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[۱]- محمد رضا باقرزاده *[۲]- مجتبی طبری[۳]- مانی آرمان[۴]

چکیده

پژوهش حاضر با استفاده از منابع مختلف که شامل اسناد بالادستی، استراتژی کسب وکار، 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 بـا روش کیفـی تحلیل محتوای جهت‌دار به تحلیل داده‌ها پرداخته شـد. اطلاعـات مورد نیاز از طریق مصاحبه‌های نیمه‌سـاختاریافته با ۴۹ نفر از مدیران ارشـد 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 انسـانی، خط‌مشـی عمومی، خط‌مشـی 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

مقدمه

انـواع مختلفی از جهت‌گیری اسـتراتژیک مطرح می‌شـود. در تئوری، سـازمان‌ها از لحاظ جهت‌گیری استراتژیک روی یک پیوستارند. در یک طرف این پیوستار سازمان‌هایی قرار دارند که به وسیله استراتژی‌هایی کـه به خوبی توسـعه یافته‌اند، هدایت می‌شـوند و به‌طور تهاجمی در محیط عمـل می‌کنند و در طرف دیگر پیوسـتار سـازمان‌هایی 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 تاثیری 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 اسـتراتژیک صحیح نیز د اشـتن مقدمات آن از جمله جهت‌گیری اسـتراتژیک صحیح می‌باشد (دیوید ترجمه پارسـاییان و اعرابـی، ۱۳۹۸). جهت‌گیری استراتژیک شرکت (کسب و کارها) توجه گسترده‌ای از نویسندگان و محققان رشـته مدیریت، بازاریابی و کارآفرینی را به خود جلب کرده است. جهت‌گیری استراتژیک به اصولی گفته می‌شـود که به طور مسـتقیم بر فعالیت‌های شرکت تاثیر می‌گذارد و باعث ایجاد رفتارهایی می‌گردد که عملکرد را تقویت نموده و بقای شرکت را تداوم‌ّمی‌بخشد. این اصول و قواعد

می‌توانـد به‌طـور فعالانـه و موثـر بـرای هدایـت فعالیت‌هـای سـازمان بـه‌کار گرفتـه شـود (Gatignon & Xuereb, 1997). اسـتدلال گردیده است که منابع نامشهود همانند جهت‌گیری استراتژیک تیم مدیریت، برای موفقیت شـرکت حیاتی می‌باشـد. همچنین به جهت‌گیری اسـتراتژیک به‌عنوان منشائی برای ایجاد توانمندی و مزیت رقابتی نگریسـته می‌شـود. ادبیات اسـتراتژی بازاریابی شواهدی مبنی بر اینکه جهت‌گیری استراتژیک شرکت یکی از تعیین کننده‌های مهم عملکرد شرکت می‌باشد، ارائه می‌دهد (Narver & Slater, 1990). شـرکت‌ها و موسسـات در اکثر بخش‌ها با رقابت شـدید روبه‌رو هسـتند و رقابت با رقبا جهت عملکرد بهتر برای آن‌ها بسـیار دشوار می‌باشـد(Al-Ansaari, Bederr & Chen, 2015). شرکت‌ها برای داشـتن عملکرد بهتر در برابر رقبا، باید از مزیت رقابتی برخوردار شـوند.(Theodosiou, Kehagias, & Katsikea, 2012) برای دسـتیابی 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. پاسـخ به محیط عملیاتی را می‌توان با توجه به جهت‌گیری اسـتراتژیک سازمان طبقه‌بندی کرد (O'Regan & Ghobadian, 2005). داشـتن یک اسـتراتژی به سـازمان‌ها کمک می‌کند تا با یافتن راه‌حل‌هایی برای مشـکلات، ایجاد قابلیت‌های جدید، گردآوری منابع خاص و شناسـایی فرصت‌های ارائه محصولات و خدمات ارزشمند، موجب بهبود عملکرد شغلی خود گردند (Sarker & Palit, 2015).

اتخاذ بهترین اسـتراتژی، سـازمان‌ها را ملزم می‌کند تا رویکردهای خود را در ایجاد جایگاه‌های صنعت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

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 ین 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[1] (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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

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 رویه های پرسنلی، برقراری نظم و انضباط و طراحی سیستم پاداش، وظایف برنامه ریزی، 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 می کند، حال آن که در سازمانی که هنوز میزان آمادگی آن در برابر تهدیدهایی همچون کمبود نیروی کار مستعد و توانمند و نیز توان رقابت پذیری 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

برند، مشـوق کارکنان باشند و بر ارزش سـهام سازمان بیفزایند (خائف‌الهی، دانایی‌فرد، آذر، بحرانی و علیزاده، ۱۳۹۴).

آموزش و توسـعه منابع انسـانی شایسـته به عملکرد در خصوص اجرای موثر مجموعه خط‌مشـی‌های مدیریت منابع انسـانی وابسـته خواهد بود. مدیریت دانش در تعالی سـازمانی و فراهم نمودن محیطی برای رشـد اقتصـادی نقش مهمی دارد. (عمیدی، هاشـم‌زاده و علیـزاده، ۱۳۹۷). مدیریت دانـش در صنعت نفت ایـران از جنبه‌هـای متعدد اهمیـت دارد که از آن جمله می‌تـوان به نقش آن در مزیت رقابتی اشـاره نمود. نظریه‌پـردازان بزرگ اقتصادی و تجـاری، دانش را مزیت رقابت نهایی برای سـازمان‌ها و کلید پیروزی آن‌ها عنوان کرده‌اند(علامه، رشـید 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 پخـش فرآورده‌های نفتـی و حفاری را در بخش‌های مختلف صنایع بالادسـتی و پایین‌دسـتی نفت اعم از اکتشاف، تولید و توسعه و انتقال و بهره‌برداری در برمی گیرد(تولایی و طاهری، ۱۳۸۸) که می‌تواند در مزیت رقابتی آن در منطقه وبهبود جایگاه جهانی نقش کلیدی داشته باشد.

بر این اساس هدف اصلی این مقاله، تدوین چارچوب شناسایی و دسته بندی جهت گیری های 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 پرسـش برای برنامه‌ریزان حوزه‌های مختلف منابع انسـانی مطرح می‌شـد که بدون خط‌مشی‌های راهنمای آینده، چگونه می‌توان مسـیر 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، خدادای و جعفری‌فارسانی، ۱۳۹۱).

روش‌شناسی

اصل کار پژوهشـی تحقیق بر تحلیل محتوا اسـتوار است. آیسا 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[1] تحلیـل محتوا را روشی برای مطالعه عینی، کمّی و سیستماتیک فرآورده‌های ارتباطی (محتوای آشکار پیام) جهت رسیدن به تفسیر تعریف کرده است(کریپندورف، ۱۳۹۸). در این تعریف بر سـه واژه «عینیت»،«کمّیت» و «سیستماتیک بودن» تاکیده شده است (ازکیا، ۱۳۹۷).

بـا عنایت به توضیحات مطرح شـده و بـا توجه به هـدف کلـی پـژوهـش، روش تحقیـق از نـوع کیفی انتخاب شد. نظر به نوین بودن عنوان پژوهش، تصمیم گرفته شد تـا از منابع مختلف که شامل اسناد بالادستی،

1. bernard berelson

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

اســتراتژی کسب وکار، روندها، مقایسه تطبیقی، مســتندات تاریخی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته اســت اســتفاده شــود. همچنین سعی گردید تا در تعامل با واحدهای تخصصی منابع به درستی و به صورت جامع و مانع شناســایی شــده 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 اســت که به صورت دقیق مورد بررســی قرار گرفت. ضمن اینکه ســایر اســناد بالادســتی از جمله مجموعه مقررات اداری و استخدامی صنعت نفت و... نیز مورد مطالعه قرار گرفت. جدیدترین اقدام در حوزه اســتراتژی کسب وکار، راهبردها و سیاست‌های برنامه ششم توسعه در صنعت نفت، گاز و پتروشــیمی بوده اســت که در تعامل با اداره کل برنامه‌ریزی استراتژیک آخرین نسخه ارسالی به دولت دریافت شد و مورد بهره‌برداری قرار گرفت.

در مصاحبه‌های نیمه‌ســاختاریافته برای گردآوری داده، چارچوب کلی ســوالات بــا توجــه بــه مرور گســترده ادبیات پژوهش تعیین شد و ســپس به برگزاری مصاحبه با مطلعان کلیدی ســازمان (مدیران ارشــد صنعت نفت) اقدام شــد. پس از تعیین وقت مصاحبه، پژوهشــگر شــخصا در محــل معــین حاضــر شــده و اقدام به مصاحبه با مصاحبه شــونده نمود. انجام مصاحبه به نحوی بود که از ســتاد وزارت نفت و چهار شــرکت اصلی مدیرانی برای مصاحبه انتخاب شــدند. در مجموع با ۴۰ نفر از مدیران چهار شــرکت اصلی که دارای تخصص کافی در زمینه مورد تحقیق بودند مصاحبه گردید. مصاحبه ها تا زمان رســیدن داده های به حدکفایت ادامه یافت. ابزار گردآوری اطلاعات، چک لیست تعدادی ســوال (پرسشــنامه) 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 بــا محورهای اصلی چارچوب مفهومــی تحقیق، کدگذاری صورت گرفت. پــس از انجام هر مصاحبه، داده‌های گردآوری شده مرتب شده و وارد فایل Excel گردید و سپس جهت انجام تحلیل کدگذاری شد. این کار برای هرکدام از مصاحبه‌ها انجام شد و در صورت مشاهده بخش‌هایی با مضامین مشابه در متــن مصاحبه‌های قبلــی، از همان کدهای قبلی اختصاص داده شــده، اســتفاده گردید. فرآیند شناســایی کدها به صورت رفت و برگشتی بود، به این معنا که ابتدا با بررسی ادبیات موضوع، مفاهیم اولیه و کلی پیرامون محورهای اصلی اســتخراج شد. سپس با انجام مصاحبه‌ها و مطرح شدن مفاهیم جدیدتر و جزئی‌تر، مجددا 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 انســانی، آموزش و توســعه نیروی انسانی، نگهداشــت کارکنان و به‌کارگیری نیروی انسانی به

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

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 هرکدام از منابع نیز انجام شـد و در صورت مشـاهده بخش‌هایی با مضامین مشـابه، از همان آیتم‌های قبلی اختصاص داده شـده، اسـتفاده گردید. بر اساس داده‌های جمع شـده، ساختار واقعی منابع انسانی صنعت نفت و مصاحبه با خبرگان، مقوله‌های فرعی تعریف و جهت‌گیری اسـتراتژیک تدوین گردید. در ادامه، هریـک از ایـن چهار مضمون اصلی و مضـمون‌هـای فرعـی و مفـاهیم شـکل دهنـده هریـک از آن‌ها بـه تفصـیل تشـریح می‌شوند.

تامین نیروی انسـانی؛ تامین نیروی انسـانی در صنعت نفت می‌بایسـت از طریق ارتقا و انتقال کارمندان واجد شـرایط 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 اسـتراتژیک حوزه تامین نیروی انسانی به شرح جدول (۱) برای این مضمون اصلی شناسایی گردید.

آموزش و توسـعه نیروی انسـانی؛ وزارت نفت موظف اسـت به منظور ارتقای سـطح کارایی و اثربخشـی صنعت نفت، نظام آموزش و توسعه منابع انسـانی 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 شـغل مورد نظر و کمک به تامین منابع انسـانی مسـتعد و شایسته در مراحل قبل از خدمت، بدو خدمت و ضمن خدمت، رابطه بین این نظام و سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی صنعـت 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.

نگهداشـت کارکنان؛ صنعت نفت حسـب 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 متناسـب با شـرایط، 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 سـرمایه 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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

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

مقوله اصلی	سطح اول	سطح دوم
	مقوله فرعی	جهت‌گیری استراتژیک
تامین نیروی انسانی	تامین نیروی انسانی از طریق کاریابی بین شرکت‌های نفتی	تامین نیروی انسانی از طریق ارتقا و انتقال کارمندان واجد شرایط
	تامین نیروی انسانی از طریق نقل و انتقال داخلی کارکنان	
	تامین نیروی انسانی از طریق انتقال کارمندان رسمی از سایر وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی به صنعت نفت	
	تامین نیروی انسانی از طریق ارتقای سایر شرکت‌های نفتی و واحدها	
	تامین نیروی انسانی از طریق ارتقا	
	جذب و استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی جدید	جذب، استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی مورد نیاز(عملیاتی/ستادی) از طریق فراخوان با رعایت عدالت استخدامی
	جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی مورد نیاز از طریق استخدام رسمی و پیمانی	
	جذب و به‌کارگیری 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 دانشگاه‌ها	
	جذب و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز از طریق نشر آگهی عمومی و کسب موفقیت در آزمون کتبی، مصاحبه‌های استخدامی و روان‌شناختی و انجام معاینات طب صنعتی	
	جذب و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز از طریق دانشگاه‌ها	
	حذب، استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی مورد نیاز از طریق فراخوان با رعایت عدالت استخدامی	
	جذب و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز از میان نیروهای غیررسمی شرکت‌های نفتی	
	طراحی شاخص‌ها و معیارهای جدید در به‌کارگیری نیرو	
	استفاده از مدل‌های جدید به‌کارگیری از جمله مدل‌های بخش خصوصی	
	جذب نیروهای بومی	
	جذب نیروهای عملیاتی	
	جذب و به‌کارگیری نیروهای بین‌المللی	به‌کارگیری فارغ‌التحصیلان ممتاز دانشگاه‌های معتبر داخل و خارج از کشور
	جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی مورد نیاز از طریق فارغ‌التحصیلان ممتاز دانشگاه‌های معتبر داخل کشور	
	جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی مورد نیاز از طریق فارغ‌التحصیلان ممتاز دانشگاه‌های معتبر داخل کشور	
	جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی مورد نیاز از طریق فارغ‌التحصیلان ممتاز دانشگاه‌های معتبرخارج از کشور	
	جذب و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز از طریق دانشگاه‌ها	
	عدم جذب/استخدام بی‌رویه	جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی به‌صورت پیمانی و برای دوره زمانی معین برای مشاغل پشتیبانی عمومی
	استخدام موقتی (لغو استخدام مادام‌العمر)	
	عدم جذب/استخدام بی‌رویه	به‌کارگیری نیروی انسانی غیردائم در فرآیند عملیات و یا انجام پروژه‌ها بدون تعهد استخدام دائم
	استخدام موقتی (لغو استخدام مادام‌العمر)	

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

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

مقوله اصلی	سطح اول	سطح دوم
	مقوله فرعی	جهت‌گیری استراتژیک
آموزش و توسعه	نظام جامع آموزش و توسعه منابع انسانی	بازطراحی، روزآمد و اجرای نظام آموزش و توسعه منابع انسانی به‌منظور ارتقای سطح کارایی و اثربخشی صنعت نفت
	آموزش مبتنی بر استراتژی/هدف‌گرا	
	آموزش عمومی	
	تنوع در آموزش	
	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	طراحی و تدوین نیازها و برنامه‌های آموزشی و فرصت‌های یادگیری مبتنی بر تحلیل راهبردی وظایف و مدل‌های شایستگی شغلی و سطح توانایی فردی
	آموزش مجازی/الکترونیکی	
	افزایش مهارت‌های کارکنان	
	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 و تعریف برنامه‌های آموزشی خاص در قالب دوره‌های آموزشی، کارآموزی‌های تخصصی و حرفه‌ای و سمینارهای علمی و تخصصی	
	طراحی دوره‌های کارآموزی چالاک و نوآوری	اعطای بورس یا ماموریت آموزشی در دانشگاه‌های معتبر داخل و خارج از کشور
	بورس یا ماموریت آموزشی در دانشگاه‌های داخل و خارج از کشور	

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

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

مقوله اصلی	سطح اول مقوله فرعی	سطح دوم جهت‌گیری استراتژیک
نگهداشت کارکنان	تعیین حقوق مبتنی بر تحصیلات و سوابق کار	تعیین حقوق مبتنی بر عوامل شغلی و مقایسه عوامل اصلی سه‌گانه ارزیابی شغلی به‌منظور تقویت رقابت‌پذیری
	تعیین حقوق مبتنی بر ارزیابی شغلی	
	تعیین حقوق مبتنی بر عوامل شغلی	
	عدالت در پرداخت‌ها	شناسایی و رعایت عوامل موثر در تعیین و تعدیل حقوق به‌منظور دستیابی به عدالت پرداخت
	پرداخت فوق‌العاده‌ها متناسب با موقعیت جغرافیایی	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
	تعیین و پرداخت فوق‌العاده‌ها	
	پرداخت متناسب با عملکرد	برقرای ارتباط بین نظام جبران خدمات با مدیریت عملکرد
	ایجاد انگیزه در نگهداشت فارغ‌التحصیلان ممتاز و نخبه	تدوین دستورالعمل جامع ضوابط تشویقی به‌منظور ایجاد انگیزه در جذب و نگهداشت فارغ‌التحصیلان ممتاز و نخبه صنعت نفت
	جبران خدمات کارکنان نخبه/خبرگان	
	اصلاح فوق‌العاده‌های مناطق عملیاتی	بازآرایی نظام جبران خدمات و فوق‌العاده‌ها مخصوصا برای کارکنان مناطق عملیاتی
	ایجاد جذابیت برای جذب نیرو در مناطق عملیاتی	
	مزایا و طرح‌های رفاهی	
	تامین مسکن کارکنان در مناطق عمیاتی	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 برنامه‌های فرهنگی در صنعت نفت علی‌الخصوص در مناطق عملیاتی	اجرا و تقویت برنامه‌های فرهنگی – اجتماعی، حمایتی-رفاهی و سلامت لازم را با هدف افزایش بهره‌وری ایجاد انگیزه و حفظ و نگهداری سرمایه انسانی
	اجرای برنامه‌های حمایتی-رفاهی	
	اجرای برنامه‌های سلامت‌محور	
	اجرای برنامه‌های سلامت‌محور	تامین رفاه و کمک‌های فرهنگی و اجتماعی به ویژه ارتقای سطح سلامت جسمی و روانی
	اجرای طرح‌های رفاهی	تخصیص مزایا و توسعه طرح‌های رفاهی شامل وام، کمک‌های نقدی و غیرنقدی، صندوق‌های تامین آتیه و پس‌انداز
	برقراری مستمری ماهانه و امکانات درمانی در صورت بازنشستگی	بهره‌مندی 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/ازکار افتادگی کلی و دائم و یا فوت حسب مقررات
	ارتقای کیفی و کمّی سطح و نحوه توزیع خدمات بهداشت و درمان /مقوله سلامت کارکنان	انجام معاینات دوره‌ای به‌منظور حصول اطمینان از پیشگیری و کاهش بیماری‌های شغلی
		پایش بیماری‌های 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

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.

جدول۴- مضامین شناسایی شده برای زیربخش بکارگیری نیروی انسانی

(منبع: یافته های پژوهش)

مقوله اصلی	سطح اول	سطح دوم
	مقوله فرعی	جهت‌گیری استراتژیک
به‌کارگیری	انتخاب و انتصاب مدیران	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
	شایسته سالاری	
	کانون ارزیابی	
	برقراری عدالت جنسیتی	
	انتخاب و انتصاب مشاغل حساس و اختصاصی	
	اعطای ترفیع کارمندان	ارتقا، انتصاب و ترفیع کارکنان در برابر سمت‌های سازمانی با رویکرد شایسته سالاری 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

بحث و نتیجه‌گیری

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

محققـان با اسـتفاده از منابع مختلف و یکپارچه‌سـازی آن‌ها نسـبت بـه 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 کـه برخی از تحقیقات داخلی و خارجی در استفاده از چارچوب با تحقیـق حاضـر وجـه اشـتراک داشـتند. برای مثال، الوانی، معمار زاده و ایران دوسـت (۱۳۹۵) در پژوهشـی با موضوع « طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سـازمان های با قابلیت اطمینان بالا» ذکر می کنند در طراحی مدل مدیریت منابع انسـانی ویژگی هـای مدیریت منابع انسـانی در ایـن سـازمان ها مـورد توجـه قرارمـی گیـرد. بدیـن معنـی کـه افـراد جـذب شـده بـه این سـازمان ها باید چه مشـخصه هایی داشـته باشـند، فعالیت های مدیریت منابع انسـانی کدامند و در نهایت افراد چگونه از این سـازمانها خارج می شـوند. در نهایت مدل طراحی شـده برای مدیریت منابع انسـانی در این تحقیق شـامل شـانزده مولفه در شرکت برق مورد آزمون قرار گرفته اسـت. در نهایت، مشـخص شـد کـه دوازده مولفـه از مولفه های مدل درشـرکت های بـرق وجـود دارنـد و چهـار مولفه نیز در این شـرکتها وجـود ندارد کـه ضـرورت وجـود آنهـا بـرای ایـن شـرکت ها بوسـیله مصاحبه با خبـرگان صنعـت برق احصـا گردید.

در تحقیقـی که تحـت عنوان «طراحی مدل مدیریت منابع انسـانی منصفانه (رویکرد قطعی – فازی)» توسـط آذر و همکاران (۱۳۹۵) انجام گرفت، طی یک رویکرد فراگیر، به آزمون ارتباط تمام وظایف مدیریت منابع انسـانی با هر سـه بعد ادراک عدالت کارکنان، یعنی عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای پرداختند. هدف این پژوهش، طراحی یک مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه، جهت تبیین تاثیر هرکدام از وظایف مدیریت منابع انسـانی صرفا بر ادراک عدالت کارکنان بوده اسـت. در حالی‌که در تحقیق حاضر جهت‌گیری‌های استراتژیک منابع انسانی در تمامی ابعاد منابع انسانی تدوین گردید، لذا بـه نظـر مـی‌رسـد تحقیق حاضر، نگاهی جامع‌تـر و گسترده‌تر به موضوع داشته اسـت و به‌لحاظ

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

روشمندی نسبت بـه دیگر تحقیقات مذکور در پیشینه از جامعیت مناسـب‌تری‌برخوردار بوده است، زیـرا هـم بـه طـور کامـل همـه منابـع موجـود را بـدون امساک مبنا قرار داده است و هم اینکه بـا آسیب‌شناسی روش قبلی و مشارکت اکثر ذی‌نفعان کلیدی، بسط یک مدل را به همـراه داشـته و بـا دانش‌افزایی منجر به ارائه مدل جدیدی شده است.

درخصوص پیشـنهادهای کاربردی این تحقیق می‌توان گفت که معاونت توسعه سرمایه انسانی و مدیریـت وزارت نفت، می‌تواند سـاختاری برای اجرا و کنترل برنامه راهبردی- منطبق بر شـرایط و سـاختار سـازمانی صنعت نفت (سـاختار غیرمصوب) طراحی نماید که به طور کلی این ساختار در سـه سـطح راس راهبردی، دبیرخانه ستاد اجرایی برنامه راهبردی و کارگروه‌های تخصصی (در سطح شـرکت‌های اصلی) وظیفـه نظارت بر روند طراحی و اجـرای برنامه‌های عملیاتی منابع انسـانی در راستای راهبردهای مصوب را بر عهده گیرند.

از نظر مدیریت اسـتراتژیک، موفقیت یک سـازمان 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 مناسـب و موثر باشـد تا زمانی که به همان اندازه موثر و مناسـب اجرا نگردد، ناموفق خواهد ماند. بعد از تدوین برنامه اسـتراتژیک، نمی‌توان بدون تدوین برنامه‌های عملیاتی شاهد اجرای اسـتراتژی‌ها در سطح شـرکت بود. تمام تلاش برنامه‌ریزان می‌بایست این باشد که تصمیمات سطح اسـتراتژیک به سطوح عملیاتی سـازمان تسـری یابد که این امر تنها با بسترسازی مناسب و تدوین برنامه‌های عملیاتی امکان‌پذیر اسـت. بر این اسـاس و جهت هم‌شـکلی در طراحی و ارائه برنامه‌های عملیاتی یکپارچه در سـطح صنعت، پیشـنهاد می شود الگوی سـتادی برنامه عملیاتی تدوین و به شـرکت‌های اصلی ابلاغ گردد. همچنیـن، اداره کل تدوین و هماهنگی مقررات اداری و اسـتخدامی در ارتباط با کمیته راهبردی نسـبت به تدوین/ به‌روزرسـانی آیین‌نامه و دسـتورالعمل برای هریک از جهت‌گیری‌های استراتژیک اقدام نماید.

در عین حال، پیشـنهاد یم شـود مدیریت توسـعه منابع انسـانی شـرکت‌های اصلی به‌عنوان کارگروه‌هـای تخصصی نسـبت بـه تدوین اهداف بلنـد /کوتاه مدت برای هریـک از جهت‌گیری‌ها و تدوین برنامه عملیاتی برای هریک از اهداف اقدام نماید. همچنین، به‌منظور گسـترش دانش مدیریت اسـتراتژیک منابع انسانی در کلیه سـطوح مدیریت منابع انسانی، متناسـب با وظایف و ظرفیت‌های کارکنان دوره‌های آموزشی تخصصی برگزار گردد.

با عنایت به جایگاه اسـتراتژی کسـب و کار (اسـتراتژی کلان صنعت نفت) در تدوین استراتژی منابع انسـانی و ضرورت همراسـتایی اسـتراتژی منابع انسـانی تعامل و ارتباط تنگاتنگی بین ادارات کل زیرمجموعه معاونت توسـعه سـرمایه انسـانی و مدیریت با اداره کل برنامه‌ریزی استراتژیک و در شرکت‌های اصلی با مدیریت برنامه‌ریزی تلفیقی برقرار گردد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

منابع

آذر، عـادل، خائف‌الهی، احمدعلی، دانایی‌فرد، حسـن و علیپوردرویشـی، زهرا (۱۳۸۸). طراحی مدل مدیریت منابع انسـانی منصفانه (رویکرد قطعی-فازی)، *نشـریه پژوهش‌های منابع انسانی*، دوره ۱، شماره ۲، صص۲۷-۱.

الوانی، سـید مهدی، معمار زاده، غلامرضا و ایران دوسـت، ابراهیـم (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، سـید محمد و فیاضی، مرجان (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل، تهران: انتشارات مهکامه

ایمان، محمدتقـی(۱۳۹۰). *مبانی پارادایمی روش‌های تحقیقی کمّی و کیفی در علوم انسانی، قم*: انتشارات پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

ایسـا برگر، آرتور (۱۳۹۰). *روش‌های تحلیل رسـانه‌ها*، ترجمه پرویز اجلالی، تهران: انتشـارات مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها.

تولایی، روح‌اله و طاهری، محمدعلی (۱۳۸۸). درآمدی بر شـناخت مطلوب فراگرد مدیریت دانش در صنعت نفت ایران، *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، شماره ۷، صص۱۱۷- ۹۷ .

خائف‌الهـی، احمدعلی، دانایی‌فرد، حسـن، آذر، عـادل، بحرانی، عطیه و علیـزاده، علی‌اکبر (۱۳۹۴). مدیریت اسـتعدادها: تبین نقش رهبری اصیل، *فصلنامه مدیریت منابع انسـانی در صنعت نفت*، شماره ۳۳، صص ۱۱۸ - ۹۹.

دانایی‌فرد، حسـن، کردنائیج، اسـدالله و لاجوردی، سـمانه(۱۳۹۰). ارتقای ظرفیت خط‌مشی‌گذاری کشور: گونه‌شناسی نقش کانون‌های تفکر، *مدیریت دولتی*، شماره ۶ صص۷۸-۵۵.

دیوید، فرد آر. (۱۳۹۸). *مدیریت اسـتراتژیک*، ترجمه علی پارسـیان و سـیدمحمد اعرابـی، تهـران: انتشارات: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

سـنجری، احمدرضا، علیزاده، علی‌اکبـر و جوکاردهنوی، مریم (۱۳۹۳). تحلیـل رابطه بین مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد کارکنان نخبه، *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، شماره ۲۲، صص ۲۹-۹.

صارمی، علیرضا (۱۳۹۵). مدیریت استعداد، *رویکرد استراتژیک*، تهران: نشر روزگار.

صدیق‌سروستانی، رحمـت الله (۱۳۷۵). کاربرد تحلیل محتـوا در علوم اجتماعی، *نامه علوم اجتماعی دانشگاه تهران*، دوره جدید، شماره۸، صص ۱۱۴-۹۱.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

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 ۱۲۶-۹۷.

فرانکفورد، چاوا و نچمیاس، دیوید (۱۳۹۰). *روش‌های پژوهش در علوم اجتماعی*، مترجمـــان: فاضل لارجانی و رضا فاضلی، تهران: انتشارات سروش.

قلی‌پور، رحمت الله (۱۳۹۶). *تصمیم‌گیری سازمانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی*، تهران: انتشارات سمت.

کریپندورف، کلوس (۱۳۹۸). *تحلیل محتوا مبانی روش‌شناســی*، ترجمه هوشــنگ نایبی، تهران: نشر نی.

محمدی، حامد، الوانی، سیدمهدی، معمارزاده‌طهران، غلامرضا و حمیدی، ناصر(۱۳۹۵). طراحی مدل مدیریت منابع انســانی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا، *نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۲۷، صص ۱۷۶- ۱۶۳.

میرسپاســی، ناصر، معمارزاده‌طهران، 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، ترجمـه کـاووس سـیدامامی، 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 Psycholgy*, 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*,

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

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,

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

Marketing Capabilities and Firm Performance: An Empirical Investigation in the Context of Frontline Managers in Service Organizations. *Industrial Marketing Management*, 41, 1058-1070.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]