمان به‌کار گرفته شود (Gatignon & Xuereb, 1997). استدلال گردیده است که منابع نامشهود همانند جهت‌گیری استراتژیک تیم مدیریت، برای موفقیت شرکت حیاتی می‌باشد. همچنین به جهت‌گیری استراتژیک به‌عنوان منشائی برای ایجاد توانمندی و مزیت رقابتی نگریسته می‌شود. ادبیات استراتژی بازاریابی شواهدی مبنی بر اینکه جهت‌گیری استراتژیک شرکت یکی از تعیین‌کننده‌های مهم عملکرد شرکت می‌باشد، ارائه می‌دهد (Narver & Slater, 1990). شرکت‌ها و موسسات در اکثر بخش‌ها با رقابت شدید روبه‌رو هستند و رقابت با رقبا جهت عملکرد بهتر برای آن‌ها بسیار دشوار می‌باشد (Al-Ansaari, Bederr & Chen, 2015). شرکت‌ها برای داشتن عملکرد بهتر در برابر رقبا، باید از مزیت رقابتی برخوردار شوند. (Theodosiou, Kehagias, 2012) برای دستیابی به چنین مزیت رقابتی و عملکرد برتر می‌توان از تکنیک‌های مختلفی استفاده کرد (Shannak, 2013). سازمان‌ها با توسعه و اجرای استراتژی‌های موثر کسب و کار از فرصت‌های موجود در بازار بهره‌برداری کرده و ضمن بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌های موجود، تلاش می‌کنند تا عملکرد خود را بهبود بخشند. (Sarker & Palit, 2015) همه بنگاه‌ها به یک شکل به تغییرات محیط پاسخ نمی‌دهند. پاسخ به محیط عملیاتی را می‌توان با توجه به جهت‌گیری استراتژیک سازمان طبقه‌بندی کرد (O'Regan & Ghobadian, 2005). داشتن یک استراتژی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با یافتن راه‌حلی برای مشکلات، ایجاد قابلیت‌های جدید، گردآوری منابع خاص و شناسایی فرصت‌های ارائه محصولات و خدمات ارزشمند، موجب بهبود عملکرد شغلی خود گردند (Sarker & Palit, 2015).

اتخاذ بهترین استراتژی، سازمان‌ها را ملزم می‌کند تا رویکردهای خود را در ایجاد جایگاه‌های صنعت

با تکیه بر منابع، شایستگی‌ها و قابلیت‌های خود در جهت دستیابی به تناسب با محیط‌های داخلی و خارجی، هماهنگ کنند و به نوبه خود به یک مزیت رقابتی پایدار دست یابند (Al-Ansaari et al, 2015). برای دستیابی به این اهداف، سازمان‌ها باید بر جهت‌گیری استراتژیک خود متمرکز شوند، زیرا جهت‌گیری استراتژیک مسیری را که یک شرکت قصد دارد جهت هدایت فعالیت‌های خود برای عملکرد بهتر دنبال کند، هدایت می‌کند (Gao, Zhou, & Yim, 2007).

بنابراین، جهت‌گیری استراتژیک شرکت نشان دهنده وضعیت عملیاتی، بازاریابی و کارآفرینی آن شرکت است. با این کار، یک شرکت با ریسک کردن، سرمایه‌گذاری در نوآوری، تحریک آمیزتر شدن و توسعه آینده‌نگری آینده محور به اهداف خود می‌رسد (Kumar, Boesso, Favotto, & Menini, 2012). گرایش استراتژیک بسیار مورد توجه دانشمندان مدیریت، بازاریابی و کارآفرینی قرار گرفته است، اما با این حال، هیچ تعریف جهانی پذیرفته‌شده‌ای از جهت‌گیری استراتژیک وجود ندارد. ماهیت جهت‌گیری موضوعی است که مورد بحث است و جریان‌های مختلف ادبیات مفاهیم متنوعی را در این رابطه توسعه داده‌اند (Merriam-Webster, 2009).

جهت‌گیری استراتژیک روشی است که طی آن یک شرکت با محیط خارجی خود سازگار می‌شود (Avci, Madanoglu, & Okumus, 2011). به عبارت دیگر، جهت‌گیری استراتژیک به پاسخ‌هایی گفته می‌شود که یک سازمان در تلاش برای افزایش کارایی و به دست آوردن مزیت رقابتی، به محیط عملیاتی خود می‌دهد (Kumar et al., 2012).

دسته دیگری از دانشمندان جهت‌گیری استراتژیک را جنب‌های از فرهنگ سازمانی می‌دانند. فرهنگ سازمانی نوعی از منابع نامشهود است و استقرار آن منابع، یعنی جهت‌گیری‌ها، تاثیرات متفاوتی بر سازمان خواهد گذاشت. جهت‌گیری استراتژیک، منابع را برای دستیابی به نتایج مطلوب متمرکز می‌کند (Grawe, Chen, & Daugherty, 2009).

در محیط‌های سازمانی امروز و شرایط رقابتی آن، منابع انسانی تبدیل به یک عامل حیاتی شده است. مزیت رقابتی سازمان تنها ناشی از ابزارهای مالی، فناوری‌های مدرن و تکنیک‌ها و استراتژی‌های کارا نیست بلکه این کارکنان، به‌ویژه کارکنان کارا هستند که اصلی‌ترین مزیت رقابتی سازمان به شمار می‌روند. کامث<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) معتقد است که در بسیاری از صنایع، سرمایه انسانی به اندازه سرمایه فیزیکی و مالی مهم به حساب نیامده، استعداد ظاهر و بیرون سرمایه انسانی است که در فرآیندهای سازمانی تغییر و تحول ایجاد می‌کند و منجر به [بهبود] عملکرد سازمان از طریق قابلیت‌های انسان‌ها می‌گردد (سنجری، علیزاده و جوکار دهنوی، ۱۳۹۳).

افراد سازمان کانون توجه مدیریت منابع انسانی هستند. در واقع، کارکنان اصلی‌ترین عنصر هر سازمانند و سازمانی که کارکنان توانمندتر و بهره‌ورتری داشته باشد، موفق‌تر است. بهره‌وری کارکنان زمانی افزایش

1. Kamath

می‌یابد که سازمان افراد شایسته‌ای را استخدام کرده و آن‌ها را به‌طور موثری برانگیزاند. علاوه بر این، فعالیت‌های منابع انسانی منجر به رضایت شغلی کارکنان می‌گردد و کارکنان راضی نیز با تلاشی بیشتر خشنودی مشتریان را باعث می‌شوند (Fulmer, Gerhart, & Kimberly, 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 که موفقیت سازمانی تعریف شود. چنان‌که می‌دانیم برخی سازمان‌ها موفق‌تر از دیگر سازمان‌ها می‌باشند. 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 در سازمان را بر عهده دارند تا استفاده استراتژیک از منابع انسانی به حداکثر برسد (Washington, 2004). نقش‌های منابع انسانی را می‌توان در بعد افراد و فرآیندها خلاصه کرد، ضمن اینکه نقش‌های منابع انسانی را با توجه به فعالیت‌های بلند مدت و کوتاه مدت نیز می‌توان تعریف کرد. از ترکیب دو بعد افراد/فرآیندها و کوتاه مدت/بلند مدت ماتریسی چهارخانه ایجاد می‌شود که بر این اساس چهار نقش برای متخصصان منابع انسانی تعریف می‌گردد. وظایف واقعی متخصصان منابع انسانی از طریق شناخت دقیق این نقش‌ها قابل ادراک است (Ulrich & Brockband, 2001).

همان‌گونه که بیان گردید سرمایه انسانی یکی از مهمترین دارایی‌های سازمان‌هاست، لذا در این راستا برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی جهت رسیدن به نیازهای مهارتی و آموزشی و در نهایت بهسازی منابع انسانی بسیار ضروری به نظر می‌رسد. با توجه به پیشرفت‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه چیز به شدت در حال تغییر و تحول است. سازمان‌ها نیز به‌عنوان سامانه‌های باز با محیط در تعامل بوده و برای تداوم حیات خود نیازمند پاسخگویی به تغییرات محیطی هستند.

تاکید 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، با ارزش‌ترین سرمایه سازمان به شمار می‌روند. بر این اساس، برای رشد و بالندگی هر سازمان، کارکنان یکی از مهمترین دارایی‌های سازمان به حساب می‌آیند.

امروزه صنعت نفت و گاز با شرایطی نظیر کمبود تعداد متقاضیان باتجربه در ورود به این صنعت، فقدان آگاهی کامل از صنعت نفت، قدرت جذب پایین صنعت، نیروی کار باتجربه سالخورده و حفظ دانش در حافظه افراد و عدم تسهیم آن (Gupta, 2010) دست و پنجه نرم می‌کند، 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، ماموریت و بازنشستگی کارکنان تعیین شده باشد، احتمال غافلگیری و مواجهه با عرضه نیروی کار محدود در سال‌های آتی بسیار بالاست (Krauss, 2007). گفته می‌شود که رهبران بااستعداد در جریان جانشین‌پروری تربیت می‌شوند تا بتوانند وضعیت سازمان را به پیش

برند، مشوق کارکنان باشند و بر ارزش سهام سازمان بیفزایند (خائف‌الهی، دانایی فرد، آذر، بحرانی و علیزاده، ۱۳۹۴).

آموزش و توسعه منابع انسانی شایسته به عملکرد در خصوص اجرای موثر مجموعه خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی وابسته خواهد بود. مدیریت دانش در تعالی سازمانی و فراهم نمودن محیطی برای رشد اقتصادی نقش مهمی دارد. (عمیدی، هاشم‌زاده و علیزاده، ۱۳۹۷). مدیریت دانش در صنعت نفت ایران از جنبه‌های متعدد اهمیت دارد که از آن جمله می‌توان به نقش آن در مزیت رقابتی اشاره نمود. نظریه‌پردازان بزرگ اقتصادی و تجاری، دانش را مزیت رقابت نهایی برای سازمان‌ها و کلید پیروزی آن‌ها عنوان کرده‌اند (علامه، رشید و عباسی، ۱۳۹۴). وزارت نفت و شرکت‌های تابعه دارای حوزه‌های دانشی بسیار متنوعی می‌باشند، زیرا طیف گسترده‌ای از متخصصان رشته‌های مختلف اعم از نفت، گاز، پتروشیمی، پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی و حفاری را در بخش‌های مختلف صنایع بالادستی و پایین‌دستی نفت اعم از اکتشاف، تولید و توسعه و انتقال و بهره‌برداری در برمی‌گیرد (تولایی و طاهری، ۱۳۸۸) که می‌تواند در مزیت رقابتی آن در منطقه و بهبود جایگاه جهانی نقش کلیدی داشته باشد.

بر این اساس هدف اصلی این مقاله، تدوین چارچوب شناسایی و دسته‌بندی جهت‌گیری‌های استراتژیک منابع انسانی صنعت نفت با رویکرد کیفی است.

در این راستا، سال‌ها به‌هنگام شروع هرگونه فعالیت برنامه‌ریزی و مطالعه درباره آینده، در همه سطح‌های خرد و کلان و کوتاه‌مدت و میان‌مدت، این پرسش برای برنامه‌ریزان حوزه‌های مختلف منابع انسانی مطرح می‌شد که بدون خط‌مشی‌های راهنمای آینده، چگونه می‌توان مسیر توسعه حوزه منابع انسانی را مشخص کرد. بنابراین به‌منظور هموار کردن این خلا، سازمان‌ها نسبت به تدوین سند منابع انسانی و تدوین جهت‌گیری استراتژیک اقدام می‌نمایند (اعرابی، رشیدی، خدادادی و جعفری‌فارسانی، ۱۳۹۱).

## روش‌شناسی

اصل کار پژوهشی تحقیق بر تحلیل محتوا استوار است. آيسا برگر (۱۳۹۰) تحلیل محتوا را یک روش پژوهشی سیستماتیک معرفی می‌کند که بر اساس اندازه‌گیری مقدار چیزی در یک نمونه تصادفی از یکی از اشکال ارتباطی طراحی شده است. برنارد برلسون<sup>۱</sup> تحلیل محتوا را روشی برای مطالعه عینی، کمی و سیستماتیک فرآورده‌های ارتباطی (محتوای آشکار پیام) جهت رسیدن به تفسیر تعریف کرده است (کرپندورف، ۱۳۹۸). در این تعریف بر سه واژه «عینیت»، «کمیت» و «سیستماتیک بودن» تأکید شده است (ازکیا، ۱۳۹۷).

با عنایت به توضیحات مطرح شده 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،

1. bernard berelson

استراتژی کسب و کار، روندها، مقایسه تطبیقی، مستندات تاریخی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته است استفاده شود. همچنین سعی گردید تا در تعامل با واحدهای تخصصی منابع به درستی و به صورت جامع و مانع شناسایی شده و در اختیار محققان قرار گیرد. 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 برنامه ششم توسعه در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی بوده است که در تعامل با اداره کل برنامه‌ریزی استراتژیک آخرین نسخه ارسالی به دولت دریافت شد و مورد بهره‌برداری قرار گرفت.

در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری داده، چارچوب کلی سوالات با توجه به مرور گسترده ادبیات پژوهش تعیین شد و سپس به برگزاری مصاحبه با مطلعان کلیدی سازمان (مدیران ارشد صنعت نفت) اقدام شد. پس از تعیین وقت مصاحبه، پژوهشگر شخصا در محل معین حاضر شده و اقدام به مصاحبه با مصاحبه شونده نمود. انجام مصاحبه به نحوی بود که از ستاد وزارت نفت و چهار شرکت اصلی مدیرانی برای مصاحبه انتخاب شدند. در مجموع با ۴۰ نفر از مدیران چهار شرکت اصلی که دارای تخصص کافی در زمینه مورد تحقیق بودند مصاحبه گردید. مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن داده‌های به حدکفایت ادامه یافت. ابزار گردآوری اطلاعات، چک لیست تعدادی سوال (پرسشنامه) 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 گردآوری شده مرتب شده و وارد فایل Excel گردید و سپس جهت تحلیل کدگذاری شد. این کار برای هر کدام از مصاحبه‌ها انجام شد و در صورت مشاهده بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از همان کدهای قبلی اختصاص داده شده، استفاده گردید. فرآیند شناسایی کدها به صورت 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 مطرح شدن مفاهیم جدیدتر و جزئی‌تر، مجدداً به ادبیات موضوع مراجعه شد تا معادل بحث‌های مطرح شده در مصاحبه‌ها، در ادبیات موضوع نیز جستجو شود.

## یافته‌ها

در این تحقیق از تحلیل محتوای جهت‌دار استفاده شده است و چهار مضمون/مقوله اصلی تامین نیروی انسانی، آموزش و توسعه نیروی انسانی، نگهداشت کارکنان و به‌کارگیری نیروی انسانی به

عنوان زیربخش‌های اصلی منابع انسانی صنعت نفت در نظر گرفته شدند. داده‌های گردآوری شده هر یک از منابع پس از مرتب‌سازی، وارد فایل اکسل گردید و جهت انجام تحلیل مورد بررسی قرار گرفت. چنین کاری برای داده‌های مرتبط با هر کدام از منابع نیز انجام شد و در صورت مشاهده بخش‌هایی با مضامین مشابه، از همان آیتم‌های قبلی اختصاص داده شده، استفاده گردید. بر اساس داده‌های جمع شده، ساختار واقعی منابع انسانی صنعت نفت و مصاحبه با خبرگان، مقوله‌های فرعی تعریف و جهت‌گیری استراتژیک تدوین گردید. در ادامه، هریک از این چهار مضمون اصلی و مضمون‌های فرعی و مفاهیم شکل دهنده هریک از آن‌ها به تفصیل تشریح می‌شوند.

تامین نیروی انسانی؛ تامین نیروی انسانی در صنعت نفت می‌بایست از طریق ارتقا و انتقال کارمندان واجد شرایط و یا در صورت لزوم، جذب، استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی جدید انجام پذیرد. پس از تحلیل منابع، تعداد ۲۶ مضمون فرعی و تعداد ۵ مفهوم برای جهت‌گیری استراتژیک حوزه تامین نیروی انسانی به شرح جدول (۱) برای این مضمون اصلی شناسایی گردید.

آموزش و توسعه نیروی انسانی؛ وزارت نفت موظف است به منظور ارتقای سطح کارایی و اثربخشی صنعت نفت، نظام آموزش و توسعه منابع انسانی صنعت را به نحوی بازطراحی، روزآمد و اجرا نماید که همراه با متناسب ساختن دانش، تخصص، مهارت، نگرش، شایستگی‌های عمومی و فنی و حرفه‌ای کارمندان با شغل مورد نظر و کمک به تامین منابع انسانی مستعد و شایسته در مراحل قبل از خدمت، بدو خدمت و ضمن خدمت، رابطه بین این نظام و سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی صنعت برقرار گردد. پس از تحلیل منابع تعداد ۲۰ مضمون فرعی و تعداد ۶ مفهوم برای جهت‌گیری استراتژیک حوزه آموزش به شرح جدول (۲) برای این مضمون اصلی شناسایی گردید.

نگهداشت کارکنان؛ صنعت نفت حسب نرخ نیروی انسانی در بازار کار به منظور تقویت رقابت پذیری و ایجاد شرایط مناسب جهت دستیابی به عدالت پرداخت و به منظور تکریم سرمایه انسانی و بهبود روابط در محیط کار سالم و رقابتی و ایجاد انگیزه در جذب و نگهداشت نیروی انسانی با جبران نقدی خدمت علاوه بر حقوق پایه متناسب با شرایط، مقتضیات و مختصات مربوط به ماهیت کار، محیط کار و زندگی با پرداخت فوق‌العاده و ارائه تسهیلات لازم برای کارکنان حسب شرایط و ضوابط مربوط، با هدف افزایش بهره‌وری، ایجاد انگیزه و حفظ و نگهداری سرمایه انسانی، به ویژه کارمندان شاغل در تاسیسات و مناطق عملیاتی دوردست و محروم، نسبت به تامین رفاه و کمک‌های فرهنگی و اجتماعی به ویژه ارتقای سطح سلامت جسمی و روانی و استفاده از مراکز رفاهی، ورزشی و فرهنگی و برنامه‌های هفتگی - اجتماعی - رفاهی و سلامت لازم را فراهم می‌آورد که پس از تحلیل منابع تعداد ۱۵ مضمون فرعی و تعداد ۱۶ مفهوم برای جهت‌گیری استراتژیک حوزه نگهداشت به شرح جدول (۳) برای این مضمون اصلی شناسایی گردید.

جدول ۱- مضامین شناسایی شده برای زیربخش تامین نیروی انسانی (منبع: یافته های پژوهش)

مقوله اصلی	سطح اول مقوله فرعی	سطح دوم جهت گیری استراتژیک
تأمین نیروی انسانی	تأمین نیروی انسانی از طریق کارایی بین شرکت های نفتی	تأمین نیروی انسانی از طریق ارتقا و انتقال کارمندان واجد شرایط
	تأمین نیروی انسانی از طریق نقل و انتقال داخلی کارکنان	
	تأمین نیروی انسانی از طریق انتقال کارمندان رسمی از سایر وزارتخانه ها و سازمان های دولتی به صنعت نفت	
	تأمین نیروی انسانی از طریق ارتقای سایر شرکت های نفتی و واحدها	
	تأمین نیروی انسانی از طریق ارتقا	
	جذب و استخدام و به کارگیری نیروی انسانی جدید	
	جذب و به کارگیری نیروی انسانی مورد نیاز از طریق استخدام رسمی و پیمانی	
	جذب و به کارگیری نیروی انسانی مورد نیاز در چارچوب سازمان مصوب و ضوابط	
	جذب و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز از طریق فراخوان عمومی	
	جذب و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز از طریق دانشگاه ها	
جذب و استخدام نیروی انسانی	جذب و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز از طریق نشر آگهی عمومی و کسب موفقیت در آزمون کتبی، مصاحبه های استخدامی و روان شناسی و انجام معاینات طب صنعتی	نیاز: (عملیاتی/استادی) از طریق فراخوان با رعایت عدالت استخدامی
	جذب و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز از طریق دانشگاه ها	
	جذب، استخدام و به کارگیری نیروی انسانی مورد نیاز از طریق فراخوان با رعایت عدالت استخدامی	
	جذب و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز از میان نیروهای غیررسمی شرکت های نفتی	
	طراحی شاخص ها و معیارهای جدید در به کارگیری نیرو	
	استفاده از مدل های جدید به کارگیری از جمله مدل های بخش خصوصی	
	جذب نیروهای بومی	
	جذب نیروهای عملیاتی	
	جذب و به کارگیری نیروهای بین المللی	
	جذب و به کارگیری نیروی انسانی مورد نیاز از طریق فارغ التحصیلان ممتاز دانشگاه های معتبر داخل کشور	
جذب و به کارگیری نیروی انسانی	جذب و به کارگیری نیروی انسانی مورد نیاز از طریق فارغ التحصیلان ممتاز دانشگاه های معتبر داخل کشور	به کارگیری فارغ التحصیلان ممتاز دانشگاه های معتبر داخل و خارج از کشور
	جذب و به کارگیری نیروی انسانی مورد نیاز از طریق فارغ التحصیلان ممتاز دانشگاه های معتبر خارج از کشور	
	جذب و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز از طریق دانشگاه ها	
	عدم جذب/استخدام بی رویه	
استخدام موقتی (لغو استخدام مادام العمر)	استخدام موقتی (لغو استخدام مادام العمر)	به صورت پیمانی و برای دوره زمانی معین برای مشاغل پشتیبانی عمومی
	عدم جذب/استخدام بی رویه	
استخدام موقتی (لغو استخدام مادام العمر)	استخدام موقتی (لغو استخدام مادام العمر)	به کارگیری نیروی انسانی غیردائم در فرآیند عملیات و یا انجام پروژه ها بدون تعهد استخدام دائم
	عدم جذب/استخدام بی رویه	

## جدول ۲- مضامین شناسایی شده برای زیربخش آموزش و توسعه نیروی انسانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

مقاله اصلی	سطح اول	سطح دوم
	مقاله فرعی	جهت‌گیری استراتژیک
	نظام جامع آموزش و توسعه منابع انسانی	
	آموزش مبتنی بر استراتژی/هدف‌گرا	
	آموزش عمومی	بازطراحی، روزآمد و اجرای نظام آموزش و توسعه منابع انسانی
	تنوع در آموزش	به‌منظور ارتقای سطح کارایی و اثربخشی صنعت نفت
	آموزش خانواده(همسر و فرزند)	
	آموزش کارکنان زن	
	آموزش مدیران (توسعه مدیران) / طرح جایگزینی (پرورش مدیران)	ارتقای سطح مدیریت علی‌الخصوص مدیریت پروژه و توسعه منابع انسانی در تراز منطق‌های و سپس جهانی
	آموزش مدیران پایه	
	آموزش و توسعه شغلی	
	برنامه‌های آموزشی مبتنی بر تحلیل‌های راهبردی و شایستگی شغل و سطح توانایی افراد	
	آموزش مجازی الکترونیکی	طراحی و تدوین نیازها و برنامه‌های آموزشی و فرصت‌های یادگیری مبتنی بر تحلیل راهبردی
	افزایش مهارت‌های کارکنان	وظایف و مدل‌های شایستگی شغلی و سطح توانایی فردی
	آموزش ضمن کار	
	آموزش متناسب با نیاز آموزشی	
	استفاده از ظرفیت سایر مراکز و موسسات آموزشی دولتی و غیردولتی، داخلی و خارجی	حفظ مراکز و موسسات آموزشی و پژوهشی صنعت نفت و در صورت لزوم استفاده از مراکز و موسسات آموزشی دولتی و غیردولتی داخلی و خارجی
	حفظ مراکز و موسسات آموزشی و پژوهشی صنعت نفت	
	برنامه‌های آموزشی در سطح بین‌المللی	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 و سمینارهای علمی و تخصصی با همکاری متخصصان بین‌المللی
	طراحی دوره‌های کارآموزی چالاک و نوآوری	
	بورس یا ماموریت آموزشی در دانشگاه‌های داخل و خارج از کشور	اعطای بورس یا ماموریت آموزشی در دانشگاه‌های معتبر داخل و خارج از کشور

آموزش و توسعه

## جدول ۳- مضامین شناسایی شده برای زیربخش نگهداشت کارکنان (منبع: یافته های پژوهش)

مقوله اصلی	سطح اول	سطح دوم
	مقوله فرعی	جهت گیری استراتژیک
	تعیین حقوق مبتنی بر تحصیلات و سوابق کار	تعیین حقوق مبتنی بر عوامل شغلی و مقایسه عوامل اصلی سه گانه ارزیابی شغلی به منظور تقویت رقابت پذیری
	تعیین حقوق مبتنی بر ارزیابی شغلی	
	تعیین حقوق مبتنی بر عوامل شغلی	
	عدالت در پرداخت ها	شناسایی و رعایت عوامل موثر در تعیین و تعدیل حقوق به منظور دستیابی به عدالت پرداخت
	پرداخت فوق العاده ها متناسب با موقعیت جغرافیایی	تعریف، تعیین و پرداخت فوق العاده ها متناسب با شرایط، مقتضیات و مختصات مربوط به ماهیت کار، محیط کار و زندگی، ویژگی های نیروی کار و بازار کار
	تعیین و پرداخت فوق العاده ها	
	پرداخت متناسب با عملکرد	برقراری ارتباط بین نظام جبران خدمات با مدیریت عملکرد
	ایجاد انگیزه در نگهداشت فارغ التحصیلان ممتاز و نخبه	تدوین دستورالعمل جامع ضوابط تشویقی به منظور ایجاد انگیزه در جذب و نگهداشت فارغ التحصیلان ممتاز و نخبه صنعت نفت
	جبران خدمات کارکنان نخبه/خبرگان	
	اصلاح فوق العاده های مناطق عملیاتی	بازآرایی نظام جبران خدمات و فوق العاده ها مخصوصا برای کارکنان مناطق عملیاتی
	ایجاد جذابیت برای جذب نیرو در مناطق عملیاتی	
	مزایا و طرح های رفاهی	
	تامین مسکن کارکنان در مناطق عملیاتی	تمهیدات لازم برای مسکن کارمندان در محل خدمت بر اساس شرایط و ضوابط مربوط در جهت رفع کمبود، ضعف و نقصان تسهیلات مدنی و رفاهی در مراکز عملیاتی و سایر نقاط
	اجرای برنامه های فرهنگی در صنعت نفت	
	علی الخصوص در مناطق عملیاتی	اجرا و تقویت برنامه های فرهنگی - اجتماعی، حمایتی - رفاهی و سلامت لازم را با هدف افزایش بهره وری ایجاد انگیزه و حفظ و نگهداری سرمایه انسانی
	اجرای برنامه های حمایتی - رفاهی	
	اجرای برنامه های سلامت محور	
	تامین رفاه و کمک های فرهنگی و اجتماعی به ویژه ارتقای سطح سلامت جسمی و روانی	
	اجرای برنامه های سلامت محور	
	اجرای طرح های رفاهی	تخصیص مزایا و توسعه طرح های رفاهی شامل وام، کمک های نقدی و غیرنقدی، صندوق های تامین آتیه و پس انداز
	بهره مندی کارمند و یا خانواده واجد شرایط وی از مستمری ماهانه و پاداش سنوات خدمت به ازای سنوات خدمت معتبر و امکانات درمانی در صورت بازنشستگی عادی/پیش از موعد از کار افتادگی کلی و دائم و یا فوت حسب مقررات	انجام معاینات دوره ای به منظور حصول اطمینان از پیشگیری و کاهش بیماری های شغلی
	برقراری مستمری ماهانه و امکانات درمانی در صورت بازنشستگی	
	ارتقای کیفی و کمی سطح و نحوه توزیع خدمات بهداشت و درمان /مقوله سلامت کارکنان	پایش بیماری های شغلی و غیرشغلی کارمندان و خانواده واجد شرایط آنان و ارائه خدمات پزشکی برحسب نیاز
		حفظ و ارتقای سطح سلامت کارمندان شاغل و بازنشسته و خانواده واجد شرایط آنان و دستیابی به استانداردهای قابل قبول بهداشتی، درمانی و سلامت

نگهداشت کارکنان

به‌کارگیری نیروی انسانی؛ به منظور تحقق اهداف و برنامه‌های توسعه منابع انسانی، صنعت نفت موظف است نسبت به طراحی، استقرار، به‌کارگیری یکپارچه و ارتقای نظام‌ها و سامانه‌های ارزیابی استعداد، شایستگی و عملکرد کارمندان، طبقه‌بندی و گروه‌بندی مشاغل و شاغلین، کارراهه شغلی و نظام جانشینی، توسعه نظام‌های مدیریت، ارزیابی و توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای و آموزش و توانمندسازی و مدیریت عملکرد در سطح سازمان، واحد و فرد در چارچوب ضوابط مربوط اقدام نماید. پس از تحلیل منابع تعداد ۱۰ مضمون فرعی و تعداد ۴ مفهوم برای جهت‌گیری استراتژیک حوزه بکارگیری نیروی انسانی به شرح جدول (۴) برای این مضمون اصلی شناسایی گردید.

#### جدول ۴- مضامین شناسایی شده برای زیربخش بکارگیری نیروی انسانی

(منبع: یافته‌های پژوهش)

مقوله اصلی	سطح اول	سطح دوم
	مقوله فرعی	جهت‌گیری استراتژیک
	انتخاب و انتصاب مدیران	
	شایسته‌سالاری	شناسایی، هدایت استعداد، انتخاب و انتصاب نیروی انسانی شایسته و اصلاح به سمت‌های سرپرستی/مدیریت در صنعت نفت پس از احراز شایستگی‌های لازم در مرکز ارزیابی و توسعه مدیران
	کانون ارزیابی	
	برقراری عدالت جنسیتی	
	انتخاب و انتصاب مشاغل حساس و اختصاصی	
	اعطای ترفیع کارمندان	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
	مدیریت عملکرد/ارزیابی عملکرد، طرح جایگزینی (پروش مدیران)، طبقه‌بندی و ارزیابی مشاغل صنعت نفت	طراحی، استقرار، به‌کارگیری یکپارچه و ارتقای نظام‌ها و سامانه‌های ارزیابی استعداد، شایستگی و عملکرد کارمندان، طبقه‌بندی و گروه‌بندی مشاغل و شاغلین، کارراهه شغلی و نظام جانشینی، توسعه نظام‌های مدیریت، ارزیابی و توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای و آموزش و توانمندسازی و مدیریت عملکرد در سطح سازمان، واحد و فرد
	طرح جانشینی	
	طرح مسیرهای شغلی	
	دیدهبانی منابع انسانی	دیدهبانی منابع انسانی مبتنی بر تغییرات محیطی، ساختاری و فناوری

تکرار

## بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر به جهت‌گیری‌های استراتژیک منابع انسانی صنعت نفت با رویکرد کیفی پرداخته شد و چهار زیربخش اصلی منابع انسانی صنعت نفت به همراه زیرمجموعه هریک از زیربخش‌ها مورد بررسی قرار گرفت. اهمیت تدوین چارچوب شناسایی و دسته‌بندی جهت‌گیری‌های استراتژیک منابع انسانی برای یکپارچه ساختن و هماهنگ‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی، بهبود و ارتقای سطح کارآمدی سازمان و تبیین مهمترین امور به‌عنوان جهت‌گیری‌های استراتژیک کلان برای مدیریت منابع انسانی صنعت نفت، هدفمندکردن کلیه فعالیت‌های صنعت در حوزه منابع انسانی و تدوین و استقرار نظامی جامع و استراتژیک در زمینه منابع انسانی ضرورتی انکارناپذیر می‌باشد. شایان ذکر است که جهت‌گیری‌های استراتژیک در چهار زیربخش اصلی حوزه منابع انسانی تدوین گردید و هریک از شرکت‌های اصلی متناسب با استراتژی کسب و کار نسبت به اولویت‌بندی آن اقدام خواهند نمود.

محققان با استفاده از منابع مختلف و یکپارچه‌سازی آن‌ها نسبت به تدوین جهت‌گیری استراتژیک در هریک از زیربخش‌های منابع انسانی به شرح آنچه در جداول فوق گذشت، پرداختند. درخصوص مقایسه نتایج این تحقیق با سایر تحقیقات می‌توان گفت که برخی از تحقیقات داخلی و خارجی در استفاده از چارچوب با تحقیق حاضر وجه اشتراک داشتند. برای مثال، الوانی، معمار زاده و ایران دوست (۱۳۹۵) در پژوهشی با موضوع «طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا» ذکر می‌کنند در طراحی مدل مدیریت منابع انسانی ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد. بدین معنی که افراد جذب شده به این سازمان‌ها باید چه مشخصه‌هایی داشته باشند، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی کدامند و در نهایت افراد چگونه از این سازمانها خارج می‌شوند. در نهایت مدل طراحی شده برای مدیریت منابع انسانی در این تحقیق شامل شانزده مولفه در شرکت برق مورد آزمون قرار گرفته است. در نهایت، مشخص شد که دوازده مولفه از مولفه‌های مدل در شرکت‌های برق وجود دارند و چهار مولفه نیز در این شرکتها وجود ندارد که ضرورت وجود آنها برای این شرکت‌ها بوسیله مصاحبه با خبرگان صنعت برق احصا گردید.

در تحقیقی که تحت عنوان «طراحی مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه (رویکرد قطعی - فازی)» توسط آذر و همکاران (۱۳۹۵) انجام گرفت، طی یک رویکرد فراگیر، به آزمون ارتباط تمام وظایف مدیریت منابع انسانی با هر سه بعد ادراک عدالت کارکنان، یعنی عدالت توزیعی، رویه‌ای و مرادده‌ای پرداختند. هدف این پژوهش، طراحی یک مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه، جهت تبیین تاثیر هر کدام از وظایف مدیریت منابع انسانی صرفاً بر ادراک عدالت کارکنان بوده است. در حالی که در تحقیق حاضر جهت‌گیری‌های استراتژیک منابع انسانی در تمامی ابعاد منابع انسانی تدوین گردید، لذا به نظر می‌رسد تحقیق حاضر، نگاهی جامع‌تر و گسترده‌تر به موضوع داشته است و به‌لحاظ

روشمندی نسبت به دیگر تحقیقات مذکور در پیشینه از جامعیت مناسب‌تری برخوردار بوده است، زیرا هم به طور کامل همه منابع موجود را بدون امساک مینا قرار داده است و هم اینکه با آسیب‌شناسی روش قبلی و مشارکت اکثر ذی‌نفعان کلیدی، بسط یک مدل را به همراه داشته و با دانش‌افزایی منجر به ارائه مدل جدیدی شده است.

درخصوص پیشنهادهای کاربردی این تحقیق می‌توان گفت که معاونت توسعه سرمایه انسانی و مدیریت وزارت نفت، می‌تواند ساختاری برای اجرا و کنترل برنامه راهبردی - منطبق بر شرایط و ساختار سازمانی صنعت نفت (ساختار غیرمصوب) طراحی نماید که به طور کلی این ساختار در سه سطح راس راهبردی، دبیرخانه ستاد اجرایی برنامه راهبردی و کارگروه‌های تخصصی (در سطح شرکت‌های اصلی) وظیفه نظارت بر روند طراحی و اجرای برنامه‌های عملیاتی منابع انسانی در راستای راهبردهای مصوب را بر عهده گیرند.

از نظر مدیریت استراتژیک، موفقیت یک سازمان تنها منوط به انتخاب استراتژی‌های مناسب نیست، بلکه در این راستا ترجمه آن به برنامه‌ریزی عملیاتی نیز ضرورت دارد. استراتژی انتخاب شده هر چقدر هم مناسب و موثر باشد تا زمانی که به همان اندازه موثر و مناسب اجرا نگردد، ناموفق خواهد ماند. بعد از تدوین برنامه استراتژیک، نمی‌توان بدون تدوین برنامه‌های عملیاتی شاهد اجرای استراتژی‌ها در سطح شرکت بود. تمام تلاش برنامه‌ریزان می‌بایست این باشد که تصمیمات سطح استراتژیک به سطوح عملیاتی سازمان تسری یابد که این امر تنها با بسترسازی مناسب و تدوین برنامه‌های عملیاتی امکان‌پذیر است. بر این اساس و جهت هم‌شکلی در طراحی و ارائه برنامه‌های عملیاتی یکپارچه در سطح صنعت، پیشنهاد می‌شود الگوی ستادی برنامه‌های عملیاتی تدوین و به شرکت‌های اصلی ابلاغ گردد. همچنین، اداره کل تدوین و هماهنگی مقررات اداری و استخدامی در ارتباط با کمیته راهبردی نسبت به تدوین/به‌روزرسانی آیین‌نامه و دستورالعمل برای هر یک از جهت‌گیری‌های استراتژیک اقدام نماید.

در عین حال، پیشنهاد می‌شود مدیریت توسعه منابع انسانی شرکت‌های اصلی به‌عنوان کارگروه‌های تخصصی نسبت به تدوین اهداف بلند/کوتاه مدت برای هر یک از جهت‌گیری‌ها و تدوین برنامه‌های عملیاتی برای هر یک از اهداف اقدام نماید. همچنین، به‌منظور گسترش دانش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در کلیه سطوح مدیریت منابع انسانی، متناسب با وظایف و ظرفیت‌های کارکنان دوره‌های آموزشی تخصصی برگزار گردد.

با عنایت به جایگاه استراتژی کسب و کار (استراتژی کلان صنعت نفت) در تدوین استراتژی منابع انسانی و ضرورت همراستایی استراتژی منابع انسانی تعامل و ارتباط تنگاتنگی بین ادارات کل زیرمجموعه معاونت توسعه سرمایه انسانی و مدیریت با اداره کل برنامه‌ریزی استراتژیک و در شرکت‌های اصلی با مدیریت برنامه‌ریزی تلفیقی برقرار گردد.

## 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 ۱-۲۷.
- الوانی، سید مهدی، معمار زاده، غلامرضا و ایران دوست، ابراهیم (۱۳۹۵)، طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۴۳، صص ۱۷۶-۱۶۳.
- ازکیا، مصطفی (۱۳۹۷). روش‌های کاربردی تحقیق، تهران: انتشارات کیهان
- اعرابی، سید محمد و فیاضی، مرجان (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل، تهران: انتشارات مهکامه
- ایمان، محمدتقی (۱۳۹۰). مبانی پارادایمی روش‌های تحقیقی کمی و کیفی در علوم انسانی، قم: انتشارات پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- ایسا برگر، آرتور (۱۳۹۰). روش‌های تحلیل رسانه‌ها، ترجمه پرویز اجلالی، تهران: انتشارات مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها.
- تولایی، روح‌اله و طاهری، محمدعلی (۱۳۸۸). درآمدی بر شناخت مطلوب فراگرد مدیریت دانش در صنعت نفت ایران، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۷، صص ۹۷-۱۱۷.
- خائف‌الهی، احمدعلی، دانایی‌فرد، حسن، آذر، عادل، بحرانی، عطیه و علیزاده، علی‌اکبر (۱۳۹۴). مدیریت استعدادها: تبیین نقش رهبری اصیل، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۳۳، صص ۹۹-۱۱۸.
- دانایی‌فرد، حسن، کردنائیچ، اسدالله و لاجوردی، سمانه (۱۳۹۰). ارتقای ظرفیت خط‌مشی‌گذاری کشور: گونه‌شناسی نقش کانون‌های تفکر، مدیریت دولتی، شماره ۶، صص ۷۸-۵۵.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۹۸). مدیریت/استراتژیک، ترجمه علی پارسیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: انتشارات: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سنجری، احمدرضا، علیزاده، علی‌اکبر و جوکاردهنوی، مریم (۱۳۹۳). تحلیل رابطه بین مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد کارکنان نخبه، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۲۲، صص ۹-۲۹.
- صارمی، علیرضا (۱۳۹۵). مدیریت استعداد، رویکرد/استراتژیک، تهران: نشر روزگار.
- صدیق‌سروستانی، رحمت‌الله (۱۳۷۵). کاربرد تحلیل محتوا در علوم اجتماعی، نامه علوم اجتماعی/دانشگاه تهران، دوره جدید، شماره ۸، صص ۹۱-۱۱۴.

- علامه، محسن، رشید، خلیل‌اکبر و عباسی، نجیبه (۱۳۹۴). مبانی مدیریت دانش، تهران: نشر رسا.
- عمیدی، معصومه، هاشم‌زاده، غلامرضا و علیزاده، علی‌اکبر (۱۳۹۷). الگوی مدیریت دانش صنعت نفت با دو بعد 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: نشر نی.
- محمدی، حامد، الوانی، سیدمهدی، معمارزاده‌طهران، غلامرضا و حمیدی، ناصر (۱۳۹۵). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا، نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۷، صص ۱۶۳-۱۷۶.
- میرسپاسی، ناصر، معمارزاده‌طهران، غلامرضا و شفیع‌زاده، رضا (۱۳۸۸). مدل مدیریت منابع انسانی بخش تعاون، نشریه تعاون و کشاورزی (تعاون)، دوره ۲۰، شماره ۲۱۲، صص ۵۳-۸۹.
- ویمر، راجردی و دومینیک، جوزف آر. (۱۳۹۶). تحقیق در رسانه‌های جمعی، ترجمه کاووس سیدامامی، تهران: انتشارات سروش.
- Al-Ansaari, Y., Bederr, H. & Chen, C. (2015). Strategic orientation and business performance. *Management Decision*. 53(10). 2287-2302. 10.1108/MD-01-2015-0034.
- Avci, U., Madanoglu, M., & Okumus, F. (2011). Strategic Orientation and Performance of Tourism Firms: Evidence from a Developing Country. *Tourism Management*, 32, 147-157.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. (2003). Are the Best Better An Empirical Investigation of the Relationship Between Being a 'Great Place to Work' and Firm Performance, *Personnel Psychology*, 56, 965-993.
- Gao, G., Zhou, K. & 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.
- Gatignon, H. & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance, *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Grawe, S.J., Chen, H. & Daugherty, P.J. (2009). The Relationship between Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39, 282-30.
- Krauss, J.A. (2007). Succession Planning and Talent management Recommendations for Reduce Workforce Attrition and Prepare for an Aging Population, Ph.D. Thesis, Wilmington University.
- Kumar, K., Boesso, G., Favotto, F. & 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.
- Narver, J. & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- O'Regan, N. & Ghobadian, A.(2005). Innovation in SMEs: The Impact of Strategic Orientation and Environmental Perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54, 81-97.
- Sarker, S. & Palit, M. (2015). Strategic Orientation and Performance of Small and Medium Enterprises in Bangladesh. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24, 572-586.
- Shafritz, J. M. & Borick, C.P. (2008). *Introducing public policy*, New York: Pearson Longman
- 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. & 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.

