Presenting the Ministry of Petroleum's Human Resource Management Model for Realizing the Resistance Economy

Hossein Fahimtabar[1*] - Mehdi Askari Kachoosangi[2]

Abstract

The present study aims to provide a human resource management model for the Ministry of Petroleum to realize the resistance economy. This research employed a mixed-methods (quantitative-qualitative) Q-methodology approach. The statistical sample consisted of 22 experts in the field of human resources and economics within the Ministry of Petroleum, who were knowledgeable or experienced in the research topic. They were selected using a purposeful, non-probability sampling method, specifically snowball or chain sampling. Data collection was based on the design of a 7-option Stephenson questionnaire for 48 items. Q-factor analysis and Z-scores, with the aid of Quanl software, were used for analysis. The findings indicate two mental models: a human resource-based (behavioral) mental model with 13 individuals and a structural and contextual (environmental) mental model with 9 individuals. These models showed agreement on 30 items with a Z-score of +1 or higher out of a total of 48 items. The results suggest that the human resource management model for the Ministry of Petroleum, aimed at realizing the resistance economy, has three main components: behavioral (human resources) with 16 indicators, structural with 8 indicators, and contextual (environmental) with 6 indicators.

Keywords

Human Resources, Human Resource Management, Resistance Economy.

1. PhD in Management, Media Management, Department of Media Management, Faculty of Humanities and Arts, Damavand Branch, Islamic Azad University, Damavand, Iran. Corresponding Author. H.f.tabar@gmail.com

2. PhD in Management, Media Management, Department of Media Management, Faculty of Humanities and Arts, Damavand Branch, Islamic Azad University, Damavand, Iran. Mehdi.asgari3647@gmail.com

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

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۳/۰۵/۰۳ تاریخ پذیرش ۱۴۰۳ /۱۰/۱۲

ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی وزارت نفت برای تحقق اقتصاد مقاومتی

حسین فهیمی‌تبار[۱]* ـ مهدی عسکری کچوسنگی[۲]

چکیده

تحقیق پیش‌رو، درصدد ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی وزارت نفت برای تحقق اقتصاد مقاومتی است. در این پژوهش، از روش تحقیق ترکیبی کمی ـ کیفی کیو استفاده شده است. نمونه آماری ۲۲ نفر از متخصصان حوزه منابع انسانی و اقتصاد وزارت نفت که صاحب‌نظر و یا دارای تجربه مرتبط با موضوع تحقیق بوده‌اند، به‌صورت هدفمند و غیراحتمالی و با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی یا زنجیره‌ای انتخاب شده‌اند.

گردآوری اطلاعات براساس طراحی پرسشنامه ۷گزینه‌ای استفنسون برای ۴۸ گویه انجام و در تحلیل آن از روش آماری تحلیل عاملی کیو و نمره استاندارد Z و با کمک نرم‌افزار کوانل استفاده شده است. یافته‌های تحقیق مبین دو الگوی ذهنی مشتمل بر الگوی ذهنی مبتنی بر نیروی انسانی (رفتاری) به تعداد ۱۳ نفر و الگوی ذهنی مبتنی بر عوامل ساختاری و زمینه‌ای (محیطی) به تعداد ۹ نفر بوده که بر روی ۳۰ گویه با نمره Z (۱+ و بالاتر) از مجموع ۴۸ گویه در موافقت با آن‌ها، توافق داشته‌اند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد، الگوی مدیریت منابع انسانی وزارت نفت برای تحقق اقتصاد مقاومتی دارای سه مؤلفه اصلی رفتاری (نیروی انسانی) با ۱۶ شاخص، ساختاری با ۸ شاخص و زمینه‌ای (محیطی) با ۶ شاخص است.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، اقتصاد مقاومتی.

۱. دکتری مدیریت، مدیریت رسانه، گروه مدیریت رسانه، دانشکده علوم انسانی و هنر، واحد دماوند، دانشگاه آزاد اسلامی دماوند، ایران، نویسنده مسئول. H.f.tabar@gmail.com

۲. دکتری مدیریت، مدیریت رسانه، گروه مدیریت رسانه، دانشکده علوم انسانی و هنر، واحد دماوند، دانشگاه آزاد اسلامی دماوند، ایران، Mehdi.asgari3647@gmail.com

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

مقدمه

نیروی انسانی سرمایه اصلی هر سازمان و عاملی برای ایجاد قابلیت‌ها و شایستگی‌های کلیدی است. امروزه منابع انسانی با مهارت‌ها و توانایی‌های ویژه در نحوه به‌کارگیری این‌ها، به‌عنوان عامل اصلی و محوری در موفقیت سازمان و منبعی مهم برای ایجاد مزیت رقابتی موردتوجه قرار گرفته‌اند (رجب‌بیگی، ۱۴۰۱).

مهمترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به‌وجود می‌آورد. از نظر دراکر رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است (براری شفیعی و پیردهقان، ۱۳۹۶).

کارکنان هر سازمان به‌عنوان ارزشمندترین دارایی آن تلقی شده و عملکرد آن‌ها، تأثیر زیادی در حرکت به‌سوی اهداف و تحقق رسالت سازمان دارد (قصوری، ۱۴۰۱).

ازاین‌رو، نیروی انسانی باارزش، مهمترین مزیت رقابتی و عامل اصلی موفقیت سازمان‌ها به حساب می‌آید، در این راستا، سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی، نیاز به برتری‌های سازمانی دارند که یکی از آن‌ها تمرکز بر منابع انسانی و ایجاد ارزش‌افزوده برای آن‌هاست (Sanchez & et al, 2019).

برخی از اندیشمندان دانش مدیریت از نیروی انسانی به‌عنوان موتور محرک یا نیروی پیش‌برنده سازمان، یاد کرده‌اند (محمدی و همکاران، ۱۴۰۲).

مفهوم مدیریت منابع انسانی از اواسط دهه هشتاد میلادی شکل گرفت و ابداع گردید و هدف آن ارائه روش‌هایی برای مدیریت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمان‌ها است (مندگاری و همکاران، ۱۳۹۹).

منظور از روش‌ها یا شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، تمام وظایفی است که مدیریت منابع انسانی برای اداره نیروی انسانی خود اعمال می‌کند. بررسی‌ها نشان می‌دهد در اغلب موارد، در این شیوه‌ها اتفاق‌نظر وجود دارد و وجود پاره‌ای از اختلافات ناشی از گسترش نقش روزافزون منابع انسانی و تکامل آن در سازمان‌ها، تفاوت سازمان‌ها با یکدیگر، تفاوت محیط برون‌سازمانی و تغییر سازمان‌ها و محیط درونی و بیرونی سازمان‌ها در طی زمان است. براساس مدل راهبردی مدیریت منابع انسانی، می‌توان این شیوه‌ها را در جذب و به‌کارگیری، آموزش‌وپرورش، انگیزش و نگهداری، دسته‌بندی کرد (Hosseini& et al, 2018).

همچنین در متون مدیریت منابع انسانی، کارکردهای متفاوتی برای مدیریت

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

منابع انسانی مثل انتخاب، آموزش، توسعه، شایستگی و مدیریت عملکرد مفروض است. در بررسی‌های اخیر، کارکردهای جامع‌تری در این زمینه ارائه شده است که چهار وظیفه کارکردی جامع‌تر را معرفی می‌کند: جریان، عملکرد، مشارکت کاری و توسعه (هوشنگی و غلام‌زاده، ۱۴۰۱).

مدیریت منابع انسانی یکی از بخش‌های مهم سازمانی است که بر سایر بخش‌ها، فرایندها و اهداف سازمانی تأثیرات ویژه‌ای دارد و پیامدهای ناشی از آن به‌گونه‌ای است که با گذشت زمان نمایان می‌شود و این خود نشان از ضرورت الگوی منابع انسانی، به‌منظور نیل به اهداف و استراتژی سازمان در رسیدن به موفقیت، دارد (آرمان، ۱۴۰۰).

هاریسون معتقد است، منابع انسانی کشورها ثروت اصلی آن‌ها است و این انسان‌ها هستند که می‌توانند از قابلیت، منابع و سرمایه‌های طبیعی هر کشور استفاده کرده و در جهت رشد و شکوفایی اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی استفاده کنند (فلاحی و همکاران، ۱۴۰۱).

بنابراین، مدیریت منابع انسانی مؤثر و کارآمد با ساختار و کارکردهای جدید و نگرش نوین مدیریتی و اقتصادی می‌تواند سازمان را در تحقق اهداف و برنامه‌های اقتصادی یاری رساند. در این راستا، سیاست‌ها و برنامه‌های اقتصادی مهم و استراتژیک که برای کلیه دستگاه‌های اجرایی کشور تعریف گردیده، مربوط به مقوله اقتصاد مقاومتی است که سیاست‌های کلی آن در تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۲۹ در بند (۲۴) به دستگاه‌های مورداشاره ابلاغ گردیده است. بر این اساس، مطابق تصمیمات ستاد فرماندهی اقتصاد مقاومتی از سال ۱۳۹۵ تاکنون بیش از یکصد پروژه عملیاتی در قبال اجرای بندهای (۱۳)، (۱۴)، (۱۵) و (۱۸) سیاست‌های اقتصاد مقاومتی که مرتبط با حوزه فعالیت‌های صنعت نفت است، برای وزارت نفت، تکلیف شده است. فرصت و لازمه اجرای تکالیف تعریف‌شده توسط صنعت نفت به‌عنوان پیشران و موتور محرک اقتصاد کشور و سنگر اول مقابله با تحریم‌ها و تهدیدهای اقتصادی، ایجاد تحول و نگرش نوین در حوزه فعالیت‌ها و کارکردهای موجود مدیریت منابع انسانی وزارت نفت و طراحی الگوی مشخص و کارآمد با شناسایی مؤلفه‌های اصلی و مفاهیم و شاخص‌ها به مقصود تسریع‌بخشی و تسهیل‌گری برای اجرای سیاست‌های اقتصاد مقاومتی است.

ازاین‌رو، هدف از انجام این پژوهش، ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی وزارت نفت برای تحقق اقتصاد مقاومتی است. اصطلاح اقتصاد مقاومتی را نخستین‌بار مقام معظم رهبری در شهریور سال ۱۳۸۹ در دیدار با کارآفرینان مطرح کردند. کاربرد این اصطلاح

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

در جمع کارآفرینان از آن روی بود که ایشان مفهوم اقتصاد مقاومتی را در ارتباط با کارآفرینی تعریف کردند و دلایل آن را فشار اقتصادی دشمنان و آمادگی کشور برای جهش برشمردند. از آن تاریخ تاکنون مقام معظم رهبری در دیدارهای گوناگون با هیئت دولت، دانشجویان، پژوهشگران و مسئولان شرکت‌های دانش‌بنیان درباره اقتصاد مقاومتی سخن گفته‌اند و مسئولیت هریک از اقشار را گوشزد کرده‌اند. (فهیمی‌تبار و همکاران، ۱۴۰۲).

سپس، ایشان در تاریخ مرداد سال ۱۳۹۱ مؤلفه‌ها و الزامات اقتصاد مقاومتی را براساس رونق تولید و اشتغال، رشد اقتصادی و رفاه، مصرف متعادل و پرهیز از اسراف و تبذیر، استفاده از تولیدات داخلی، مردمی کردن اقتصاد، کاهش وابستگی به نفت، فشار اقتصادی دشمن بر کشور و تأکید بر اقتصاد دانش‌بنیان را موردتبیین قرار دادند. تأکیدات مقام معظم رهبری با ابلاغ سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در اواخر بهمن ۱۳۹۲ کامل شد و ایشان به‌صورت جامع، سیاست‌های کلان ۲۴گانه اقتصاد مقاومتی را ابلاغ نمودند (سیفلو، ۱۴۰۳).

افزایش تنش‌های سیاسی در کنار بروز بلایای طبیعی این اندیشه را در ذهن متخصصان اقتصاد کلان ایجاد نمود که مقاوم‌سازی اقتصادی بهترین راه برای حفظ تمامیت اجتماعی و تداوم حرکت در راستای توسعه و پیشرفت اقتصادی است. این مسئله به‌خصوص در رابطه با کشورهای درحال‌توسعه و اقتصادهای نوظهور از اهمیت بیشتری برخوردار است.

از دیگر سو الگوهای به خدمت گرفته شده برای بهبود اقتصاد در کشورهای درحال‌توسعه همواره با ملاحظات سیاسی همراه بوده است، چرا که شرایط سیاسی یک کشور در مجامع جهانی تأثیری مستقیم بر تصمیم‌گیری‌های اقتصادی حاکمان این کشورها داشته است (منظم، ۱۴۰۱).

اقتصاد مقاومتی، مفهومی اقتصادی است که رشد و توسعه کشورمان در تمامی ابعاد فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و... را شامل می‌شود و ضامنی بر ارتقای خرد جمعی و تحولات مثبت سازمان‌یافته در تمامی نهادها و ارگان‌های دولتی و بخش خصوصی به شمار می‌رود. تأکید بر تأمین شرایط و فعالسازی سرمایه‌های انسانی و همچنین محور قرار دادن رشد بهره‌وری در اقتصاد و تقویت عوامل تولید، توانمندسازی نیروی انسانی، افزایش رقابت‌پذیری اقتصاد، ایجاد زمینه رقابت بین مناطق و استان‌ها و به‌کارگیری ظرفیت و قابلیت‌های متنوع جغرافیایی مناطق کشور که به‌عنوان اولین و سومین راهبرد

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

کلی در حوزه اقتصاد مقاومتی ابلاغ شده است، به‌تنهایی گویای اهمیت نیروی انسانی در پیشبرد این سیاست‌ها است (باغچی، ۱۳۹۳).

مقام معظم رهبری در تبیین راهبرد اقتصاد مقاومتی در اسفندماه ۱۳۹۲ به بیان ده مؤلفه و ویژگی مهم و حیاتی مرتبط با اقتصاد مقاومتی می‌پردازد که معظم له در دهمین مؤلفه به نیروی انسانی به‌عنوان مهمترین زیرساخت اقتصادی برای یک کشور اشاره می‌نماید. (فهیمی‌تبار و همکاران، ۱۴۰۲)؛ بنابراین نقش مدیریت منابع انسانی در تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در وزارت نفت اهمیتی مضاعف پیدا می‌نماید. لذا این پژوهش به دنبال ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی در وزارت نفت برای تحقق اقتصاد مقاومتی بوده و در پی آن، به شناسایی مؤلفه‌های اصلی و مفاهیم و شاخص‌های آن الگو می‌پردازد. در سال‌های اخیر پژوهش‌های زیادی به بحث طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها و مؤسسات دولتی و خصوصی پرداخته‌اند.

- امام‌جمعه‌زاده و محمودی‌رجا (۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان «تجزیه‌وتحلیل جایگاه اقتصاد مقاومتی در تحقق گفتمان الگوی اسلامی ـ ایرانی پیشرفت و چشم‌انداز افق ۱۴۰۴»، با روش توصیفی ـ تحلیلی، در پی تحلیل و تشریح اقتصاد مقاومتی، گفتمان الگوی اسلامی ایرانی پیشرفته، ابزار و الزامات اتخاذ استراتژی‌های این رویکرد است.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد، اقتصاد مقاومتی با الهام‌گیری از اقتصاد اسلامی و با بهره‌گیری از ظرفیت و توانایی افراد، بهبود وضع معیشت، عدالت‌محوری و تولید ثروت را بر مبنای بومی و شرعی در دستور کار قرار داده است.

- مقاله پژوهشی تحت‌عنوان «طراحی الگوی فرهنگ جهادی نهادهای انقلاب اسلامی» توسط یدالله محمدیان (۱۳۹۵) انجام شده است که نتایج گویای آن است که الگوی فرهنگ جهادی در چهار مؤلفه: معنویت محوری، ورزیدگی، مجاهدت محوری و انطباق محوری طراحی شده است.

- محمدحسین فروزانفر (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی اقتصاد مقاومتی براساس بیانات مقام معظم رهبری» بر ابعاد اقتصاد مقاومتی پرداخته و براساس نتایج حاصله، الگوی اقتصاد مقاومتی را براساس بیانات مقام معظم رهبری طراحی نموده است، در این الگو ۱۳ معیار از اقتصاد مقاومتی نظیر استفاده حداکثری از امکانات، تعاون و همکاری، مردمی کردن اقتصاد و... احصاء و شناسایی شده است.

- سیدمحمد اعرابی با همکاری سیداحسان وزیری‌یگان و شهرام اسفندیاری

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

قلاتی (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت‌عنوان «تدوین استراتژی روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران براساس الگوی ترکیبی» به طراحی یک الگوی ترکیبی (فرایندی و نتیجه‌ای) برای تدوین استراتژی مذکور پرداخته‌اند. یافته‌های فاز اول (مقاصد مطلوب) شامل بیانیه‌های مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها و همچنین ۱۹ هدف استراتژیک است که در مجموع با انجام فازهای بعدی ۴۹ استراتژی نهایی شده است.

- نتایج پژوهش علیزاده و همکاران (۱۳۹۹) با عنوان «تدوین چارچوبی برای شناسایی و دسته‌بندی جهت‌گیری‌های استراتژیک منابع انسانی صنعت نفت با رویکرد کیفی» شامل چهار مقوله اصلی (تأمین، 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.

- لیراوی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان «تبیین ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک» به شناسایی ۴ بعد اصلی آن الگو پرداخته‌اند. بعد اول با نام متخصص اداری که به مفهوم مدیریت زیرساخت‌های شرکت و مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی است. بعد دوم شریک استراتژیک است که به مدیریت استراتژیک منابع انسانی، هماهنگ‌کننده استراتژی تجاری و استراتژی منابع انسانی می‌پردازد. بعد سوم، عامل تغییر و بعد چهارم با عنوان حامی کارکنان که مدیریت مشارکت کارکنان، افزایش تعهد و قابلیت‌های کارکنان را در نظر می‌گیرد.

- بابا شاهی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «ارائه چارچوب خط‌مشی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی» به زیرسیستم‌های مذکور تحت پنج قالب مشتمل بر زیرسیستم کارمندیابی (۶ تم)، آموزش و توسعه (۸ تم)، ارزیابی عملکرد (۱۰ تم)، جبران خدمات (۱۵ تم) و روابط کار (۹ تم) به‌عنوان نتایج پژوهش دست یافته است.

- فلاحی و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت جهادی منابع انسانی از منظر سردار سلیمانی» به بررسی ۳ مؤلفه کلیدی که در نگاه به مکتب شهید قاسم سلیمانی در توسعه منابع انسانی نقش دارد، پرداخته‌اند. نتایج حاصله نشان می‌دهد، مشارکت نیروی انسانی، توسعه شایستگی‌ها، آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی ۳ مؤلفه کلیدی مورداشاره هستند که می‌تواند منجر به بهبود کیفیت نیروی انسانی و درنتیجه ارتقای بهره‌وری سازمان‌ها شود.

- خدابخشی هفشجانی و آقا داود جلفایی (۱۴۰۲) در تحقیقی با عنوان «ارائه

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

مدل ارزش‌آفرینی منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران» به شناسایی شاخص‌های مذکور از شیوه تحلیل تکنیک تماتیک پرداخته‌اند. نتایج نشان داد، شاخص‌های انگیزش شین پیرین اثرگذاری را بر سایر شاخص‌ها دارد. با توجه به یافته‌های برنامه‌ریزی راهبردی و توجه به انگیزش و شبکه ارتباطی کارکنان در سایه مدیریت حمایتی در شرکت ملی گاز ایران در راستای ارزش‌آفرینی منابع انسانی از اهمیت بسزایی برخوردار است و باید موردتوجه مدیران قرار گیرد.

فهیمی‌تبار و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل مطلوب مدیریت روابط عمومی در وزارت نفت برای اجرای سیاست‌های اقتصاد مقاومتی» با بهره‌گیری از روش‌های آمیخته کیو و استفاده از نظرات ۴۰ نفر از مدیران و متخصصان حوزه روابط عمومی و اقتصاد وزارت نفت و انجام روش تحلیل عاملی کیو به طراحی مدل مذکور پرداخته‌اند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد، ۴ مقوله اقتصادی، مدیریتی، ساختاری و قانونی از مقوله‌های مهم تشکیل‌دهنده مدل ارائه شده هستند. ضمن اینکه، مؤلفه اصلی شایستگی از مقوله مدیریتی و برنامه‌ریزی نیروی انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان مؤلفه فرعی مدیریت کسب‌وکار از زیرمؤلفه‌های اصلی شایستگی از مقوله مدیریتی، از شاخص‌های مهم مدل مذکور در این تحقیق شناسایی شده‌اند.

صنعت نفت ایران از مهمترین صنایع مولد و عظیم در کشور ایران است که درآمد حاصل از فروش نفت، گاز و سایر فراورده‌های نفتی و پتروشیمی سهم بسزایی در تأمین بودجه کل کشور ایفا می‌نماید. لذا با شناسایی مؤلفه‌ها و مفاهیم تأثیرگذار بر الگوی مدیریت منابع انسانی و ایجاد تحول و تغییر در فعالیت‌ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی می‌توان این صنعت را بیش‌ازپیش در تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی یاری نمود. بدین‌لحاظ، پرسش‌های پژوهش حاضر به شرح زیر است:

۱. الگوی مدیریت منابع انسانی وزارت نفت برای تحقق اقتصاد مقاومتی چیست؟

۲. مؤلفه‌های اصلی و مفاهیم و شاخص‌های الگوی مدیریت منابع انسانی وزارت نفت برای تحقق اقتصاد مقاومتی کدام است؟

۳. گویه‌های موردتوافق هریک از مؤلفه‌های اصلی الگوی مدیریت منابع انسانی در وزارت نفت برای تحقق اقتصاد مقاومتی کدام‌اند؟

در این تحقیق از مدل سه‌شاخگی برای دسته‌بندی مقوله‌های اصلی استفاده شده است. مدل سه‌شاخگی دارای سه بعد ساختاری، زمینه‌ای (محیطی) و رفتاری (نیروی انسانی) است.

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

علت نامگذاری مدل این است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به‌نحوی است که هیچ پدیده‌ای نمی‌تواند خارج از تعامل این سه‌شاخه انجام گیرد. (مبینی‌دهکردی و کشت‌کار هرانکی، ۱۳۹۳).

روش‌شناسی پژوهش

زمانی‌که مطالعه ذهنیات، دیدگاه‌ها، اعتقادات، احساسات، عقاید فردی و مواردی از این قبیل از اهداف پژوهشگر باشد، انجام مطالعه‌ای نظام‌مند با روش ترکیبی همچون روش کیو، پاسخگوی اهداف مطالعه خواهد بود (Tielen & et al, 2008).

پژوهش حاضر درصدد است تا الگوی مدیریت منابع انسانی وزارت نفت برای تحقق اقتصاد مقاومتی را ارائه نماید. ازاین‌رو، پژوهش به لحاظ هدف کاربردی ـ توسعه‌ای است. از جهت شناسایی مؤلفه‌های اصلی و مفاهیم و شاخص‌ها تشکیل‌دهنده الگوی مذکور، توصیفی است.

از طرفی به‌دلیل نظرسنجی و مراجعه به نظرات و عقاید متخصصان و صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی و اقتصاد از نوع پیمایشی است. در این پژوهش از روشی ترکیبی یا آمیخته (اکتشافی) از طریق تلفیق روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است (Creswell & Plano clark, 2011).

از آنجایی که هدف از انجام دادن پژوهش حاضر، ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی وزارت نفت برای تحقق اقتصاد مقاومتی است، روش کیو که روش آمیخته اکتشافی است، مورداستفاده قرار گرفته است. روش‌شناسی کیو فنی است که پژوهشگر را قادر می‌سازد، نخست ادراک و عقاید فردی را شناسایی و طبقه‌بندی کرده و سپس گروه‌های افراد را براساس ادراکشان دسته‌بندی کند. در روش کیو پژوهشگر به دنبال اندازه‌گیری خصوصیات افراد نیست، بلکه از افراد می‌خواهد ذهنیت‌های خود را درباره یک موضوع خاص بیان کنند (خوشگویان فرد، ۱۳۸۶).

نمونه آماری ۲۲ نفر از متخصصان حوزه منابع انسانی وزارت نفت که صاحب‌نظر و یا دارای تجربه مرتبط با موضوع پژوهش بوده‌اند، هستند که به‌صورت هدفمند و غیراحتمالی و با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی یا زنجیره‌ای انتخاب شده‌اند. جمع‌آوری اطلاعات براساس پرسشنامه ساختارمند و با الگوی قیاسی ۷گزینه‌ای استفنسون برای ۴۸ گویه انجام و در تحلیل آن از روش آماری تحلیل عاملی کیو و نمره استاندارد Z و با کمک نرم‌افزار کوانل انجام شده است. به‌طور خلاصه در این پژوهش از

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

فرایند پنج مرحله‌ای کیو به شرح ذیل استفاده شده است:

۱. گردآوری فضای گفتمان (از طریق مطالعه کتب، مقالات، نشریات و مصاحبه)؛

۲. انتخاب نمونه معرف فضای گفتمان (با استفاده از متخصصان و صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی و اقتصاد)؛

۳. انتخاب مشارکت‌کنندگان (به‌صورت هدفمند و غیراحتمالی)؛

۴. مرتب‌سازی کیو توسط مشارکت‌کنندگان؛

۵. تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی و نمره استاندارد Z (همان منبع، ۱۳۸۶).

ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، براساس بررسی و مصاحبه ادبیات، تحقیقات پیشین داخلی و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شده با تعداد ۶ نفر از متخصصان و صاحب‌نظران مرتبط با موضوع پژوهش برای گردآوری فضای گفتمان به تعداد ۵۴ گویه بوده و انتخاب نمونه معرفی فضای گفتمان به تعداد ۴۸ گویه است.

در این زمینه، استفنسون (۱۹۵۳) معتقد است که گویه‌ها باید طوری تعیین شوند که افراد بتوانند با آن مخالف یا موافق باشند (Pnina, 2009).

دنیس (۱۹۸۸) بیان می‌کند که در مطالعه روش کیو، جامعیت عبارات نمونه کیو در بررسی روایی مطرح است؛ به‌عبارت‌دیگر، عبارات گردآوری‌شده باید از چنان جامعیت و وسعتی برخوردار باشند تا بتوانند ذهنیت‌های مخالف را نمایان کنند. (نیک‌رفتار، ۱۳۹۱).

برای روایی ابزار این پژوهش، نمونه اولیه کیو از ادبیات تحقیق، پیشینه تحقیق و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری و پس از اظهارنظر و بررسی ۶ نفر از متخصصان و صاحب‌نظران، با ویرایش و بازبینی و اصلاح آن، پرسشنامه نهایی، تدوین گردید.

برای اعتبار (پایایی) ابزار گردآوری اطلاعات نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که با توجه به نزدیک بودن مقدار این ضریب به یک (۰/۹۲) می‌توان نتیجه گرفت، پرسشنامه پژوهش از اعتبار بالایی برخوردار است.

یافته‌های پژوهش

این تحقیق، براساس دیدگاه و نظرات ۲۲ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی و اقتصاد شاغل در وزارت نفت انجام شده است. از نظر جنسیت ۱۴ نفر مرد و ۸ نفر زن هستند. از نظر سنی ۵ نفر بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۰ نفر بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۷

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

نفر بین ۵۰ تا ۶۰ سال سن دارند، از نظر سابقه کاری ۷ نفر بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۵ نفر بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۱۰ نفر بیشتر از ۲۰ سال سابقه کار دارند، از نظر تحصیلات ۵ نفر کارشناس، ۱۱ نفر کارشناسی ارشد و ۶ نفر دکتری دارند. از منظر جایگاه شغلی ۸ نفر مدیر، ۱۰ نفر رئیس و ۴ نفر هیئت‌علمی هستند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بخش کیفی

شماره گویه	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۴	٪۶۴
	زن	۸	٪۳۶
سن	۳۰ تا ۴۰ سال	۵	٪۲۳
	۴۰ تا ۵۰ سال	۱۰	٪۴۶
	۵۰ تا ۶۰ سال	۷	٪۳۱
سابقه کاری	۱۰ تا ۱۵ سال	۷	٪۳۱
	۱۵ تا ۲۰ سال	۵	٪۲۳
	۲۰ سال و بیشتر	۱۰	٪۴۶
تحصیلات	کارشناسی	۵	٪۲۳
	کارشناسی ارشد	۱۱	٪۵۰
	دکتری	۶	٪۲۷
جایگاه شغلی	مدیر	۸	٪۳۶
	رئیس	۱۰	٪۴۶
	هیئت‌علمی	۴	٪۱۸
کل	-	-	٪۱۰۰

به‌منظور تحلیل داده‌های حاصل از تحقیق، از روش تحلیل عاملی استفاده شده است که بدواً با ایجاد مجموعه داده‌ها و تهیه ماتریس همبستگی و تحلیل آماری ماتریس داده‌های کیو با استفاده از نرم‌افزار کوانل، عامل‌ها و یا الگوهای ذهنی پژوهش استخراج گردید که براساس آن دو عامل چرخش نیافته به شرح جدول ۲ به‌دست آمد.

اگرچه با محاسبه بارهای عاملی، دو الگوی ذهنی از درون مجموعه ذهنیت‌های مختلف، استخراج گردیده است که نمایانگر ذهنیت‌های مشترک هستند، لیکن باید مشخص شود که قدرت و توانایی دو الگوی ذهنی استخراج شده در بیان ذهنیت‌های

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

جدول ۲. درصد واریانس تعیین شده برای هر عامل یا الگوی ذهنی و مقدار ویژه آن

تعداد عامل یا الگوهای ذهنی	مقدار ویژه	واریانس (درصد)	واریانس تجمعی (درصد)
دیدگاه ۱. مبتنی بر نیروی انسانی	۲/۵۷۳	۵۰/۸۱	۵۰/۸۱
دیدگاه ۲. مبتنی بر عوامل ساختاری و زمینه‌ای	۱/۷۱	۲۸/۱	۷۸/۹۱

مشترک چقدر است؟ به‌عبارت‌دیگر باید تعیین شود که هر الگوی ذهنی به‌تنهایی چند درصد از ذهنیت‌های گردآوری شده را پوشش می‌دهد. بدین‌منظور از معیار کالیزر ـ گاتمن به‌نام مقدار ویژه استفاده می‌شود. چنانچه مقدار ویژه دو الگوی ذهنی به‌دست آمده بزرگتر از یک باشد، آن عامل قابل‌قبول و معنادار شناخته می‌شود. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، مقدار ویژه برای الگوی ذهنی اول برابر (۲/۵۷۳) و برای الگوی ذهنی دوم به میزان (۱/۷۱) است که با توجه به اینکه هردو مقدار ویژه بزرگتر از یک است، بنابراین هردو الگو ذهنی استخراج شده، معنادار و قابل‌قبول است که در این میان اهمیت الگوی ذهنی اول به‌مراتب بیشتر از الگوی ذهنی دوم است. به‌علاوه مجموع پراکندگی و یا واریانس مقدار ویژه دو الگوی ذهنی شناسایی‌شده برابر با ۷۸/۹۱ درصد است که نشان می‌دهد هردو الگوی ذهنی، ۷۸/۹۱ درصد از ذهنیت مشارکت‌کنندگان را بیان می‌کند که مطابق جدول ۲، از این میزان ۵۰/۸۱ درصد الگوی ذهنی و ۲۸/۱ درصد را الگوی ذهنی دوم در برداشته است؛ به‌عبارت‌دیگر در این پژوهش، الگوی ذهنی اول که مبتنی بر نیروی انسانی است، سهم قابل‌توجهی از ذهنیت مشترک مشارکت‌کنندگان را پوشش می‌دهد.

از آنجایی که در برخی از موارد چرخش بارهای عاملی معنادار استخراج شده برای تسهیل در تفسیر آن‌ها ضرورت دارد، از شیوه واریماکس برای چرخش عامل‌ها استفاده شد و سپس آرایه‌های عاملی توسط نرم‌افزار کوانل محاسبه گردید. درنهایت دو الگوی ذهنی با تعداد اعضای تشکیل‌دهنده به شرح جدول ۳ حاصل شد.

همان‌طور که در جدول ۳ آمده است، از ۲۲ نفر مشارکت‌کننده، ۸ نفر از مدیران وزارت نفت بوده‌اند که همگی در الگوی ذهنی اول که رویکرد آن توجه به نیروی انسانی است، قرار دارند. ضمن اینکه پاسخگوی شماره ۱۷ به‌عنوان مدیر و سرگروه الگوی ذهنی اول است. این بدین‌معناست که ذهنیت این مشارکت‌کننده، بیشترین شباهت را به گونه ذهنی اول دارد. به همین علت پاسخگوی شماره ۲۲ که از اعضا هیئت‌علمی مؤسسه

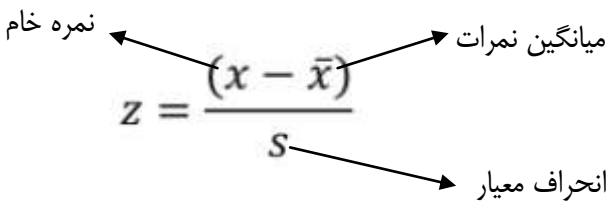
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مطالعات بین‌المللی انرژی نفت هست، به‌عنوان سرگروه الگوی ذهنی دوم است.

جدول ۳. تفکیک گونه‌ها براساس شماره اعضاء و سرگروه‌ها

عامل/ الگوی ذهنی	پاسخگویان	واریانس (درصد)			سرگروه
		مدیر	هیئت‌علمی	رئیس	
دیدگاه ۱: الگوی ذهنی مبتنی بر نیروی انسانی (رفتاری)	۸ نفر مدیر و ۵ نفر رئیس (مجموعاً ۱۳ نفر)	۱، ۳، ۴، ۱۲، ۱۴، ۱۷، ۱۹،۲۱	-	۲، ۵، ۱۱، ۱۵، ۱۸	پاسخگوی شماره ۱۷
دیدگاه ۲: الگوی ذهنی مبتنی بر عوامل ساختاری و زمینه‌ای (محیطی)	۴ نفر هیئت‌علمی و ۵ نفر رئیس (مجموعاً ۹ نفر)	-	۶، ۸، ۲۰، ۲۲	۷، ۹، ۱۰، ۱۳، ۱۶	پاسخگوی شماره ۲۲

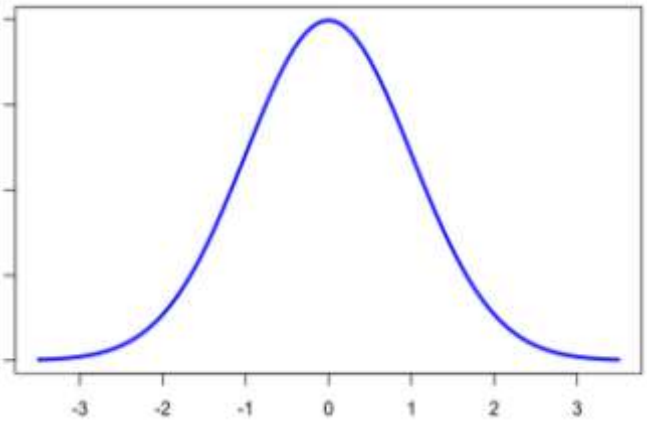
در ادامه برای ارزشیابی گویه‌های تحقیق از نمره استاندارد یا نمره Z استفاده شده است. معمولاً نمرات Z برابر یک یا بیشتر از یک، مثبت تلقی می‌شوند. درحالی‌که نمرات Z منهای یک (۱-) یا کمتر از آن کاملاً منفی به حساب می‌آیند. نمرات Z که بین ۰/۲۵ تا ۱ و یا بین ۰/۲۵ تا ۱- قرار دارند به‌ترتیب نسبتاً مثبت و نسبتاً منفی لحاظ می‌شوند. بدین‌ترتیب نمره استاندارد یا نمره Z هر گویه که بزرگتر از ۱+ باشد، دلالت بر موافقت بیشتر و نمرات استاندارد هر گویه که کمتر از ۱- باشد، دلالت بر مخالفت بیشتر دارد. باید توجه داشت که توزیع گویه‌های تحقیق بر روی مقیاس استفنسون به‌صورت نرمال صورت گرفته است. شایان‌ذکر است، نمرات استاندارد، نمرات خام را با در نظر گرفتن مقدار انحراف آنان از میانگین نشان می‌دهد.



بدین‌ترتیب تبدیل نمرات خام به نمرات استاندارد Z بر روی منحنی نرمال به‌صورت زیر است:

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

شکل ۱. منحنی نرمال توزیع گویه‌ها



بنابراین، با توجه به اینکه در جدول مربوط به محاسبه نمره Z برای الگوی ذهنی اول، اکثر گویه‌های موردتوافق در ارتباط با عوامل نیروی انسانی هستند، الگوی ذهنی اول مبتنی بر عوامل نیروی انسانی نامگذاری گردید. به اختصار در جدول ۴ گویه‌هایی که برای الگوی ذهنی اول، نمره استاندارد آن‌ها به‌ترتیب بیشتر از (۲+) هستند، درج شده است.

جدول ۴. گویه‌هایی که برای الگوی ذهنی اول نمره استاندارد آن‌ها به‌ترتیب بیشتر از (۲+) است

ردیف	شماره گویه	مضمون گویه	مؤلفه اصلی	نمره Z
۱	۳۳	تأکید و تقویت رویکرد جهادی، همت جهادی، روحیه جهادی	رفتاری (نیروی انسانی)	۲/۴۱
۲	۲۷	توجه به معیشت کارکنان	رفتاری (نیروی انسانی)	۲/۳۷
۳	۷	تدوین استراتژی علمی و بومی برآمده از فرهنگ انقلابی و اسلامی	ساختاری	۲/۲
۴	۱۵	افزایش بهره‌وری از طریق توانمندسازی نیروی انسانی	رفتاری (نیروی انسانی)	۲/۱۵
۵	۲۰	استقرار نظام شایسته‌سالاری	رفتاری (نیروی انسانی)	۲/۱۲
۶	۳۲	تکیه بر ظرفیت‌های داخلی با اعتماد به نیروی انسانی	رفتاری (نیروی انسانی)	۲/۱

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

ردیف	شماره گویه	مضمون گویه	مؤلفه اصلی	نمره Z
۷	۳۴	اهمیت به کرامت انسانی	رفتاری (نیروی انسانی)	۲/۰۵
۸	۱۸	اعتقاد به ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نیروی انسانی داخلی (نگرش درون‌زا)	رفتاری (نیروی انسانی)	۲/۰۲
۹	۲۲	ایجاد انگیزه و تشویق کارکنان برای همکاری‌های گروهی	رفتاری (نیروی انسانی)	۲
۱۰	۳	تطبیق مقررات با قوانین بالادستی با لحاظ شرایط خاص صنعت نفت	زمینه‌ای (محیطی)	۲

مطابق جدول ۴، انتخاب اول و دوم الگوی ذهنی اول مبتنی بر نیروی انسانی، گویه‌های شماره ۳۳ (Z=۲/۴۱) با مضمون تأکید بر «تقویت رویکرد جهادی، همت جهادی و روحیه جهادی» گویه شماره ۲۷ (Z=۲/۳۷) با مضمون «توجه به معیشت کارکنان» است؛ بنابراین، الگوی ذهنی اول به دو شاخص رویکرد، همت و روحیه جهادی کارکنان شاغل در صنعت نفت و توجه به معیشت آنان برای تحقق اقتصاد مقاومتی بیش از سایر مفاهیم و شاخص‌ها توجه دارد.

از طرفی نظر به اینکه در جدول مربوط به محاسبه نمره Z برای الگوی ذهنی دوم، اکثر گویه‌های موردتوافق در ارتباط با عوامل ساختاری و زمینه‌ای (محیطی) هستند، الگوی ذهنی دوم مبتنی بر عوامل ساختاری و زمینه‌ای (محیطی) نامگذاری گردید. در جدول ۵، گویه‌هایی که برای الگوی ذهنی دوم، نمرات استاندارد آن‌ها به‌ترتیب بیشتر از (۲+) می‌باشد، آورده شده است.

مطابق جدول ۵، انتخاب اول و دوم الگوی ذهنی دوم مبتنی بر عوامل ساختاری و زمینه‌ای (محیطی)، گویه شماره ۳ (Z=۲/۳۵) و گویه شماره ۱۰(Z=۲/۳۲) است. بدین‌معنا که الگوی ذهنی دوم به دو شاخص مهم «تطبیق مقررات با قوانین بالادستی با لحاظ شرایط خاص صنعت نفت» و «تدوین برنامه برای نیروی انسانی متناسب با نیاز امروز و فردا» بیش از سایر مفاهیم و شاخص‌ها برای تحقق اقتصاد مقاومتی توجه دارد.

درنهایت، هردو گروه و یا الگو ذهنی بر روی ۴۸ گویه توافق داشته‌اند که از این تعداد ۳۰ گویه‌ای که نمره Z آن‌ها ۱+ و بیشتر محاسبه شده، به‌عنوان گویه‌های معرف الگوی مدیریت منابع انسانی وزارت نفت برای تحقق اقتصاد مقاومتی، انتخاب گردیده‌اند که در جدول ۶، تشریح شده است.

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

جدول ۵. گویه‌هایی که برای الگوی ذهنی دوم نمره استاندارد آن‌ها به‌ترتیب بیشتر از (+۲) است

ردیف	شماره گویه	مضمون گویه	مؤلفه اصلی	نمره Z
۱	۳	تطبیق مقررات با قوانین بالادستی با لحاظ شرایط خاص صنعت نفت	زمینه‌ای (محیطی)	۲/۳۵
۲	۱۰	تبیین برنامه برای نیروی انسانی متناسب با نیاز امروز و فردا	ساختاری	۲/۳۲
۳	۱۷	جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی مستعد و کارآمد و دارای عزم راسخ برای پیشرفت	ساختاری	۲/۳
۴	۱۶	برگزاری آزمون‌های استخدامی عدالت‌بنیان برای ایجاد اشتغال	ساختاری	۲/۳
۵	۳۳	تأکید و تقویت رویکردهای جهادی، همت جهادی و روحیه جهادی	رفتاری (نیروی انسانی)	۲/۱۴
۶	۱۵	افزایش بهره‌وری از طریق توانمندسازی نیروی انسانی	رفتاری (نیروی انسانی)	۲/۱
۷	۲۷	توجه به معیشت کارکنان	رفتاری (نیروی انسانی)	۲/۰۹

جدول ۶. تعداد گویه‌های موردتوافق براساس نمره Z و معرف الگو

ردیف	شرح	مقدار Z	تعداد گویه‌های موردتوافق
۱	در موافقت، توافق	۱+ و بیشتر	۳۰
۲	در مخالفت، توافق	۱- و بیشتر	۵
۳	نسبتاً موافق در توافق	۰,۲۵+ تا ۱+	۴
۴	نسبتاً مخالف در توافق	۰,۲۵- تا ۱-	۹
۵	بی‌اثر در بررسی	بین ۰ تا ۰,۲۵ ±	۰
جمع	–	–	۴۸

در جدول ۷ مؤلفه‌های اصلی و فرعی الگوی مدیریت منابع انسانی وزارت نفت برای تحقق اقتصاد مقاومتی به‌ترتیب بیشترین نمره Z برای ۳۰ گویه نشان داده شده است.

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

جدول ۷. مؤلفه‌های اصلی و فرعی الگو به‌ترتیب بیشترین نمره Z (۳۰ گویه)

ردیف	شماره‌گویه	مضمون گویه (مفاهیم و شاخص)	مؤلفه اصلی	نمره Z
۱	۳۳	تأکید و تقویت رویکرد جهادی، همت جهادی و روحیه جهادی	رفتاری (نیروی انسانی)	۲/۲۷۵
۲	۲۷	توجه ویژه به معیشت مردم	رفتاری (نیروی انسانی)	۲/۲۳
۳	۷	تدوین استراتژی علمی و بومی برآمده از فرهنگ انقلابی و اسلامی	ساختاری	۲/۲۲۵
۴	۳	تطابق مقررات با قوانین بالادستی با لحاظ شرایط خاص صنعت نفت	زمینه‌ای (محیطی)	۲/۱۷۵
۵	۱۵	افزایش بهره‌وری از طریق توانمندسازی نیروی انسانی	رفتاری (نیروی انسانی)	۲/۱۲۵
۶	۲۰	استقرار نظام شایسته‌سالاری	رفتاری (نیروی انسانی)	۲/۰۶
۷	۳۲	تأکید بر ظرفیت‌های داخلی با اعتقاد به نیروی انسانی	رفتاری (نیروی انسانی)	۲/۰۲۵
۸	۲۴	اهمیت به کرامت انسانی	رفتاری (نیروی انسانی)	۱/۹۹
۹	۱۸	اعتقاد به ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نیروی انسانی داخلی (نگرش درون‌زا)	رفتاری (نیروی انسانی)	۱/۹۶
۱۰	۱۷	جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی مستعد و کارآمد و دارای عزم راسخ برای پیشرفت	ساختاری	۱/۹۵
۱۱	۱۰	تدوین برنامه برای نیروی انسانی متناسب با نیاز امروز و فردا	ساختاری	۱/۹۳۵
۱۲	۱۶	برگزاری آزمون‌های استخدامی عدالت‌بنیان برای ایجاد اشتغال	ساختاری	۱/۹
۱۳	۱۳	شفافیت‌سازی و تسهیل در مقررات و ضوابط	ساختاری	۱/۹
۱۴	۱۹	معتقد به نقش‌آفرینی کارکنان در تحقق اهداف سازمانی	رفتاری (نیروی انسانی)	۱/۸۶
۱۵	۲۴	استفاده از مهارت، خلاقیت و تجربه نیروی انسانی برای ایجاد ارزش‌افزوده در زنجیره تولید	رفتاری (نیروی انسانی)	۱/۸۵۵
۱۶	۲۱	به حداکثر رساندن مشارکت کارکنان	رفتاری (نیروی	۱/۷۳

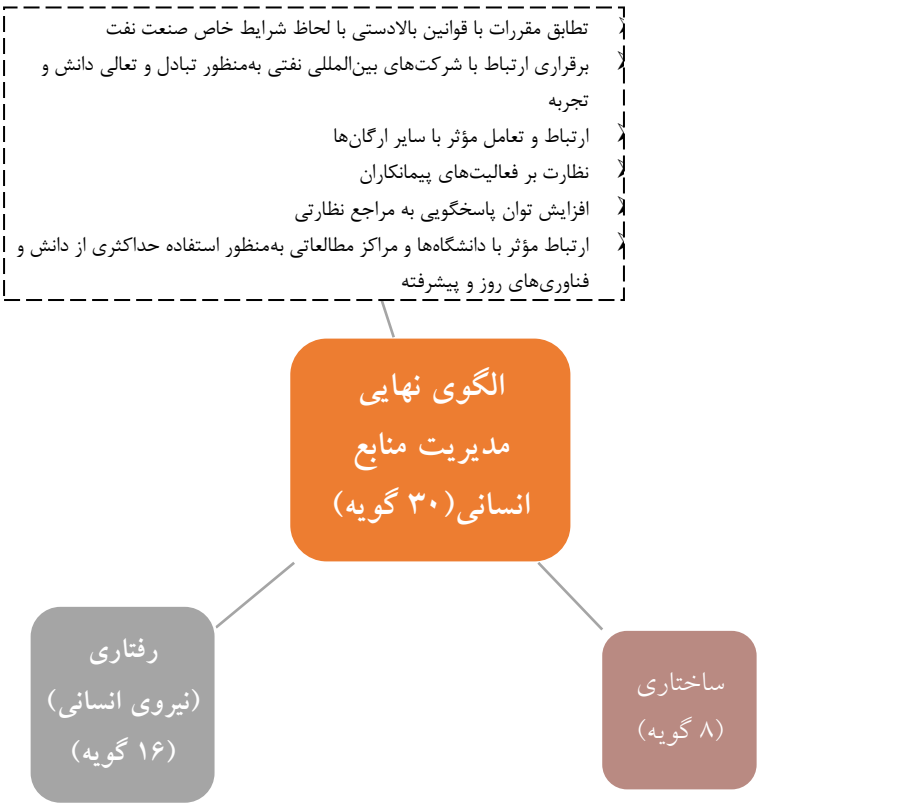
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

ردیف	شماره‌گویه	مضمون گویه (مفاهیم و شاخص)	مؤلفه اصلی	نمره Z
			انسانی)	
۱۷	۲۹	شفافیت‌سازی فعالیت‌ها و ایجاد فضای سالم	رفتاری (نیروی انسانی)	۱/۷۱
۱۸	۳۱	ایجاد تحرک و پویایی در سازمان	رفتاری (نیروی انسانی)	۱/۶۵
۱۹	۲۲	ایجاد انگیزه و تشویق کارکنان برای همکاری‌های گروهی	رفتاری (نیروی انسانی)	۱/۶۴
۲۰	۲۳	افزایش سهم سرمایه انسانی در افزایش تولید از طریق ارتقاء دوره‌های آموزشی	رفتاری (نیروی انسانی)	۱/۶
۲۱	۲۶	برگزاری دوره‌های آموزشی اثربخش و نیازمحور	رفتاری (نیروی انسانی)	۱/۳۵
۲۲	۲۵	برقراری ارتباط با شرکت‌های بین‌المللی نفتی به‌منظور تبادل و تعاطی دانش و تجربه	زمینه‌ای (محیطی)	۱/۳
۲۳	۲۸	حفظ و تقویت روحیه فسادستیزی	رفتاری (نیروی انسانی)	۱/۲۶۵
۲۴	۱	ارتباط و تعامل مؤثر با سایر ارگان‌ها	زمینه‌ای (محیطی)	۱/۲۶
۲۵	۴	نظارت بر فعالیت‌های پیمانکاران	زمینه‌ای(محیطی)	۱/۲۱
۲۶	۸	طراحی ساختار سازمانی منعطف و پویا	ساختاری	۱/۱۵
۲۷	۱۱	خط‌مشی و سیاست‌گذاری سازمانی منطبق با شرایط گوناگون و قابل‌تکمیل	ساختاری	۱/۱۲
۲۸	۱۲	اصلاح و تقویت نظام مالی و بودجه‌ای	ساختاری	۱/۱
۲۹	۲	افزایش توان پاسخگویی به مراجع نظارتی	زمینه‌ای(محیطی)	۱/۰۶
۳۰	۵	ارتباط مؤثر با دانشگاه‌ها و مراکز مطالعاتی به‌منظور استفاده حداکثری از دانش و فناوری‌های روز و پیشرفته	زمینه‌ای (محیطی)	۱

بر این اساس، الگو نهایی مدیریت منابع انسانی وزارت نفت برای تحقق اقتصاد مقاومتی برحسب سه مؤلفه اصلی رفتاری (نیروی انسانی)، ساختاری و زمینه‌ای (محیطی) و مفاهیم و شاخص‌ها احصاء و شناسایی شده که در شکل ۲ آورده شده است.

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

شکل ۲. الگوی نهایی مدیریت منابع انسانی



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

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، درصدد ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی وزارت نفت برای تحقق اقتصاد مقاومتی با استفاده از روش آمیخته کیو بوده است که از یافته‌های پژوهش می‌توان چنین استنتاج نمود که سه مؤلفه اصلی رفتاری (نیروی انسانی)، ساختاری و زمینه‌ای (محیطی) به‌عنوان عناصر و اجزای اصلی الگوی مدیریت منابع انسانی احصاء و شناسایی شده‌اند. نتایج مطالعات فهیمی‌تبار و همکاران (۱۴۰۲) نیز بر اهمیت عناصر و مؤلفه‌های مدیریتی و ساختاری اشاره داشته و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر همسو است. براساس نتایج به‌دست آمده، شاخص تأکید و تقویت رویکرد جهادی، همت جهادی و روحیه جهادی از اولین و مهمترین شاخص‌های احصاء شده در الگوی مدیریت منابع انسانی است. نتایج مطالعات محمدیان (۱۳۹۵) نیز به الگوی فرهنگ جهادی و مجاهدت محوری اشاره داشته و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد.

دومین و مهمترین شاخص شناسایی‌شده در الگوی مدیریت منابع انسانی، توجه ویژه به معیشت کارکنان است که با نتایج مطالعات امام‌جمعه‌زاده، محمودی‌رجا (۱۳۹۴) که به بهبود وضع معیشت اشاره داشته، هماهنگی دارد. یکی‌دیگر از شاخص‌های مهم احصاء شده در الگوی مدیریت منابع انسانی، تدوین استراتژی علمی و بومی برآمده از فرهنگ انقلابی و اسلامی است؛ که با نتایج مطالعات فهیمی‌تبار و همکاران (۱۴۰۲)، لیراوی و همکاران (۱۴۰۰) و اعرابی و همکاران (۱۳۹۹) که به مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره داشته، سازگار است. افزایش بهره‌وری از طریق توانمندسازی نیروی انسانی از شاخص‌های مهمی است که در الگوی مدیریت منابع انسانی احصا شده است. نتایج مطالعات فلاحی و همکاران (۱۴۰۱) که به تأثیر آموزش و توانمندسازی در بهبود کیفیت نیروی انسانی و درنتیجه ارتقای بهره‌وری سازمان‌ها اشاره دارد، با آن همسو است. یکی‌دیگر از شاخص‌های مهم شناسایی‌شده در الگوی مدیریت منابع انسانی به حداکثر رساندن مشارکت کارکنان است. مطالعات فروزانفر (۱۳۹۸)، باباشاهی و همکاران (۱۴۰۰) و فلاحی و همکاران (۱۴۰۱) که به تعاون و همکاری و مشارکت اشاره داشته، از این منظر با نتایج پژوهش حاضر هماهنگ است. استقرار نظام شایسته‌سالاری از دیگر شاخص‌های مهم احصا شده در الگوی مدیریت منابع انسانی است. نتایج مطالعات فهیمی‌تبار و همکاران (۱۴۰۲) و فلاحی و همکاران (۱۴۰۱) که به شایستگی اشاره شده از این منظر با نتایج پژوهش حاضر سازگار است.

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

جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی مستعد و کارآمد و دارای عزم راسخ برای پیشرفت یکی از مهمترین شاخص‌هایی است که در الگوی مدیریت منابع انسانی احصا گردیده است. نتایج مطالعات باباشاهی و همکاران (۱۴۰۰) و علیزاده و همکاران (۱۳۹۹) که به تأمین، به‌کارگیری و نگهداشت نیروی انسانی و کارمندیابی اشاره دارد، از این منظر با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد. از دیگر شاخص‌های مهم که در الگوی مدیریت منابع انسانی احصا و شناسایی شده است، اعتقاد به ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نیروی انسانی داخلی (نگرش درون‌زا) است. مطالعات امام‌جمعه‌زاده و محمودی‌رجا (۱۳۹۴) که به بهره‌گیری از ظرفیت و توانایی افراد اشاره داشته، از این منظر با نتایج پژوهش حاضر سازگار است.

از دیگر شاخص‌های مهمی که در الگوی مدیریت منابع انسانی شناسایی شده است، برگزاری دوره‌های آموزشی اثربخش و نیازمحور است. نتایج مطالعات فلاحی و همکاران (۱۴۰۱)، لیراوی و همکاران (۱۴۰۰) و علیزاده و همکاران (۱۳۹۹) که به آموزش و توسعه اشاره داشته، از این منظر با نتایج پژوهش حاضر هماهنگ است.

در خاتمه بازنگری مجدد برنامه‌های راهبردی و استراتژیک مدیریت منابع انسانی با رویکرد جهادی با ابتناء بر فرهنگ انقلابی و بومی، بازشناسایی توانمندی، دانش و شایستگی‌های سرمایه انسانی و تدوین برنامه‌های توسعه فردی براساس آن به‌منظور استفاده حداکثری از قابلیت‌ها و استعدادهای ایشان برای تحقق اهداف سازمانی، طراحی مجدد نظام جبران خدمات برای نیروی انسانی به‌منظور بهبود وضعیت معیشتی آنان با استفاده از نظرات و پیشنهادهای عموم کارکنان در قالب تیم‌های کاری، بازآرایی مجدد فرایندهای مدیریت منابع انسانی با توجه به تکالیف جدید تعریف‌شده در قوانین و مقررات موضوعه، تدوین نظام انگیزشی اثربخش و برقراری ارتباط این نظام با نظام مدیریت ارزیابی عملکرد، بازطراحی ساختار سازمانی متناسب با شرایط داخلی و محیط بیرونی، طراحی نظام آموزشی براساس الگوی شایستگی و ایجاد تغییرات لازم براساس این الگو در مراحل نیازسنجی آموزشی، تدوین و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی و ارزیابی کارایی و اثربخشی آموزشی، استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک به‌منظور تسریع در فرایند تصمیم‌گیری و پاسخگویی با هدف برقراری عدالت و ارتقای سلامت اداری در سازمان و درنهایت، تشکیل کارگروه‌های تخصصی به‌منظور افزایش توان پاسخگویی به مراجع نظارتی، پیشنهاد می‌شود.

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

منابع

رجب‌بیگی، مجتبی؛ اسدی، احمد و تیمورنژاد، کاوه (۱۴۰۱)، طراحی الگوی آینده‌نگاری منابع انسانی در صنعت نفت با تأکید بر قابلیت‌های پویا. *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. سال ۱۳، شماره ۵۲، صص: ۸۱-۱۰۰.

براری شفیعی، زینب و پیردهقان، فاطمه (۱۳۹۶). نقش توسعه نیروی انسانی در تحقق اقتصاد مقاومتی. *فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری*. شماره ویژه کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، صص: ۲۶-۳۷.

محمدی، محمد؛ سویدی، علیرضا؛ رضایی‌فر، حمید و محمدزاده، مهدی (۱۴۰۲). ارائه الگوی راهبردی توسعه منابع انسانی در شرکت ملی حفاری ایران. *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. سال ۱۵، شماره ۵۹، صص ۱۵۳-۱۷۲.

مندگاری، عقیل و کولک، عادل (۱۳۹۹). بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارکنان. *فصلنامه رهیافتی در مدیریت بازرگانی*. دوره ۳، صص: ۱۱۷ – ۱۳۸.

هوشنگی، امیرحسین و غلام‌زاده، داریوش (۱۴۰۱). بررسی نقش‌های مدیریت منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان از منظر مدیران ارشد شرکت‌های ایرانی. *فصلنامه منابع انسانی تحول‌آفرین*. سال اول، شماره ۰۲

قصوری، علی (۱۴۰۱). نقش مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمان. *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، سال ۶، شماره ۸۴، صص: ۹۱- ۸۱.

نیک‌رفتار، طیبه (۱۳۹۱) *روش کیو و کاربرد آن در یک مطالعه موردی*. تهران: انتشارات نگاه دانش.

آرمان، مانی؛ لیراوی، طیبه؛ حسینی، سیدیعقوب (۱۴۰۰)، *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. سال ۱۳، شماره ۵۰، صص: ۱۲۹-۱۵۰.

فلاحی، مصیب و میرزایی، غلامرضا و محمدزاده، بهجت (۱۴۰۱). مدیریت جهادی منابع انسانی از منظر سردار سلیمانی. کنفرانس ملی مدیریت و کارآفرینی در مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی (با محوریت محرومیت‌زدایی در منطقه جازمو).
https://sid.ir/Paper/10656679/1065625/fa.

فهیمی‌تبار، حسین؛ نقیب‌السادات، سیدرضا؛ میراسماعیلی، بی‌بی‌سادات؛ حسینی‌دانا، حمیدرضا و محمدی، افشین (۱۴۰۲). طراحی مدل مطلوب مدیریت روابط عمومی

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

در وزارت نفت برای اجرای سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، پایان‌نامه دوره دکتری دانشگاه آزاد اسلامی دماوند.

سیفلو، سجاد (۱۴۰۳)، چارچوب مفهومی مردم‌محوری در اقتصاد مقاومتی. *نشریه علمی پژوهش‌های کاربردی اقتصاد مقاومتی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*. دوره اول، صص: ۶۳-۲۸.

منظم‌قلعه‌جویی، ساناز؛ حسینی‌دانا، حمیدرضا؛ محمدی، افشین (۱۴۰۱) تحلیل استراتژیک گفتمان سازی اقتصاد مقاومتی با تأکید بر نقش شبکه‌های اجتماعی نوین. بررسی مسائل اجتماعی ایران. ۱۳(۱)، صص: ۲۴۸-۲۲۹.
http://doi.org/10.22059//ijsp.2023.926320

باغچی، رامین (۱۳۹۳) اقتصاد مقاومتی سرمایه‌گذاری نیروی انسانی ضرورت تشکیل انجمن خبرگی و مدیریت دانش. کنفرانس ملی بهینه‌سازی مصرف انرژی در علوم و مهندسی. بابل، دانشکده فنی و حرفه‌ای الزهرا، صص: ۱۹۷۳-۱۹۸۰.

محمدیان، یدالله (۱۳۹۵)، طراحی الگوی فرهنگ جهادی نهادهای انقلاب اسلامی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)*، سال ۸، شماره ۲(شماره پیاپی ۲۴)، صص: ۸۳-۵۳.

فروزانفر، محمدحسین و ملاحسینی، علی و ریاحی، محمدعلی و نجفی‌پور، امیرعباس (۱۳۹۸). طراحی الگوی اقتصاد مقاومتی براساس بیانات مقام معظم رهبری. نشریه پژوهش‌های انقلاب اسلامی. شماره پیاپی ۳۱، صص ۱۷۹-۱۹۶.

اعرابی، سیدمحمد و وزیری‌یگان، سیداحسان و اسفندیاری‌قلاتی، شهرام (۱۳۹۹). تدوین استراتژی‌های روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران براساس الگوی ترکیبی. *ماهنامه اکتشاف و تولید نفت و گاز*. شماره پیاپی ۱۸۱، صص: ۵۰-۶۰.

خدابخشی‌هفشجانی، نسرین؛ آقاداود جلفایی، رسول (۱۴۰۲). ارائه مدل ارزش‌آفرین منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران. *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. سال ۱۵، شماره ۶۰، صص: ۱۷۹-۲۰۶.

لیراوی، طیبه و آرمان، مانی و حسینی، سیدیعقوب (۱۴۰۰)، تبیین ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک. *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. سال ۱۳، شماره ۵۰، صص: ۱۲۹-۱۵۰.

باباشاهی، جبار و باتمانی، محمدامین و توسلی میمندی، عذرا (۱۴۰۰). ارائه چارچوب خط‌مشی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی. *دو فصلنامه علمی مدیریت منابع*

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

انسانی پایدار. دوره ۳، شماره ۴، صص: ۲۰۱-۲۲۰.

مبینی‌دهکردی، علی؛ کشتکار هرانکی، مهران (۱۳۹۳). بررسی مدل سه‌شاخگی بر نوآوری اجتماعی. *نشریه علمی ـ پژوهشی مدیریت نوآوری*. سال ۳، شماره ۴، صص: ۵۷-۷۵.

- خوشگویان‌فرد، علیرضا (۱۳۸۶). *روش‌شناسی کیو*، تهران: مرکز تحقیقات صداوسیما.

- امام‌جمعه‌زاده، سیدجواد و محمودی‌رجا، سیدذکریا (۱۳۹۴). تجزیه‌وتحلیل جایگاه اقتصاد مقاومتی در تحقق گفتمان الگوی اسلامی ـ ایرانی پیشرفت و چشم‌انداز افق ۱۴۰۴. *فصلنامه رهیافت انقلاب اسلامی*. شماره ۰۳۳

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: ۲۵۷-۲۴۱.

Sanchez, j.L, montero - Navarro, A. & Gallego-Losada, R (2019). The opportunity Presented by technological innovation ta attract valuable human resources. sustainability, 11 (20), 57-58.

Hosseini, A, Tabsami, A & DadFar, Z (2018). Investigating- the effect of human resource management functions on organizational Performance. Public administration Perspective, 1 (3), 100-110.

Tielen, M., et al. (2008). QMethodology to identify Young adult renal transplant recipients at risk for nanadherence. Transplantation, & 5 (5), P: 700.

Creswell, J. W, & plana clark, v.L (2011). Designing and conducting mined methods Research, CA: Sage.

Pnina, S. (2009). using Q method in qualitative Research. international journal of Quditative Method. 8 (1), 97-93.[1]

[1]

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

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