

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۳/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۸/۰۱

## ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بر مبنای مولفه‌های مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی «P5» شولر (۱۹۹۲)

محمد تقی امینی<sup>۱</sup> - لطفعلی بختیاری<sup>۲</sup> - محمدرضا بشیری<sup>۳</sup>

### چکیده

مدیریت استراتژیک منابع انسانی مقوله ایست که علی رغم بلوغ جهانی، در آغازین مراحل شکل گیری خود در ایران بوده و همچون سایر مفاهیم و روش‌های مدیریتی نوین، تنها در ادبیات مدیران و به عنوان واژگانی مدرن نمود می‌یابد. در راستای اهمیت این حوزه و همچنین احساس نیاز در ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران و تحلیل شکاف وضعیت موجود با شرایط مطلوب، مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی «P5» (شولر، ۱۹۹۲) انتخاب و بر مبنای مولفه‌های مدل مذکور این مهم صورت پذیرفته است. جامعه آماری این پژوهش متولیان منابع انسانی ستاد، شرکت‌های اصلی و تابعه شرکت ملی نفت ایران بوده و نمونه آماری به صورت تصادفی انتخاب گردیده است. روایی محتوای پرسشنامه‌ی طراحی شده، از طریق توافق متخصصان، روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ بررسی گردیده است. یافته‌های تحقیق در راستای ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران ضمن تأیید تأثیر عوامل محیطی داخلی و خارجی بر استراتژی‌های کلان سازمان بمنظور خلق نیازهای استراتژیک، میانگین نمره پایین سایر مؤلفه‌های پنج گانه مدل در قسمت «وضعیت موجود» نشان از شکاف قابل ملاحظه وضع موجود نسبت به وضع مطلوب داشته و عدم همسویی حیطه‌های فلسفه، خط مشی ها، برنامه‌ها، عملکردها و فرآیندهای منابع انسانی با نیازهای استراتژیک سازمان را نشان می‌دهد. در پایان و بر مبنای سایر یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی به منظور بهبود و ارتقای نظام موجود مدیریت منابع انسانی و نزدیک شدن به مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی استراتژیک<sup>۴</sup>، مدل «P5» مدیریت استراتژیک منابع انسانی (شولر، ۱۹۹۲)<sup>۵</sup>، نیازهای استراتژیک کسب و کار<sup>۶</sup>، همسویی استراتژیک<sup>۷</sup>، شرکت ملی نفت ایران<sup>۸</sup>

۱. دانشیار دانشگاه پیام نور تهران

۲. استادیار دانشگاه امام حسین (ع)

۳. کارشناسی ارشد رشته MBA دانشگاه پیام نور، تهران، نویسنده مسئول (bashiri.mr@gmail.com)

4. Strategic human resource management

5. 5P Model of Strategic Human Resource Management (Schuler, 1992)

6. Strategic needs

7. Strategic alignment

8. National Iranian Oil Company

مدیریت استراتژیک منابع انسانی زاینده تفکر ناب و هوشمندانه سازمان‌ها، جوامع توسعه یافته و خلاق امروزی است که تلفیق چهار واژه این مضمون بیانگر قدمت، تکامل و ترجمان بی بدیل و پرواضح باور نهفته در ورای آن می‌باشد. مدیریت استراتژیک در پیوندی زیبا با منابع انسانی، انسان‌هایی که منابع و سرمایه انگاشته شده‌اند، سرمایه‌هایی که استراتژیک نامیده شده‌اند و در پایان مدیریتی که می‌بایستی با اندیشه استراتژیک دانستن بی نظیرترین سرمایه‌هایش، با پیوند استراتژی سازمان با امور مربوط به کارکنانش، به منظور دستیابی به اهداف تعریف شده و در راستای تحقق دورنمای سازمانی‌اش، کار را به بهترین نحو توسط دیگران انجام دهد. در راستای مدیریت استراتژیک منابع انسانی مدل‌های متعددی توسط اندیشمندان مدیریت به جامعه بشری معرفی گردیده‌اند. یکی از مدل‌های مطرح در این حوزه مدل "۵P" مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌باشد. در این مدل، فعالیت‌های مختلف منابع انسانی با نیازهای استراتژیک سازمان هم‌زمان دیده می‌شوند. با چنین نگرشی بسیاری از فعالیت‌های انجام شده در حیطه ارکان پنجگانه منابع انسانی (خط و مشی‌ها، فلسفه، برنامه‌ها، عملکردها و فرایندها) می‌توانند استراتژیک باشند. ارزیابی علمی نظام مدیریت منابع انسانی هر سازمانی اولین گام در جهت شناخت وضعیت موجود و نقطه آغازین بهبود برای رهبران و مدیرانی است که معتقد به نقش انکار ناپذیر سرمایه‌های انسانی بوده و خواستار راهبری آنها بر مبنای روش‌های علمی و مناسب می‌باشند. این تحقیق در راستای تحقق اهداف خود به ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران و همچنین تجزیه و تحلیل شکاف، بر مبنای مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی "۵P" (شولر، ۱۹۹۲) راهبری گردیده است. علی‌رغم استقرار مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌های کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، بررسی‌های کتابخانه‌ای، اینترنتی، اظهار نظر متخصصان، محققان و مدیران کشور بیانگر آن است که این مقوله مهم و به بلوغ رسیده مدیریتی، در ایران در آغازین مراحل شکل‌گیری خود بوده و تاکنون سازمان دولتی و یا خصوصی که به طور عملی و بر مبنای مدل‌های شناخته شده علمی به استقرار آن همت گمارده باشد از تعداد انگشتان دست فراتر نرفته است. بررسی این موضوع از یک سو و همچنین پرداختن به آن در قالب آسیب شناسی وضعیت فعلی شرکت ملی نفت ایران که پیشروترین سازمان کشور در استقرار نظام‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد ضرورتی بود که سبب گردید شرکت ملی نفت ایران به عنوان سازمان مورد مطالعه انتخاب و بر مبنای مدل جهانی مدیریت استراتژیک منابع

انسانی «۵P» (شولر، ۱۹۹۲)، نظام فعلی مدیریت منابع انسانی این شرکت از جنبه استراتژیک بودن، مورد بررسی واقع گردد. نا گفته پیداست که تحلیل شکاف وضعیت فعلی با وضعیت مطلوب، رهبران و مدیران سازمانی را در رویارویی با واقعیت‌های موجود و شناخت ضعف‌ها و قوت‌ها در درون و فرصت‌ها و تهدیدها در بیرون و همچنین به منظور بهبود و نزدیک شدن به مدیریت استراتژیک منابع انسانی یاری می‌رساند.

### اهداف تحقیق

اهداف ذیل برای انجام این تحقیق مورد نظر می‌باشد.

۱. بررسی ارتباط استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران با استراتژی‌های کلی سازمان.
۲. بررسی همسویی فلسفه، برنامه‌ها، خط و مشی‌ها، عملکردها و فرایندهای (۵P) منابع انسانی با نیازهای استراتژیک کسب و کار در شرکت ملی نفت ایران.
۳. بررسی میزان پاسخگویی استراتژی‌های منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران به نیازها و تحولات آتی آن سازمان.

### سوالات تحقیق

#### سؤال اصلی:

وضعیت موجود نظام مدیریت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بر مبنای مولفه‌های مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی «۵P» (شولر، ۱۹۹۲) تا چه میزان مطلوب واز همسویی استراتژیک در زمینه‌های فلسفه، خط مشی‌ها، برنامه‌ها، عملکردها و فرایندها (۵P) می‌باشد؟

#### سوالات فرعی:

۱. نقاط ضعف و قوت استراتژی‌های منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران چیست؟
۲. آیا استراتژی‌های منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران پاسخ‌گوی تحولات آتی در این سازمان می‌باشد؟

## فرضیات تحقیق

برای ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی حاکم بر شرکت ملی نفت ایران، تحلیل شکاف و پاسخ به سئوالات اصلی و فرعی، ما فرضیات زیر را آزمون نمودیم:

۱. به نظر می‌رسد وضعیت موجود نظام مدیریت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بر مبنای

مولفه‌های مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی "۵P" (شولر، ۱۹۹۲) مطلوب واز همسویی استراتژیک در زمینه‌های فلسفه، خط مشی‌ها، برنامه‌ها، عملکردها و فرایندها-۵P- برخوردار می‌باشد.

۲. به نظر می‌رسد استراتژی‌های تدوین شده منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران پاسخ‌گوی تحولات آتی در این سازمان نباشد.

## چارچوب نظری تحقیق

آقای شولر معتقد است که، در مدل استراتژیک مدیریت منابع انسانی "۵P"، فعالیت‌های مختلف منابع انسانی با نیازهای استراتژیک سازمان هم‌زمان دیده می‌شوند. با چنین نگرشی بسیاری از فعالیت‌های انجام شده در حیطه ارکان پنجگانه منابع انسانی (خط و مشی‌ها، فلسفه، برنامه‌ها، عملکردها و فرایندها) می‌توانند استراتژیک باشند.

یکی از مزایای مدل "۵P" نشان دادن تاثیر متقابل اقداماتی است که در تحقیقات قبلی منابع انسانی به طور مجزا بررسی شده‌اند. تمرکز جداگانه بر هر یک از این فعالیت‌ها، که احتمالاً به دلیل اهداف تحقیقاتی ضروری بوده‌اند، معمولاً پیچیدگی تاثیر اقدامات حوزه منابع انسانی بر عملکرد و رفتار افراد و گروه‌ها را ساده‌تر از آنچه در واقعیت اتفاق می‌افتد نشان می‌دهد. بی‌تردید استفاده از مدل "۵P" منجر به درک بهتری از این تاثیرات پیچیده می‌گردد. دیگر مزیت مدل "۵P" را می‌توان در برجسته نمودن اهمیت ارتباط، همسویی و تناسب فعالیت‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان دانست. به منظور پرداختن به چارچوب نظری تحقیق نگاهی اجمالی به کلیت مدل خواهیم داشت. (چنتا، ۲۰۱۰، ۱: ۴۲).

شکل ۱: مدل مفهومی مدیریت استراتژیک منابع انسانی "۵P" (شولر، ۱۹۹۲).



### فلسفه منابع انسانی

فلسفه منابع انسانی در واقع تجلی نگرش سازمان نسبت به منابع انسانی خود، نقش این منابع در موفقیت کلی کسب و کار و چگونگی برخورد با آنان ونحوه مدیریتشان می باشد(چنتا، ۲۰۱۰: ۴۸،۴۹).

### خط مشی های منابع انسانی

خط مشی عبارت است از یک تصمیم کلی وثابت که در شرایط تکراری ومشابه اعمال می گردد.به عبارت دیگر خط ومشی ها درسازمان به عنوان قاعده ومقررات کلی واصول راهنما است که مدیران وافراد سازمان رادرانجام وظایف ومسئولیت های خود درراه نیل به اهداف معین ومشترک هدایت می کند. خط مشی های منابع انسانی عباراتی هستند که دستور العمل های مربوط به مسائل کارکنان، توسعه برنامه ها و اقدامات منابع انسانی که مبتنی بر نیازهای استراتژیک می باشندرا ارائه می دهند(ایساک چنتا، ۲۰۱۰: ۴۹-۴۸).

### برنامه های منابع انسانی

برنامه ها - بر گرفته از خط مشی های منابع انسانی- نشان دهنده تلاش های هماهنگ درحوزه منابع انسانی می باشند که به طور خاص برای شروع، مستندسازی، انتشارو حفظ تلاش های صورت پذیرفته در راستای تغییرراهبردی در سازمان که به خاطر نیازهای استراتژیک تعریف شده اند می باشند. برنامه های مدون شده همواره باعبارت " استراتژی های منابع انسانی " مرتبط گردیده اند. (ایساک چنتا، ۲۰۱۰: ۴۹-۴۸).

### عملکردهای منابع انسانی

یکی از رویکردهای موثر در بررسی این مولفه از فعالیت های منابع انسانی، بررسی آن در چارچوب نقش ها می باشد. نقش هایی که افراد در سازمان اتخاذ می نمایند در سه دسته تقسیم بندی می شوند.

۱. رهبری
۲. مدیریتی
۳. عملیاتی

در هر حالت، رفتارهای مرتبط با نقش‌های داده شده می‌بایستی پاسخگوی نیازهای استراتژیک باشند (چنتا، ۲۰۱۰: ۵۰).

### فرایندهای منابع انسانی

این حوزه چگونگی تشخیص، تدوین و اجرای سایر فعالیتهای منابع انسانی را بررسی می‌نماید. بنابر این فرایندهای منابع انسانی فعالیتی قابل توجه در مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌باشند. فرایندهای منابع انسانی متغیر بوده و میتوانند در بازه وسیعی از مشارکت گسترده تمامی کارکنان تا عدم مشارکت کارکنان قرار گیرند. (چنتا، ۲۰۱۰: ۵۱).

### نوع تحقیق

نظر به اینکه نتایج این تحقیق می‌تواند منجر به بهبود و همسویی تمامی ابعاد مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران در جهت کسب مزیت رقابتی گردد بنابراین پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد.

### روش تحقیق :

جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران، معاونان، رؤسای کلیدی، مسئولان، کارشناسان ارشد و کارشناسان حوزه معاونت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران شامل ستاد، شرکت‌های فرعی و تابعه می‌باشند. بنا به آمار موجود جامعه آماری این پژوهش شامل ۲۱۴۸ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری ما در این پژوهش نمونه‌گیری تصادفی می‌باشد. در اجرای فرایند نمونه‌گیری، براساس ساختار کلی شرکت ملی نفت، توصیه و مشورت متخصصان امر، ابتدا شرکت ملی نفت را به ستاد و ۵ شرکت زیر مجموعه بزرگ تقسیم نمودیم که این شرکت‌ها و مناطق عملیاتی به شرح ذیل می‌باشند.

۱. مدیریت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران
۲. شرکت مناطق نفت خیز جنوب شامل ستاد و شرکت‌های بهره‌برداری: مارون، کارون، نفت و گاز گچساران، آغاچاری و مسجد سلیمان.
۳. شرکت نفت مناطق مرکزی ایران: شامل ستاد، نفت و گاز غرب، شرق، زاگرس جنوبی (شامل ستاد و مناطق عملیاتی آغار و دالان و ...)
۴. شرکت پایانه‌های نفتی ایران (جزیره خارگ)
۵. شرکت نفت فلات قاره ایران

## ۶. شرکت ملی حفاری ایران

به منظور تعیین حجم نمونه این پژوهش با توجه به دسترس نبودن واریانس صفت مورد مطالعه ابتدا با استفاده از ۳۰ پرسشنامه مقدماتی نسبت  $p=0/77$  و  $q=0/23$  برآورد و سپس با استفاده از فرمول زیر با سطح اطمینان ۹۵ درصد تعداد نمونه برآورد گردید.

$$n = \frac{Nt^2 pq}{(N-1)d^2 + t^2 pq}$$

تعداد نمونه‌های مورد نیاز در این پژوهش ۲۴۱ می‌باشد که از این تعداد پرسشنامه توزیع شده و ۲۱۰ پرسشنامه برگشت داده شده است که نرخ بازگشت پرسشنامه ۸۷ درصد باشد.

در این پژوهش، برای روشن شدن و تبیین مبانی و مباحث نظری تحقیق و بدست آوردن اطلاعات مورد نیاز در زمینه استراتژی‌های تدوین شده منابع انسانی، همسویی آنها با استراتژی‌های کلان، وضعیت همسویی فرایند ها، برنامه ها، خط مشی‌ها و عملکردها با این استراتژی‌ها و همچنین چالش‌های منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران از روش جمع آوری اطلاعات کتابخانه‌ای به عنوان روش مرسوم و قابل اتکا استفاده شده است. همچنین برای بررسی پیشینه و ادبیات تحقیق از اینترنت و نشریات علمی مختلف استفاده شده است.

همانگونه که ذکر گردید، تحقیق حاضر تحقیقی توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. لذا برای جمع آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه که متداول ترین ابزار جمع آوری اطلاعات می‌باشد استفاده شده است.

به طور خلاصه روش‌ها و ابزار ذیل در گرد آوری اطلاعات استفاده گردیده است.

الف- روشهای میدانی : ۱- پرسشنامه ۲- مصاحبه

ب- روشهای کتابخانه‌ای : مطالعه اسناد و مدارک موجود در معاونت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران، مطالعه کتب، مقالات متعدد در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی‌های مربوطه، اینترنت.

تجربه و تحلیل داده‌های پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفته است. در سطح آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار، در سطح آمار استنباطی

از آزمون t تک متغیره و به منظور بررسی روابط متغیرهای مکنون و آشکار عوامل مطرح شده در مدل از تحلیل عامل تأییدی استفاده شده است. پردازش اطلاعات در دو نرم افزار اس پی اس و لیزرل صورت گرفته است. همچنین از شیوه تجزیه و تحلیل کیفی در مراحل مختلف تحقیق برای ارزیابی و تجزیه و تحلیل نتایج و اطلاعات حاصل از تحقیق، استفاده شده است.

### اعتبار (روایی) پرسشنامه

برای تعیین اعتبار پرسشنامه از اعتبار محتوا<sup>۱</sup> استفاده شده است که اعتبار محتوا شامل قضاوت محقق در مورد مناسب بودن ابزار اندازه گیری می‌باشد. در این تحقیق برای افزایش روایی ابزارهای زیر استفاده شده است.

۱. استفاده از نظرات اساتید راهنما و مشاور
۲. استفاده از نظرات مدیران، کارشناسان ارشد و کارشناسان شاغل در سمت‌های پژوهشی و مطالعاتی منابع انسانی ستاد شرکت نفت و شرکت‌های تابعه آن.
۳. مطالعه مقالات، کتب و مجلاتی که از پرسشنامه‌های مشابه استفاده کرده اند.
۴. اعتبار سازه پرسشنامه توسط تحلیل عاملی تأییدی صورت پذیرفته است.

### پایایی پرسشنامه

جهت سنجش اعتبار پرسشنامه این پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. اندازه گیری آلفای کرونباخ به منظور سنجش اعتبار پرسشنامه نهایی بر روی داده‌های ۳۰ پرسشنامه توزیع شده در مرحله پیش آزمون، صورت پذیرفته است و عدد ۰/۹۶۴ برآورد گردید که حاکی از اعتبار بالای ابزار اندازه گیری می‌باشد.

### قلمرو تحقیق

این تحقیق در ستاد معاونت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران (که مسئولیت راهبری منابع انسانی تمامی زیر مجموعه‌های شرکت ملی نفت ایران را برعهده دارد) و همچنین

1. Content Validity

منابع انسانی شرکت‌های فرعی و تابعه (ستاد و مناطق عملیاتی) صورت پذیرفته است. قلمرو مکانی تحقیق: تهران، خیابان طالقانی، ساختمان پنجم، معاونت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران و سایر شرکت‌های فرعی و تابعه شرکت ملی نفت ایران می‌باشد قلمرو علمی تحقیق: موضوع این تحقیق در چارچوب دانش مدیریت در بخش منابع انسانی قرار می‌گیرد.

قلمرو زمانی تحقیق: این تحقیق در سال ۱۳۹۱ هجری شمسی انجام گرفته است.

### مراجع استفاده کننده از نتیجه پایان نامه

تمامی شرکت‌ها، سازمانها و نهادها اعم از کوچک و بزرگ، خصوصی یا دولتی، خدماتی یا تولیدی.

### تحقیقات پیشین

بررسی تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که مطالعات متعددی در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های کشور به صورت عام و در شرکت ملی نفت ایران به صورت خاص صورت پذیرفته است اما علی‌رغم تحقیقات و پژوهش‌های فراوان بررسی نظام مدیریت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران یا هر سازمان دیگری بر مبنای یک مدل خاص انجام نشده است که این امر تاییدی برنوآوری تحقیق در جوامع علمی داخل کشور می‌باشد.

### روش تحقیق

چون محقق علاقه مند است نظام مدیریت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران را براساس مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی "۵P" ارزیابی نماید و به عبارتی وضعیت فعلی مدیریت منابع انسانی در این شرکت را از جنبه استراتژیک بودن با توسل به مولفه‌ها و عناصر این مدل مورد بررسی و مطالعه قرار داده وبا تحلیل شکاف، نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید آن بررسی گردد، بنابراین روش تحقیق، توصیفی و از نوع پیمایشی می‌باشد. لذا برای جمع آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه که

متداولترین ابزار جمع آوری اطلاعات می‌باشد استفاده شده است. در این پژوهش ما ابتدا بر اساس مدل مورد مطالعه، ۷ حوزه را در قالب ۴۰ نوع پرسش مشخص نمودیم. این پرسشنامه در یک مطالعه مقدماتی در یک نمونه ۳۰ تایی در مرکز آموزش فنی تخصصی نفت اصفهان که کارکنان شرکت ملی نفت ایران در تمامی رده‌ها وزمینه‌های شغلی از سرتا سر مناطق عملیاتی و ستادی جهت گذراندن دوره‌های آموزشی حضور می‌یابند آزمون شد و پایای آن از طریق آلفای کرانباخ با عدد ۰/۹۴۶ مورد ارزیابی و تایید قرار گرفت. پس از اخذ مجوزهای لازم به منظور توزیع پرسشنامه از مراجع ذی صلاح، بر اساس همکاری مدیران منابع انسانی و روسای آموزش، پرسشنامه به مدیریت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران و مناطق پنج گانه فوق ارسال گردید که در پاره ایی از مناطق با هماهنگی و مدیریت مرکز توسعه و پژوهش‌های منابع انسانی آن شرکت‌ها، پرسشنامه‌ها توزیع، تکمیل و مجددا جمع‌آوری گردیدند. که این امر بر قابلیت اعتماد داده‌ها بیش از پیش فزونی بخشیده است. نتایج جمعیت شناختی پاسخ دهندگان نشان می‌دهد که متولیان منابع انسانی نمونه آماری در شاخص سابقه خدمت، گزینه ۲۱ سال به بالا با فراوانی ۹۱ نفر (۴۳/۳٪)، سطح تحصیلات، گزینه فوق لیسانس و دکتری با فراوانی ۱۰۹ نفر (۵۱/۹٪) و در رتبه سازمانی، گزینه رییس با فراوانی ۷۱ نفر (۳۳/۸٪)، ماکزیمم هارا کسب نموده‌اند که این امر یکی از نقاط قوت پژوهش در قابلیت اعتماد وصحت پاسخ‌های جمع آوری شده در این پژوهش می‌باشد.

نتایج پاسخ دهندگان در مورد تاثیر عوامل محیط خارجی (سیاسی، اقتصادی، محیط زیست، اجتماعی و فن آوری) بر استراتژی‌های کلان سازمان در خلق نیازهای استراتژیک به شرح ذیل می‌باشد.

جدول ۱: میانگین نمره پاسخ دهندگان به سئوال‌های «تاچه میزان عوامل زیرمی بایستی در خلق نیازهای استراتژیک شرکت ملی نفت ایران موثر بوده اند؟»، عوامل پنجگانه محیط خارجی (سیاسی، اقتصادی، محیط زیست، اجتماعی و فن آوری).

ردیف	عوامل محیط خارجی	تا چه میزان عوامل زیردر در خلق نیازهای استراتژیک شرکت ملی نفت ایران موثر بوده اند؟	
		میانگین	انحراف معیار
۱	عوامل اقتصادی در عرصه بین المللی نظیر: وضعیت بد اقتصاد جهانی، ورود قدرت‌های نوظهور، کاهش رشد سرمایه گذاری خارجی در ایران....	۳/۷۲	۰/۹۵۳
۲	عوامل زیست محیطی در عرصه بین المللی نظیر: باران‌های اسیدی، نابرابری زمین، آلودگی آب، خاک و هوا، نازک شدن لایه اوزون، ...	۲/۸۷	۰/۹۲۴
۳	عوامل فناوری در عرصه بین المللی نظیر: فن‌آوری‌های جدید در اکتشاف، استخراج و بهره برداری ذخایر هیدرو کربوری، استفاده از روشهای جدید (به غیر از تزریق گاز) در راستای ازدیاد برداشت از مخازن نفتی....	۳/۶۰	۱/۰۰
۴	عوامل اجتماعی در عرصه بین المللی نظیر: افزایش برابری‌های جنسیتی، افزایش تقاضای بهداشت و سلامت، افزایش تقاضای رفاه و حقوق بیشتر....	۳/۲۰	۱/۰۶
۵	عوامل سیاسی در عرصه بین المللی نظیر: حفظ موقعیت ایران در اوپک، نقش نفت در مناسبات جهانی، تحریم‌های بین المللی....	۳/۸۱	۰/۹۹۷

براساس نتایج جدول (۱) بیشترین میانگین نمره پاسخ‌های میزان تاثیر گذاری عوامل محیط خارجی در خلق نیازهای استراتژیک شرکت ملی نفت ایران، مربوط به " عوامل سیاسی در عرصه بین المللی نظیر: حفظ موقعیت ایران در اوپک، نقش نفت در مناسبات جهانی، تحریم‌های بین المللی و..." با میانگین ۳/۸۱ بوده است.

جدول ۲: میانگین نمره پاسخ دهندگان به سئوال های " تا چه میزان عوامل زیر در خلق نیازهای استراتژیک شرکت ملی نفت ایران موثر بوده اند؟"، عوامل پنجگانه محیط داخلی (سیاسی، اقتصادی، محیط زیست، اجتماعی و فن آوری).

ردیف	عوامل محیط داخلی	تا چه میزان عوامل زیر در خلق نیازهای استراتژیک شرکت ملی نفت ایران موثر بوده اند؟	
		میانگین	انحراف معیار
۱	عوامل اقتصادی در عرصه داخلی نظیر: نرخ بالای تورم در اقتصاد ایران، کاهش درآمدهای نفتی، جایگاه شرکت ملی نفت ایران در اقتصاد ملی، سهم شرکت نفت در اشتغال زایی و...	۳/۶۷	۰/۹۹۴
۲	عوامل زیست محیطی در عرصه داخلی نظیر: حساسیت‌های محلی و بومی در الودگی‌های آب، خاک و هوا، بیماری‌های شغلی و...	۳/۲۶	۰/۹۳۵
۳	عوامل فناوری در عرصه داخلی نظیر: توانمندی ساخت و تولید تجهیزات پیشرفته صنعت نفت، وجود شرکت‌های طراحی و مهندسی نفتی، وجود مراکز توانمند تحقیق و توسعه،...	۳/۶۳	۰/۹۲۰
۴	عوامل اجتماعی و فرهنگی در عرصه داخلی نظیر: بروکراسی ناکارآمد، افزایش جمعیت، فقر نیروی متخصص بومی، فرهنگ سازمانی، ...	۳/۲۲	۱/۱۲
۵	عوامل سیاسی در عرصه داخلی نظیر: چشم انداز بیست ساله، اصل ۴۴ قانون اساسی، انتخاب سیاسی مدیران ارشد شرکت ملی نفت، قانون نظام هماهنگ پرداخت،...	۳/۶۶	۱/۱۱

بر اساس نتایج جدول (۲) بیشترین میانگین نمره پاسخ هادرمیزان تاثیر گذاری عوامل محیط داخلی در خلق نیازهای استراتژیک شرکت ملی نفت ایران مربوط به "عوامل اقتصادی در عرصه داخلی نظیر: نرخ بالای تورم در اقتصاد ایران، کاهش درآمدهای نفتی، جایگاه شرکت ملی نفت ایران در اقتصاد ملی، سهم شرکت نفت در اشتغال زایی و ..." با میانگین ۳/۶۷ بوده است .

جدول ۳: میانگین نمره پاسخ دهندگان به سئوال‌های مطرح شده در حوزه برنامه‌های منابع انسانی و همسویی آنها با نیازهای استراتژیک

ردیف	برنامه‌های منابع انسانی	تا چه میزان عوامل زیر در شرکت ملی نفت ایران محقق گردیده است؟	
		میانگین	انحراف معیار
۱	پاسخگو بودن برنامه‌های فعلی مدیریت منابع انسانی به چالشهای آتی سازمان	۲/۶۵	۰/۸۰۶
۲	متناسب بودن برنامه توانمند سازی با نیازهای آتی	۲/۵۶	۰/۸۴۷
۳	برنامه ریزی به منظور جابجایی‌های عمودی و افقی با هدف بالندگی افراد	۲/۵۰	۰/۸۱۴
۴	برنامه ریزی مناسب جهت بررسی عرضه و تقاضای نیروی انسانی ( متناسب با نیازهای استراتژیک )	۲/۶۳	۰/۸۶۶
۵	کنترل درست بر جذب نیروها، متناسب با نیازهای سازمان	۲/۶۴	۰/۹۲۹
۶	تدوین و به روز رسانی نظام جامع آموزشی توسط مدیریت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران	۲/۶۸	۰/۸۴۷

بر اساس نتایج جدول (۳) بیشترین میانگین نمره پاسخها در میزان تحقق عوامل مربوط به حوزه برنامه‌های منابع انسانی، در شرکت ملی نفت ایران مربوط به " تدوین و به روز رسانی نظام جامع آموزشی توسط مدیریت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران " با میانگین ۲/۶۸ بوده است .

جدول ۴: میانگین نمره پاسخ دهندگان به سئوال‌های مطرح شده در حوزه فلسفه منابع انسانی و همسویی آنها با نیازهای استراتژیک، "تا چه میزان عوامل زیر در شرکت ملی نفت ایران محقق گردیده است؟"

ردیف	فلسفه منابع انسانی	تا چه میزان عوامل زیر در شرکت ملی نفت ایران محقق گردیده است؟	
		میانگین	انحراف معیار
۱	در نظر گرفتن کارکنان به عنوان افرادی بالغ و مسئولیت پذیر که خواهان مشارکت در امور می‌باشند	۲/۸۷	۰/۸۴۸
۲	تلاش در جهت ایجاد بستر و محیطی مناسب به منظور ترویج ارزش‌های انسانی	۲/۹۴	۰/۸۱۹
۳	احساس مسئولیت کارکنان در برابر حفظ و نگهداری محیط زیست	۲/۸۱	۰/۹۷۸
۴	فراهم بودن شرایط ارتقای سازمانی برای افراد	۲/۷۳	۰/۸۲۳
۵	ترغیب کارکنان به بیان باز و روشن انتقادات و اختلاف نظرها	۲/۴۳	۰/۱۰۰
۶	تفکر کار تیمی و پرهیز از خود محوری	۲/۵۶	۰/۸۶۷
۷	تعهد مدیریت سازمان در همه سطوح، به آموزش و ارتقاء سطح علمی همه کارکنان	۲/۹۳	۰/۹۸۶
۸	تلاش موثر در جهت بهبود کیفی خدمات درمانی، متناسب با انتظارات کارکنان	۲/۷۲	۰/۸۹۹
۹	تلاش مدیریت توسعه منابع انسانی در خصوص بهبود خدمات رفاهی (امور بیمه ای، ورزشی، سیاحتی و زیارتی)	۲/۸۶	۰/۸۹۶

بر اساس نتایج جدول (۴) بیشترین میانگین نمره پاسخ هادر میزان تحقق عوامل مربوط به حوزه فلسفه منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران یا به عبارتی میزان همسویی فعلی این عوامل با نیازهای استراتژیک مربوط به " تلاش در جهت ایجاد بستر و محیطی مناسب به منظور ترویج ارزش‌های انسانی" با میانگین ۲/۹۴ بوده است.

جدول ۵: میانگین نمره پاسخ دهندگان به سئوال‌های مطرح شده در حوزه خط مشی‌های منابع انسانی وهمسویی آنها با نیازهای استراتژیک.

ردیف	خط‌مشی‌های منابع انسانی	تا چه میزان عوامل زیر در شرکت ملی نفت ایران محقق گردیده است؟	
		میانگین	انحراف معیار
۱	همسویی خط‌مشی‌های تدوین شده در حوزه استخدام با اهداف و استراتژی‌های کلان شرکت ملی نفت	۲/۸۵	۰/۸۹۲
۲	همسویی خط‌مشی‌های تدوین شده در حوزه بهبود و آموزش منابع انسانی با اهداف و استراتژی‌های کلان شرکت ملی نفت.	۲/۹۹	۰/۷۹۸
۳	تناسب وهمسویی سیاست‌های کلی شرکت ملی نفت ایران در زمینه حقوق، افزایشات سالیانه ومزایا با نیازهای استراتژیک	۳/۱۱	۰/۸۳۹
۴	تلاش در جهت جذب نیروی انسانی کیفی	۲/۶۰	۰/۸۹۸
۵	تلاش در راستای نگهداشت سرمایه‌های انسانی	۲/۷۷	۰/۹۶۶
۶	نهادینه شدن نظام جانشین پروری	۲/۴۸	۰/۱۰۱
۷	بهره بردن از "سیستم مدیریت عملکرد" در جهت ارتقاء بهره‌وری	۲/۱۹	۰/۹۵۳
۸	ترویج کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری درون سازمانی	۲/۲۶	۰/۸۳۳

براساس نتایج جدول (۵) بیشترین میانگین نمره پاسخ هادرمیزان تحقق عوامل مربوط به حوزه خط‌مشی‌های منابع انسانی، در شرکت ملی نفت ایران مربوط به "تناسب وهمسویی سیاست‌های کلی شرکت ملی نفت ایران در زمینه حقوق، افزایشات سالیانه ومزایا با نیازهای استراتژیک" با میانگین ۳/۱۱ بوده است.

جدول ۶: میانگین نمره پاسخ دهندگان به سؤوال‌های مطرح شده در حوزه عملکردهای منابع انسانی وهمسویی آنها با نیازهای استراتژیک.

ردیف	عملکردهای منابع انسانی		تا چه میزان عوامل زیر در شرکت ملی نفت ایران محقق گردیده است؟
	میانگین	انحراف معیار	
۱	۲/۷۶	۰/۷۰۱	همسویی تفکرات بهبود در مدیران ارشد با نیازهای استراتژیک سازمان
۲	۲/۸۳	۰/۸۰۴	همسویی چشم اندازها، رسالت، بیانیه‌های ارزشی طراحی شده توسط رهبران با نیازهای استراتژیک
۳	۲/۷۲	۰/۷۸۹	حفظ و تقویت اعتماد استراتژیک با شرکا و رقبای استراتژیک توسط رهبران سازمان
۴	۲/۵۳	۰/۸۸۱	تلاش مدیران سازمان نسبت به بهبود مستمر در همه امور
۵	۲/۷۲	۰/۸۵۴	اهتمام مدیران سازمان به منظور هدایت مناسب افراد در وظایف جدیدشان
۶	۲/۶۳	۰/۸۲۷	اهتمام مدیران در تفویض اختیار به زیر دستان
۷	۲/۳۷	۰/۷۵۴	تلاش مدیران در فراهم نمودن موقعیت‌های مناسب جهت ایده پردازی کارکنان
۸	۲/۵۵	۰/۸۸۶	تشویق مدیران به مشارکت فعال همکاران در اداره سازمان
۹	۲/۶۲	۰/۷۶۹	اهتمام مدیران به شفاف سازی اهداف سازمان و شغل برای کارکنان
۱۰	۲/۵۱	۰/۸۶۵	تلاش در جهت خلق ارزش و توجه به نیازهای معنوی کارکنان

بر اساس نتایج جدول (۶) بیشترین میانگین نمره پاسخ‌ها در میزان تحقق عوامل مربوط به حوزه عملکردهای منابع انسانی، در شرکت ملی نفت ایران مربوط به "همسویی چشم اندازها، رسالت، بیانیه‌های ارزشی طراحی شده توسط رهبران با نیازهای استراتژیک" با میانگین ۲/۸۳ بوده است.

جدول ۷: میانگین نمره پاسخ دهندگان به سئوال‌های مطرح شده در حوزه فرایندهای منابع انسانی وهمسویی آنها با نیازهای استراتژیک.

ردیف	فرایندهای منابع انسانی	تا چه میزان عوامل زیر در شرکت ملی نفت ایران محقق گردیده است.	
		میانگین	انحراف معیار
۱	همسویی مهندسی مجدد فرایند هادر منابع انسانی با نیازهای استراتژیک	۲/۴۳	۰/۸۷۳
۲	اهتمام سازمان به فرایندمدیریت دانش ومستند سازی تجربیات کارکنان و مدیران	۲/۲۳	۰/۹۵۲
۳	مدیریت اشتباهات کارکنان در جهت نیل به اهداف استراتژیک	۲/۱۸	۰/۸۵۶
۴	بازنگری وتدوین نیازهای استراتژیک برمبنای بازخوردهای دریافتی از اجرای فرایندهای مدیریت منابع انسانی.	۲/۴۶	۰/۸۱۲
۵	مشارکت نیروی انسانی سازمان درفرایند مدیریت استراتژیک.	۲/۳۳	۰/۸۴۲
۶	طرح ریزی و اجرای فرایندهای تحول آفرین در سطوح فردی و سازمانی، به منظور تحقق نیازهای استراتژیک سازمان	۲/۳۴	۰/۹۲۰

براساس نتایج جدول (۷) بیشترین میانگین نمره پاسخها درمیزان تحقق عوامل مربوط به حوزه فرایندهای منابع انسانی، در شرکت ملی نفت ایران مربوط به " بازنگری وتدوین نیازهای استراتژیک برمبنای بازخوردهای دریافتی از اجرای فرایندهای مدیریت منابع انسانی " با میانگین ۲/۴۶ بوده است.

جدول ۸: نتایج آزمون t تک متغیره و مقایسه میانگین نمره مولفه‌های مدل مدیریت استراتژیک "۵P" در شرکت ملی نفت ایران

ردیف	عوامل مدل	میانگین	انحراف معیار	t	p	توضیحات
۱	عوامل محیط خارجی	۳/۴۴	۰/۷۵۶	۸/۴۵	۰/۰۰۱	معنی دار
۲	عوامل محیط داخلی	۳/۴۸	۰/۷۶۵	۹/۲۳	۰/۰۰۱	معنی دار
۳	فلسفه منابع انسانی	۲/۷۶	۰/۶۷۳	-۵/۱۱	۰/۰۰۱	معنی دار
۴	خط مشی‌های منابع انسانی	۲/۶۱	۰/۶۹۲	-۸/۱۵	۰/۰۰۱	معنی دار
۵	برنامه‌های منابع انسانی	۲/۶۰	۰/۶۸۷	-۸/۲۲	۰/۰۰۱	معنی دار
۶	عملکردهای منابع انسانی	۲/۶۲	۰/۶۱۳	-۸/۸۹	۰/۰۰۱	معنی دار
۷	فرایندهای منابع انسانی	۲/۳۲	۰/۷۱۳	-۱۳/۶۴	۰/۰۰۱	معنی دار

بر اساس نتایج جدول (۸) و با انجام آزمون t تک متغیره برای تمامی مولفه‌های مدل، t مشاهده شده در سطح  $p \leq 0.05$  معنی دار بوده است. بنابراین میانگین نمره معنی دار، مبین میزان تاثیرگذاری عوامل محیط خارجی و داخلی در خلق نیازهای استراتژیک سازمان شرکت ملی نفت ایران بیش از مقدار متوسط میانگین فرضی ۳ و قابل قبولی می‌باشد و میزان تحقق سایر مولفه‌ها در شرکت ملی نفت ایران یا به عبارتی میزان همسویی فعلی این عوامل با نیازهای استراتژیک با میانگین‌های معنی دار، به طرز قابل محسوس و قابل تاملی از میانگین فرضی کمتر هستند. بیشترین میانگین نمره مولفه مدل، مربوط به میزان تاثیر گذاری عوامل محیط داخلی در خلق نیازهای استراتژیک شرکت ملی نفت ایران با میانگین نمره ۳/۴۸ و کمترین، مربوط به حوزه فرایندهای منابع انسانی با میانگین رتبه ۲/۲۲ بوده است.

## نتایج تحلیل عاملی تاییدی

جدول ۹: نتایج ارتباط متغیرهای آشکار و مکنون عوامل مدل در تحلیل عاملی تاییدی

ردیف	متغیرهای مکنون	تعداد سوالات (متغیرهای آشکار)	متوسط ضریب تاثیر سوالات (متغیرهای آشکار) هر عامل	متوسط t	نتیجه
۱	عوامل محیط داخلی	۵	۰/۹۶	۱۱/۳۹۲	+
۲	عوامل محیط خارجی	۵	۰/۷۳۲	۱۱/۷۱۴	+
۳	مسئله منابع انسانی	۹	۰/۷۳۵	۱۲/۷۹۷	+
۴	خط مشی های منابع انسانی	۸	۰/۷۵۷	۱۳/۰۴۱	+
۵	برنامه های منابع انسانی	۶	۰/۸	۱۳/۰۵	+
۶	عملکردهای منابع انسانی	۱۰	۰/۷۷۷	۱۲/۸۱۴	+
۷	فرآیندهای منابع انسانی	۶	۰/۸۲۲	۱۳/۹۶	+

به منظور بررسی روابط متغیرهای مکنون و آشکار حوزه های هفت گانه مطرح شده در پژوهش مذکور، شیوه تحلیل عاملی تاییدی مورد استفاده قرار گرفته است. متغیرهای آشکار در هر حوزه سوالات مطرح شده ایست که فرض گردیده است بتوانند به میزان قابل قبولی وضعیت موجود در آن حوزه را که متغیر مکنون یا نهان نامیده می شود، مورد پایش قرار دهند. مطابق نتایج جدول (۹)، در تحلیل صورت پذیرفته نتایج حاصل از محاسبه ضریب تاثیر یا ضریب استاندارد هر شاخص که نشان دهنده اهمیت نسبی آن به عنوان شاخصی برای اندازه گیری عامل می باشد، بیانگر آنست که تمامی شاخص ها یا به عبارتی سوالات طرح شده به عنوان متغیرهای آشکار به خوبی برای سنجش حوزه های مربوطه مناسب می باشند که این امر اعتبار سازه پرسشنامه رادر حد قابل قبولی تایید می نماید. در ضمن محاسبات t-value در این روش معنی دار بودن نتایج را تایید کرده است.

## تجزیه و تحلیل داده ها:

نتایج به دست آمده از پژوهش به شرح زیر است:

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش در راستای تاثیر عوامل درونی و بیرونی بر استراتژی‌های کلان سازمان و نهایتاً استخراج نیازهای استراتژیک با کسب میانگین نمره قابل قبول "۳/۴۶" مبنی بر تایید آن نشان داد که نیازهای استراتژیک کسب و کار در شرکت ملی نفت ایران، متأثر از عوامل بیرونی و درونی تاثیر گذار بر استراتژی‌های کلان وزارت نفت می‌باشد.

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش به منظور بررسی همسویی فلسفه منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران با نیازهای استراتژیک، با کسب میانگین نمره غیر قابل پذیرش "۲/۷۶" بیانگر عدم همسویی فلسفه منابع انسانی با نیازهای استراتژیک کسب و کار می‌باشد.

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش به منظور بررسی همسویی خط مشی‌های منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران با نیازهای استراتژیک، با کسب میانگین نمره غیر قابل پذیرش "۲/۶۱" بیانگر عدم همسویی خط مشی‌های منابع انسانی با نیازهای استراتژیک کسب و کار می‌باشد.

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش به منظور بررسی همسویی برنامه‌های منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران با نیازهای استراتژیک، با کسب میانگین نمره غیر قابل پذیرش "۲/۶۰" بیانگر عدم همسویی برنامه‌های منابع انسانی با نیازهای استراتژیک کسب و کار می‌باشد.

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش به منظور بررسی همسویی عملکردهای منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران با نیازهای استراتژیک، با کسب میانگین نمره غیر قابل پذیرش "۲/۶۲" بیانگر عدم همسویی عملکردهای منابع انسانی با نیازهای استراتژیک کسب و کار می‌باشد.

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش به منظور بررسی همسویی فرایندهای منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران با نیازهای استراتژیک، با کسب میانگین نمره غیر قابل پذیرش "۲/۳۲" بیانگر عدم همسویی فرایندهای منابع انسانی با نیازهای استراتژیک کسب و کار می‌باشد.

تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به فرضیه اول پژوهش با کسب میانگین نمره‌های

پایین مولفه‌های پنج گانه مدل در قسمت وضعیت موجود وشکاف قابل ملاحظه وضع موجود نسبت به وضع مطلوب، با رد فرضیه اول، بیانگر وجود نقاط ضعف بسیار در حیطه‌های فلسفه، خط مشی ها، برنامه ها، عملکردها و فرایندهای منابع انسانی بوده و موید فاصله بسیاروضع موجود نسبت به وضعیت وشرايط مطلوب مدیریت منابع انسانی استراتژیک وعدم همسویی استراتژیک در حوزه‌های پنجگانه می‌باشد.

تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به فرضیه دوم پژوهش که از یکسو در نتیجه‌ی مطالعات سند راهبردی توسعه منابع انسانی در صنعت نفت بوده و از سوی دیگر برگرفته از تجزیه وتحلیل‌های آماری در پژوهش می‌باشد با رد فرضیه دوم، بیانگر آنست که استراتژی‌های تدوین شده و نیازهای استراتژیک در شرکت ملی نفت ایران که در راستای سند راهبردی توسعه منابع انسانی وزارت نفت تدوین گردیده اند، پاسخگوی تحولات آتی در این سازمان می‌باشند.

آنچه مسلم است شرکت ملی نفت ایران به عنوان یکی از شرکت‌های بزرگ نفتی در جهان، از دیرباز تا کنون و در مقاطع مختلف سیاسی و اجتماعی به عنوان سازمانی پیشرو، در استخراج نیازهای استراتژیک، تدوین برنامه‌ها و استراتژی ها، تعیین خط مشی‌های سازمانی، طراحی فرایندها و بیان نوع نگاه خود به کارکنان - به عنوان مهمترین دارایی‌های سازمانی- کوتاهی ننموده و در قالب اسناد راهبردی، قوانین و مقررات، دستورالعمل ها، بیانیه‌های ارزشی و... اقدامات موثر و مستمری را انجام داده است. اما وجود نقاط ضعف اثبات شده در این پژوهش وفاصله قابل تامل تا وضعیت ایده آل، درنگاه نخست نشان از عدم یکپارچگی وهمسویی تمامی ابعادنظام مدیریت منابع انسانی به صورت افقی و عمودی دارد. از منظری دیگر اجراو عملی نمودن محتوای اسناد راهبردی، برنامه ها، استراتژی هاو تحقق بخشیدن به نگاه زیبا و در شان سرمایه‌های انسانی که در بیانیه‌های ارزشی مکتوب گردیده اند، فصل دیگری است که به دلیل محدودیت‌های فراوان در جنبه‌های سخت و نرم مدیریت منابع انسانی و حاکمیت نگاه خرد به منابع انسانی تا کنون محقق نگردیده اند.

دراستای تدوین سند راهبردی منابع انسانی در سطح وزارت نفت، شرکت ملی نفت ایران به عنوان شرکت پیشرو در چهارشرکت اصلی وزارت نفت، اقدام به تدوین سند راهبردی برنامه استراتژیک سوم درحوزه منابع انسانی در بازه سال‌های ۱۳۹۳-۱۳۸۹ (معادل برنامه پنجم توسعه اقتصادی کشور) نموده است. این برنامه در سه سطح زیر تنظیم گردیده است:

- حوزه منابع انسانی کل شرکت ملی نفت ایران
- حوزه منابع انسانی ستاد و هریک از شرکت‌های فرعی
- حوزه منابع انسانی هریک از شرکت‌های تابعه

در هریک از این سطوح، ابتدا توسط کمیسیونهای تخصصی هریک از حوزه‌های منابع انسانی، آسیب شناسی وضع موجود صورت پذیرفته و بر مبنای آنها چالش‌های پیش روی کمیسیونها(چالشهای خرد) در طول ۵ سال احصاء گردیده و بر اساس چالشهای احصاء شده و همچنین نظرات خبرگان و کارشناسان منابع انسانی، چالشهای کلان تدوین شده است. به موازات چالشهای تعیین شده، ماموریت، ارزشها و چشم انداز منابع انسانی، تدوین گردیده که با در نظر گرفتن چالشهای کلان از یک سو و چشم انداز منابع انسانی از سوی دیگر، اهداف کلان و سپس استراتژی‌های کلان بدست آمده است و از طریق تعریف معیارها و شاخص‌ها، استراتژی‌ها به اهداف عملیاتی ترجمه گردیده است.

در نتیجه تلاش فوق، ۲۳ چالش، ۱۱ هدف و ۱۳ استراتژی کلان احصاء و تدوین گردیده است.

با توجه به توضیحات فوق و در پاسخ به سؤال فرعی این پژوهش با عنوان "نقاط ضعف و قوت استراتژی‌های منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران چیست؟" می‌توان گفت که با توجه به روند تدوین استراتژی‌های منابع انسانی شرکت ملی نفت، این استراتژی‌ها از نقاط قوتی که در ذیل به آنها اشاره گردیده است برخوردار هستند.

۱. فراگیری و دربرگیری تمامی جنبه‌های مدیریت منابع انسانی
  ۲. احصاء آنها از چالش‌های خرد و کلان و در نظر گرفتن نظرات خبرگان و کارشناسان منابع انسانی در تدوین آنها
  ۳. همسویی آن با ماموریت، چشم انداز، ارزشها و اهداف کلان شرکت ملی نفت ایران
- در نتیجه بررسی و جمع بندی نظرات مکتوب پاسخ دهندگان در مورد چالش‌ها و نقاط ضعف موجود در حوزه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران می‌توان با قابل قبول بودن مرحله تدوین استراتژی‌ها به نقاط ضعف رایج در سایر حوزه‌ها و مراحل (نظیر اجرا و ارزیابی) به صورت خلاصه و به شرح ذیل اشاره نمود.

۱. عدم پیروی از مدلی علمی در راهبری نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۲. تدوین استراتژی‌ها بدون داشتن نگاه کلان به منابع انسانی

۳. عدم ساختار مناسب و کمبود سمت‌های سازمانی جهت اجرای استراتژی‌های تدوین شده
۴. ضعف کارائی و اثربخشی فرایندهای سازمانی در جهت پشتیبانی اجرای استراتژی‌های تدوین شده
۵. انتخاب برخی از متولیان منابع انسانی در سمت‌های تاثیر گذار، بر مبنای مسائل سیاسی و جناحی
۶. تغییرات بسیار سریع در عزل و انتصاب مدیران ارشد به عنوان حامیان اصلی اجرای سیاست‌ها و استراتژی‌های کلان منابع انسانی
۷. وجود مدیران سیاسی و غیر نفتی در سطوح مدیران ارشد وزارت نفت و همچنین شرکت ملی نفت
۸. عدم بذل توجه کافی مدیران ارشد (در عمل) به مدیریت منابع انسانی
۹. عدم آشنایی یا آشنایی اندک مدیران صف به مقوله‌های منابع انسانی به عنوان مجریان استراتژی‌های منابع انسانی به دلیل حاکمیت نگاه خرد به منابع انسانی در سازمان
۱۰. عدم اعتقاد کارکنان به عملکردهای منابع انسانی و در نتیجه عدم مشارکت آنان در اجرای استراتژی‌ها
۱۱. عدم همسویی و هماهنگی افقی در حوزه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی
۱۲. عدم نظام ارزیابی در جهت سنجش بهبود بهره وری سازمان و بازگشت سرمایه ناشی از عملکرد مدیریت منابع انسانی

### محدودیت‌های تحقیق

#### محقق به دلیل

۱. در اختیار نداشتن منابع زیاد و محدود بودن اطلاعات داخل کشور، همواره برای دست آوردن اطلاعات دچار مشکل بوده است.
۲. گستردگی جغرافیایی شرکت ملی نفت ایران و عدم دسترسی به مدیران ارشد منابع انسانی، روند تکمیل پرسشنامه را کند و در پارهایی مواقع با مشکل مواجه نموده است.

### پیشنهادها

- پیشنهادهای پژوهش در سه بخش بیان می‌گردد
۱. پیشنهادهای بر اساس یافته‌های پژوهش
  ۲. سایر پیشنهادها
  ۳. پیشنهادهایی برای محققین آینده

### پیشنهادهایی بر اساس یافته‌های پژوهش

#### پیشنهادهایی در حوزه فلسفه منابع انسانی:

نظر به وضعیت نامطلوب فلسفه منابع انسانی در نتایج استخراج شده پژوهش (کسب میانگین نمره ۲/۶۷ از میانگین فرضی ۳) به منظور ارتقا در نگرش موجود به ایجاد فرهنگ غالب به عنوان ابزاری که به انسانها اهمیت و بها داده شده وحس اعتماد و همکاری را به وجود می‌آورد موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد.

۱. مدیران سازمان، تفویض اختیار به نیروهای جوان واعتماد لازم به آنان را، به طور رسمی در دستور کار قرارداده و به طوعینعی نشان دهند که کارکنان سازمان افرادی بالغ ومسئولیت پذیر بوده که خواهان مشارکت در امور می‌باشند.
۲. مدیران سازمان نسبت به ترویج فرهنگ نقادی وبیان دیدگاهها و اختلاف نظرها با ایجاد محیطی امن برای پرسنل در این راستا وبا تشویق عینی منتقدان به جای مخالفت با آنها اهتمام ورزند.
۳. مدیران سازمان با تلاش موثر در جهت ارتقای خدمات درمانی، رفاهی، توجه به توسعه شخصی وشغلی، در رفتار، کردار و تصمیمات خود نشان دهند که به منابع انسانی خود نگاهی در شان کرامت انسانی وبه عنوان با ارزشمندترین دارایی‌های سازمان دارا می‌باشند.

#### پیشنهادهایی در حوزه خط مشی‌های منابع انسانی:

نظر به همسویی کم وغیر قابل قبول خط مشی‌های منابع انسانی با نیازهای استراتژیک سازمان با توجه به نتایج استخراج شده پژوهش (کسب میانگین نمره ۲/۶۱ از میانگین فرضی ۳) پیشنهادهای ذیل در راستای بهبود وبازنگری خط مشی‌های منابع انسانی ارائه می‌گردد.

بازنگری و بازبینی خط مشی‌های حوزه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران (مطابق ذیل) با نگاهی دقیق به نیازهای استراتژیک استخراج شده صنعت نفت و شرکت ملی نفت

- خط مشی‌های مربوط به تامین، جذب و استخدام نیروی انسانی
- خط مشی‌های مربوط به آموزش و بهبود نیروی انسانی
- خط مشی‌های مربوط به حقوق، دستمزد و مزایا
- خط مشی‌های مربوط به روابط مطلوب در سازمان
- خط مشی‌های مربوط به حفظ و نگهداری کارکنان

#### پیشنهادهایی در حوزه برنامه‌های منابع انسانی:

نظر به همسویی کم و غیر قابل قبول برنامه‌های منابع انسانی با نیازهای استراتژیک سازمان با توجه به نتایج استخراج شده پژوهش (کسب میانگین نمره ۲/۶۰ از میانگین فرضی ۳) پیشنهادهای ذیل در راستای همسویی برنامه‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی ارائه می‌گردد.

۱. برنامه ریزی استراتژیک برای استفاده بهینه و موثر از سرمایه‌های فکری سازمان با نگاهی عمیق به چشم انداز پیش روی سازمان و همسو با نیازهای استراتژیک
۲. پرهیز از تصمیم گیری و برنامه ریزی در حوزه مدیریت منابع انسانی به صورت سلیقه ای و بدون توجه به فضای واقعی کسب و کار
۳. اهتمام در تدوین هر چه سریعتر برنامه استراتژیک شرکت‌های فرعی و تابعه در راستای جهت گیری‌های عناصر مصوب سطح کلان شرکت ملی نفت ایران
۴. برنامه ریزی علمی و استراتژیک در جهت حفظ انگیزه و افزایش تعهد سازمانی کارکنان بویژه نخبگان جذب شده در سال‌های اخیر و شاغل در مناطق عملیاتی

#### پیشنهادهایی در حوزه عملکردهای منابع انسانی:

نظر به همسویی کم و غیر قابل قبول عملکردهای مدیریت منابع انسانی با نیازهای استراتژیک سازمان با توجه به نتایج استخراج شده پژوهش (کسب میانگین نمره ۲/۶۲ از میانگین فرضی ۳) پیشنهادهای ذیل در راستای همسویی و استراتژیک بودن عملکردهای منابع انسانی ارائه می‌گردد.

۱. حفظ و تقویت اعتماد استراتژیک با شرکا و رقبای استراتژیک توسط رهبران سازمان
۲. اهتمام عینی مدیران سازمان در جهت
  - بهبود مستمر در همه امور
  - هدایت مناسب افراد در وظایف جدیدشان
  - فراهم نمودن موقعیت‌های مناسب جهت ایده پردازی کارکنان
  - مشارکت فعال همکاران در اداره سازمان
  - شفاف سازی اهداف سازمان و شغل برای کارکنان

### پیشنهادهایی در حوزه فرایندهای منابع انسانی:

نظر به همسویی کم و غیر قابل قبول فرایندهای مدیریت منابع انسانی با نیازهای استراتژیک سازمان با توجه به نتایج استخراج شده پژوهش (کسب میانگین نمره ۲/۳۲ از میانگین فرضی ۳) پیشنهادهای ذیل در راستای همسویی و استراتژیک بودن فرایندهای منابع انسانی ارائه می‌گردد.

۱. ترویج نگاه سیستمی و فرایند نگر به تمامی نظام‌های منابع انسانی (نظام برنامه ریزی نیروی انسانی، تامین، جذب، مدیریت عملکرد، آموزش و بهبود، پاداش، روابط کارو...)
۲. مشارکت نمایندگان تمامی رسته‌های سازمانی، خصوصا عملیاتی در فرایند تدوین استراتژی‌های منابع انسانی (در حال حاضر تنها واحدهای زیر مجموعه منابع انسانی در این امر مشارکت داده می‌شوند) که نتیجه این امر عدم تعهد همه افراد نسبت به اجرا، پیاده سازی و عملیاتی شدن آن می‌باشد.
۳. بازنگری جدی در فرایندهای منابع انسانی (شامل فرایندهای ذیل) به منظور پشتیبانی، تضمین استقرار مدیریت استراتژیک منابع انسانی و همسویی آنها با نیازهای استراتژیک سازمان.
  - فرآیند ارزیابی و سنجش عملکرد
  - فرآیند آموزش و توسعه مدیران
  - فرآیند برنامه ریزی و جذب نیروی انسانی

### سایر پیشنهادهای

- در راستای کسب جایگاه استراتژیک شرکت ملی نفت ایران در میان سایر شرکت‌های نفتی دنیا و تحقق چشم انداز، انجام ماموریت و دست یابی به اهداف خود که به استناد سند راهبردی شرکت ملی نفت ایران پیشنهادهای ذیل به صورت کلی ارائه می‌گردد.
۱. توسعه تعاملات حوزه منابع انسانی با حوزه عملیات شرکت به منظور درک متقابل و دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان (متولیان منابع انسانی به عنوان شریکای تجاری)
  ۲. نهادینه نمودن تفکر سیستمی و عملکرد سیستمی و جایگزینی آن با تفکر مدیریت خویش محور
  ۳. پرهیز از انتخاب سیاسی مدیران ارشد و اجتناب از تغییر آن‌ها در فواصل زمانی کوتاه و بدنبال آن تغییرات عمودی مدیران و روسا تا سطوح پایین سازمان
  ۴. بکارگیری و استقرار مدیریت دانش در اشتراک دانش، مهارت، حفظ و بکارگیری تجارب
  ۵. افزایش حقوق، مزایا، تسهیلات و خدمات رفاهی و درمانی به منظور تامین زندگی و معیشت کارکنان صنعت نفت در سطح بالا و کیفی زندگی
  ۶. تطابق شغل با شاغل و افزایش غنای شغلی به منظور هماهنگی وظایف با توانایی بیش از اندازه افراد جذب شده در سطوح عملیاتی و کارشناسی
  ۷. افزایش تعامل و همسویی قسمت‌های مختلف سازمان و کاهش تعارضات و تقابل نسبت به همدیگر
  ۸. کاهش دخالت‌های بیش از حد عوامل سیاسی در تصمیم‌گیری‌های حوزه منابع انسانی
  ۹. استفاده از تجارب، داشته‌ها و اطلاعات مفید سایر شرکت‌های نفتی موفق دنیا در تدوین، اجرا و بازنگری مدیریت استراتژیک منابع انسانی
  ۱۰. تخصص‌گرایی در واگذاری مشاغل و وظایف سازمانی

### پیشنهادهایی برای محققین آینده

با توجه به نتایج پژوهش و مطالعات انجام شده در این رساله، موارد زیر برای انجام پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود:

۱. طراحی، تعیین و تایید ساختار متناسب با نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۲. طراحی و تبیین الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های یادگیرنده
۳. بررسی نتایج تاثیر استقرار مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های دولتی/خصوصی.
۴. طراحی و تبیین الگوی اندازه گیری رابطه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانها
۵. طراحی و تبیین الگوی ارتباط میان اندازه سازمان و مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۶. کاربرد تکنیک‌های خلاقیت تریز<sup>۱</sup> در مدیریت استراتژیک منابع انسانی

---

1. TRIZ

## منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی)، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۸) مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ شانزدهم، تهران: انتشارات سمت
۳. خاکی، غلامرضا (۱۳۹۰) روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، چاپ هشتم، تهران: انتشارات بازتاب
۴. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶)، مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت.
۵. غفاریان، وفا (۱۳۸۴)، پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، تهران: انتشارات فرا
۶. میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۰)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تهران: نشر میر
7. Bamberger, P. and Meshoulam, I. (2000), "Human Resource Management Strategy", Thousand Oaks, CA: London, Sage publication
8. Issac Chaneta (2010), "Strategic Human Resource Management", Zimbabwe: UZ Publications
9. Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998), "Toward a unifying framework for exploring "Managing human assets", New York: Free Press
10. Schuler R. S. (1992) "Working Through Diversity: Human Resources Management", New York, Guilford Publications