Designing a model of human resources foresight in the oil industry with emphasis on dynamic capabilities

Ahmad Asadi[1] - Mojtaba Rajabbeigi[2*] - Kaveh Teimoornejad[3]

Abstract

The purpose of this research is designing a model of human resources foresight in the oil industry with a dynamic capabilities approach. This research from the perspective of purpose is part of exploratory research and the method of performing the work qualitatively. Semi-structured in-depth interviews were used to collect data and the research strategy of the grounded theory with a systematic approach and open, pivotal and selective coding was used for analysis. The statistical population of the study, according to the theoretical saturation of the data, was 15 managers, deputies and heads of human resources groups of the National Iranian Oil Company. To measure the reliability of the interviews, the reliability method was used between the two coders and to ensure the validity of the research, the matching method was used by the members. The research results show the extraction of 114 open codes, 41 axial codes and 23 selected codes in the form of a paradigm model.

Keywords:
Human resource foresight , dynamic capabilities, oil industry.

1. PhD Student in Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch , Islamic Azad University, Tehran, Iran. (asadi.ahmad2025@gmail.com)
2. Associate Professor of Department of Public Management, research center for Strategic Technology Studies, Institute of International Energy Studies, Tehran, Iran, Corresponding Author. (rajabbaigy@gmail.com)
3. Assistant Professor of Department of Public Management, Faculty of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (kav.teimoornejad@iauctb.ac.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقاله علمی ـ پژوهشی

◈

تاریخ دریافت ۱۴۰۰/۰۶/۱۲ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۰ /۱۰/۲۰**

طراحی الگوی آینده‌نگاری منابع انسانی در صنعت نفت با تأکید بر قابلیت‌های پویا

احمد اسدی[۱] ـ مجتبی رجب‌بیگی[۲*] ـ کاوه تیمورنژاد[۳]

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی آینده‌نگاری منابع انسانی در صنعت نفت با رویکرد قابلیت‌های پویا است. این پژوهش از حیث هدف جزو تحقیقات اکتشافی و روش اجرای کار به صورت کیفی است. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته استفاده شده و برای تجزیه و تحلیل از راهبرد پژوهشی داده‌بنیاد با رهیافت نظام‌مند و کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. جامعهٔ آماری پژوهش با توجه به اشباع نظری داده‌ها ۱۵ نفر از مدیران و معاونان و رؤسای گروه‌های منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بودند. برای سنجش پایایی مصاحبه‌های انجام‌شده، از روش پایایی بین دو کدگذار و برای اطمینان از روایی پژوهش، روش تطبیق از سوی اعضا به کار گرفته شد. نتایج پژوهش نشان‌دهندهٔ استخراج ۱۱٤ کد باز، ٤۱ کد محوری و ۲۳ کد انتخابی در قالب الگوی پارادایمی است.

واژگان کلیدی: آینده‌نگاری منابع انسانی، قابلیت‌های پویا، صنعت نفت

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (asadi.ahmad2025@gmail.com)

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، پژوهشکده مطالعات راهبردی و فناوری، مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، تهران، ایران، نویسندهٔ مسئول. (Rajabbaigy@gmail.com)

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (kav.teimoornejad@iauctb.ac.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقدمه

نیروی انسانی سرمایهٔ اصلی هر سازمان و عاملی برای ایجاد قابلیت‌ها و شایستگی‌های کلیدی است. امروزه منابع انسانی با مهارت‌ها و توانایی ویژه در نحوهٔ به‌کارگیری این‌ها، به‌عنوان عامل اصلی و محوری در موفقیت سازمان و منبعی مهم برای ایجاد مزیت رقابتی مورد توجه قرار گرفته‌اند. استفادهٔ مؤثر از منابع انسانی، به گونه‌ای که موجب رشد و توسعه توانمندی‌های محوری شود، از مهم‌ترین اهداف سازمانی و عامل کسب مزیت رقابتی است (Brown, 2017). با توجه به تحولات و تغییرات محیطی و عدم اطمینان حاصل از آن، نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک و آینده‌پژوهی برای مقابله با تغییرات احتمالی آینده، به‌طور فزاینده‌ای آشکار می‌شود. برای رسیدن به اهداف نیازمند برنامه‌ریزی‌های حساب‌شده در عرصه‌های گوناگون زندگی است. در این میان پس از سال‌ها تجربه، کشورها برای پیشتازبودن، نیاز به نیروی انسانی متخصص و باانگیزه دارند و منابع انسانی مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده و تسریع‌کنندهٔ فرایند رشد و توسعهٔ کشورها به شمار می‌رود (Rastegari, 2020). با تغییرات سریع محیطی برنامه‌ریزی در حوزهٔ منابع انسانی یک وظیفهٔ مهم و چالشی برای توسعهٔ سازمان‌ها شده است. این وظیفه شامل برنامه‌هایی برای الزامات پرسنلی آینده، مهارت‌های مورد نیاز آن‌ها، استخدام و توسعهٔ کارکنان می‌شود. یکی از مشکلات کلیدی برنامه‌ریزی برای مشکلات توسعه پیش‌بینی‌های دقیق در یک محیط بی‌ثبات است. نیاز به برنامه‌ریزی ممکن است با امکان‌پذیری آن نسبت معکوس داشته باشد. محیط متغیر سریع باعث می‌شود فرایند برنامه‌ریزی پیچیده‌تر و با قطعیت پایین‌تر همراه شود، ولی اهمیت آن را نه‌تنها کاهش نمی‌دهد، بلکه بر آن می‌افزاید (Jalloh et al., 2016). اتخاذ استراتژی‌های بلندمدت مدیران، زمانی می‌تواند کارایی و اثرگذاری داشته باشد که بر اساس دید و بینش درستی از آینده باشد. در نگرش‌هایی که تصمیم‌گیری بلندمدت و راهبردی را به دلیل آشفتگی و ناتوانی در عدم‌پیش‌بینی آینده بی‌فایده می‌دانند، به ناچار باید هنگام بحران‌هایی که تاحدی پیش‌بینی‌پذیر هستند، تصمیم‌هایی گرفته می‌شود که اثربخشی لازم را نداشته و موجودیت سازمان را به خطر می‌اندازند. مدیران آینده‌نگر می‌کوشند با فهم آینده، از مؤلفهٔ زمان به خوبی بهره ببرند و فرصت‌های بیشتری را برای سازمان فراهم آورند (Tkiouat & Belhaj, 2017).

اساساً آینده همراه با عدم‌قطعیت است و این امر در محیط پرتلاطم صنعت نفت مشهودتر است. ظهور دائمیِ فناوری‌های نوین در این صنعت از یک سو و دگرگونی‌های

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

فراگیر در عرصهٔ رقابت برای جذب و نگهداری نیروی انسانی مورد نیاز شرکت‌ها از سوی دیگر، مستلزم آمادگی مدیران منابع انسانیِ این صنعت برای رویارویی با تحولات در حال ظهور و رقابت با سازمان‌های دیگر برای جذب و حفظ کارکنان بااستعداد است (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸). برنامه‌ریزی بر پایهٔ آینده‌نگاری روشی برای به‌چالش کشیدن آیندهٔ مرسوم از طریق ایجاد آینده‌های متعدد و بدیل به صورت مشروح و با جزئیات کامل است. این نوع برنامه‌ریزی مشوق تمرکز راهبردی بر ریسک‌های پیش روی سازمان در محیط متغیر اقتصادی، سیاسی، امنیتی یا فناورانهٔ مختص به خود است (امیری و دیگران، ۱۳۹۸). ناتوانی در پیش‌بینی دقیق و پابرجانبودن برنامه‌های مبتنی‌بر روش‌های سنتی، تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیرندگان را وادار ساخته است تا از مبانی آینده‌پژوهشی و آینده‌نگری در برنامه‌ریزی‌ها استفاده کنند. بدین ترتیب، آینده‌نگاری منابع انسانی می‌تواند روشی مؤثر برای بررسی آینده‌های ممکن و محتمل، تعیین آیندهٔ مطلوب و تهیه راهکارهای لازم برای برخورد با چالش‌های مرتبط با منابع انسانی در افق‌های آینده باشد. برای برنامه‌ریزی پابرجا و اتخاذ سیاست‌های مناسب، نیاز به تغییر رویکرد از برنامه‌ریزی راهبردی سنتی به روش‌های دقیق‌تر، جامع‌تر و ترکیبی‌تر می‌باشد که این امر از طریق آینده‌نگری محقق می‌شود (مشعلی و شیبانی، ۱۳۹۸). برنامه‌ریزی منابع انسانی وظیفه‌ای چالشی است و بایستی این اطمینان را ایجاد کند که اهداف تحقق می‌یابند (Jalloh et al., 2016). مدیریت منابع انسانی سازمان‌های آینده‌نگر، نیازمند به‌کارگیریِ مجموعه‌ای از اقدامات و کارکردهای مدیریت منابع انسانی متناسب با ویژگی‌های کارکنان و اهداف ویژه سازمان است. هنگامی که مدیران دربارهٔ نگرش به کارکنان و انتخاب سیاست‌ها و روش‌های مناسب مدیریت منابع انسانی برای تحقق اهداف تصمیم می‌گیرند، آن هم بدون فلسفه‌ای محوری یا بینشی راهبردی، مدیریت منابع انسانی تنها در حد مجموعه‌ای از فعالیت‌های مستقل باقی می‌ماند که هریک بر اساس رویه‌های سنتی خاص خود هدایت می‌شود (آرمسترانگ، ۱۳۹۳). رشد و توسعهٔ شایستگی‌ها و قابلیت‌های محوری منابع انسانی، لازمهٔ آینده‌نگری است تا برنامه‌های آموزشی بلندمدت و کوتاه‌مدت را تدوین کرده، مقاصد و اولویت‌ها را پیش‌بینی کند و ضمن تطبیق و هماهنگی با تغییرات محیطی، زمینه را برای ایجاد آینده‌ای مطلوب، در جهت دستیابی به انسجام راهبردی منابع انسانی فراهم سازد (Gurts & Campbell, 2005).

آینده‌نگاری تجلی اراده و اختیار آدمی در معماری آینده است که از الگوی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

هنجاری تبعیت می‌کند، به‌طوری کـــه در آن، برنامه‌ریزی ابتدا به افق آیندهٔ مطلوب می‌رود و با حضور در آن و دیده‌بانی حال و گذشـــته، مسیرهایی مشـــخص برای معماری توسعهٔ از آینده به حال را تعیین می‌کند (شهرجردی، ۱۳۹۱). آینده‌نگاری منابع انسانی از آنجایی ضروری می‌شود که با رشد پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، عدم‌قطعیت و عدم‌اطمینان در محیط سازمانی افزایش یافته است و سازمان‌ها نیاز شدید تری به دانش و آگاهی از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهند. با توجه به سند راهبردی توسعهٔ منابع انسانی در صنعت نفت و همچنین موقعیت استراتژیک مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های کلان مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت و نیز نقش و جایگاه راهبردی صنعت نفت در کشور و لزوم نظارت بر برنامه‌ریزی منابع انسانی و پاسخگویی در همین راستا، لازمهٔ آن اتخاذ یک رویکرد آینده‌نگاری برای پاسخ به واکنش‌های محیطی است. شرکت‌های فعال در صنعت نفت با تغییرات تکنولوژیکی بالا روبه‌رو هستند و با توجه به اهمیت این صنعت، نیازمند این امر هستند که دانش خود را به‌روزرسانی کنند. همچنین، رشد و توسعهٔ شایستگی‌های محوری منابع انسانی، مستلزم آینده‌نگری است. مواجه‌شدن با این وضعیت نیازمند در نظرگرفتن شرایط آینده است که در این راستا، آینده‌نگاری منابع انسانی قطعاً مفید فایده خواهد بود و خواهد توانست گزینه‌های پیش روی شرکت‌های فعال در این صنعت را افزایش دهد.

در سال‌های اخیر پژوهش‌های زیادی به بحث آیندهٔ منابع انسانی در کشورها و صنایع مختلف پرداخته‌اند. ازجملهٔ این تحقیقات می‌توان به تحقیقی با عنوان تأثیر فناوری‌های نوظهور بر روی کار و کارکرد منابع انسانی (Battista & Parry, 2019) هوش مصنوعی، شغل‌ها و آیندهٔ کار (Duka & Bruun, 2018) سناریوهای فعلی و چالش‌های آتی منابع انسانی در بنگلادش (Mahmood & Absar, 2015)، مقالهٔ مفهوم‌سازی آیندهٔ مدیریت منابع انسانی و تکنولوژی (Bondarouk & Brewster, 2016)، چالش‌های منابع انسانی در عصر جهانی‌سازی(Agarwal & Al Qouyatahi, 2017) و تغییر پارادایم در سناریوی فعلی منابع انسانی (Yadav & Singh, 2014) اشاره کرد. همچنین در ایران، پژوهشی با عنوان طراحی الگوی آینده در توسعهٔ منابع انسانی در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی (هاشمی و همکاران، ۱۳۸۹)، آینده‌نگاری منابع انسانی در نیروی انتظامی (طاهری‌دمنه و همکاران، ۱۳۹۳)، طراحی مدل ترکیبی آینده‌نگاری منابع انسانی بخش دولتی (مشعلی و شیبانی، ۱۳۹۸) و بررسی عوامل موفقیت مدیریت استراتژیک منابع

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

انسانی در شرکت نفت اصفهان (آقاداود و همکاران، ۱۴۰۰) و تدوین چارچوبی برای شناسایی و دسته‌بندی جهت‌گیری‌های استراتژیک منابع انسانی صنعت نفت با رویکرد کیفی (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۹) انجام شده است. در پژوهش‌های انجام‌شده در حوزهٔ آینده‌نگاری منابع انسانی به‌طور پراکنده به بعضی از عوامل مؤثر بر آینده‌نگاری منابع انسانی اشاره شده است، ولی هنوز پژوهشی به‌طور جامع به آینده‌نگاری منابع انسانی، از شرایط علّی، زمینه‌ای و مداخله‌گر گرفته تا خود پدیده، تعریف و ابعاد آن، راهبردهای پدیده و در نهایت پیامدهای متأثر از پدیده در قالب یک مدل مفهومی انجام نشده است. همچنین، در مورد مؤلفهٔ قابلیت‌های پویا که یکی از اشکال آینده‌نگاری در سازمان-هاست، پژوهشی صورت نگرفته است. از سوی دیگر، کاربرد نظریهٔ داده‌بنیاد به‌عنوان روش تحقیق در این پژوهش به کشف پتانسیل‌های این روش به‌عنوان یکی از روش‌های تحقیق در حوزهٔ آینده‌پژوهی کمک خواهد کرد.

در سال‌های اخیر اقدامات مؤثری برای یکپارچه‌سازی و ایجاد هماهنگی در زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی انجام شده است. ازجملهٔ این فعالیت‌ها، طراحی و تدوین الگوهای قابلیت به‌عنوان مبنای توسعهٔ کارکنان و مبنای انسجام میان واحدهای نگهداشت، آموزش، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و سایر زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی است. تغییرات بنیادی در رویه‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در طول سال‌های اخیر باعث شده است که موضوع قابلیت‌های پویای منابع انسانی در کانون توجه سازمان‌های پیشرو قرار گیرد (Barrales, 2015). کوهن (۲۰۱۵) معتقد است که قابلیت‌های پویای منابع انسانی موجب افزایش موفقیت‌آمیز عملکرد شغلی برای نیروی انسانی می‌شود و باعث می‌شود سازمان‌ها به یک سلاح رقابتی تجهیز شوند و عملکرد بهتری نسبت به رقبا داشته باشند. قابلیت‌های راهبردی منابع انسانی با افزایش کارایی اقدامات منابع انسانی و سازمان رویهٔ جدیدی را برای سازمان‌ها به وجود خواهد آورد که این امر باعث مزیت رقابتی نسبت به دیگر شرکت‌ها می‌شود.

صنعت نفت یکی از مهم‌ترین صنایع در کشور ایران است و همین مسئله اهمیت به‌کارگیری سرمایهٔ انسانی شایسته و کارآمد را در این صنعت بیش‌ازپیش آشکار می‌کند. ازاین‌رو، باید بدانیم که تأثیر به‌کارگیری الگوی آینده‌نگاری منابع انسانی بر صنعت نفت تا چه حد اهمیت دارد و اینکه با شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر آن، می‌توانیم کلیهٔ کارکردها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را ارتقا دهیم. با توجه به ادبیات محدود در زمینهٔ آینده‌نگاری منابع انسانی در کشور و نبود الگوی بومی در این زمینه، این پژوهش سعی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

دارد تا با توجه به سند راهبردی توسعهٔ منابع انسانی در صنعت نفت با تلفیق رویکرد قابلیت‌های پویا و آینده‌نگاری منابع انسانی با استفاده از روش داده‌بنیاد مدلی جامع برای آینده‌نگاری منابع انسانی ارائه دهد تا بتواند توسعهٔ منابع انسانی را تسهیل کند.

در این راستا، پرسش‌های پژوهش به شرح زیر است:

ـ مؤلفه‌های آینده‌نگاری منابع انسانی در صنعت نفت با تأکید بر قابلیت‌های پویا کدام‌اند؟

ـ عوامل زمینه‌ای آینده‌نگاری منابع انسانی در صنعت نفت با تأکید بر قابلیت‌های پویا کدام‌اند؟

ـ عوامل علّی آینده‌نگاری منابع انسانی در صنعت نفت با تأکید بر قابلیت‌های پویا چیست؟

ـ عوامل مداخله‌گر آینده‌نگاری منابع انسانی در صنعت نفت با تأکید بر قابلیت‌های پویا چیست؟

ـ راهبردهای آینده‌نگاری منابع انسانی در صنعت نفت با تأکید بر قابلیت‌های پویا کدام‌اند؟

- پیامدهای آینده‌نگاری منابع انسانی در صنعت نفت با تاکید بر قابلیت‌های پویا چه خواهد بود؟

جدول ۱. خلاصهٔ پژوهش‌های صورت‌گرفته

پژوهشگر	سال	یافته‌ها و نتایج
باتیسلا و پری	۲۰۱۹	پیشرفت فناوری‌های نوظهور مانند: هوش مصنوعی، روباتیک و فناوری‌های دیجیتال تأثیر چشمگیری بر آیندهٔ منابع انسانی و کار خواهد داشت.
برون و دوکا	۲۰۱۸	بر اساس روند فعلی، جابه‌جایی فناوری کار در آینده پیش‌بینی می‌شود که اگر کنترلی روی آن صورت نگیرد، سطح بیکاری اجتماعی فاجعه‌آمیز خواهد بود. در این پژوهش آیندهٔ کار از منظر هوش مصنوعی بررسی شده است و سایر فناوری‌های تأثیرگذار بر آیندهٔ منابع انسانی مورد بررسی قرار نگرفته است.
ابوالعلا	۲۰۱۸	به بررسی آینده‌نگری در مورد پشتیبانی ناظر ادراک‌شده، شرایط شغلی، تفاوت‌های جنسیتی و پشتیبانی سازمانی ادراک شده پرداختند. نتایج نشان داد که بین حمایت ناظر ادراک‌شده

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

پژوهشگر	سال	یافته‌ها و نتایج
		و حمایت سازمان ادراک‌شده، شرایط شغلی و حمایت سازمان ادراک‌شده رابطهٔ مثبت وجود دارد.
آگروال و الکویاتاهی	۲۰۱۷	رهبری مؤثر، مدیریت متنوع نیروی کار، نقش فناوری در عملکردهای منابع انسانی مانند استخدام و انتخاب، جنبه‌های حقوقی و سیاسی، مدیریت مهارت، ذهنیت جهانی ازجمله عواملی است که عملکرد منابع انسانی در مواجهه با جهانی‌شدن با آن‌ها روبه‌روست.
بنداروک و بروستر	۲۰۱۶	آن‌ها نشان دادند پیشرفت‌های سریع فناوری، زمینهٔ جدید، هوشمند و دیجیتالی برای شیوه‌های HRM را با داده‌های HRM با کیفیت بهتر و امکان مالکیت HRM قوی توسط همهٔ ذی‌نفعان را فراهم می‌کند.
لین و هسو	۲۰۱۶	در تحقیق خود با عنوان «چگونه قابلیت‌های پویا به‌کارگیری نوآوری‌های مدیریتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد» به بررسی تأثیر چهار قابلیت ارتباطی، قابلیت یادگیری، قابلیت جذب و قابلیت یکپارچه‌سازی بر چهار مرحلهٔ فرآیند نوآوری پرداختند.
محمود و آبسار	۲۰۱۵	هدف از این مطالعه ارزیابی اقدامات فعلی منابع انسانی در بنگلادش و همچنین، چالش‌های آیندهٔ این کشور است.
استون	۲۰۱۵	به بررسی تأثیر فناوری بر آیندهٔ مدیریت منابع انسانی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که در سال‌های اخیر، فناوری اطلاعات تأثیر بسزایی در روندها و رویه‌های منابع انسانی داشته است.
بارالس	۲۰۱۵	در پژوهشی با عنوان «قابلیت‌های پویا، منابع انسانی و امور روزمره عملیاتی» یافته‌های پژوهش مشخص کرد که کارکنان با تعهد و قابلیت بالا، اثربخشیِ سازمان در توسعهٔ محصول جدید را به شکل قابل‌توجهی افزایش می‌دهند.
اولریش و دولبون	۲۰۱۵	فناوری، ذی‌نفعان و مدیریت مالی، با ارتقای اهمیت مدیریت منابع انسانی در گذر زمان از عواملی هستند که بر پیش‌بینی آیندهٔ منابع انسانی تأثیرگذارند.
یاداو و سین	۲۰۱۴	به بررسی تغییر پارادایم مدیریت منابع انسانی در روندهای نوظهور پرداختند. آن‌ها باید راهبردهای خود در استعدادیابی، تقویت استعداد و حفظ استعداد بهبود دهند.
آقاداود و همکاران	۱۴۰۰	آگاهی مدیران تأثیرگذارترین عامل بر سایر عوامل و راهبردها و نیز استراتژی‌های سازمان تأثیرپذیرترین عامل از عوامل دیگر است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

پژوهشگر	سال	یافته‌ها و نتایج
علیزاده و همکاران	۱۳۹۹	نتایج پژوهش شامل چهار مقولهٔ اصلی (تأمین، آموزش، به‌کارگیری و نگهداشت نیروی انسانی)، ۷۱ مقولهٔ فرعی و ۲۰ مفهوم برای جهت‌گیری استراتژیک در رابطه با خط‌مشی‌های منابع انسانی صنعت نفت بوده است.
امیری و هدایتی‌فر	۱۳۹۸	به بررسی پژوهشی با عنوان «جهت‌دهی به فرایندهای منابع انسانی سازمان‌های دفاعی با رویکرد آینده‌نگاری» پرداختند. عواملی مثل زمینه‌های احتراز از تهدیدات و بهره‌برداری از فرصت‌ها، دفاع مؤثر در نبردهای نامتقارن، اکتساب فناوری‌های دفاعی مورد نیاز، ترکیب تجهیزات دفاعی در طراحی نبردها، توسعه یا چابک‌سازی سایر بخش‌های دفاعی بر فرایندهای منابع انسانی تأثیرگذار بودند.
مشعلی و شیبانی	۱۳۹۸	پژوهشی با عنوان «طراحی مدل ترکیبی آینده‌نگاری منابع انسانی بخش دولتی» را ارائه دادند. مدل نهایی این پژوهش، یک مدل ترکیبی است که در آن نظام منابع انسانی بخش دولتی دارای سه بُعد ترکیب، رفتار و زمینه (کلان و سازمانی) است که با همدیگر در تعامل بودند و برای درک راهبردی از آینده، بایستی تعاملات بین آن‌ها مورد بررسی قرار گیرد و تعیین پیشران‌ها و آینده‌نگاری بر این اساس صورت پذیرد.
مظلومی و محمدی	۱۳۹۸	به بررسی سناریوهای آیندهٔ منابع انسانی در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات پرداختند. در نهایت آینده‌های محتمل منابع انسانی در صنعت فاوا، در قالب سه سناریوی دیجیتال، خال‌خالی و برفکی، ترسیم شده است.
کرمانی و همکاران	۱۳۹۸	در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی اثربخش» به این نتیجه رسیدند الگوی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی دارای ابعاد قابلیت‌های رهبری، قابلیت‌های اصلی منابع انسانی، قابلیت‌های ویژهٔ نقش منابع انسانی و صفات فردی است.
کاظمی	۱۳۹۷	به بررسی طراحی مدل آینده‌نگاری شرکتی با تأکید بر قابلیت‌های پویا در صنعت داروسازی پرداخت. در این پژوهش به این مهم دست یافت که پیشرفت‌های پرشتاب علم و فناوری، تغییر روزافزون نیازها و مطالبات مشتریان و بازار، گسترش ارتباطات و افزایش رقابت، شرکت‌ها و محیط آن‌ها را به مکان‌هایی بسیار پیچیده و ابهام‌آلود تبدیل کرده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

پژوهشگر	سال	یافته‌ها و نتایج
طاهری‌دمنه و خورشیدی	۱۳۹۳	پژوهشی با عنوان «آینده‌نگاری منابع انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، انجام دادند. چهار عامل اصلی جایگزینی تکنولوژی به جای انسان، رشد تجارت الکترونیک، رشد شهرنشینی و افزایش کلان‌شهرها و سلطهٔ فناوری در حوزه‌های اجتماعی و اقتصادی از میان عوامل شانزده‌گانهٔ شناسایی‌شده در مرحلهٔ مصاحبه، بیشترین تأثیر را بر آیندهٔ منابع انسانی در ناجا خواهند داشت.

روش‌شناسی

روش مورد استفاده در این پژوهش، نظریهٔ داده‌بنیاد نظام‌مند است. در این روش از سه نوع کدگذاری استفاده می‌شود. کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (استراوس و کوربین، ۱۳۹۰: ۵۸). این استراتژی روشی سیستماتیک و کیفی برای ایجاد نظریه‌ای است که در سطحی وسیع به تبیین فرایند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت شخصی می‌پردازد (کرسول، ۲۰۰). جامعهٔ مشارکت‌کنندگان در این بخش از پژوهش، خبرگان علمی و صاحب‌نظران حوزهٔ صنعت نفت هستند که به‌اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند. خبرگان مدنظر در خصوص انجام مصاحبه برای این پژوهش از بین اساتید دانشگاه و شرکت‌ها و سازمان‌های تابعهٔ صنعت نفت در تهران انتخاب شدند که پیرامون موضوع این پژوهش، ضمن داشتن وسعت نظر و آگاهی عمیق دارای بالاترین اطلاعات تجربی و علمی هستند. برای تعیین نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. با نمونه‌گیری از صاحب‌نظران، بعد از انجام ۱۵مصاحبه فرایند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطهٔ اشباع نظری رسید. بدین صورت که پژوهشگر مصاحبهٔ خود را تا حدی ادامه داد که مصاحبه‌شونده‌های جدید مفهوم جدیدی را به مفهوم‌های قبلی اضافه نکنند. بر اساس سوابق کاری نیز، ۴ نفر زیر ۱۵ سال، ۳ نفر بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۸ نفر بالای ۲۰ سال سابقهٔ کاری داشتند. برای سنجش پایایی مصاحبه‌های انجام‌شده، از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. برای محاسبهٔ پایایی مصاحبه با روش پایایی بین دو کدگذار، پژوهشگر از یک همکار پژوهش استفاده می‌کند. سپس پژوهشگر همراه این همکار محقق، چندین مصاحبه را به صورت تصادفی انتخاب و کدگذاری می‌کنند. روش پیشنهادی برای محاسبهٔ درصد پایایی بین دو کدگذار که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، به صورت زیر است (خواستار، ۱۳۸۸):

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

$$\text{ضریب پایایی} = \frac{2 * \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۳. محاسبهٔ پایایی بازآزمون

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم‌توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	M3	۳۷	۱۶	۵	۰/۸۶
۲	M8	۴۳	۱۸	۷	۰/۸۳
۳	M12	۲۸	۱۲	۴	۰/۸۵
کل		۱۰۵	۴۶	۱۶	۰/۸۷

یافته‌های جدول نشان می‌دهد که مجموع کدها در دو فاصلهٔ زمانی ۱۰روزه برابر با ۱۰۵، تعداد کل توافقات انجام‌گرفته بین سه مصاحبه برابر ۴۶ و تعداد عدم‌توافقات بالغ بر ۱۶ است. نتایج مربوط به پایایی بازآزمون نشان می‌دهد ضریب پایایی به‌دست آمده برای هر سه مصاحبه و همچنین ضریب پایایی کل (۰/۸۷) از حداقل مقدار قابل قبول (۰/۷) بزرگ‌تر است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مصاحبه‌ها از پایایی مناسبی برخوردارند.

در فرایند تحقیق، کدگذاری‌ها چندین بار مورد بازنگری قرار گرفت و اصلاحات لازم روی آن انجام شد. علاوه‌بر این، بر اساس معیارهای ارائه‌شده توسط کرسول (۴۱۲:۲۰۰۵) برای اطمینان از روایی پژوهش، روش تطبیق از سوی اعضا به کار گرفته شد. مصاحبه‌ها و گزاره‌های مستخرج از مصاحبه‌ها، برای تعدادی از مصاحبه‌شوندگان ارسال شد و نظرات و پیشنهادات آن‌ها در کدگذاری‌ها (باز و محوری) اعمال شد که با روش تطبیق از سوی اعضا که کرسول ارائه داده، همخوانی دارد.

یکی دیگر از روش‌هایی که برای بررسی پژوهش‌های کیفی توسط جیسیک (۲۵۷:۱۹۹۴) ارائه شده، روش کثرت‌گرایی است. چهار نوع کثرت‌گرایی بر شمرده شده است: ۱. کثرت‌گرایی در داده‌ها؛ ۲. کثرت‌گرایی در پژوهشگر؛ ۳. کثرت‌گرایی در نظریه؛ و ۴. کثرت‌گرایی در روش‌شناسی. در این پژوهش ما از روش کثرت‌گرایی در پژوهشگر استفاده کردیم. بدین منظور پارادایم کدگذاری باز و محوری را سه نفر از اساتید و چهار نفر از دانشجویان دکتری بررسی کردند و نظرات آن‌ها در تدوین مدل به کار رفت.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

یافته‌ها

هدف اصلی این تحقیق ارائهٔ الگوی آینده‌نگاری منابع انسانی در صنعت نفت با تأکید بر قابلیت‌های پویا است. برای دستیابی به این هدف از پژوهش کیفی و رویکرد نظریهٔ داده‌بنیاد استفاده شده است که نتایج آن در شش مقولهٔ اصلی قابل‌بحث است. این مقوله‌ها عبارت‌اند از: شرایط علّی، پدیده محوری، راهبردها، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها که در ادامه یافته‌های پژوهش بر اساس کدگذاری باز، محوری و انتخابی بیان می‌شود. به این منظور در مرحلهٔ اول با کدگذاری باز، ۱۱۴ کد شناسایی و استخراج شـــد و در مرحلهٔ دوم با کدگذاری محوری (ثانویه)، مفاهیم جهت انسجام بیشتر و تحلیل و تفسیر منسجم‌تر، در قالب ۴۱ مفهوم انتزاعی‌تر تقلیل یافتند که این کدهای استخراج‌شده در مرحلهٔ کدگذاری انتخابی در قالب ۲۳ مقولهٔ عمده طبقه‌بندی شـــدند و مدل پیشنهادی پژوهش بر اساس مدل پارادایمی ارائه می‌شود.

جدول ۴. کدگذاری باز، محوری و انتخابی

کدگذاری باز	محوری	انتخابی
شرایط علّی		
۱- فناوری‌های نوین؛۲- دیجیتالی‌شدن کسب وکارها	تغییرات فناوری	سرعت تغییرات
۳- روندهای اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی؛ ۴- نیازهای نوین کسب‌وکار؛ ۵- تغییر تعادل جمعیت کاری؛ ۶- اقتصاد دانش‌محور؛	تغییرات محیطی	
۷- واکنش استراتژیک؛ ۸- واکنش پیش‌دستانه؛ ۹- همسوشدن با تغییرات؛	واکنش به‌موقع به محیط	
۱۰- منبع غیرقابل‌تقلید و غیرقابل‌جایگزین؛ ۱۱- حداکثرسازی توانمندی کارکنان؛ ۱۲- نیروی انسانی به‌عنوان منبعی راهبردی؛	منبع استراتژیک	اهمیت منابع انسانی
۱۳- نگاه سرمایه‌ای به منابع انسانی؛ ۱۴- نگرش مثبت به روابط انسانی و کارکنان؛ ۱۵- افزایش کارگران دانشی	تغییر نگاه سازمان به منابع انسانی	
۱۶- پیش‌بینی‌ناپذیربودن آینده؛ ۱۷- فقدان تصویر شفاف از آینده؛	آیندهٔ غیرشفاف	ابهام آینده
۱۸- پیچیدگی آینده؛ ۱۹- عدم‌اطمینان به	پیچیده‌بودن آینده	

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

کدگذاری باز	محوری	انتخابی
آینده؛		
۲۰- جایگاه استراتژیک صنعت نفت در اقتصاد؛ ۲۱- وابستگی اقتصاد کشور به نفت	جایگاه صنعت نفت در کشور	راهبردی‌بودن صنعت نفت
پدیده محور		
۲۲- برآورد و تخمین وضعیت آیندهٔ منابع انسانی؛ ۲۳- ایجاد نقشهٔ راه؛	بررسی آینده	قابلیت استراتژیک
۲۴- به‌چالش‌کشیدن آینده؛ ۲۵- ایجاد چشم‌انداز روشن؛ ۲۶- درک آیندهٔ ممکن؛ ۲۷- ساخت و شکل‌دهی به آینده؛	ایجاد تصویر شفاف از آینده	
۲۸- شناسایی نقاط قوت و ضعف؛ ۲۹- هنر ترکیب دانش فردی با قابلیت‌های جدید؛ ۳۰- تفکر خلاق و نوآورانه؛	قابلیت یکپارچه‌سازی دانش کارکنان	توسعهٔ قابلیت‌های نیروی انسانی
۳۱- بازطراحی قابلیت‌های منابع انسانی؛ ۳۲- توسعه شایستگی‌های محوری منابع انسانی	چابک‌سازی منابع انسانی	
۳۳-شناسایی عوامل ایجادکنندهٔ تغییر؛ ۳۴- حساس بودن به سیگنال‌های محیطی؛ ۳۵- هوشمندی استراتژیک؛	توانمندی ادراک محیط	قابلیت ادراک محیط
۳۶- یادگیری دانش و مهارت جدید؛ ۳۷- خلق دانش و راه‌حل‌های جدید؛ ۳۸- یادگیری فعالانه و پیش‌نگرانه؛ ۳۹- توانمندی به‌روزرسانی قابلیت‌های عملیاتی با علم روز؛	کسب دانش جدید	قابلیت یادگیری
۴۰- توانایی هماهنگی وظایف، نقش‌ها با قابلیت‌های جدید؛ ۴۱- بسیج عوامل و نیروهای مشترک؛ ۴۲- وفاق عمومی و طرز فکر مشخص؛	هماهنگی	قابلیت هماهنگی
عوامل زمینه‌ای		
۴۳- اعتقاد مدیران به فرایند آینده‌نگاری؛ ۴۴- بینش و ذهنیت مدیران به آینده‌نگاری؛ ۴۵- حمایت مدیران از افراد آینده‌پژوه؛	سیستم فکری و باور مدیران	عوامل مدیریتی
۴۶- نقش تسهیلگری مدیران؛ ۴۷- مدیران منابع انسانی متخصص؛ ۴۸- ارتباطات قوی مدیر منابع انسانی؛	توانمندی مدیران	
۴۹- روحیهٔ آینده‌نگری کارکنان؛ ۵۰- تفکر	کارکنان آینده‌نگر	عوامل کارکنان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

کدگذاری باز	محوری	انتخابی
استراتژیک؛ ۵۱- خوش‌بینی کارکنان به آینده؛		
۵۲- توانمندی بالای علمی منابع انسانی؛ ۵۳- نیروی انسانی با عملکرد بالا؛ ۵۴- وجود کارکنان دوسوتوان؛	منابع انسانی توانمند	
۵۵- جو همکاری و دوستانه؛ ۵۶- ارتقای فرهنگ آینده‌پژوهی؛	فرهنگ مشارکتی	فرهنگ سازمانی
۵۷- میل به یادگیری؛ ۵۸- میل کارکنان به تغییر و پیشرفت؛	فرهنگ یادگیری	
۵۹- میزان اختیارات مدیران منابع انسانی؛ ۶۰- قدرت و اهمیت واحد مدیریت منابع انسانی؛	میزان اعتبار واحد منابع انسانی	اعتبار واحد منابع انسانی
عوامل مداخله‌گر		
۶۱- پایین‌بودن انگیزهٔ کارکنان برای تغییر؛ ۶۲- سرانهٔ مطالعهٔ پایین کارکنان؛ ۶۳- رقابت ناسالم بین کارکنان؛ ۶۴- تسلط پایین به فناوری اطلاعات؛	عوامل کارکنان	عوامل فردی
۶۵- دانش مدیریتی ضعیف مدیران صنفی؛ ۶۶- روابط سیاسی بین مدیران؛	عوامل مدیریتی	
۶۷- ساختارهای بروکراتیک؛ ۶۸- رسمیت بیش از حد	رسمیت	عوامل ساختاری
۶۹- عدم‌مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی؛ ۷۰- ممانعت از تفویض اختیار وظایف؛	تمرکز	
۷۱- کمرنگ‌بودن شایسته‌سالاری در ارتقا و جذب؛ ۷۲-عدم‌توجه به جانشین‌پروری در حوزه‌های تخصصی؛ ۷۳- استخدام‌های بدون آزمون؛	فقدان شایسته‌سالاری	
۷۴- تحریم‌ها؛ ۷۵- تورم شدید؛ ۷۶- شرایط نامناسب اقتصادی؛	بی‌ثباتی اقتصادی	عوامل اقتصادی
۷۷- اسناد بالادستی؛ ۷۸- قوانین و مقررات حاکم بر بخش دولتی؛	قوانین و بخشنامه‌ها	ملاحظات قانونی
راهبردها		
۷۹- آموزش و توانمندسازی کارکنان و مدیران؛ ۸۰- کوچینگ؛ ۸۱-رهبری تحول‌آفرین؛ ۸۲- فعال‌کردن حلقه‌های رشد؛	بهسازی منابع انسانی	توسعهٔ منابع انسانی

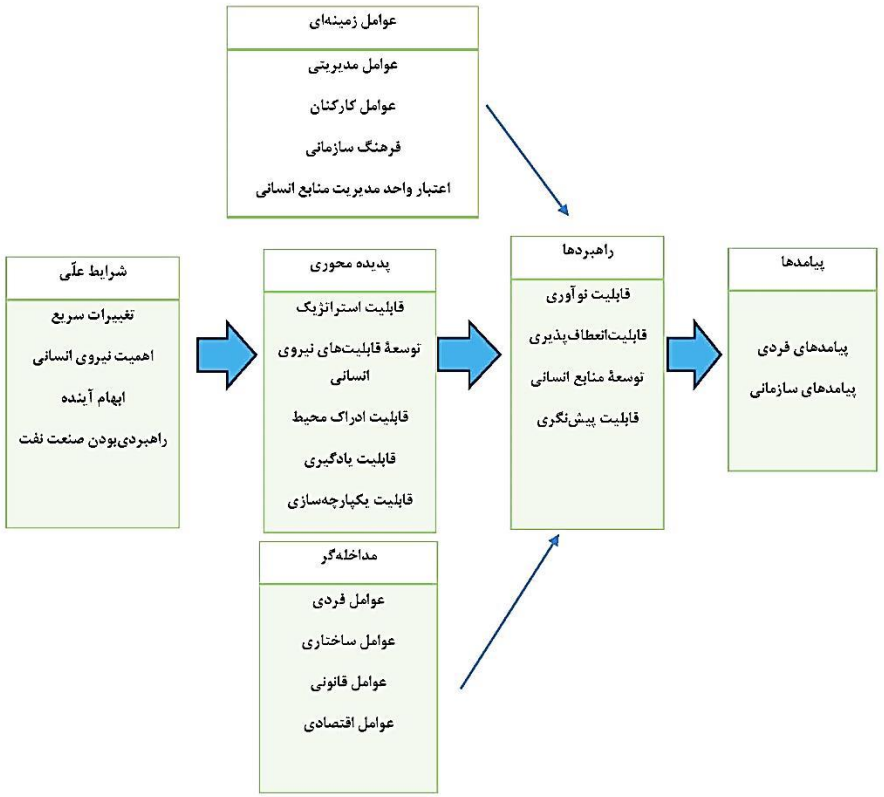
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

کدگذاری باز	محوری	انتخابی
۸۳- دیدگاه راهبردی و آینده‌نگر به منابع انسانی؛ ۸۴- افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها؛	اهمیت‌دادن به سرمایهٔ انسانی	
۸۵- فضای باز ایده‌پردازی؛ ۸۶- ترویج خلاقیت و نوآوری؛ ۸۷- مدیریت مسیر شغلی؛	زمینه‌سازی برای خلاقیت	قابلیت انعطاف‌پذیری
۸۸- درنظرگرفتن پاداش برای ایده‌ها؛ ۸۹- سرمایه‌گذاری روی افراد خلاق؛	حمایت مالی از نوآوری	
۹۰- تعیین شاخص‌های عملکردی بر مبنای ضرورت‌ها و نیازهای آینده؛ ۹۱- اعمال شاخص‌های تعیین‌شده در جهت آماده‌سازی منابع انسانی به منظور مواجهه با روندهای آینده؛ ۹۲- ایجاد امکان پیش‌بینی در زمینهٔ اثربخشی هر یک از برنامه‌های تدوین‌شده و میزان تأثیر آن‌ها بر تحقق اهداف؛	ایجاد مدیریت عملکرد پیش‌نگر	قابلیت پیش‌نگری
۹۳- بازطراحی مستمر مشاغل؛ ۹۴- ایجاد محیط کاری پویا و شاداب؛ ۹۵- تقویت انعطاف و چابکی سازمانی؛ ۹۶- توسعهٔ جو سازمانی همکارانه؛	ساختارهای منعطف	قابلیت نوآوری
۹۷- پیاده‌کردن منابع انسانی دیجیتال؛ ۹۸- به‌روزرسانی سیستم‌های منابع انسانی؛ ۹۹- به‌کارگیری فناوری‌های نوین؛	نوسازی سیستم‌های منابع انسانی	
پیامدها		
۱۰۰- بالندگی و پویایی منابع انسانی؛ ۱۰۱- تعلق خاطر کارکنان؛	توسعه و تعالی کارکنان	پیامد فردی
۱۰۲- تأمین منافع کارکنان؛ ۱۰۳- توجه به سلامت تن و روان کارکنان؛ ۱۰۴- بهبود کیفیت زندگی کارکنان؛ ۱۰۵- تعادل کار و زندگی؛	کیفیت زندگی کارکنان	
۱۰۶- برند کارفرمای مثبت؛ ۱۰۷- خلق ارزش حداکثری؛ ۱۰۸- بقای سازمان؛	اعتبار سازمان	پیامد سازمانی
۱۰۹- اعتباربخشی به آینده؛ ۱۱۰- جلوگیری از غافلگیری؛ ۱۱۱- کاهش عدم‌اطمینان؛	مدیریت ریسک	
۱۱۲- عملکرد بهتر؛ ۱۱۳- افزایش سرمایهٔ اجتماعی؛ ۱۱۴- افزایش اثربخشی.	اثربخشی عملکرد	

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

بنا به نظر کرسول و همکاران (۲۰۰۷ :۲۵۰) در مرحلهٔ کدگذاری انتخابی یک نظریه‌پرداز داده‌بنیاد می‌تواند نظریهٔ خود را به سه شیوهٔ ممکن ارائه کند: به صورت نمودار (مدل مفهومی پارادایمی)؛ به شکل تشریحی و روایت یک داستان؛ به صورت مجموعه‌ای از گزاره‌ها. در این پژوهش ما از مدل پارادایمی استفاده کردیم که شرایط علّی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای پدیدهٔ اصلی همانند آنچه در شکل ۱ آمده است، تشریح می‌کند.

شکل ۱. مدل پیشنهادی پژوهش



بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر تلاش شـــده است تا ضمن بررسی جامع مفهوم آینده‌نگاری منابع انسانی با رویکرد قابلیت‌های پویا، شـــرایط علّی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها، پیامدها و مقوله‌محوری در صنعت نفت شناســـایی و الگوی آن طراحی شود. در این مدل ابتدا

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

دربارهٔ شرایط علّی و ضرورت اتخاذ این رویکرد بحث شد و رویدادها یا عوامل الزام‌آور یا حتی ترغیب‌کننده از نظر مصاحبه‌شوندگان بررسی شد. شرایط علّی شناسایی‌شده در این پژوهش که مستقیماً بر خلق پدیده محوری تأثیر دارند نیز، متمایز استد. عوامل مؤثر بر آینده‌نگاری منابع انسانی تغییرات سریع، ابهام آینده، اهمیت نیروی انسانی و راهبردی‌بودن صنعت نفت تشخیص داده شده‌اند. مصاحبه‌شوندهٔ چهارم اشاره می‌کند که «فناوری‌های نوینی مثل بلاکچین، کلان‌داده‌ها و هوش مصنوعی انقلاب عظیمی را در فرایندهای منابع انسانی به وجود خواهد آورد.» این عوامل از نظر تغییرات سریع که شامل تغییرات فناورانه است با پژوهش‌های (Bondarouk & Brewster, 2016) و (Agarwal & Al Qouyatahi, 2017) و (Stone et al., 2015) و (کاظمی، ۱۳۹۷) همراستاست. چون هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگوی آینده‌نگاری منابع انسانی با تأکید بر قابلیت‌های پویا تعریف شده بود، پدیدهٔ اصلی مورد مطالعه، آینده‌نگاری منابع انسانی با تأکید بر قابلیت‌های پویا در نظر گرفته شده است. هریک از مصاحبه‌شوندگان با توجه به بستر و جایی که مشغول به فعالیت بوده و یا هستند، مؤلفه‌هایی را عنوان کردند. مقولهٔ پدیده محوری در این پژوهش شامل قابلیت استراتژیک، قابلیت یادگیری، قابلیت یکپارچه‌سازی، توسعهٔ قابلیت‌های نیروی انسانی و قابلیت ادراک محیط است که با پژوهش‌های (Lin et al., 2016)، (امیری و هدایتی‌فر، ۱۳۹۸) و (کرمانی و همکاران، ۱۳۹۸) همراستاست. در این تحقیق همچنین مشخص شد که پیش از ورود به فرایند آینده‌نگاری منابع انسانی، می‌بایست شرایط زمینه‌ای فراهم باشد تا امکان حرکت در این مسیر فراهم شود. مصاحبه‌شوندگان عوامل زمینه‌ای را بسیار مهم تلقی کردند. در این رابطه مصاحبه‌شوندهٔ هفتم این‌طور بیان کرد که اگر مدیران به فرایند آینده‌نگاری باور نداشته باشند، این فرایند به شکست منجر خواهد شد. همچنین، مصاحبه‌شوندهٔ دوم به این نکته اشاره کرد که فرهنگ سازمانی‌ای که بتواند مشوق پیاده‌سازی این فرایند باشد، بسیار حیاتی است و اگر فرهنگ سازمانی اصلاح نشود هیچ تغییری اتفاق نخواهد افتاد. همچنین، مصاحبه‌شوندهٔ پنجم به این نکتهٔ مهم اشاره کرد که قدرت، نفوذ و اعتبار واحد منابع انسانی در سازمان کمک بزرگی به موفقیت آینده‌نگاری منابع انسانی خواهد کرد. ازجمله عوامل زمینه‌ای می‌توان به توانمندی و ذهنیت مدیران، کارکنان آینده‌نگر و توانمند، فرهنگ سازمانی، اعتبار واحد مدیریت منابع انسانی است که با پژوهش (Agarwal & Al Qouyatahi, 2017)، (Ulrich & Dulebohn, 2015)، (مشعلی و شیبانی، ۱۳۹۸) همسوست. بر اساس یافته‌های تحقیق حاضر، ازجمله شرایط مداخله

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

گری که در آینده‌نگاری منابع انسانی بسیار اثرگذارند، عوامل فردی، ساختاری، قانونی و اقتصادی است. در این راستا مصاحبه‌شونهٔ چهارم بیان کرد که ساختار معیوب و منسوخ شدهٔ سلسله‌مراتبی مهم‌ترین مانع برای پیاده‌سازی آینده‌نگاری خواهد بود. همچنین، مصاحبه‌شوندهٔ ششم عدم‌درگیرشدن کارکنان در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها را مهم‌ترین مانع برای این فرایند برشمرد. عوامل به‌دست‌آمدهٔ شرایط مداخله‌گر در این پژوهش با پژوهش‌های (Agarwal & Al Qouyatahi, 2017)، (کاظمی، ۱۳۹۷)، (Mahmood & Absar, 2015) و (طاهری‌دمنه، ۱۳۹۳) همسوست. همچنین، در یافته‌های پژوهش به منظور تحقق آینده‌نگاری منابع انسانی با رویکرد قابلیت‌های پویا چهار راهبرد کلی، توسعهٔ منابع انسانی، قابلیت نوآوری، قابلیت انعطاف‌پذیری و قابلیت پیش‌نگری شناسایی شدند. مصاحبه‌شونده‌ها عامل نوآوری و خلاقیت و حمایت از این عوامل را مهم‌ترین راهبرد برای تحقق آینده‌نگاری منابع انسانی و توسعهٔ قابلیت‌های پویای منابع انسانی ذکر کردند. چهار راهبرد به‌دست‌آمده در این پژوهش با پژوهش‌های (Lin et al., 2016)، (Yadav & Singh, 2014)، (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۹)، (امیری و هدایتی‌فر، ۱۳۹۸)، (کاظمی، ۱۳۹۷) همسوست. نتایج پژوهش حاکی از آن است که اگر راهبردهای آینده‌نگاری منابع انسانی با رویکرد قابلیت‌های پویا به نحو مطلوب پیاده‌سازی شود، پیامدهای مثبتی در سطح فردی و سازمانی برای شرکت خواهد داشت که با پژوهش‌های (Barrales, 2015)، (کاظمی، ۱۳۹۷) و (آقاداود و همکاران، ۱۴۰۰) همسو است.

منابع

- آقاداود، سیدرسول؛ فرهادی، فرهاد؛ صیدایی‌گل‌سفیدی، سیدامین؛ اکبری منجرموئی، عنایت‌الله و بامیری، یاسر (۱۴۰۰). بررسی عوامل موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تکنیک تحلیل تم، دیمتل و کوالی‌فلکس (مورد مطالعه: شرکت‌های پخش فرآورده‌های نفتی اصفهان). *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. سال ۱۳، شماره ۴۹، صص ۱۵۵-۱۷۴.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۳). *مدیریت راهبردی منابع انسانی: راهنمای عمل*، مترجمان: سیدمحمد اعرابی و امید مهدیه، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- امیری، حسن و هدایتی‌فر، صبا (۱۳۹۸). جهت‌دهی به فرایندهای منابع انسانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

سازمان‌های دفاعی با رویکرد آینده‌نگاری، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*، سال یازدهم، شماره۲، ص۶۰.

- طاهری‌دمنه، محسن و خورشیدی، علیرضا (۱۳۹۳). آینده‌نگاری منابع انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از روش تلفیقی سناریوپردازی و تحلیل اثرات متقاطع، *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی*، دوره ۵، شماره ۳۶، ۲۹-۵۰.
- علیزاده، علی‌اکبر؛ باقرزاده، محمدرضا؛ طبری، مجتبی و آرمان، مانی (۱۳۹۹). تدوین چارچوبی برای شناسایی و دسته‌بندی جهت‌گیری‌های استراتژیک منابع انسانی صنعت نفت با رویکرد کیفی. *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. سال ۱۲، شماره ۴۶، صص ۲۴۱-۲۵۷.
- کاظمی، معصومه (۱۳۹۸). شناسایی قابلیت‌های پویا در صنعت داروسازی، *آینده‌پژوهی مدیریت*، دوره ۳۰، شماره ۲، صص ۱۱-۱.
- مشعلی، بهزاد و شیبانی، حسن (۱۳۹۸). طراحی مدل ترکیبی آینده‌نگاری منابع انسانی بخش دولتی، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، دوره ۱۲، شماره ۴۴، صص ۷۹-۱۰۵.
- مظلومی، نادر و محمدی، مهدی (۱۳۹۸). سناریوهای آیندهٔ منابع انسانی در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات با محوریت عوامل اقتصادی و اجتماعی، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال یازدهم، شماره ۳، صص ۱۲۵-۱۵۶.

- Aboul-Ela, G. M. B. E. (2018). A Foresight on Perceived Supervisor Support, Job *Conditions*, *Gender* Differences and Perceived Organizational Support. *Archives of Business Research*, 6(8), 273-289.
- Agarwal, S. & Al Qouyatahi, Kh. (2017). HRM challenges in the age of globalisation. *International Research Journal of Business Studies*. 10(2), 89-98.

Barrales, V (2015). Dynamic capabilities, human resources and operating routines: a new product development approach. *Industrial Management & Data Systems*, 115(8), 138-142.

- Belhaj, Rachid, and Mohamed Tkiouat.(۲۰۱۷) A new framework of strategic human resource management (SHRM) based on quantitative and qualitative data. *American Journal of Applied Sciences* 14.2 (2017): 286-293.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

- Bondarouk, T. & Brewster, Ch. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*. 27 (21), 652–2671.
- Brown, K (2017), Performance metrics for human resource alignment, *Information system management*, 20(38) , 213-296.
- Cohn, Jeffrey, M., (2015), Managing succession: principples, guidelines and challenges of growing talent if your business depended on it, CHAC annual convention Edmonton: 6, (14).
- Creswell, J. W. (2000), *Educational Research Planning, Conducting and Evaluating qualitative and quantities research*, (422-443), upper sadle river NJ Pearson Education.
- Curts, R, Campbell, D (2005), Otology for Command & Control, *Intelligent Defense Support Systems*, 2, 112-143.
- Horton, A. (1999). A simple guide to successful foresight. *Foresight*, 1(1), 5-9.
- Jalloh,. A, Habib, M. & Turay, B. (2016). The Effects of Human Resource Planning In the Implementation of Operational Activties in Large Scale Enterprises. *International Journal of Information, Business and Management*, 8(1), 252-274.
- Lin, C. & Hsu, M. (2016). Holistic decision system for human resource capability identification. *Industrial Management & Data Systems*, 110 (2), 230- 248.
- Mahmood, M. & Absar M.M.N. (2015). Human Resource Management Practices in Bangladesh: Current Scenario and Future Challenges. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2(2) 171–188.
- Parry, E, Battista,V, (2019).How to cite this article: The impact of emerging technologies on work: a review of the evidence and implications for the human resource function. *Emerald Open Research*.1(5).
- Rastegari,H., Hosseini, S.H. & Ghayoor, H. (2020). 'Designing and developing the strategic foresight capabilities of medical universities in the accidents and crises of the country with emphasis on human resource agility', *Int. J. Logistics Systems and Management*, 36(1), 124–137.
- Sarpong, D. & Maclean, M. (2016). Cultivating strategic foresight in practise: A relational perspective, *Journal of Business Research*, 69, 2812- 2820.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, *25*(2), 188–204.
- Yadav, P. & Singh, J. (2014). Paradigm shift in human resource management in presentscenario: emerging trends. *SUMEDHA Journal of Management*.3(3), 59-72.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]