تاریخ دریافت: ۹۲/۰۲/۱۴

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۱۴

طراحی مدل توسعه استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران

دکتر مانی آرمان[۱]- دکتر سید محمد اعرابی[۲]- محبوبه خسروی[۳]

چکیده

این مقاله ضمن بررسی مفاهیم توسعه منابع انسانی، به دنبال طراحی، ارائه و آزمون مدلی برای توسعه استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران می باشد. به این منظور الگوهای متعددی در حوزه هماهنگی استراتژیک و توسعه منابع انسانی بررسی گردید و در نهایت چارچوب نظری ابتدایی پژوهش شکل گرفت. جامعه مورد بررسی در این پژوهش، کلیه مدیران و روسای ستادی و عملیاتی شرکت ملی نفت ایران می باشد. در پژوهش حاضر، برای آزمون مدل در محیط واقعی گروه کانونی متشکل از کارشناسان و روسای متخصص در حوزه توسعه منابع انسانی تشکیل گردید تا براساس داده های واقعی شرکت مدل آزمون گردد. برای تحلیل، ابتدا تحلیل توصیفی دادهها انجام گرفت. در مرحله بعد، ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استراتژی های مختلف توسعه مشخص گردید. سپس با استفاده از آزمون T، مشخص شد که بین ترکیبات هماهنگ استراتژیها و سایر ترکیبات مشاهده شده، تفاوت معناداری وجود دارد. سپس، میانگین عملکرد کارکنان دارای ترکیبات هماهنگ استراتژی های مختلف ، با عملکرد کارکنان دارای سایر ترکیب ها مقایسه گشت و این نتیجه به دست آمد که کارکنان دارای ترکیبات هماهنگ استراتژی های مختلف نسبت به سایر ترکیبات، از عملکرد بهتری برخوردارند.

واژه‌های کلیدی

توسعه منابع انسانی، مدل توسعه استراتژیک منابع انسانی، آموزش، کارراهه، شرکت ملی نفت ایران

۱. عضو هیات علمی دانشگاه خلیج فارس بوشهر-Maniarman59@gmail.com

۲. دکترای مدیریت بازرگانی از دانشگاه تهران

۳. دکتری برنامه ریزی درسی از دانشگاه علامه طباطبایی و استادیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مقدمه

مفهوم توسعه منابع انسانی در متون مختلف منابع انسانی به شکل متفاوتی بررسی شده است . بررسی ادبیات مختلف نشان می دهد که حداقل ۴ رویکرد متفاوت به این مفهوم وجود دارد:۱: توسعه منابع انسانی معادل کل منابع انسانی۲: توسعه منابع انسانی معادل آموزش ۳:توسعه منابع انسانی معادل تمام اقدامات موثر بر توسعه کارکنان یعنی آموزش، کارراهه، ارزیابی عملکرد، جانشین پروری و ۴: توسعه منابع انسانی تابعی از سه جزء آموزش، کارراهه و توسعه سازمان (براساس تعریف ارائه شده از انجمن آموزش و توسعه منابع انسانی آمریکا[1]).(دویل، ۲۰۱۰ : ۲۲۹)در این پژوهش براساس تعریف ارائه شده از انجمن آموزش و توسعه منابع انسانی آمریکا منظور از توسعه منابع انسانی اقداماتی است که در حوزه آموزش، کارراهه شغلی و توسعه سازمان اتفاق می افتد.

در دهه گذشته رشد قابل توجهی در بحث پیرامون توسعه منابع انسانی بعنوان یک رشته آکادمیک و حوزه مطالعاتی انجام پذیرفته است. این رشد در جنبه های مختلفی صورت گرفته است که بخش قابل توجهی از آن در مبانی نظری و سطوح تجزیه و تحلیل توسعه منابع انسانی بوده است(لینهام، ۲۰۰۰؛ رونا و روت، ۲۰۰۰)[2]. سطوح تجزیه و تحلیل در توسعه منابع انسانی را می توان به ۳ سطح فردی[3]، سطح سازمانی[4]، و سطح اجتماعی[5] تقسیم بندی کرد. در سطح فردی عموماً بر جنبه های انسانی توسعه منابع انسانی تأکید می شود. این سطح تحلیل بر بررسی مفاهیمی مانند خود کارآمدی[6]، عزت نفس[7]، انگیزه یادگیری[8] و انگیزش از طریق انتظارات[9] می پردازد. ۲ جریان عمده این سطح را می توان ۱) توسعه شخصی فرد و توسعه شایستگی ها و قابلیتهای ارزشمند برای بازارکار ذکر کرد(گاراوان و دیگران، ۲۰۰۴: ۴۱۹).

1. ASTD
2. Lynham, Rouna& Root
3. Individual Level Of Analysis
4. Organizational Level Of Analysis
5. Community & Social Level Of Analysis
6. Self-Efficacy
7. Self-Steem
8. Motivation To Learn
9. Motivation through expectation

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

سطح سازمانی تجزیه و تحلیل عموماً بر جنبه منابع توسعه منابع انسانی تأکید دارد.در این راستا سازمان زمینه و محرک لازم برای عملکرد انسانی و سیستمی را فراهم می‌آورد. براین اساس هدف توسعه منابع انسانی کسب منابع حداکثری، تقویت و بهبود بهره‌وری و استفاده حداکثری از پتانسیل های کارکنان برای تحقق اهداف سازمانی است. در این سطح از تجزیه و تحلیل، توسعه منابع انسانی باید فعالیتها یا مداخلات توسعه ای را طراحی کند که از تحقق اهداف سازمانی حمایت کند. در این راستا، توسعه منابع انسانی موظف به بومی کردن فعالیتهای خود در راستای نیازهای سیستم و سازمان است. در این سطح از تجزیه و تحلیل، توسعه منابع انسانی نیازمند توجه به مفاهیم سیستمی و رویکرد سیستمی است (گاراوان ۱۹۹۱: ۱۹).

سطح سوم تجزیه و تحلیل در توسعه منابع انسانی ، سطح جامعه و اجتماعی است. در این سطح توسعه منابع انسانی بر توسعه جامعه، رقابت پذیری ملی و تسهیل شبکه سازی تأکید می کند. در این سطح توسعه منابع انسانی بر بخش‌بندی آموزشی و توسعه سرمایه انسانی درجهت بهبود رقابت پذیری ملی و افزایش کیفیت زندگی شهروندان تمرکز دارد. ۳ جریان عمده در این سطح از تجزیه و تحلیل را می توان تأثیر توسعه منابع انسانی بر فرهنگ ملی، تأثیر توسعه منابع انسانی بر تقویت سرمایه اجتماعی و انسانی در اقتصاد و ایجاد جوامع یادگیرنده دانست(گاراوان و دیگران، ۲۰۰۴: ۴۲۳). در این پژوهش براساس سطح سازمانی توسعه منابع انسانی تلاش می شود تا مدل توسعه استراتژیک منابع انسانی را در شرکت ملی نفت ایران آزمون شود.

توسعه استراتژیک منابع انسانی

توسعه استراتژیک منابع انسانی بر مدیریت استراتژیک آموزش، کارراهه و فعالیتهای پرورش متخصصان و مدیران به منظور دستیابی به اهداف سازمان، استفاده بهینه از دانش و مهارتهای فردی کارکنان و تحقق یادگیری بلندمدت کارکنان در مورد استراتژی‌های کسب و کار و شرکت تمرکز دارد.» (هیت و مک دونالد، ۲۰۱۱: ۲۲۴)

این تعریف با رویکردی منبع محور و براساس نظریه سرمایه انسانی ارائه شده است. رویکرد منبع محور در شرکتها، دانش و مهارتهای درونی شرکتها را منابع مهمی برای مزیت رقابتی می داند. نظریه سرمایه انسانی نیز معتقد است که شرکتها باید با

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه قابلیت های محوری خود را توسعه و حفظ نمایند. از این رو می‌توان ارزش منابع انسانی برای شرکتها را به میزان منحصر بودن و ارزش مهارتها و قابلیتهای کارکنان آن دانست. بنابراین زمانیکه شرکتها دارای منابع انسانی دارای قابلیتها و مهارتهای بی نظیر و غیرقابل تقلید برای رقبا دست یابند. مزیت رقابتی محقق می گردد.(جانسن و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۵۵) مفهوم توسعه منابع انسانی[1] را باید از آموزش منابع انسانی[2] جدا ساخت. زیرا این دو مفهوم تفاوتهای کلیدی زیادی با هم دارند. جدول شماره ۱ مهمترین تفاوتهای این دو مفهوم را نشان می‌دهد.

جدول شماره۱: تفاوت میان آموزش و توسعه منابع انسانی

محور تفاوت	توسعه منابع انسانی	آموزش منابع انسانی
هدف اصلی	کسب مهارتهای شغلی و شایستگی	انجام وظایف شغلی
تمرکز زمانی	آثار بلندمدت	آثار کوتاه مدت
جامعه مورد نظر	فرد محور و براساس فرد محوری	گروه محور
تمرکز بر	تمرکز بر نتایج و نیازمندیهای فردای سازمان	تمرکز برنیازهای امروز کارکنان
ماهیت فعالیت	استراتژیک و راهبردی	عملیاتی

(منبع: هچ و دایر،۲۰۰۴: ۱۱۵۷)

مفهوم توسعه استراتژیک منابع انسانی برای ادبیات توسعه منابع انسانی از اوایل دهه ۲۰۰۰ شکل گرفت. به اعتقاد گاراوان برای اینکه توسعه منابع انسانی رویکردی استراتژیک یابد، فعالیتهای توسعه منابع انسانی باید با اهداف و مأموریت سازمان یکپارچه و هماهنگ گردد. مدیران صفی در طراحی و ارائه فعالیتهای توسعه منابع انسانی درگیر شوند، فعالیتهای مکمل برای توسعه منابع انسانی در نظر گرفته شود و فعالیتهای توسعه منابع انسانی با ارزشها و فرهنگ سازی همسو گردند(گاراوان، ۲۰۰۷:

1. Human Resource Development
2 . Human Resource Training

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

۱۲) برای تحقق چنین امری توسعه استراتژیک منابع انسانی باید ۴ ویژگی زیر را در بر داشته باشد.

۱- توسعه استراتژیک منابع انسانی، افزایش قابلیتهای کلیدی که برای تقویت و حفظ مزیت رقابتی ضروری هستند را تسهیل کند. به اعتقاد لئونارد مارتون (۱۹۹۵) این قابلیتهای کلیدی شامل: دانش ها و مهارتها، سیستمهای فنی و فیزیکی، سیستمهای مدیریتی توسعه و آموزش، و هنجارها و ارزشهای سازمانی می باشد.

۲- توسعه استراتژیک منابع انسانی باید شرکت را قادر سازد تا از قابلیتهای موجود بهترین استفاده را برده و از طریق توسعه قابلیتها و مهارتهای جدید به سازمان امکان تطابق با تغییرات محیطی را بدهد.

۳- مفهوم سازی توسعه استراتژیک منابع انسانی بر پیوند میان راهبرهای سازمان، سیستمهای توسعه منابع انسانی، سیاستها و رویه‌ها از رویکرد ذینفعان مختلف تمرکز کند و بر سطوح مختلف تحلیل توجه داشته باشد.

۴- توسعه استراتژیک منابع انسانی باید به هر دو دسته راهبردهای برنامه ریزی شده و فعالیتهای عملیاتی و فوری تمرکز داشته باشد. (گاراوان، ۲۰۰۷: ۱۳-۱۶)

براساس پژوهشهای انجام گرفته، فعالیتهای توسعه استراتژیک منابع انسانی به دو بخش اصلی یعنی آموزش و کارراهه تقسیم می شوند. (راث، ۲۰۰۶: ۲۰۶) جزء اول مفهوم توسعه منابع انسانی که در این پژوهش مدنظر قرار گرفته است، مفهوم آموزش است. آموزش کارکنان فرایندی است برای سازگاری افراد با محیط متحول سازمانی و در نتیجه انطباق سازمان با محیط بیرونی است. آموزشهای کارکنان با حفظ ذخیره دانش و مهارت موجود سازمان، حفظ و نگهداری کارکنان (لیپک و اسنل،۱۹۹۹)، افزایش انگیزش و خشنودی شغلی (لاندتا،۲۰۰۶) و توانمند سازی آنان (پریتی ، ۲۰۰۵) مرتبط است.

تعهد همه سازمانها نسبت به آموزش کارکنان یکسان نیست. برخی سازمانها تلاش زیادی را صرف استخدام بهترین کارکنان می کنند؛ اما به آموزش و توسعه آنها توجهی ندارند (ویلس ، ۱۹۹۴)، اصولاً آموزش برای افزایش سطح تخصص کارکنان در حوزه های خاص تعریف می شود. هنگامی که در مورد روشهای آموزش در سازمانها صحبت

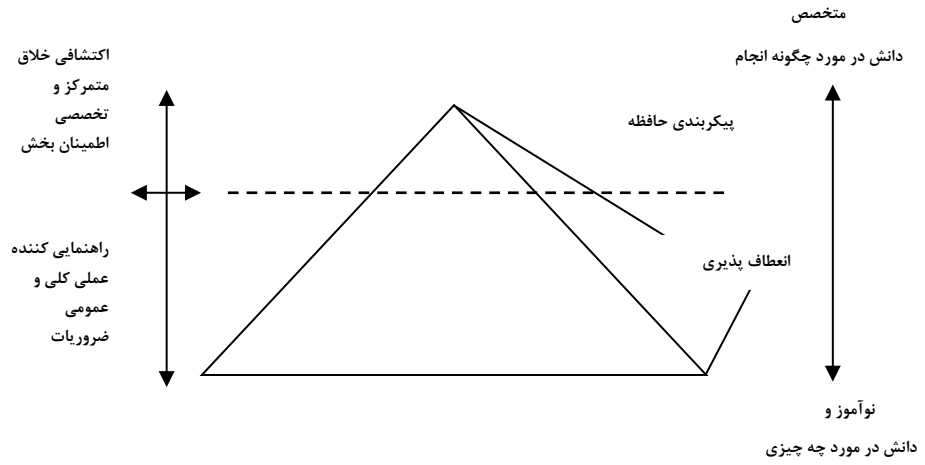
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

می کنیم، در واقع باید به سطح فعلی تخصصی که افراد در حال حاضر دارا هستند، توجه کنیم. شکل زیر به عنوان هرم یادگیری[1] این مفهوم را نشان می دهد.

بر اساس هرم یادگیری، سطوح پایین هرم شامل آموزشهای عمومی مانند مهارتها و دانش‌های ضروری، اساسی و پیش نیاز است که یادگیرنده برای آغاز کار به آنها نیاز دارد. بر این اساس نوآموزان در سطوح پایین هرم یادگیری قرار دارند و باید آموزشهای اساسی را ببینند. این آموزشهای سطوح پایین بیشتر آموزشهای کلاسی را شامل می شود. در مقابل به میزانی که در پیوستار کارآموز- متخصص[2] به پیش می رویم و سطح تخصص بالاتر می رود، آموزشها، خلاقانه و متمرکز بر موضوع خاص می گردند. از این رو روشهای آموزش نیز به سمت روشهای اکتشافی[3] و تجربی[4] پیش می رود. سطح میانی نیز هنگامی اتفاق می‌افتد که آموزش گیرنده امکان انتقال به سطح بالاتر را از نظر ذهنی کسب می‌کند (ین و همکاران، ۲۰۰۵: ۲۱۲). به دلیل اینکه آموزشهای تجربی نسبت به آموزشهای کلاسی[5] نیازمند زمان طولانی‌تری هستند بنابراین امکان مشارکت و حضور تعداد کمتری از کارکنان می باشد. از این رو شکل هرم یادگیری به شکل هرم طراحی شده است. در طرف دیگر هرم نیز پیوستار نوع دانش به کار گرفته شده در هر مرحله را مشخص می کند که نشان می دهد در سطح کارآموز، دانش در مورد کارهایی که باید انجام دهد، ارائه می شود. (دانش آگاهی بخش[6]) و در سطح متخصص، دانش در مورد چگونگی انجام کار ارائه می شود. (دانش روشی[7])(ورنر و دیسیمونه[8]، ۲۰۰۹: ۱۶۵).

1Learning Pyramid
2Novice – Expert Continuum
3Eploratory
4ExpreintialMetod
5Instruction – Centered Approach
6Declarative Knowledge
7Procedural Knowledge
8. Werner &desimone

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]



شکل ۱) انواع دانش

منبع: ین، ۲۰۰۷: صفحه۲

براساس هرم فوق، یک برنامه اثربخش آموزشی باید مشخص سازد که کارمند در چه سطحی از هرم یادگیری قرار دارد و سپس بر اساس سطح موردنظر، روش آموزش را تعیین کند. البته گاهی اوقات نیز سازمانها به دلیل سبک های مختلف یادگیری کارآموزان از سبک های تلفیقی و ترکیبی از روشها مانند سمینار، بحث، مطالعات موردی، مدلسازی رفتاری، ایفای نقش، بازی ها و شبیه سازی استفاده می کنند. بنابراین انتخاب روش آموزشی باید بر اساس ۲ معیار اهداف برنامه آموزشی و سطح فعلی تخصص یادگیرنده انتخاب شود. (ورنر و دیسیمونه[1]، ۲۰۰۹: ۱۶۶).

روشهای آموزش به ۴ دسته کلی تقسیم می شود: روشهای آموزش ضمن کار۲، آموزشهای تجربی، روشهای آموزش خارج از کار۳ و روشهای فردمحور۴. در این پژوهش روشهای آموزش خارج از محیط کار را اصطلاحاً روش آموزش کلاسی۵ می نامند.

1. Werner & desimone
2. Classroom
3. On the job training
4. Off the job training
5. Individualized Approach

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

آموزش ضمن کار شامل تکنیک‌های آموزش حین کار۱ ، چرخش شغلی۲، مربیگری۳ و استاد- شاگردی۴ می‌باشد. آموزشهای تجربی۵ شامل تکنیکهای آموزش مطالعات موردی۶، بازی‌های کسب و کاری۷، ایفای نقش۸ و مدلسازی رفتاری۹ می باشد. آموزش کلاسی شامل تکنیکهای آموزشی سمینار۱۰، کنفرانس/ بحث۱۱ ارتباطات از راه دور، رسانه های صوتی و تصویری مانند رسانه‌های ثابت۱۲(کتاب و جزوه) و رسانه های پویا۱۳(فیلم و ویدئو) و سخنرانی می‌باشد. آموزش‌های فردمحور شامل تکنیکهای آموزشهای مبتنی بر جزوه۱۴، آموزشهای مبتنی بر کامپیوتر، آموزشهای مبتنی بر اینترنت و آموزشهای مبتنی بر کامپیوترهای هوشمند می باشد.(ورنر و دیسیمونه۱۵، ۲۰۰۹: ۱۶۷)

جزء دوم مفهوم توسعه منابع انسانی که در این پژوهش مدنظر قرار گرفته است، مفهوم کارراهه است. توسعه کارراهه[۱۶] به فرایند پیوسته ای اشاره دارد که به رشد و توسعه افراد در طول دوره های مختلف کاری در سازمان اشاره دارد. برای توسعه کارراهه به برنامه ریزی کارراهه نیاز است. برنامه ریزی کارراهه فعالیتی است که به وسیله آن افراد با زندگی کاری خود آشنا شده و تلاش می کنند تا زندگی کاری خود را کنترل کنند. این آشنا شدن و کنترل کردن زندگی کاری باید توسط فرد و با کمک سرپرست، مشاوران شغلی و سازمان های مشاوره انجام گیرد(ورنر و دیسیمونه[۱۷]، ۲۰۰۹: ۳۸۶).

1. Job instruction training
2. Sob rotating
3. Coaching
4. Mentoring
5. Experiential techniques
6. Case studies
7. Business Game
8. Role Playing
9. BEHAVIORAL MODELING
10. Lecture
11. Conference / Discussion
12. Static media
13. Dynamic media
14. Paper based
15. Werner &desimone
16. career development
17. Werner &desimone

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

یکی از مبانی بسط یافته در ادبیات توسعه کارراهه پیدایش مفهوم مدل مفهومی کارراهه چندگانه[1] است. بر اساس این مدل، چهار الگوی متفاوت در تجارب کارراهه وجود دارد که این چهار الگو را مفاهیم کارراهه[2] می نامیم. نحوه و شکل حرکت افراد براساس این ۴ مفهوم در طول زندگی کاری سازمانی متفاوت هستند و کارکنان و سازمانها نیز ۴ انگیزه کاملاً متفاوت در پیاده سازی این مفاهیم دارند. این چهار مفهوم عبارتند از :

۱- کارراهه خطی[3] : این شکل کارراهه بر رشد و حرکت رو به بالا در ساختار سازمانی برای موقعیتهای با مسئولیت و اختیار بیشتر تمرکز دارد. انگیزه پشت پرده این کارراهه قدرت طلبی و تمایل به موفقیت طلبی است. زمان و حرکت زمانی در این کارراهه متغیر است. این مفهوم، معنای سنتی کارراهه در آمریکا است.

۲- کارراهه متخصص[4]: این شکل کارراهه بر دلبستگی به شغل و تمرکز بر دانش اندوزی و کسب مهارت در یک حوزه تخصصی تمرکز دارد. در ساختارهای سنتی سلسله مراتبی، کارکنان به ندرت رشد افقی دارند و بیشتر رشد آنان از شاگردی به استادی است. انگیزه پشت این کارراهه مطلوبیت شایستگی و ثبات است و در ساختار سنتی قرون وسطی قرار دارد.

۳- کارراهه مارپیچی(حلزونی)[5]: این کارراهه به رشد دوره ای و طولانی مدت اشاره دارد(۷ تا ۱۰ سال). در این شکل کارراهه حرکت در طول مشاغل، رشته ها و تخصصهای مرتبط انجام می گیرد. برای دستیابی به سطوح بالای شایستگی در یک حوزه خاص قبل از حرکت به سطح بالاتر زمان کافی نیاز است. انگیزه در این کارراهه خلاقیت و رشد فردی است.

1.Muliple Career Concept Model

2.Career Concept

3.Linear

4. Expert

5. Spiral

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

۴- کارراهه زودگذر (موقتی)[1]: این کارراهه بر رشد پی در پی (۳ تا ۵ سال) در مشاغل یا حوزه های متفاوت و غیرمرتبط را شامل می شود. انگیزه این کارراهه تنوع طلبی و استقلال است.(بوروسو و همکاران، ۱۹۹۶: ۵۸-۶۰) با تلفیق این دو مدل می توان به مبانی مستحکمی برای روشهای مدیریت و توسعه کارراهه دست یافت.

چارچوب مفهومی پژوهش: چارچوب مفهومی توسعه استراتژیک منابع انسانی

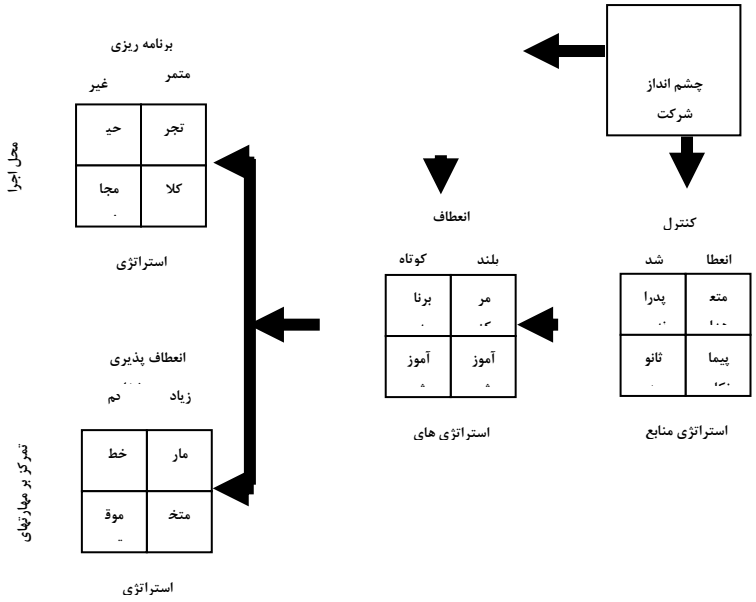
همانگونه که مطرح شد، هدف پژوهش بررسی فعالیتهای توسعه منابع انسانی و تدوین یک مدل نظری مناسب و آزمون آن در شرکت ملی نفت ایران بود. براساس این هدف، نخست باید نگاه جامعی به مفهوم توسعه منابع انسانی انداخته شود. براساس ادبیات مطروحه در این بخش، بنظر می رسد که توسعه منابع انسانی در سازمانها در دو بخش عملیاتی و استراتژیک قابل ردیابی و اجرا است. از آنجا که همواره سطوح استراتژیک در سازمان مرجع و راهنمای عمل در سطح عملیات است. از این رو توسعه منابع انسانی در سطح عملیات بدون وجود این سطح استراتژیک معنا و اثربخشی لازم را ندارد.

پژوهش حاضر به طور اخص بر موضوع هماهنگی استراتژیک در حوزه استراتژی‌های توسعه منابع انسانی تاکید دارد. استراتژی توسعه منابع انسانی مجموعه‌ای از تصمیمات و فعالیت‌های به هم پیوسته است که از طریق آن شرکت انتظار دارد ذخیره منابع انسانی کافی و با کیفیت در زمان و مکان مناسب تحقق یابد واین ذخیره منابع انسانی بتواند چشم‌انداز سازمان خود را محقق نماید. بنابراین استراتژی های توسعه منابع انسانی روش‌های تحقق هدف‌های کیفی منابع انسانی هستند. تمرکز اصلی استراتژی توسعه منابع انسانی بر روی تخصیص مناسب و هماهنگ نمودن منابع و فعالیت های آموزشی و پرورشی به منظور تامین نیروی انسانی کیفی و کافی در زمان و مکان مناسب برای شرکت می باشد. از این رو می‌توان قلمرو کلیدی توسعه منابع انسانی را برنامه ریزی کارراهه و آموزش قلمداد کرد. حال با تمرکز بر این دو قلمرو می توان نتیجه گرفت که توسعه منابع انسانی برای تحقق اهداف خود باید میان راهبردهای اصلی خود با

1 .Transitory

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

راهبردهای بالادستی (استراتژی منابع انسانی و استراتژی شرکت) و با راهبردهای پائین دستی خود (استراتژی آموزش و استراتژی کارراهه) و در درون راهبردهای پائین دستی خود و راهبردهای وظیفه ای هم تراز خود (استراتژی تامین، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و ..) هماهنگی ایجاد نماید. این پژوهش به دنبال بررسی هماهنگی استراتژیک، میان استراتژی توسعه منابع انسانی و زیر سیستم های خود یعنی استراتژی آموزش و استراتژی کارراهه از یک سو و همچنین هماهنگی استراتژیک میان زیر سیستم های استراتژی توسعه منابع انسانی یعنی میان استراتژی آموزش و استراتژی کارراهه از سوی دیگر است . حال با تلفیق این پیش فرض ها می توان چارچوب مفهومی پژوهش را به شرح زیر نشان داد.



شکل ۲) مدل نظری پژوهش

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

براساس مدل نظری فوق، یک فرضیه اصلی و ۶ فرضیه فرعی به شرح زیر مدنظر قرار گرفت:

فرضیه اصلی: میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استراتژی های منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، آموزش و کارراهه برابر نیست.

فرضیه فرعی ۱: میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استراتژی های منابع انسانی و توسعه منابع انسانی برابر نیست.

فرضیه فرعی ۲: میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استراتژی‌های منابع انسانی و آموزش برابر نیست.

فرضیه فرعی ۳: میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استراتژی‌های منابع انسانی و کارراهه برابر نیست.

فرضیه فرعی ۴: میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استراتژی‌های توسعه منابع انسانی و کارراهه برابر نیست.

فرضیه فرعی ۵: میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استراتژی‌های توسعه منابع انسانی و آموزش برابر نیست.

فرضیه فرعی۶: میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استراتژی‌های آموزش و کارراهه برابر نیست.

روش تحقیق

تحقیق حاضر به منظور طراحی مدل توسعه استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران اجرا می شود. از این رو تحقیقی کاربردی، تبیینی و پیمایشی به حساب می آید. همچنین برای آزمون نهایی مدل نظری و جمع آوری داده ها در روش پیمایشی از گروه کانونی استفاده شده است. روش گروه کانونی زمانی مورد استفاده قرار می گیرد که دستیابی به بنیاد ذهنیت (ذهنیت مشترک) افراد اهمیت داشته باشد. لذا این روش به ذهنیت یک نفر خاص به صورت منفرد کاری ندارد بلکه سعی در درک مجموع ذهنیت افراد دارد. در این تحقیق برای رسیدن به اجماع در مورد داده های واقعی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

سیستم اطلاعاتی منابع انسانی ناگزیر بودیم تا از روش گروه کانونی استفاده کنیم. در این روش ۱۲ نفر از کارشناسان و روسای منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران را در یک جلسه دعوت کرده و پس از ارائه اهداف تحقیق، معرفی متغیرهای تحقیق و تفسیر داده‌های استخراج شده، از آنها خواستیم تا درباره داده های واقعی اظهار نظر کنند. اظهارنظرهای آنها پس از بحث و تبادل نظر اصلاح و به یک نظر می رسید. نظر نهایی به عنوان امتیاز توسط محقق ثبت می گردید. برای جمع‌آوری نظرات کارشناسان، پرسشنامه ای شامل معیارها و شاخصهای تصمیم گیری اعضاء گروه کانونی طراحی و در اختیار گروه اصلی قرار گرفت. این پرسشنامه شامل معیارهای تصمیم گیری در باره نحوه انتخاب استراتژی مناسب در هر گروه برای متغیرهای مختلف بود. سوالات بخش استراتژی منابع انسانی براساس مدل فامبرون، استراتژی توسعه براساس مدل توسعه منابع انسانی موسسه منابع انسانی آمریکا، استراتژی آموزش و کارراهه براساس مدل سوانسون و همکاران تدوین شده است. پرسشنامه مزبور شامل ۳۶ شاخص به شرح جدول زیر بوده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

جدول شماره۲: تبیین محورها، ابعاد مدل مفهومی پژوهش و سوالات پرسشنامه			
محور	بعد	تعداد سوال	شماره سوال
استراتژی‌منابع انسانی	متعهدانه	۳ سوال	سوال۱تا ۳
	پدرانه	۳ سوال	سوال۴تا ۶
	پیمانکارانه	۳ سوال	سوال۷تا ۹
	ثانویه	۳ سوال	سوال۱۰تا ۱۲
استراتژی توسعه	مرکز ارزیابی	۲سوال	سوال۱۳تا ۱۴
	برنامه توسعه فردی	۲سوال	سوال۱۵تا ۱۶
	آموزش شغلی	۲سوال	سوال۱۷تا ۱۸
	آموزش عمومی	۲سوال	سوال۱۹تا ۲۰
استراتژی آموزش	آموزش تجربی	۲سوال	سوال۲۱تا ۲۲
	آموزش حین کار	۲سوال	سوال۲۳تا ۲۴
	آموزش کلاسی	۲سوال	سوال۲۵تا ۲۶
	آموزش مجازی	۲سوال	سوال۲۷تا ۲۸
استراتژی کارراهه	کارراهه مارپیچی	۲سوال	سوال۲۹تا ۳۰
	کارراهه خطی	۲سوال	سوال۳۱تا ۳۲
	کارراهه متخصص	۲سوال	سوال۳۳تا ۳۴
	کارراهه موقتی	۲سوال	سوال۳۵تا ۳۶

برای جمع‌آوری داده‌های متغیر وابسته یعنی عملکرد کارکنان نیز از متوسط نمره ارزیابی عملکرد کارکنان در ۵ سال گذشته استفاده شده است. در شرکت ملی نفت ایران ارزیابی عملکرد کارکنان براساس رتبه بندی به ۵ دسته A، B، C، D، E تقسیم می شود. به منظور کمی کردن داده های ارزیابی عملکرد ارزیابی A معادل ۵ و ارزیابی E معادل ۱ درنظر گرفته شد.

جامعه آماری این بخش از پژوهش کارکنان رسمی و پیمانی شرکت ملی نفت ایران می‌باشند. با عنایت به این که حجم جامعه آماری ما محدود و نوع متغییر مورد بررسی از نوع کیفی است لذا از فرمول نمونه گیری در جامعه محدود استفاده شد. با توجه به

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

حجم جامعه (۴۵۲۷۶ نفر) تعداد نمونه آماری این تحقیق با خطای ۰,۰۵ برابر با ۳۸۰ نفر شد. بدین منظور تعداد ۴۲۰ نفر به عنوان گروه نمونه به شکل تصادفی در سیستم جامع انتخاب گردید که از این تعداد ۳۴۱ داده کامل بدست آمد که برای تحلیل آماری مورد استفاده قرار گرفته است.

برای اینکه پژوهشی، تحقیق علمی قلمداد شود باید معیارهای پایایی[1] و روایی[2] را داشته باشد. در این پژوهش به منظور اینکه پرسشنامه از روایی مناسبی برخوردار باشد، در طراحی اولیه سوالات مواردی نظیر ساختار پرسشنامه، استفاده از جملات قابل فهم و بدون ابهام مد نظر بوده است. پس از طراحی اولیه پرسشنامه، محتوای سوالات براساس پژوهشهای مشابه انجام شده قبلی مقایسه گردید و اعتبار آن مورد تائید واقع شد. همچنین جهت افزایش روایی از نظرات استاد راهنما، استاد مشاور و کارشناسان امور بهره گرفته شده است. با توجه به این اقدامات می توان گفت که پرسشنامه از روایی محتوای قابل قبولی برخوردار است.

یکی دیگر از ویژگی‌های فنی ابزارهای اندازه‌گیری، قابلیت اعتماد (پایایی) می‌باشد. در تحقیق حاضر برای برآورد بمنظور سنجش پایایی ابزار اندازه گیری پژوهش از آلفای کرونباخ استفاده شد. قانون کلی در رابط با این ضریب می‌گوید که ابزارهایی که ضریب آلفای آنها کمتر از ۰/۶۰ را نپذیریم (متسامورنن، ترجمه کامکار و آسرایی، ۱۳۸۵). در صورتیکه آلفای کرونباخ محاسبه شده بزرگتر ۰/۷۰ باشد، بیانگر اعتبار بالای سوالات پرسشنامه است و ابزار اندازه گیری دارای پایایی است.نتایج نشان داد که آلفای کرونباخ پرسشنامه تعیین استراتژی توسعه کارکنان ۰,۸۹ و آلفای کرونباخ پرسشنامه تعیین راهبردهای منابع انسانی به میزان ۰,۹۷ می باشد که بیانگر اعتبار بالای آن است.

تجزیه و تحلیل داده ها

در این بخش براساس تصمیم گروه پژوهش مقرر گردید تدوین استراتژی های توسعه منابع انسانی با استفاده از گروه خبرگان و براساس داده های واقعی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران انجام گیرد. از این رو گروه متخصصان منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران تشکیل گردید و با استفاده از داده های واقعی پایگاه اطلاعاتی

1 . reliability
2 . Validity

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

شامل مشخصات پرسنلی، فردی، تحصیلات، تجربه، سوابق انتصاباتی، سوابق آموزشی و سوابق ارزیابی عملکرد طراحی شد.

استراتژی منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران

فرایند تدوین استراتژی های توسعه منابع انسانی به این ترتیب بود که ابتدا پس از مشخص شدن استراتژی های منابع انسانی، استراتژی های توسعه منابع انسانی براساس الگوهای ۴ گانه پیشنهادی محقق بررسی می شد. محقق ابتدا براساس نتایج پژوهش استراتژی های منابع انسانی، نتایج را تشریح و سپس استراتژی های ۴ گانه مختلف توسعه منابع انسانی را تشریح می کرد و سپس براساس اطلاعات پرسنلی و تحصیلاتی و سایر سوابق و مستندات موجود بررسی می شد که شرکت برای هر یک از گروه نمونه چه استراتژی را در نظر دارد. این استراتژی های توسعه منابع انسانی شامل استراتژی توسعه، استراتژی آموزش و استراتژی کارراهه می باشد. در ادامه ابتدا آمار توصیفی اطلاعات استخراج شده از سیستم جامع منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران ارائه می گردد و سپس جزئیات تصمیمات گروه متخصص معرفی می شود:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

جدول ۳: آمار توصیفی استراتژی های مختلف

مقوله	استراتژی	فراوانی	مدیریت	مهندسی وعلوم	کارشناسی سنادی	پزشکی	پشتیبانی	پیراپزشکی	خدمات	عملیات استخراج وتولید	عملیات ساخت و تعمیر	حراست وآتش نشانی	عملیات حمل ونقل
توسعه منابع انسانی	مرکز ارزیابی/ حرفه ای گرایی	96	41	42	13	0	0	0	0	0	0	0	0
	برنامه توسعه فردی	94	4	23	34	12	6	1	1	8	4	1	0
	آموزش شغلی	123	1	8	6	3	5	17	3	41	32	3	4
	آموزش عمومی	28	0	0	1	4	1	1	3	6	4	1	7
آموزش	آموزش تجربی	75	35	19	21	0	0	0	0	0	0	0	0
	آموزش حین کار	118	6	43	28	7	4	3	0	13	12	1	1
	آموزش کلاسی	112	4	7	3	6	7	15	3	37	21	3	6
	آموزش مجازی	36	1	4	2	6	1	1	4	5	7	1	4
کارراهه	مارپیچی	64	38	12	14	0	0	0	0	0	0	0	0
	متخصص	135	6	47	26	17	9	1	1	16	12	0	0
	خطی	122	2	13	12	1	2	17	3	36	26	3	7
	زودگذر	20	0	1	2	1	1	1	3	3	2	2	4

به منظور تحلیل استنباطی داده های جمع آوری شده از گروه کانونی از آزمون T با دو نمونه مستقل استفاده گردید که در زیر جزئیات و نتیجه آن ارائه می گردد.
بمنظور شناخت بهتر نمونه پژوهش در جدول زیر میانگین و انحراف معیار متغیرهای

اصلی پژوهش به تفکیک ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ امده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

جدول۴: نتایج آزمون t با دو نمونه مستقل

متغیر	ترکیبات	میانگین	انحراف معیار
استراتژی های منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، آموزش و کارراهه	ناهماهنگ	۳,۳۷	۰,۶۶
	هماهنگ	۴,۵۳	۰,۵۳
	مجموع	۴,۰۷	۰,۸۲
استراتژی های منابع انسانی و توسعه منابع انسانی	ناهماهنگ	۳,۰۸	۰,۴۰
	هماهنگ	۴,۲۱	۰,۷۶
	مجموع	۴,۰۷	۰,۸۲
استراتژی های منابع انسانی و آموزش	ناهماهنگ	۳,۶۴	۰,۹۶
	هماهنگ	۴,۱۱	۰,۷۹
	مجموع	۴,۰۷	۰,۸۲
استراتژی های منابع انسانی و کارراهه	ناهماهنگ	۳,۴۱	۰,۷۵
	هماهنگ	۴,۲۲	۰,۷۵
	مجموع	۴,۰۷	۰,۸۲
استراتژی های توسعه منابع انسانی و کارراهه	ناهماهنگ	۳,۳۵	۰,۷۴
	هماهنگ	۴,۲۵	۰,۷۳
	مجموع	۴,۰۷	۰,۸۲
استراتژی های توسعه منابع انسانی و آموزش	ناهماهنگ	۳,۴۲	۰,۷۴
	هماهنگ	۴,۲۰	۰,۷۷
	مجموع	۴,۰۷	۰,۸۲
استراتژی های آموزش و کارراهه	ناهماهنگ	۳,۴۲	۰,۷۴
	هماهنگ	۴,۲۰	۰,۷۷
	مجموع	۴,۰۷	۰,۸۲

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

بمنظور بررسی فرضیات پژوهش از این آزمون استفاده شده است. در واقع از این آزمون بمنظور مقایسه دیدگاه افراد دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استفاده شده است. در این آزمون نحوه تصمیم گیری به شرح زیر است.

قاعده تصمیم‌گیری:در سطح اطمینان ۹۵٪ در صورتی‌که سطح معناداری بزرگتر از میزان خطا باشد Ho پذیرفته می شود. در صورتی‌که سطح معناداری کوچکتر از میزان خطا است H_0 رد وH_1 پذیرفته می شود.همچنین در این آزمون در سطح اطمینان ۹۵٪ با توجه به مقادیر حد بالا و حد پایین فاصله اطمینان می توان گفت:

- هرگاه حد پایین و بالا مثبت باشد، متغیر اول(میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات ناهماهنگ) از متغیر دوم(میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ) بزرگتر است.
- هرگاه حد پایین و بالا منفی باشد، متغیر اول(میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات ناهماهنگ) از متغیر دوم(میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ) کوچکتر است.
- هرگاه حد پایین منفی و حد بالا مثبت باشد، متغیر اول(میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات ناهماهنگ)با متغیر دوم(میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ) برابر است.

براساس قاعده فوق، نتایج تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیات پژوهش نشان می‌دهد که داده های جمع آوری شده در شرکت ملی نفت ایران تمام فرضیه های پژوهش را مورد تایید قرار می دهند. خلاصه نتایج آزمون فرضیات به شرح جدول ۵زیر ارائه شده است.

فرضیه اصلی: میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استراتژی‌های منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، آموزش و کارراهه برابر نیست.

در سطح اطمینان ۹۵٪ مقدار T معدل ۱۷,۷۵- محاسبه گردید. با توجه به اینکه سطح معنادار محاسبه شده (sig=0.00) کوچکتر از میزان خطا (یعنی 0.05) است، H_0 رد و H_1 پذیرفته می‌شود. به بیان دیگر میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استراتژی‌های منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، آموزش و کارراهه برابر نیست. همچنین با توجه به اینکه حد پایین (حد پایین مساوی با ۱,۲۸-) و حد بالا (حد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

بالا مساوی با ۱,۰۳-) هر دو منفی می باشند می توان نتیجه گیری کرد که میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ از افراد دارای ترکیبات ناهماهنگ استراتژی‌های منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، آموزش و کارراهه بیشتر است.

فرضیه فرعی ۱: میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استراتژی‌های منابع انسانی و توسعه منابع انسانی برابر نیست.

در سطح اطمینان ۹۵٪ مقدار T معدل ۱۵,۱۷- محاسبه گردید. با توجه به اینکه سطح معنادار محاسبه شده (sig=0.00) کوچکتر از میزان خطا (یعنی 0.05) است، H_0 رد و H_1 پذیرفته می شود. به بیان دیگر میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استراتژی های منابع انسانی و توسعه منابع انسانی برابر نیست. همچنین با توجه به اینکه حد پایین (حد پایین مساوی با ۱,۲۸-) و حد بالا (حد بالا مساوی با ۰,۹۸-) هر دو منفی می باشند می توان نتیجه گیری کرد که میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ از افراد دارای ترکیبات ناهماهنگ استراتژی های منابع انسانی و توسعه منابع انسانی بیشتر است.

فرضیه فرعی ۲: میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استراتژی‌های منابع انسانی و آموزش برابر نیست.

در سطح اطمینان ۹۵٪ مقدار T معدل ۳,۰۹- محاسبه گردید. با توجه به اینکه سطح معنادار محاسبه شده (sig=0.00) کوچکتر از میزان خطا (یعنی 0.05) است، H_0 رد و H_1 پذیرفته می‌شود. به بیان دیگر میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استراتژی‌های منابع انسانی و آموزش برابر نیست. همچنین با توجه به اینکه حد پایین (حد پایین مساوی با ۰,۷۷-) و حد بالا (حد بالا مساوی با ۰,۱۷-) هر دو منفی می باشند می توان نتیجه گیری کرد که میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ از افراد دارای ترکیبات ناهماهنگ استراتژی‌های منابع انسانی و آموزش بیشتر است.

فرضیه فرعی ۳: میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استراتژی‌های منابع انسانی و کارراهه برابر نیست.

در سطح اطمینان ۹۵٪ مقدار T معدل ۷,۸۰- محاسبه گردید. با توجه به اینکه سطح معنادار محاسبه شده (sig=0.00) کوچکتر از میزان خطا (یعنی 0.05) است، H_0 رد و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

H_1 پذیرفته می شود. به بیان دیگر میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استراتژی های منابع انسانی و کارراهه برابر نیست. همچنین با توجه به اینکه حد پایین (حد پایین مساوی با ۱,۰۲-) و حد بالا (حد بالا مساوی با ۰,۶۱-) هر دو منفی می باشند می توان نتیجه گیری کرد که میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ از افراد دارای ترکیبات ناهماهنگ استراتژی‌های منابع انسانی و کارراهه بیشتر است.

فرضیه فرعی ۴:میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استراتژی‌های توسعه منابع انسانی و کارراهه برابر نیست.

در سطح اطمینان ۹۵٪ مقدار T معدل ۹,۳۵- محاسبه گردید. با توجه به اینکه سطح معنادار محاسبه شده (sig=0.00) کوچکتر از میزان خطا (یعنی 0.05) است، H_0 رد و H_1 پذیرفته می شود. به بیان دیگر میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استراتژی های توسعه منابع انسانی و کارراهه برابر نیست. همچنین با توجه به اینکه حد پایین (حد پایین مساوی با ۱,۰۹-) و حد بالا (حد بالا مساوی با ۰,۷۱-) هر دو منفی می باشند می توان نتیجه گیری کرد که میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ از افراد دارای ترکیبات ناهماهنگ استراتژی‌های توسعه منابع انسانی و کارراهه بیشتر است.

فرضیه فرعی ۵:میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استراتژی‌های توسعه منابع انسانی و آموزش برابر نیست.

در سطح اطمینان ۹۵٪ مقدار T معدل ۷,۰۳- محاسبه گردید. با توجه به اینکه سطح معنادار محاسبه شده (sig=0.00) کوچکتر از میزان خطا (یعنی 0.05) است، H_0 رد و H_1 پذیرفته می شود. به بیان دیگر میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استراتژی های توسعه منابع انسانی و آموزش برابر نیست. همچنین با توجه به اینکه حد پایین (حد پایین مساوی با ۱,۰۰-) و حد بالا (حد بالا مساوی با ۰,۵۶-) هر دو منفی می باشند می توان نتیجه گیری کرد که میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ از افراد دارای ترکیبات ناهماهنگ استراتژی های توسعه منابع انسانی و آموزش بیشتر است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

فرضیه فرعی ۶:میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استراتژی‌های آموزش و کارراهه برابر نیست.

در سطح اطمینان ۹۵٪ مقدار T معدل ۷،۰۳- محاسبه گردید. با توجه به اینکه سطح معنادار محاسبه شده (sig=0.00) کوچکتر از میزان خطا (یعنی 0.05) است، H_0 رد و H_1 پذیرفته می شود. به بیان دیگر میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ و ناهماهنگ استراتژی های آموزش و کارراهه برابر نیست. همچنین با توجه به اینکه حد پایین (حد پایین مساوی با ۱،۰۰-) و حد بالا (حد بالا مساوی با ۰،۵۶-) هر دو منفی می‌باشند می توان نتیجه گیری کرد که میانگین عملکرد افراد دارای ترکیبات هماهنگ از افراد دارای ترکیبات ناهماهنگ استراتژی‌های آموزش و کارراهه بیشتر است.

نتیجه گیری

محور اصلی و کانونی پژوهش حاضر، حول موضوع هماهنگی استراتژیک قرار دارد .با طراحی واحدهای سازمانی و تعیین اداره ها و بخش های داخلی، کارهای سازمان میان واحدهای اصلی تقسیم می شود و امکان استانداردکردن کارها و تخصصی کردن فعالیت کارکنان فراهم می گردد؛ ولی موفقیت سازمان در تحقق اهدافش، مستلزم هماهنگ ساختن فعالیت های مذکور است. در واقع بدون هماهنگی، احتمال بروز تأخیر و اتلاف وقت در انجام فعالیت ها، پروژه ها و برنامه ها افزایش می یابد و ممکن است سازمان با عجز و ناکامی مواجه شود. لذا اگرچه تدوین استراتژی برای پیشبرد اهداف یک سازمان ضروری است ، اما آنچه مهمتر به نظر می رسد وجود هماهنگی بین عناصر سازمان و نیز استراتژی های مختلف آن برای تحقق اصل هم افزایی می باشد، هم افزایی وقتی بوجود می‌آید که فعالیت‌ها، نحوه تخصیص منابع و شایستگی های سازمان موجب تکمیل و تقویت یکدیگر می شوند .هم افزایی باعث بزرگتر شدن و بیش تر شدن مجموع عملکرد فعالیت‌های مرتبط از آنچه که می باید باشد می شود به طوری که نتیجه کلی بزرگتر از جمع جبری تک تک اجزا می‌گردد.

همانطور که در بخش ادبیات نیز بیان شد نکته مهمی که در طراحی سطوح مختلف راهبرد در سازمان باید مورد توجه قرار گیرد، لزوم هماهنگی بین آنها می‌باشد. به

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

طوریکه هر یک از سطوح راهبرد باید با راهبرد سطح بالاتر خود هماهنگی مناسبی داشته باشد چراکه در غیراینصورت سازمان نمی‌تواند به صورت کارا به اهداف خود دست یابد. بر همین اساس این پژوهش به دنبال بررسی اثر هماهنگی بین راهبردهای مختلف توسعه منابع انسانی بر عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران (بعنوان جامعه آماری) بوده و با توجه به نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها و مبانی تئوریک و نظری به ارائه مدلی در این زمینه پرداخته است.

نتایج پژوهش نشان می دهد که هماهنگی میان استراتژی های زیر سیستم های استراتژی توسعه منابع انسانی یعنی میان استراتژی آموزش و استراتژی کارراهه منجر به افزایش عملکرد می گردد. همچنین نتایج پژوهش نشان می دهد که هماهنگی های دوگانه میان استراتژی های منابع انسانی و استراتژی توسعه منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی و استراتژی آموزش، استراتژی منابع انسانی و استراتژی کارراهه، استراتژی توسعه منابع انسانی و استراتژی آموزش، استراتژی توسعه منابع انسانی و استراتژی کارراهه، استراتژی آموزش و استراتژی کارراهه نیز باعث افزایش عملکرد کارکنان می شود.

این پژوهش نشان داد که هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی بااستراتژی توسعه منابع انسانی و سایر خرده سیستم های زیرمجموعه موجب توسعه و رشد عملکرد کارکنان می شود. این نتایج با تحقیقات کاربلی، جلبارد و ژیفن (۲۰۱۰)، کامب، لی، هال و کچن(۲۰۰۶) ، دیویس و ژت(۲۰۰۲)، گانگ، لو و چانگ (۲۰۰۹)، هچ و دایر(۲۰۰۴) و یوساانیتاچیک (۲۰۰۸)همخوانی دارد. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که هماهنگی میان استراتژی های توسعه منابع انسانی و استراتژی های آموزش و کارراهه می تواند افزایش عمکلرد کارکنان را موجب شود. این نتایج به خوبی با تحقیقات انجام شده توسط بارتلت وگوشال (۲۰۰۲)، کارملی و تیشلر (۲۰۰۴)و کات و بوثوار (۲۰۰۶) همخوانی دارد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که هماهنگی میان استراتژی آموزش و استراتژی کارراهه موجب افزایش عملکرد می شود. این نتیجه نیز توسط تحقیقات لیپک و اسنل(۲۰۰۲) و بکر و هاسیلد(۲۰۰۶) مورد تائید قرار گرفت.

براساس نتایج فوق، می توان پیشنهاد کرد که شرکتهای بزرگ داخلی مانند شرکت ملی نفت ایران استراتژی های مختلف وابسته به حوزه توسعه منابع انسانی خود را براساس

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مدل آزمون شده پژوهش تدوین و اجرا نمایند تا هم افزایی عملکردی مورد نظر محقق گردد. این امر به حذف چرخشهای مکرر در حوزه توسعه منابع انسانی و دوباره کاری‌های مضاعف کمک خواهد کرد.

چنانچه ذکر شد موضوع کانون توجه تحقیق حاضر هماهنگی استراتژیک در توسعه منابع انسانی بوده و تلاش گردید تا سه چالش اساسی هماهنگی درونی عمودی (هماهنگی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی با استراتژی های کارراهه و استراتژی های آموزش) و هماهنگی درونی افقی (هماهنگی استراتژی های استراتژی‌های کارراهه با استراتژی‌های آموزش) و نیز هماهنگی بیرونی عمودی (هماهنگی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی با استراتژی منابع انسانی) بررسی گردیده و اثر آنها بر عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران و شرکتهای تابعه تبیین گردد اما سایر چالشهای اساسی در حوزه هماهنگی استراتژیک در توسعه منابع انسانی یعنی هماهنگی بیرونی افقی (هماهنگی استراتژی های توسعه منابع انسانی با سایر استراتژی‌های وظیفه‌ای منابع انسانی نظیر استراتژی های تامین، استراتژی‌های ارزیابی عملکرد، استراتژی های جبران خدمات و ...) و نیز هماهنگی بیرونی عمودی (هماهنگی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان) بررسی نشد. بنابراین از آنجا که صنعت نفت یکی از صنایع پیشتاز در کشور بوده پیشنهاد می گردد تحقیقات جداگانه به بررسی هماهنگی بیرونی افقی و نیز هماهنگی بیرونی عمودی و اثر آن بر عملکرد کارکنان شرکت بپردازد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

منابع

۱. اعرابی، سید محمد، فیاضی، مرجان (۱۳۸۷) استراتژی منابع انسانی ، انستیتو ایز ایران،چاپ اول، تهران

2. Booth, Brayan Arthur (2000) Assuming the Strategic Business Partner Role: The Transformational of Human Resources, A Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, Cornell University, P49
3. Brousseau. Kenneth R, Driver. Michael J, Eneroth. Kristina, Larsson. Rikard (1996), "Career pandemonium: realigning organizations and individuals", Academy of Management Executive, Vol. 10 No.4, pp.52-66.
4. Cianni, Mary, Wnuck, Donna(1997) Individual growth and team enhancement: moving toward a new model of career development, The Academy of Management Executive, Vol 11, NO1, PP105-115
5. Conlon,T. J. (2004). Career development challenges for the 21st centuryworkplace:Areviewof the literature. Proceedings of the Academy of HumanResource Development Conference, USA, 779-786.
6. Doyle, M. (2010). Managing careers in organisations. In A. Collin&R. A. Young (Eds.), The future of careers (pp. 228-242). Cambridge: Cambridge University Press.
7. Garavan, T. (1991) Strategic Human resource Development, Journal of European Industrial Training, Vol15, No1, p17
8. Garavan, Thomas N.(2007) A Strategic Perspective on Human Resource Development, Advances in Developing Human Resources, Vol. 9, No. 1, pp 11-30
9. Garavan. Thomas N, McGuire. David, O'Donnell. David(2004) Exploring Human Resource Development: A Levels of Analysis Approach, Human Resource Development Review; Vol3, No4,pp417-441
10. Ruth,Damian (2006)."Frameworks of managerial competence: limits, problems and suggestions ". Journal of European Industrial Training; 30,2/3; ABI/INFORM Global pg.206 -226
11. Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2011). Career aspirations of non-managerial women: Adjustment and adaptation. Journal of Career Development, 29 (4), 221-235.
12. Holmes, Len &Joyce ,Paul (1993)."Rescuing the Useful Concept of Managerial Competence: From Outcomes Back to Process". Personnel Review;22, 6; ABI/INFORM Global pg.37-52

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

13. Iversen , Ole I.(2000).Managing people towards a workforce, Part A - Managerial competencies .Presented at the 8th World Congress on HRM, Paris
14. Jansen, Paul G.W &VinkenburgClaartje J. (2011) Predicting management career success from assessment center data: A longitudinal study, Journal of Vocational Behavior, No 68 , 253–266
15. Kennedy H.P.(2004), Enhancing Delphi Research: Method and Results., pp:504-511.
16. Landeta J,(2006) Current Validity of the Delphi Method in Social Sciences, Technological Forcasting and Social Change,pp:467-482
17. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human resource capital allocation and development. Academy of Management Review, 24, 31-49.
18. Linham, E. & Lin, P. (2000). "Professionalism in Public Accounting: Function, Rank, and Firm Size ", University of North Carolina, March, PP:1-20.
19. Priti, J. (2005). A comparative analysis of strategic human resource management issues in an organizational context, Library review, Vol. 54 No. 3, pp 166-179
20. Werner. John M, Desimone. Randy L (2009)Human Resource Development, South Western Cengage Learning, First Edition, USA
21. Wright, Patrick M. & Boswell, Wendy R. (2002) Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research, Journal of Management, Vol. 28, No. 3, 247-276
22. Xiaohui Wang , Gary N. McLean(2007) The Dilemma of Defining International Human Resource Development , Human Resource Development Review, Vol. 6, No. 1, 96-108
23. Yin L. Roger(2007) Learning pyramid, available at: http://facstaff.uww.edu/yin/ Learning pyramid explained. Htm
24. Yin L. Roger, Crews Tena B., Brookshire Robert G., Norris Daniel T.,(2005) LIFELONG E-LEARNING: A FOUNDATION FOR TECHNOLOGY EDUCATION AND PROFESSIONAL SUCCESS, Issues in Information Systems, Volume VI, No. 1
25. Bartlet, A. C., & Ghoshal, S. (2002). Building competitive advantage through people. MIT Sloan Management Review, Winter, 34-41.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

26. Becker, E. B., & Huselid, A. M. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? Journal of Management, 32, 898-925.
27. Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. Leadership Quarterly, 20, 339-349.
28. Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. Strategic Management Journal, 25, 1257-1278.
29. Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. Personnel Psychology, 59, 501-528.
30. Davis, D. P., & Pett, L. T. (2002). Measuring organizational efficiency and effectiveness. Journal of Management Research, 2(2), 87-97.
31. Gong, Y., Law, K. S., & Chang, S., Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. Journal of Applied Psychology, 94, 263-275.
32. Hatch, W. N., & Dyer, H. J. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. Strategic Management Journal, 25, 1155-1178.
33. Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2006). Human resource management systems and organizational performance: A test of a mediating model in the Greek manufacturing context. Human Resource Management, 17, 1223-1253.
34. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. Journal of Management, 28, 517-543.
35. Ussahwanitchakit, P. (2008). Impacts of organizational learning on innovation orientation and firm efficiency: An empirical assessment of accounting firms in Thailand. International Journal of Business Research, 8(4), 1-11.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]