Designing a model for the implementation of human resource development policies in Iran's oil industry

Mohammad Akbari[1] - Alireza Eslambolchi[2]
Kambiz Hamidi[3] - Ameneh Malmir[4]

Abstract

The aim of this research is to designing a model for the implementation of human resource development policies in the Iran's oil industry. The research has a qualitative approach and the grounded data theory method was used. The method of data collection, library studies and in-depth and open interviews with 12 experienced university professors and oil industry experts through targeted sampling until reaching the saturation point is discussed. The validity of this research was examined and confirmed by the interviewees and expert professors. Reliability was also obtained with 91% retest. Data analysis was done using three stages of open, central and selective coding. The data analysis showed that the policy model, effective management structure, human capital, policy requirements, human resources policy system and individual and organizational productivity are effective factors for the implementation of human resource development policies in the Iran's oil industry.

Key words
human resource development policies, policy implementation, Iran's oil industry

1. PhD student, Department of Public Administration, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.
2. Assistant Professor of Department of Business Management, Islamic Azad University, Hamadan, Iran (corresponding author). alireza.slambolchi@gmail.com
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. Hamidi.ka@gmail.com
4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. amenehmalmir@yahoo.com

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۲/۰۲/۲۳ تاریخ پذیرش ۱۴۰۲/۰۸/۲۳

طراحی مدل اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت ایران

محمد اکبری[۱] ـ علیرضا اسلامبولچی[۲*] ـ کامبیز حمیدی[۳] ـ آمنه مالمیر[۴]

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، طراحی مدل اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت ایران است. پژوهش دارای رویکردی کیفی و از نظریه داده‌بنیاد استفاده کرده است. روش گردآوری داده‌ها، مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از اساتید مجرب دانشگاهی و متخصصان صنعت نفت از طریق نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی تا رسیدن به نقطه اشباع موردبحث است. روایی این پژوهش توسط مصاحبه‌شوندگان و اساتید متخصص موردتأیید قرار گرفت. پایایی نیز با بازآزمون ۹۱ درصد به دست آمد. در تحلیل داده‌ها از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است. تجزیه‌وتحلیل داده‌ها نشان داد که الگوی اجرای خط‌مشی‌گذاری شامل: ساختار مدیریت مؤثر، سرمایه انسانی، الزامات خط‌مشی‌گذار، نظام خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی و بهره‌وری فردی و سازمانی از عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت ایران هستند.

واژه‌های کلیدی: خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی، اجرای خط‌مشی‌گذاری، صنعت نفت ایران

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. hamraz3000@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. (نویسنده مسئول) alireza.slambolchi@gmail.com

۳. استادیارگروه مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. Hamidi.ka@gmail.com

۴. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. amenehmalmir@yahoo.com

مقدمه

یکی از مهمترین مسائل در حوزه بخش عمومی و دولتی، طراحی و اجرای خط‌مشی‌های اتخاذ شده است. خط‌مشی‌های عمومی‌ساز و کارهای حکمرانی ملی نظام‌های سیاسی هستند. دولت‌ها اراده ملی را در پرتو خط‌مشی‌های عمومی متجلی می‌کنند (پورعزت و سیدرضایی، ۱۳۹۷). خط‌مشی‌های عمومی، ازجمله مباحث مهم مطرح در حوزه اداره امور عمومی است که در دهه گذشته به‌صورت جدی موردتوجه صاحب‌نظران بوده است و آنان نقش اصلی دولت را در جهان امروز، «خط‌مشی‌گذاری عمومی» می‌دانند. دولت‌ها، خط‌مشی‌های عمومی را شکل داده، آن‌ها را به اجرا درآورده، آنگاه به ارزیابی آنچه اجرا شده می‌پردازند. خط‌مشی‌های عمومی، حلقه پیوند دهندهٔ دولت و جامعه‌اند. آن‌ها سازوکارهای اعمال اراده ملی‌اند و مدیریت دولتی متولی اجرای آن‌ها است (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۹). اجرای خط‌مشی عمومی، سنگ زیرین اداره عمومی کشور محسوب می‌شود. امروزه بدون توجه به جنبه‌های اجرایی، خط‌مشی طراحی و تصویب نمی‌شود. بسیاری از محققان تأثیر طراحی را بر روی شکل‌گیری اجرای خط‌مشی اجتناب‌ناپذیر می‌دانند و آن را جزئی جدایی‌ناپذیر و مکمل خط‌مشی عمومی محسوب می‌کنند (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۷۷). توجه به تدوین و طراحی در فرایند خط‌مشی‌گذاری تحقق هدف‌های نظام را تسریع می‌کند و منجر به تحقق دموکراسی در جامعه می‌شود. در این حوزه خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهمترین سرمایه‌های سازمان، مسئله اساسی در بسیاری از سازمان‌های دولتی است (ممیوند و همکارانش، ۱۳۹۸).

یک خط‌مشی‌گذاری ضعیف در حوزه توسعه منابع انسانی به انتخاب مسیر با اولویت‌گذاری منجر خواهد شد که تا چندین دهه ممکن است آثار و تبعات آن دامان سازمان را بگیرد یا اصولاً آثار و پیامدهای منفی آن در آینده بسیار دور و در بزنگاه‌های حساس آتی رخ‌نمایی کرده و مأموریت و رسالت سازمان را به انحراف بکشاند. تعدد متغیرهای مؤثر بر خط‌مشی‌ها و نرخ بالای تغییر آن‌ها که متأثر از شرایط جدید جهان است، سبب خواهد شد خط‌مشی‌گذاران نتوانند درک صحیحی از پیامدهای اقدامات کلان خود در سازمان و جامعه، داشته باشند (مفردنیا و همکارانش، ۱۳۹۷). در حوزه منابع انسانی این مشکل بیشتر به چشم می‌خورد؛ زیرا اکنون به یاری دانش و تجربه ثابت شده است که بخش اعظم دشواری‌های سازمان‌ها و مدیران آن‌ها مستقیم یا غیرمستقیم با مسائل نیروی انسانی مرتبط است. امروزه کارکنان به‌عنوان مهمترین

ثروت و دارایی سازمان‌ها به شمار می‌آیند و هرگونه تلاش جهت ارتقای کارایی و بهره‌وری در سازمان بدون ارتقا و توسعه‌یافتگی کارکنان سازمان امکان‌پذیر نیست. توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک موضوع کلیدی، بااهمیت و اساسی، ازجمله ضروری‌ترین اقداماتی است که در سازمان‌ها و در حوزه مدیریت توسعه منابع انسانی مطرح است. صاحب‌نظران تعاریف مختلفی از توسعه منابع انسانی ارائه داده‌اند. برخی آن را مجموعه‌ای از فعالیت‌های مستمر دانسته‌اند که با ایجاد تغییر در پارادایم‌ها و افزایش سطح خودآگاهی افراد و توانمندسازی آن‌ها، موجب ارتقای بهره‌وری و تقویت مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌شود و برخی دیگر نیز توسعه منابع انسانی را مجموعه‌ای از فرایندها و فعالیت‌هایی دانسته‌اند که موجب شکوفا شدن استعدادهای پنهان افراد می‌شود. مهمترین وظیفه هر سیستم توسعه منابع انسانی، ارتقا و افزایش سطح خودآگاهی نیروی انسانی در سازمان است (ابیلی و همکاران، ۱۳۸۲).

در یکصد سال اخیر صنعت نفت جایگاه ویژه‌ای در اقتصاد ایران داشته و عملاً محور پیشرفت و توسعه کشور در تمامی زمینه‌های موجود بوده است. ازاین‌رو، رشد و بالندگی کشور درگرو رشد و توسعه این صنعت است. ازآنجایی‌که منابع انسانی یکی از عوامل مهم در رشد و توسعه صنعت نفت محسوب می‌شود، لذا جایگاه و اهمیت توسعه منابع انسانی نیز در این صنعت دوچندان می‌شود. چنانچه اهمیت توسعه منابع انسانی در توسعه صنعت نفت کشور و اثرگذاری آن بر اقتصاد ایران امری پذیرفته شده تلقی شود، لازم است مسائل اساسی پیشروی توسعه منابع انسانی در صنعت نفت نیز در راستای کاهش نارسایی‌ها و تقویت کارایی نیروی انسانی موجود که خاستگاه مدیران متعهد، متخصص و شایسته در آینده صنعت را تشکیل می‌دهد، موردبررسی قرار گیرد.

شرکت توسعه صنایع نفت و انرژی با بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص، سیستم‌های پیشرفته و دانش فنی روز دنیا، در زمینه توسعه میدان‌های نفت و گاز فعالیت می‌نماید. این شرکت پروژه‌های خود را به‌صورت خدمات مدیریت، مدیریت پیمان، پیمانکار عمومی و خدمات مشاوره، اجرا می‌نماید. این شرکت خط‌مشی سیستم مدیریت یکپارچه را برای توسعه منابع انسانی خود برگزیده است و امور مهندسی ساختار و مطالعات سازمانی، امور طبقه‌بندی و ارزیابی مشاغل، واحد برنامه‌ریزی و هدایت سیستم جامع نیروی انسانی و مرکز آمـــار و اطلاعات مدیریت شرکت نفت به‌صورت مستقیم در ارائه الگوی اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت دخالت دارند (کاظمی و احمدنیا، ۱۳۹۶).

در حال حاضر، شرکت‌های فعال در حوزه نفت و گاز به‌علت رشد فزاینده پروژه‌های نفتی در سراسر جهان، به‌طورجدی با کمبود نیروی انسانی ماهر و باتجربه مواجه‌اند. به همین دلیل، شرایطی رقابتی برای جذب نیروی انسانی ماهر و باتجربه در بین شرکت‌های فعال در این صنایع در سطح جهان و به‌ویژه منطقه خاورمیانه ایجاد شده است. بازنده این رقابت، شرکت‌هایی هستند که شرایط نگهداشت منابع انسانی در آن‌ها کمترین جذابیت را داشته باشد. در این رابطه، مهاجرت نیروی کار از این شرکت‌ها به شرکت‌های رقیب، شاهدی بر این مدعاست. دراین‌صورت این موضوع نشانگر لزوم توجه به تدوین خط‌مشی‌های صحیح در حوزه توسعه منابع انسانی در صنعت نفت است. به‌علاوه در دهه‌ی اخیر، به‌علت عدم توجه کافی به تربیت نیروی انسانی متخصص، خروج غیرعادی نیروهای کیفی و عدم تناسب کمی و کیفی جانشین‌پروری، هرم نیروی انسانی صنعت نفت ایران ناهمگون شده به‌طوری‌که در آینده نزدیک، صنعت نفت کشور با کمبود جدی کارشناسان و مدیران حرفه‌ای در سطوح بالای سازمانی مواجه خواهد شد. گفتنی است، بالا بودن میانگین سنی مدیران صنعت نفت ایران گواهی بر عدم تربیت نیروی انسانی شایسته در رده‌های مختلف مدیریتی است. دراین‌صورت بازنگری و تقویت خط‌مشی‌های صنعت نفت از طریق ایجاد یک الگوی خط‌مشی‌گذاری در توسعه منابع انسانی ضرورتی قابل‌انکار به نظر می‌رسد (محمدی، ۱۳۹۵).

همچنین ضعف نظام جبران خدمات صنعت نفت در فضای رقابت بین‌المللی و همچنین در مقایسه با شرکت‌های مطرح داخلی، موجب کاهش جذابیت صنعت نفت برای جذب و نگهداشت نیروهای متخصص و تغییر الگوی شایستگی منابع انسانی شده است. شایان‌ذکر است ضعف برنامه‌ریزی در ایجاد ساختارهای لازم برای ایجاد انگیزه و تقویت علاقه‌مندی کارمندان و افزایش امکان تأثیرگذاری آنان از طریق فراهم‌سازی فضای محیط کار توأم با تلاش، نقش‌آفرینی، اثرگذاری و ارزیابی صحیح عملکرد افراد که مانع از دلزدگی و انفصال معنوی نیروهای کاری از سیستم سازمانی شود.

دراین‌صورت با تکیه بر مسائل و چالش‌های موجود در این سازمان توجه به موضوع توسعه منابع انسانی ارائه الگوی اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت موضوع اساسی این پژوهش را تشکیل می‌دهد. نیروی انسانی متعهد و کارآمد بدون وجود الگوی اجرای خط‌مشی اثربخش نمی‌تواند در عرصه این صنعت ظهور پیدا کند. از سوی دیگر در سال‌های اخیر با توجه به وجود انواع تحریم‌ها و تهدیدهای بین‌المللی که به‌طور خاص صنعت نفت ایران را موردتوجه قرار داده است

بیش از پیش مسئله خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در این صنعت به‌منظور عبور از شرایط پیش‌رو می‌باید موردتوجه قرار گیرد. صنعت نفت یکی از بزرگترین صنایع کشور است و نزدیک به ۸۰ هزار نفر نیروی انسانی دارد. توسعه منابع انسانی به‌عنوان بهترین سرمایه سازمانی امری مهم و ضروری در این صنعت است. متأسفانه علیرغم داشتن الگوی اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت شرایط نگهداشت منابع انسانی در این صنعت کمترین جذابیت را داشته است. در این رابطه، مهاجرت نیروی کار از این شرکت به شرکت‌های رقیب خارجی، شاهدی بر این مدعاست. دراین‌صورت این موضوع نشانگر لزوم توجه به ارائه الگوی اجرای خط‌مشی صحیح در حوزه توسعه منابع انسانی در صنعت نفت است. در این تحقیق تلاش خواهد شد تا شاخص‌های مؤثر در عدم ارائه مناسب الگوی اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی به‌نحوی صحیح و پس از دریافت نظرات متخصصین دانشگاهی و همچنین کارکنان و خبرگان شاغل در شرکت‌های مختلف زیرمجموعه وزارت نفت که هدف اصلی این تحقیق هستند، شناسایی شود. پس از شناسایی شاخص‌های مؤثر در ارائه الگوی اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی، اولویت‌بندی این شاخص‌ها نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. تا به یک الگوی خاص در اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت ایران دست پیدا کنیم؛ بنابراین سؤالات تحقیق حاضر عبارت‌اند از: ۱. شاخص‌های مؤثر در الگوی اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت کدامند؟ ۲. اولویت‌بندی شاخص‌های مؤثر در الگوی اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت به چه صورت است؟

اهمیت موضوع خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی از جایگاه قوانین و مقررات و آمار حداقلی بالقوه در مقدمه موردبررسی قرار گرفت. محققان برای معرفی کلی خط‌مشی عمومی، ترکیبی از مفاهیم مهمی را پیشنهاد می‌دهند که عبارت‌اند از:

اقدام تحت اقتدار[1]: این خط‌مشی، اقداماتی است که توسط یک ساختار قدرتمند که دارای مجوز قانونی، سیاسی و مالی است عمل می‌کند؛

پاسخ به مشکلات جامعه[2]: این خط‌مشی سعی در برآوردن یک نیاز خاص/ مشکل جامعه دارد؛

جهت دستیابی به یک هدف[3]: این خط‌مشی برای دستیابی به مجموعه‌ای از

1. Action under authirity
2. Respones to the poroblems of society
3. Oriented toeards a goal

اهداف خاص در تلاش برای حل نیاز خاصی از جامعه است؛

دوره اقدام[1]: خط‌مشی یک تصمیم واحد (اقدام یا واکنش) نیست، بلکه یک رویکرد/ استراتژی یکپارچه است؛

تصمیم‌گیری برای انجام/ عدم انجام کاری[2]: این خط‌مشی می‌تواند برای حل یک مسئله یا براساس این فرض که مشکل را می‌توان در سیاست‌های موجود حل کرد، ممکن است تصمیمی بگیرد که مناسب‌تر از دیگر عمل باشد؛

انجام یک بازیگر/ گروهی از بازیگران[3]: این خط‌مشی به‌طورکلی متوسط یک ساختار پیاده‌سازی متشکل از بازیگران متعدد و یا در موارد نادر، توسط یک ساختار واحد اجرا می‌شود؛

توجیه اقدام[4]: هر خط‌مشی عمومی باید شامل انگیزه برای اقدام/ عدم اقدام باشد؛

تصمیم‌گیری (گرفتن تصمیم): خط‌مشی تصمیم‌گیری است نه وعده و قصد (Barie, 2013)

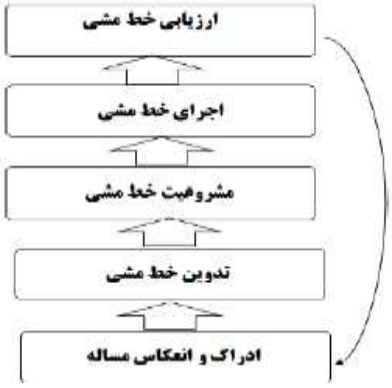
با توجه به توضیحات فوق می‌توان خط‌مشی را این‌گونه تعریف کرد: خط‌مشی به مجموعه‌ای از اصول استاندارد اشاره دارد که مسیر حرکت را راهنمایی می‌کند. بسیاری از خط‌مشی‌های عمومی از نظر قانون الزام‌آور هستند. به این معنی که افراد و نهادهای بخش دولتی و خصوصی باید از آن‌ها پیروی کنند، در مقابل سیاست‌هایی که توسط مؤسسات خصوصی ایجاد می‌شود الزام قانونی ندارد، ولی در داخل مؤسسه رعایت آن الزامی است (2018, Pollock).

به‌طورکلی فرایند خط‌مشی دولتی مجموعه‌ای از فعالیت‌های سیاسی بوده که در قالب شکل ۱ قابل ترسیم است و ادعا هست که دانشمندان علوم سیاسی باید مطالعات خود را در زمینه خط‌مشی دولتی محدود این فرایند کرده و از تجزیه‌وتحلیل ذات خط‌مشی اجتناب ورزند (گیوریان و ربیعی، ۱۳۹۴).

پس از درک مسئله و انعکاس آن‌که در ابتدا مقاله اشاره شد باید به تدوین پیشنهاد الگوی خط‌مشی پرداخت. قبل از تدوین پیشنهاد خط‌مشی با توجه به آن‌که هدف ارائه الگویی جهت خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی است. ضروری است به مفاهیمی از توسعه منابع انسانی اشاره کرد.

1. Course of action
2. Decision to do/not to do something
3. Carried out by an actor/ a group of actots
4. Justification for action

شکل ۱. مدل فرایند خط‌مشی‌گذاری حیدری و همکاران (۱۳۹۷)



خط‌مشی‌گذاری واژه‌ای است که معمولاً با مفهوم دولت همراه بوده و آن را خط‌مشی عمومی نامیده‌اند (گرجی‌پور و همکاران، ۱۳۹۸). فرایندهای قانونگذاری خط‌مشی عمومی که بر پایه یکپارچگی، مشارکت و شفافیت بنا شده‌اند برای طراحی و اجرای خط‌مشی‌های مؤثر و درنتیجه حفظ اعتماد شهروندان حکومت، امری ضروری و حیاتی به شمار می‌رود. خط‌مشی‌های عمومی، نه‌تنها باید به دنبال منافع عمومی باشند بلکه در عمل موجودیت و نگرانی‌های گروه‌های مشروع با منافع رقابتی متفاوت و همچنین مشارکت واضح آنان در نفوذ بر تصمیم‌گیری‌های سیاسی را تأیید و تأمین کنند (ابراهیمی و عین‌علی، ۱۳۹۸ به نقل از سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، ۱۳۹۶).

با توضیحات فوق پژوهشگران در پژوهشی جامع پس از شناخت و انعکاس مسئله و مطالعات نظری در مبانی خط‌مشی‌گذاری به‌ویژه استفاده از مدل فرایند و در نظر گرفتن نقش‌ها و ویژگی‌های خط‌مشی عمومی مثل هماهنگ‌کنندگی، ارزیابی و کنترل، داشتن نفع عمومی، روشن ساختن روح قوانین و مقررات، پایداری در خط‌مشی عمومی، آینده‌نگری واقع‌بینانه، هدف‌دار بودن، فراگیری، نمایانگر (الوانی، ۱۳۹۵)؛ و مرور مدل‌های متعدد و مفاهیم توسعه منابع انسانی مثل تقویت قدرت تحلیل، تقویت مهارت‌های انسانی، یادگیری پایدار، رفع کمبودها و ارتقای مهارت‌ها، توجه به آیندهٔ سازمان، توفیق همکاری، تسلط بر شغل، شناخت محیط اطراف، تقویت احساس تعلق (متانی و همکاران، ۱۳۸۷) و جست‌وجو در سیاست‌های کلان کشور در حوزه منابع انسانی که مهمترین آن‌ها عبارت بودند از: سیاست‌های کلی نظام اداری، نقشه‌های جامع علمی کشور، سند تحویل بنیادین آموزش‌وپرورش، سند چشم‌انداز بیست‌ساله جمهوری

اسلامی در افق ۱۴۰۴، سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه علمی و پژوهش آتی کشور، الگوی در دست تهیه پایه پیشرفت اسلامی ایرانی، سیاست‌های کلان کشور در حوزه آموزش عالی که عمدتاً مبتنی بر همان مفاهیم توسعه منابع انسانی بوده و در آن به به‌کارگیری آموزه‌های دینی و قرار گرفتن مهارت‌های مورداشاره بر مبنای اخلاق و رفتار اسلامی تأکید شده بود به طراحی الگوی مفهومی اولیه‌ای پرداختند و سپس این الگو پژوهش‌های میدانی و احصاء نظرات اندیشمندان از طریق مصاحبه با تعداد ۱۸ نفر از خبرگان علمی توسعه بود. نهایتاً با پانزده مؤلفه در قالب پنج مقوله کلان و داشتن مقوله‌های اهداف، ارزش‌های حاکم، چشم‌انداز، و شناخت الزامات و محدودیت‌های الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی جمع‌بندی نهایی شد. تصویری کلی از این الگو توسعه‌یافته در شکل ۲ ترسیم شده است. مؤلفه‌های مندرج در این الگو برای ۵ مقولهٔ آن به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. معرفی مقوله‌ها و مؤلفه‌های الگوی خط‌مشی‌گذاری و توسعه منابع انسانی

مقوله	مؤلفه‌ها
۱. طراحی نظام آموزش و توسعه کارکنان دولت با رویکرد توسعه منابع انسانی	بازطراحی نظام آموزش با استفاده از مکانیسم تصمیم‌گیری عقلایی طراحی و ارزشیابی و بهبود مستمر در برنامه‌های توسعه منابع انسانی توجه ویژه به نیازهای بومی و توسعه توانمندی‌های منطقه‌ای در برنامه توسعه منابع انسانی
۲. بسترسازی برای توسعه منابع انسانی	تشکیل هیئت‌علمی تخصصی و دستیاران مهارت‌محور مبتنی بر رسته‌های شغلی اداری تشکیل یک مؤسسه عالی مستقل برای اداره متمرکز بوروکراسی آموزش و توسعه منابع انسانی شایسته‌گزینی از طریق ایجاد فرصت‌های برابر و فضای مساعد برای بروز استعدادهای بالقوه
۳. توسعه شایستگی‌ها و آگاهی‌های فنی و مهارتی شغل	تسلط کامل به دانش و مهارت‌های حداقل یک رشته شغلی در دوره بدو خدمت تلفیق دانش و مهارت در تمامی برنامه‌های آموزشی با افزایش زمان تخصیصی به مهارت‌افزایی توانمندسازی نیروی انسانی در ترازی حرفه‌ای و مبتنی بر آموزه‌های دینی
۴. توسعه و بازتاب شایستگی‌ها و واکنش‌های اجتماعی و رفتاری کارکنان	ارتقای مهارت‌های ارتباطی و انسانی کارکنان در روابط درونی و بیرونی سازمان آشنا و متعهد به مسئولیت‌های اجتماعی خود و سازمان
۵. توسعه و بازتاب شایستگی‌های ادراکی و تجربی کارکنان	توسعه تعاملات آموزشی و فرهنگی با سایر کشورها با اولویت کشورهای اسلامی و پیشرو همسایه اشتراک‌گذاری رسمی دانش و تجربیات شغلی در سازمان توسعه مهارت‌های پژوهش و تفکر با روش‌های علمی و بازتاب آن در سازمان

منبع: یافته‌های نگارندگان

نکته حائز اهمیت در این مقاله که با جزئیات بیشتری به آن پرداخته می‌شود بخش اجرای الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی از دستگاه‌های دولتی است که مستلزم شناخت بهتر بازیگران و تعیین روابط بین بازیگران و مؤلفه‌های الگو است. انجام این مراحل منتج به ارائه تصوری جامع و شفاف از الگو خواهد شد.

بازیگران و نهادها در فرایند خط‌مشی نقش اساسی دارند. واژه بازیگر شامل دولت و بازیگران اجتماعی است. بعضی از آن‌ها به‌طور عمیق و برخی به‌شکل حاشیه‌ای در فرایند خط‌مشی دخیل هستند. برخی بازیگران مستقیماً و به‌عنوان اعضای شبکه‌های خط‌مشی در فرایند خط‌مشی دخیل هستند و نظام‌های فرعی خط‌مشی نیز مجامع و محافلی هستند که در آن بازیگران درمورد مسائل خط‌مشی به بحث می‌پردازند و در تعقیب اهداف و خواسته‌های خود به چانه‌زنی و ترغیب دیگران می‌پردازند. از بازیگران درگیر در خط‌مشی مشخص به شکل جمعی با عنوان یک زیرنظام خط‌مشی یاد می‌شود، بازیگران خط‌مشی را می‌توان در پنج مقوله طبقه‌بندی نمود: کارگزاران منتخب، کارگزاران منتصب، گروه‌های ذینفع، سازمان‌های پژوهشی و رسانه‌های جمعی، نهادها نیز به‌عنوان ساختارها و سازمان دولت، جامعه و نظام بین‌المللی تعریف می‌شود (Howlett, 2015).

در این پژوهش در بخش یافته‌های پژوهش ابتدا به این سؤالات پاسخ داده خواهد شد که:

مدل اجرای خط‌مشی توسعه منابع انسانی در صنعت نفت کدام است؟ مهمترین بازیگران اثرگذار در اجرای مؤلفه‌های الگوی معرفی شده خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی کدامند؟ و در تکمیل مرحله اجرای الگو و شناخت بازیگران باید توجه شود که در عمل اجرای موفق برخی از خط‌مشی‌ها وابسته به اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌های پیشتاز (به اصلاح خط‌مشی‌های مقدم‌تر) است. نتایج اجرای برخی از خط‌مشی‌ها پیشتاز ممکن است بر اجرای سایر خط‌مشی‌ها (خط‌مشی‌های مؤخر) تأثیر مثبت و یا منفی داشته باشد (حسین‌زاده، ۱۳۹۰). برای مثال نتایج مثبت مؤلفه بازطراحی نظام آموزش با استفاده از مکانیسم تصمیم‌گیری‌های عقلایی، ممکن است اجرای مؤلفه تسلط کامل به دانش و مهارت‌های حداقل یک رشته شغلی در بدو خدمت را تسهیل نماید و یا برعکس عملکرد منفی در این خط‌مشی، می‌تواند تأثیرات مثبت آن را خنثی نماید و یا حتی اجرای آن را با مشکل مواجه سازد؛ بنابراین برای رسیدن به الگویی جامع‌تر و پاسخگوتر از خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی لازم است به بررسی روابط علّی و

معلولی میان مؤلفه‌های الگو نیز پرداخته شود تا در کنار بازیگران، روابط بین مؤلفه‌ها و روابط بین بازیگران با هم ترکیب و نمایه‌ای گویا از الگوی طراحی شده در بخش نهایی در قالب مدل فرایند ارائه شود. برای این مدل مهم سؤال تکمیلی زیر نیز پاسخ داده و خواهد شد.

نقوی حسینی و همکاران (۱۳۹۸): پژوهشی با عنوان ارائه الگوی الزامات خط‌مشی‌گذاری آینده‌محور برای صنعت نفت ایران، انجام گرفته است. ابعاد و شاخص‌های «خط‌مشی‌گذاری آینده‌محور» و نیز سه دسته الزامات «ساختاری»، «فرایندی» و «محتوایی» به‌عنوان شرایط لازم آن شناسایی شد. راهبردهای «ایجاد نظام برآورد تغییر» و «ایجاد نظام واکنش به تغییر» نیز به‌عنوان راهبردهای پیشبرد خط‌مشی‌گذاری آینده‌محور شناسایی شد.

روزبه و همکاران (۱۳۹۸): پژوهشی با عنوان ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی با تأکید بر نقش‌های بازیگران و ترسیم روابط میان مؤلفه‌های الگو در دستگاه‌های دولتی ایران، انجام دادند. مهمترین نتایج این پژوهش قرار گرفتن مؤلفه بازطراحی نظام آموزش کارکنان با استفاده از مکانیسم عقلایی در سطح اول است که محققین قبلی نیز روی آن تأکید داشته‌اند.

ممیوند و همکارانش (۱۳۹۸): در مطالعه خود به بررسی و ارائه الگوی اجرای خط‌مشی‌گذاری زیست‌محیطی با استفاده از نظریه داده‌مبنا پرداختند. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد تدوین فکورانه، سیاست‌های نمادین، توسعه دانش محیط‌زیست، مدیریت سبز، الزامات قانونی و سایر عوامل استخراجی به‌عنوان عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی محیط‌زیست معرفی شدند.

اریک[1] و همکارانش (۲۰۲۰): در مطالعه خود به بررسی کاربرد استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های بازاریابی سازمان در بهبود عملکرد سازمان پرداختند. آنان نشان دادند استراتژی‌های منابع انسانی یک سازمان برگرفته از استراتژی‌های کلان سازمان و استراتژی‌های بازاریابی است.

کاتو[2] (۲۰۱۹): در مطالعه خود با عنوان چطور می‌توان به نوشتن خط‌مشی‌های منابع انسانی در سازمان پرداخت، به تعریف و مثال‌هایی از چیستی خط‌مشی‌های منابع انسانی به‌علاوهٔ ویژگی‌های یک خط‌مشی منابع انسانی خوب، بیشترین بخش این نوشته را به خود اختصاص داده است.

1. Eric M
2. Katou

هامفری [1] (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان خط‌مشی‌های منابع انسانی در سازمان‌های درمانی به بررسی کارآمدی خط‌مشی‌های منابع انسانی اتخاذ شده در بخش سلامت انگلیس می‌پردازد. هوسک و اش [2] (۲۰۱۷) در نوشته خود با عنوان شایستگی‌های نیروی مسلح در تدوین خط‌مشی‌های منابع انسانی لزوم تغییر از تهدید پایگی نیروهای مسلح به شایستگی پایگی می‌پردازد که به‌تبع آن باید در خط‌مشی‌های سرمایه انسانی این سازمان‌ها نیز تغییرات متناسب روی دهد تا شایستگی فوق‌الذکر حاصل شود. در همین راستا این مطالعه به تشریح ویژگی‌ها و مثال‌هایی از خط‌مشی نیروی انسانی سازمان‌های نظامی و چگونگی تحول در آن می‌پردازد و مثال‌ها و پیشنهاداتی نیز در این باب دارد.

روش‌شناسی پژوهش[3]

تحقیق حاضر براساس هدف، کاربردی و از نقطه‌نظر چگونگی جمع‌آوری اطلاعات، از نوع تحقیقات کیفی است که با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد انجام گرفته است. تعداد ۱۲ نفر از اساتید مجرب دانشگاهی و متخصصان صنعت نفت با روش هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی تا سطح اشباع نظری انتخاب، و همچنین مستفاد از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته داده‌ها احصاء شده است. تحلیل داده‌ها در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد طی سه مرحله کدگذاری انجام می‌شود. اولین گام یافتن مقولات مفهومی در داده‌ها در سطح اولیه‌ای از انتزاع است. دومین گام یافتن ارتباطات بین این مقولات است و سومین گام مفهوم‌سازی و گزارش این ارتباطات در سطح بالاتری از انتزاع است. پس از گردآوری داده‌ها و تجزیه‌وتحلیل آن‌ها مدل نهایی پژوهش ارائه و سپس نسبت به اعتبارسنجی آن اقدام شده است.

یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها طی فرایندی متن مصاحبه‌ها برای یافتن عوامل اصلی به‌طور منظم موردبررسی قرار گرفتند. در گام اول از متن مصاحبه‌ها گزاره‌ها (ابعاد و ویژگی‌ها) استخراج شدند. در مرحله بعد، داده‌ها در سطح جمله و عبارت مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت و خرده مقولات کشف شدند؛ یعنی پس از استخراج گزاره‌ها با دسته‌بندی‌هایی که صورت گرفت عوامل تدوین شدند. هنگام

1. Humphrey
2. Hosek, Ash
3. Research method

تجزیه‌وتحلیل دقیق داده‌ها، مفاهیم از طریق مشترک کاربرد آن‌ها، ایجاد شدند. کدگذاری، به‌طور مستقیم از متن مصاحبهٔ شرکت‌کنندگان و یا با توجه به مواردی؛ درنهایت، متن مصاحبه‌ها موردبررسی بیشتر قرار گرفتند و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها با دقت بیشتر، بیش از ده بار جهت رسیدن به اشباع منطقی، انجام شد.

در نقل‌قول اول، محقق از کدهایی مانند «بها دادن به افراد شایسته به‌عنوان شایسته‌سالاری»، «افزایش انگیزش کارکنان» و «لزوم شناخت افراد شایسته در سازمان»، به مفهومی با عنوان «منابع انسانی» دست یافت. درعین‌حال این مفهوم در بخش دیگری از داده‌ها نیز وجود داشت. درنهایت تعداد ۱۲۹ کد ثانویه، ۴۰ مفهوم، ۱۳ طبقهٔ فرعی و ۶ طبقهٔ اصلی از فرایند کدگذاری باز در شش دستهٔ مقولهٔ محوری، شرایط علّی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر، راهبردها و پیامدها شکل گرفت و درنهایت الگوی خط‌مشی‌گذاری به‌عنوان مقوله محوری انتخاب شد. دلیل انتخاب این مقوله به‌عنوان مقولهٔ محوری این است که این مقوله برحسب مفهومی است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده، در نظر گرفته می‌شود. با توجه به اینکه در این پژوهش خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت، موردمطالعه قرار گرفته است، پس از گردآوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها در مرحلهٔ کدگذاری باز و بررسی ویژگی‌های ارائه شده، طبقه اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت به‌عنوان طبقه محوری انتخاب شد.

جدول ۲. نتایج کدگذاری محوری

کد ثانویه	مفهوم	طبقه‌های فرعی
- تقویت حس رقابت‌جویی - تأثیر سازمان بر اخلاق افراد - تقویت همبستگی سازمانی - تقویت اعتمادبه‌نفس در کارکنان - انتصاب مدیران براساس شایستگی فردی - لزوم به‌کارگیری مدل‌های شایسته‌سالاری - سیستم پلکانی ارتقا در سیستم شایسته‌سالاری	●اثرات سازمان شایسته‌محور ●ایجاد سازمان آرمانی	**رابطه متقابل سازمان و کارکنان**
- مسئولیت‌پذیری کارکنان - افزایش انگیزش کارکنان - احساس رضایت شغلی - پایایی مناصب - تکریم کارکنان خلاق - توجه به پیشنهادها	●افزایش انگیزهٔ کارکنان	**منابع انسانی**

کد ثانویه	مفهوم	طبقه‌های فرعی
- لزوم مشارکت و همکاری - نقش قابلیت‌های کارکنان در بقای سازمان - بهادادن به‌افرادشایسته به‌عنوان شایسته‌سالاری - به‌کارگماری افراد شایسته در سازمان - غنی‌سازی سرمایه‌های انسانی سازمان - توجه به انگیزه - لزوم شناخت افراد شایسته در سازمان - جذب افراد شایسته در سازمان - جلب رضایت افراد شایسته به همکاری - عدم توجه مدیریت به توانائی‌های کارکنان - انتصاب افراد شایسته در سازمان - شناسایی افراد توانمند در سازمان - جذب کارکنان متعهد و متخصص - استفاده بهینه از منابع سازمانی - ضرورت جذب و حفظ منابع انسانی	●تمرکز بر منابع انسانی ●توجه به افراد شایسته ●شناسایی افراد توانمند	
- لذت از آموزش - برخورد انسانی - توسعه مهارت - توسعه سیاست نیروی انسانی - آموزش مدیریت مالی - محیط سازمان - صلاحیت شغلی - تغییر رفتار کارکنان - آگاهی اطلاعاتی کارکنان - ارتباط با سرپرستان - جو روانی - مسئولیت‌پذیری - توانایی کارکنان - ارتقای کارکنان - مکانیسم پاداش - مکانیسم تشویق - ارزیابی عملکرد - برداشت ذهنی - آزمون روش‌های تشویق - ارائه بازخورد - استقبال از برنامهٔ آموزشی - اعتماد سازمانی - ابراز احساسات	●ارزیابی پیامدهای خط‌مشی ●واقع‌بینی ظرفیت‌ها ●بررسی ماهیت مسائل ●جامع‌نگری ●مشارکت	**الزامات فرایندی**

کد ثانویه	مفهوم	طبقه‌های فرعی
- تیم‌سازی افراد ناشایست در برابر نظام خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی - تأثیر روابط دوستی بر انتصابات سازمانی - بروز بی‌تفاوتی سازمانی به‌دلیل عدم شایسته‌سالاری - کاهش کارایی مدیران نالایق در پیاده‌سازی نظام خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی	• موانع پیاده‌سازی نظام خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی	**موانع استقرار نظام شایسته‌سالاری**
- حمایت سرپرستان - آگاهی شغلی - فرصت‌های شغلی - برنامه‌ریزی - تکنیک‌های ارتباطی - تجربهٔ کاری مناسب - استعداد و مهارت شغلی - تسلط در مهارت - موفقیت شغلی - توانایی بالا - توانمندی ذهنی و دانش - اهداف فردی - انتخاب روش رسیدن به هدف - توانایی یادگیری - توانایی فکری - آموزش‌های حرفه‌ای - علایق و سلایق کارکنان - دانش شغلی - برگزاری جلسات آموزشی - آموزش‌های مستمر - روش‌های متنوع آموزشی - امکانات و تجهیزات آموزشی - روش‌های مختلف یادگیری	• ساختار سازمانی • نظارت و ارزیابی • ثبات مدیریت • برنامه‌ریزی استراتژیک	**الزامات ساختاری**
- الگوسازی از کارشناسان موفق - پرورش کارکنان خلاق - بسترسازی برای ظهور افراد شایسته - ایجاد بسترهای لازم برای پرورش همگانی - توسعه پرورش همگانی - ایجاد زمینه‌های لازم برای رشد کارکنان	• توسعه و بهبود مداوم • پیشگیری از بحران	**پیامد سازمانی**

کد ثانویه	مفهوم	طبقه‌های فرعی
- رشد حرفه‌ای - جامعه‌پذیر نمودن کارکنان - هویت فردی کارکنان - رفتارهای علمی و متعادل - توانایی حل مسائل به‌شکل علمی - اعمال و رفتار منطقی	●انگیزش کارکنان برای آینده‌نگری	**پیامدهای فردی**
- تأثیرتقویت تعهدسازمانی درنظام خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی - تأثیر رضایت شغلی بر آرامش افراد - نقش شایسته‌سالاری در رعایت انصاف - تأثیر شایسته‌سالاری بر افزایش بهره‌وری - نقش شایسته‌سالاری برایجاد یک‌محیط‌کاری آرام - رفع‌حسادت‌هاوتخریب‌ها، از اثرات شایسته‌سالاری - افزایش رضایت شغلی - ایجاد و تقویت تعهد شغلی و سازمانی - اهمیت نقش شایسته‌سالاری در انتصاب مشاغل مدیریتی - حساسیت‌برانگیزی در انتصابات - افزایش اثربخشی فرد و سازمان - ارتقای رضایت شغلی - احساس تعلق کارکنان به سازمان - ایجاد انگیزه - ارتقای سطح عملکرد - بهره‌وری فردی - بهره‌وری سازمانی - بهره‌وری جامعه	●تأثیر استقرار نظام خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی ●رضایت‌مندی شغلی ●نقش‌شایسته‌سالاری‌در انتصابات	**استقرار نظام خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی**
- عدم وجود انگیزه کافی در کارکنان برای افزایش عملکرد مؤثر - ترجیح دادن منافع شخصی به منافع سازمانی - رابطه شایسته‌سالاری با بی‌انگیزگی - نقش‌عدم‌رعایت شایسته‌سالاری درکاهش خلاقیت - بی‌تفاوتی سازمانی - تأثیر عدم شایسته‌سالاری بر همکاری افراد - نقش عدم‌شایسته‌سالاری درحسادت بین کارکنان - بروز دلسردی و نارضایتی شغلی در کارکنان - عدم وابستگی به سازمان	●دیدگاه منفی کارکنان به سازمان ●عدم استقرار نظام خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی ●کاهش انگیزهٔ کارکنان	**عدم استقرار نظام خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی**

کد ثانویه	مفهوم	طبقه‌های فرعی
- چشم‌انداز سازمان - رسالت سازمان - ارزش‌های سازمانی - بازخورد سازمانی - ارزشیابی عادلانه و منصفانه - ارزشیابی مستمر و مداوم - بهبود زیرساخت‌های سازمان - زیرساخت‌های فناوری اطلاعات - مشارکت سازمانی - برنامه‌ریزی‌های گروهی - تصمیم‌گیری‌های مشورتی - تخصص و دانش کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	●کلان‌نگری ●آینده‌نگری ●خلاقیت ●تعصب‌ستیزی ●انعطاف‌پذیری	**خط‌مشی‌گذاری آینده‌محور**
- تألیف کتاب‌های علمی - شرکت در سمینارهای علمی - شرکت در دوره‌های ضمن خدمت - برگزاری همایش‌های علمی - شرکت در انجمن‌های تخصصی - تشکیل تیم‌ها و گروه‌های کاری - کارهای تیمی - همکاری کارکنان - مسائل فرهنگی - ارزش‌ها و رسالت‌های سازمان - ایجاد موزه‌های سازمانی - جانشین‌پروری - حضور سازمانی - ارتباط سازمانی - یادگیری و عملکردی سازمان - ایجاد و توسعه شبکه‌های یادگیری - انجام وظایف خارج از قلمرو محدود شغلی - جلسات وحدت رویه - فعالیت‌هاو کارگاه‌های تیمی جهت هماهنگ‌سازی	●ویژگی‌های کارشناسی ●ویژگی‌های خط‌مشی گذار ●هوشمندی سازمانی ●توان و تمایل	**الزامات محتوایی**
- تسریع و توسعهٔ مسیرهای ارتباطی در سازمان - شبکه‌های داخلی سازمان - توجه به مقوله‌های مرتبط با آموزش - توسعه مهارت‌های رهبری - چشم‌انداز و رسالت سازمان - استانداردهای اخلاقی، ارزشی و رفتاری - الگوبرداری	●نظام انتخابات و کسب قدرت ●سیاست‌های کلان ●زمینهٔ فرهنگی	**زمینهٔ محیط اختصاصی**

کد ثانویه	مفهوم	طبقه‌های فرعی
- سیستم‌های اطلاعاتی - اعزام کارکنان به‌دوره‌های‌آموزشی‌خارج از سازمان - جمع‌آوری نظریه‌های مرتبط با حوزهٔ کاری		
- شبکه‌های ارتباطی - تزریق افکار جدید - همه‌گیری تفکر منطقی - نگرش مثبت نسبت به تحول سازمانی - اخذ دانش‌های جدید - برخورداری از نگرش‌های اصولی و عمیق - آموزش تخصصی و حرفه‌ای - تجهیزات و تکنولوژی پیشرفته - اختراع و اکتشاف - تطبیق با تغییرات و تحولات	•زمینه تئوریک •عدم‌اطمینان محیطی •زمینهٔ بین‌المللی	**زمینه عمومی**

شکل‌دهی طبقه‌های اصلی

پس از تعیین طبقه‌های فرعی، مرحلهٔ ساخت طبقه‌های اصلی نظریه است که در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. شکل‌دهی طبقه‌های اصلی

طبقه‌های اصلی	طبقه‌های فرعی
ساختار مدیریت مؤثر	- الزامات فرایندی - الزامات ساختاری
الگوی خط‌مشی‌گذاری	- خط‌مشی‌گذاری آینده‌محور
نظام خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی	- موانع استقرار نظام خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی - استقرار نظام خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی - عدم استقرار نظام خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی
سرمایهٔ انسانی	- منابع انسانی - رابطهٔ متقابل سازمان و کارکنان
الزامات خط‌مشی‌گذار	- الزامات محتوایی - زمینهٔ محیط اختصاصی - زمینهٔ عمومی
سازمان بهره‌ور	- پیامد سازمانی - پیامدهای فردی

تشریح مقوله‌ها

۱. داشتن الگوی خط‌مشی‌گذاری: این مقوله برحسب مفهومی است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده، در نظر گرفته می‌شود. با توجه به اینکه در این پژوهش الگوی اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت، موردمطالعه قرار گرفته است، پس از گردآوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها در مرحله کدگذاری باز و بررسی ویژگی‌های ارائه شده، طبقه الگوی خط‌مشی‌گذاری به‌عنوان طبقهٔ محوری انتخاب شد.

۲. ساختار مدیریت مؤثر: این شرایط باعث ایجاد و توسعهٔ پدیده یا طبقهٔ محوری می‌شود. از میان طبقه‌های تولید شده، طبقه ساختار مدیریت مؤثر به همراه تمام ویژگی‌هایش به‌عنوان شرایط علّی در نظر گرفته شد.

۳. سرمایهٔ انسانی: شرایط عامی هستند که مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط را تشکیل می‌دهند و کنش‌ها و تعاملات هم، از آن‌ها متأثر می‌شوند.

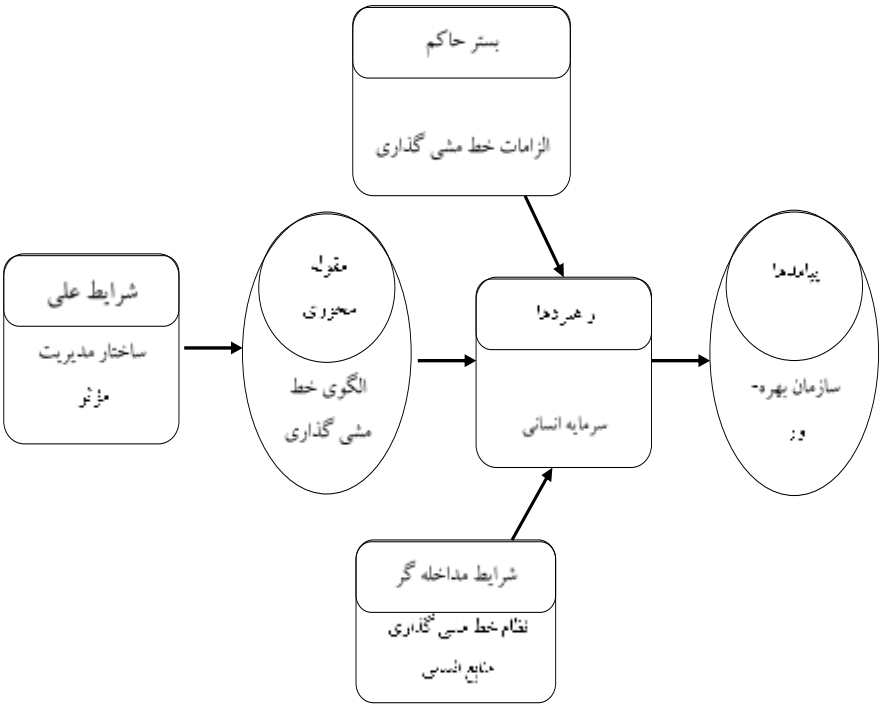
۴. الزامات خط‌مشی‌گذار: به شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند، بستر حاکم گویند. این بستر ناظر بر فضای حاکم بر صنعت نفت است. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم و طبقه‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند.

۵. بهره‌وری فردی و سازمانی: برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. در این پژوهش، بهره‌وری سازمانی، نتیجه‌ی کنش‌ها و تعاملات ایجاد شده (و متأثر از طبقهٔ محوری، بستر حاکم و شرایط مداخله‌گر) است که عوامل متعددی را شامل می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

خط‌مشی‌های توسعهٔ منابع انسانی به‌عنوان یک مدل از قبل تعریف شده به‌عنوان هسته و مرکز بحث مطرح شد. باید به موضوع توسعهٔ منابع انسانی به‌عنوان یک عامل محرک در بستر الزامات خط‌مشی‌گذار نگریسته شود تا هر فردی از سازمان بتواند با افزایش کارایی خود به معیارهای موردنظر سازمان دست یافته و زمینهٔ ارتقاء و پیشرفت شغلی خود را مهیا نماید. بدیهی است افرادی که در پست‌های مختلف سازمانی قرار گرفته‌اند نیز، می‌بایست همواره موردارزیابی قرار گرفته تا درصورت فاصله گرفتن از معیارهای شایستگی پست موردتصدی خود، سازمان نسبت به تنزل شغلی وی اقدام نماید. با این رویه، کلیه کارکنان در سازمان همواره در تلاش مضاعف و افزایش کارایی و اثربخشی خود بوده که این امر منتج به دستیابی به بهره‌وری سازمان می‌شود.

شکل ۳. مدل مفهومی تحقیق



هر سازمانی با دارا بودن یک الگوی شفاف نظام خط‌مشی توسعه منابع انسانی می‌تواند این انتظار را از کارکنان خود داشته باشد که آن‌ها بر همین اساس در راستای اهداف کلان سازمانی قدم برداشته و درحقیقت مزد زحمات خود را به‌صورت فردی نیز دریافت کنند. این موضوع نیازمند تغییر نگرش اساسی در ساختار مدیریت سازمان بوده که بتواند با اتخاذ تصمیمات مؤثر در راستای شایسته‌محوری کارکنان اقدام نماید. در این مسیر توجه به سرمایهٔ انسانی سازمان حائز اهمیت دوچندانی است؛ زیرا هرگونه تغییر و تحول اساسی در یک سازمان، تنها با همراهی و همفکری کارکنان آن سازمان محقق می‌شود. بدیهی است یک نظام منابع انسانی تنها در بستر الزامات خط‌مشی‌گذار شکل می‌گیرد و تنها راه آن رعایت انصاف و عدالت در مسیر شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی کارکنان به‌منظور ایجاد رغبت و تمایل فعالیت‌های بیشتر است. درصورتی‌که همهٔ موارد فوق در یک سازمان مستقر شود، می‌توان به افزایش بهره‌وری سازمانی و دستیابی به اهداف کلان سازمان امید داشت.

منابع

ابیلی و همکاران. (۱۳۸۲) توسعه منابع انسانی؛ چالش‌ها و راهکارها، *مجله تدبیر*.

الوانی، سیدمهدی و فتاح شریف‌زاده. (۱۳۷۷). *فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی*. انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۵)، *اجرای خط‌مشی‌گذاری عمومی نظریه تا راهکارهای عملی*، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

ابراهیمی و عین‌علی، (۱۳۹۸)، *بررسی و نقد کتاب مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*.

بیگ‌زاده، صفر. (۱۳۹۸). تبیین جایگاه حقوقی نهادهای تصمیم‌ساز در نظام علوم، پژوهش و فناوری ایران. *فصلنامه حقوق اداری (علمی ـ پژوهشی)*.

پورعزت، علی‌اصغر و سیدرضایی میریعقوب (۱۳۹۷)، *ارزشیابی عملکرد دولت و حکومت*. انتشارات سمت.

جاسبی، جواد؛ نفری، ندا. (۱۳۸۸). طراحی الگوی حکمرانی خوب بر پایهٔ نظریهٔ سیستم‌های باز، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*.

دانش فرد، کرم اله. (۱۳۹۵). *فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی*. انتشارات صفار.

دانش فرد، کرم اله. (۱۳۹۵). *مبانی خط‌مشی‌گذاری عمومی*. انتشارات نیاز دانش.

سیدجوادین، سیدرضا، سیدمهدی شریفی و رایج حمزه. (۱۳۸۹). نقش توسعه منابع انسانی در دستیابی به چشم‌انداز صنعت نفت ۱۴۰۴، *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*.

میرسپاسی، ناصر؛ کاظمیان، علی؛ رضازاده، امیر. (۱۳۹۲). *معرفی الگوی ارزشی سازمان‌های دولتی ایران. پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی*.

محمدی، مهتاب؛ الوانی، سیدمهدی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۳۹۵)، طراحی مدل حاکمیتی اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی در بخش دولتی ایران (مورد مطالعه: قانون مدیریت خدمات کشوری)، *مدیریت سازمان‌های دولتی*.

میری و همکاران (۱۳۹۷)، در تکاپوی یکپارچگی در نظام خط‌مشی‌گذاری عمومی: الگوی پیکره واحد حکمرانی و خط‌مشی عمومی، *مدیریت راهبردی*.

حمیدی و همکاران، (۱۳۹۷)، ارائه الگوی ارزیابی خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی کارکنان دولت، *نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا*.

کاظمی، عالیه؛ احمدنیا، فاطمه سعادت (۱۳۹۶)، انتخاب گزینه‌های استراتژیک توسعه منابع انسانی با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه (مورد مطالعه:

صنعت نفت)، *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت.*

گیوریان و ربیعی (۱۳۹۴)، ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی، *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی.*

گرجی‌پور و همکاران (۱۳۹۸)، هماهنگی استراتژی مدیریت منابع انسانی و ساختار سازمانی.

نقوی حسینی، سید علیرضا، شریف‌زاده، فتاح؛ سیدنقوی، میرعلی؛ واعظی، رضا (۱۳۹۸)، ارائه الگوی الزامات خط‌مشی‌گذاری آینده‌محور برای صنعت نفت ایران، *فصلنامه علمی ـ پژوهشی سیاستگذاری عمومی.*

روزبه و همکاران (۱۳۹۸). ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی با تأکید بر نقش‌های بازیگران و ترسیم روابط میان مؤلفه‌های الگو در دستگاه‌های دولتی ایران. *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی.*

حیدری و همکاران، (۱۳۹۷). فهم خاتمه خط‌مشی عمومی در ایران، *نشریه اندیشه مدیریت راهبردی.*

قربانی‌زاده و همکاران، (۱۳۹۶). ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های فرهنگی، *نشریه علمی پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی.*

محمدی مهتاب (۱۳۹۵). ارائه مدل اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی با توجه به بعد ساختار سازمان، اولین کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت.

مفردنیا علی و همکاران (۱۳۹۷). طراحی مدل نوین خط‌مشی‌گذاری نظارت بر تجارت فرامرزی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، *فصلنامهٔ علمی، پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی.*

متانی و همکاران (۱۳۸۷)، مدیریت تاب‌آوری سازمان با هدف کارآمدی مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران، *مجله مدیریت راهبردی.*

ممیوند و همکاران (۱۳۹۸). بررسی و ارائه الگوی اجرای خط‌مشی‌گذاری زیست‌محیطی با استفاده از نظریه داده‌مبنا، *نشریه مجلس و راهبرد.*

Eric M. Olsona. Stanley F. Slater, G. Tomas M. Hult, Kai M. Olsonb (2020). *The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation*, Industrial Marketing Management 69, 62–73.

Hosek, James Ash, Beth &. (2017*). what does Transformation mean for Military Manpower and Personnel Policy.RAND.*

Humphrey, Charlotte., Ehrich, Kathryn., Kelly, B & Sandall, J. (2019*). Human Resource Policies and countinuity of care.*Journal of Health

Organization and management. 121 - 102.

Katou, Anastasia. (2019). *Investigating reverse causality between HRM policies and organizational performance in small firms.*Managemnet Research Review. 156 - 134.

Kouhy, Reza, Vedd, Risham, Yoshikawa, Takeo & Innes, John. (2019). *Human resource policies, management accounting and organizational performance.*Journal of Human Resource Costing & Accounting. 263 - 245.

Duin, P. van der., Hazeu, C. A., Rademaker, P. and Schoonenboom, J.S.*"The future revisited, looking back at the next 25 years by the Dutch Scientific Council for Governmental Policy (WRR*)", Futures, 38, (3), 235–246.

Fuerth, L (2009), *"Foresight and anticipatory governance"*, Foresight, vol. 11 no. 4, pp. 14-32.

Lipsky, M. (1980) *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services.* New York: Russell Sage Foundation.

Nehme, C. C., Santos, M. de M., Filho, L. F. and Coelho, G. M. (2012), *"Challenges in communicating the outcomes of a foresight study to advise decision-makers on policy and strategy",* Science and Public Policy, 39, pp. 245–257.

Rijkens-Klomp, N. (2012) *"Barriers and levers to future exploration in practice experiences in policymaking"*, Futures, 44, 431–439.

Steen, M. van der and Twist, M van (2012), *"Beyond use: Evaluating foresight that fits"*, Futures, 44, 475–486.