تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۲/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۵/۲۰

شناسایی اولویت‌های حوزه منابع انسانی در صنعت نفت ایران به منظور استفاده در برنامه‌ریزی هاب پژوهشی

معصومه حبیبی[۱] - محمدمهدی رشیدی[۲]

چکیده

در محیط پر تلاطم و رقابتی عصر حاضر سازمانی قادر به حفظ بقای خویش است که علاوه بر شناسایی خود و عوامل محیط موثر، قابلیت سازگار شدن با تحولات محیط بیرونی را کسب کرده و تلاش کند با بهینه سازی نقاط قوت و استفاده از فرصتهای موجود و همچنین، با غلبه برضعف ها و تهدیدهای محیطی، شرایط را به بهترین نحو ممکن مدیریت نماید. اما نکته مهم آن است که شناسایی مستمر چالش‌های موجود، مهمترین گام در این فرآیند می باشد. چرا که برنامه ریزی گامهای بعدی بدون این شناخت کامل نخواهد شد. در همین راستا، پژوهشکده مدیریت و منابع انسانی موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی بعنوان اتاق فکر و هاب پژوهشی صنعت نفت در حوزه مدیریت و منابع انسانی، وظیفه خود می‌داند که با پایش مستمر چالش ها و تحولات حوزه منابع انسانی بتواند گام مفید و موثری در این راه برداشته و اقدامات آتی خود را نیز بر اساس نیازهای روز صنعت نفت در این حوزه برنامه ریزی نماید. برای این منظور، در این مطالعه ابتدا برای شناسایی چالش‌های پیش رو و نیازهای پژوهشی حوزه منابع انسانی در سطح صنعت نفت ایران از روش مطالعه اسناد کتابخانه‌ای، بررسی کیفی اسناد و مدارک و تحلیل محتوای اسناد استفاده شده و پس از استخراج عناوین مورد تاکید در این منابع و نتایج مصاحبه با مدیران صنعت نفت، محورهای کلی توسط خبرگان حوزه منابع انسانی در صنعت نفت احصاء و در شش طبقه دسته بندی گردیده است.

واژگان کلیدی: توسعه منابع انسانی، چالش‌های مدیریت منابع انسانی، برنامه ریزی، صنعت نفت ایران، هاب پژوهشی.

---

۱. عضو هیات علمی موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی و رئیس گروه مطالعات راهبردی مدیریت، نویسنده مسئول: (m-habibi@iies.net).

۲. عضو هیات علمی موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی و رئیس پژوهشکده مدیریت و منابع انسانی.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

مقدمه:

امروزه، نگاه استراتژیک به نیروی انسانی سبب شده تا پارادیم جدید این حوزه در قالب مدیریت استراتژیک منابع انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار گردد. در حال حاضر، مدیریت منابع انسانی اینگونه تعریف می‌شود: تحلیل نیازهای انسانی سازمان با توجه به شرایط متغیر و انجام اقدامات لازم برای پاسخگویی به این نیازها. به بیان دیگر، یکی از شرطهای موفقیت هر سازمانی برای مواجهه با تغییرات محیطی و ارائه واکنش مناسب به آنها، دارا بودن نگاه استراتژیک به نیروی انسانی است. در همین راستا، مفهوم توسعه منابع انسانی و نگاه بلندمدت به آماده‌سازی نیروی انسانی برای نیل به موفقیت سازمان مطرح شده است که نقش و اهمیت آن در دستیابی به موفقیت سازمانها روز بروز ملموس و آشکارتر می‌گردد.

نکته مهم در این رابطه آن است که توسعه منابع انسانی مستلزم توجه به تغییرات محیطی و پایش مستمر نیازها و الزامات به منظور کسب آمادگی لازم برای پاسخگویی به آنهاست. به بیان دیگر،.هر سیستم اجتماعی به منظور تداوم حیات و حفظ بقا می-بایست محیط پیرامون خود را مستمراً واکاوی و پایش نماید تا بدین طریق با شناسایی نیازها، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، آمادگی مقابله با تهدیدها و بهره‌گیری از فرصت-ها را بیابد. از این رو، شناسایی چالش‌های پیشِ رو و تعیین و بازنگری مستمر اولویت‌هایی که می بایست به آنها پرداخته شود، برای هر سازمان و نهادی ضروری است.

در همین رابطه، مجموعه عظیم صنعت نفت ایران نیز در سیر تکاملی خود همچون هر سازمان دیگری با این موضوعات روبرو بوده و ناگزیر از آن است که برای دستیابی به موفقیت، برنامه‌ریزی مناسبی را برای جذب، بکارگیری، توسعه و حفظ و نگهداری منابع انسانی خود بعنوان یکی از سرمایه‌های اصلی سازمان مد نظر قرار دهد. در این میان، بررسی چالش‌ها و اولویت‌های مطالعاتی حوزه منابع انسانی بدلیل جایگاه و اهمیت ویژه آن در پیشبرد اهداف سازمان از اهمیت بیشتری برخوردار است. پژوهشکده مدیریت و منابع انسانی موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، بعنوان اتاق فکر صنعت، وظیفه خود می‌داند که با پایش مستمر چالش‌های حوزه منابع انسانی، به شناسایی نیازهای ضروری صنعت پرداخته و در راستای رفع آنها گام بردارد.

بر همین اساس، در مقاله حاضرفرآیند انجام کار در این مطالعه و چگونگی شناسایی چالش‌های اساسی حوزه منابع انسانی در صنعت نفت ایران و به بیان بهتر، نیازهای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

پژوهشی این حوزه قرار است تشریح گردد تا بتوان از نتایج آن در تدوین برنامه پژوهشی کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت پژوهشکده مدیریت و منابع انسانی موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی بعنوان هاب پژوهشی صنعت نفت استفاده نمود. هدف اصلی این مطالعه نیز همین بوده است.

در ادامه، ابتدا چالش ها و تحولات جهانی اخیر در حوزه منابع انسانی مورد بحث قرار گرفته و ضرورت پرداختن به مفاهیم نوین و پایش مستمر چالش های حوزه منابع انسانی بعنوان یک اصل مهم در برنامه ریزی بلندمدت برای توسعه منابع انسانی که امروزه، از آن بعنوان سرمایه انسانی نیز یاد می شود، مورد تاکید قرار گرفته است. پس از آن، روش شناسی و فرآیند انجام کار در این تحقیق تشریح شده است. در نهایت، بعد از جمع آوری و تحلیل مستندات مورد نیاز از منابع متعدد، چالش های حوزه منابع انسانی در صنعت نفت در چند محور اصلی احصاء شده است. سپس، این محورها بر اساس تحلیل نظر خبرگان صنعت نفت دسته بندی گردیده و پیشنهادات لازم ارائه شده است.

چالش های حوزه منابع انسانی از منظر علمی و تئوریک:

توجه به توسعه منابع انسانی برای تجهیز و هرچه توانمندتر کردن مدیران و کارکنان، به عنوان ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان‌ها، معرف این واقعیت است که در رویکرد جهانی مبتنی بر دانش، انسان یک منبع استراتژیک و تعیین‌کننده در سازمان‌ها و در نهایت در زندگی به حساب می‌آید و پرورش و توانمندسازی او باعث توسعه پایدار اقتصادی و اجتماعی و حتی سیاسی می‌شود. لذا، مدیریت بر چنین منبعی ضروری بوده و مستلزم برنامه‌ریزی دقیق خواهد بود. با این توصیف، شناخت چالش‌های اصلی، رویکردها و مسائل روز مدیریت در این زمینه می‌توانند کمک‌کننده باشد.

در این تحقیق تعدادی از مهمترین مفاهیمی که به صورت مکرر در ادبیات نظری حوزه منابع انسانی مطرح شده و تاکید اکثر اساتید مدیریت منابع انسانی بر آن بوده است، بصورت اجمالی مورد بررسی قرار گرفته است. این مفاهیم که سازمانهای امروزی را تحت تاثیر قرار داده و شیوه های متفاوتی را در مدیریت سازمان و بویژه، نیروی انسانی آن پدید آورده است، بطور خلاصه عبارتند از:

۱. چابک سازی سازمان و رویه های انجام کار به منظور افزایش توان رقابت از طریق پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

۲. بررسی ضرورت، الزامات و راهکارهای کوچک سازی سازمان (یا بعبارت بهتر، انتخاب سایز بهینه) با توجه به سیاستهای بالادستی و کلان کشور و اهداف استراتژیک سازمان
۳. بهره گیری از سازمانهای استخدام حرفه‌ای در جذب و بکارگیری نیروی انسانی به منظور تمرکز سازمان بر فعالیتهای کلیدی و استراتژیک، تخصص گرایی و کاهش برخی هزینه ها
۴. بررسی راهکارها و موانع حرکت به سمت مدیریت منابع انسانی الکترونیک به منظور بهره‌گیری از مزایای بالقوه آن در سازمان
۵. بستر سازی مناسب به منظور ایجاد سازمانی یادگیرنده
۶. بسترسازی مناسب برای استقرار مدیریت دانش در سازمان
۷. توجه و برنامه‌ریزی ویژه برای استقرار برنامه های جانشین پروری
۸. مدیریت استعداد ها به منظور جذب، بکارگیری و نگهداشت منابع استراتژیک سازمان.
۹. توجه به بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی با توجه به الزامات محیطی
۱۰. توجه ویژه به مدیریت عملکرد منابع انسانی بجای تاکید بر ارزیابی عملکرد

ضرورت جایگزینی مفاهیم نوین با روشهای سنتی:

استفاده از سازمانهای استخدام حرفه‌ای به خودی خود برای سازمان عظیمی چون صنعت نفت ایران با بیش از ۱۰۰ هزار نفر نیروی رسمی و غیررسمی شاغل در آن ممکن است کاربرد زیادی نداشته باشد، ولی گرایش سازمان‌های مختلف دنیا را به تخصصی شدن فرآیند جذب و اهمیت انتخاب نیروی مناسب برای سازمان نشان می‌دهد. بدین معنا که استفاده از روشهای سنتی جذب برای بسیاری از سازمانهای امروزی کارآیی نخواهد داشت. این مساله از آن رو بیشتر اهمیت پیدا می کند که امروزه از منابع انسانی سازمان بعنوان سرمایه های انسانی یاد شده و موفقیت و تداوم فعالیت سازمانها تا حد زیادی به جذب و بکارگیری این منبع با ارزش وابسته است.

در مقابل، موضوعاتی همچون ضرورت چابکی سازمانها و افزایش امکان ارائه واکنش و تصمیم‌گیری بموقع، الکترونیکی شدن بسیاری فعالیتها و در نتیجه، تغییر سبک کار و زندگی افراد، ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی و بهبود مستمر، استقرار سیستم های مورد نیاز جهت تسهیم دانش و بویژه دانش ضمنی سازمانی و بطور خاص، کوچک

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

سازی سازمان در کشورمان هستند که به زعم مدیران و خبرگان صنعت نیز جزء ملاحظات و نیازهای اساسی صنعت نفت ایران بشمار می‌روند. لذا، چنانچه قرار است صنعت نفت ایران همگام با سایر رقبای بین‌المللی خود پیشتاز عرصه رقابت باشد، لازمه آن اینست که نسبت به مسائل و چالش‌های پیش‌رو در حوزه منابع انسانی اهمیت ویژه‌ای قائل شده و نگاهی پیش‌بین و بلندمدت به آنها داشته باشد. از اینرو، شناسایی اولویتهای این حوزه، فراهم سازی بسترهای لازم برای اجرایی کردن آنها، بررسی چالش‌ها و مشکلات و تامین امکانات مورد نیاز دغدغه مسئولین حوزه‌های مرتبط را تشکیل خواهد داد. لذا، اولین و مهمترین گام در برنامه ریزی بلندمدت برای منابع انسانی مورد نیاز یک سازمان، شناخت چالش ها و الزامات اساسی و استراتژیک آن حوزه می باشد.

روش‌شناسی و فرآیند کار:

در این پژوهش به منظور شناسایی چالش ها و نیازهای پژوهشی حوزه منابع انسانی حسب مورد از روش مطالعه اسناد کتابخانه‌ای، بررسی کیفی اسناد و مدارک، تحلیل محتوای اسناد، مصاحبه با مدیران و گروه‌های کانونی استفاده شده است. انجام هر طرح پژوهشی مستلزم طی مراحلی است که به نوعی برنامه‌ریزی پروژه را تسهیل و تسریع می‌کنند، مراحلی که عمدتاً به صورت زنجیروار خروجی مرحله پیشین، ورودی مرحله پسین است. از این رو، تعیین درست مراحل پروژه و تقدم و تأخر آنان برای حصول به اهداف پروژه امری قابل تامل است. بر این اساس پژوهش حاضر طبق مراحل زیر دنبال شده است:

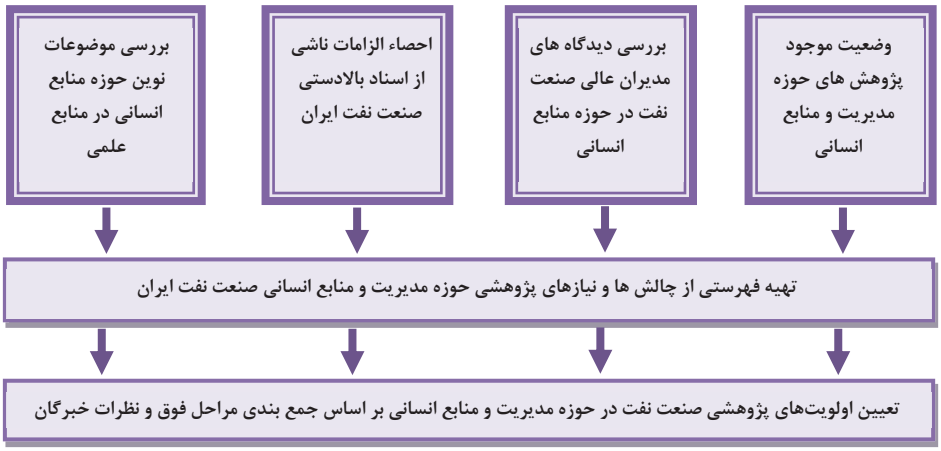
۱. بررسی موضوعات علمی نوین مطرح شده در حوزه مدیریت و منابع انسانی به منظور همسو شدن با رقبای بین‌المللی و کار در کلاس جهانی (در بخش قبلی بطور خلاصه به نتایج این بررسی اشاره گردید. لذا، از ذکر مجدد آن خودداری می شود)؛
۲. شناسایی نیازهای پژوهشی حوزه مدیریت و منابع انسانی بر اساس الزامات محیطی و اسناد بالادستی صنعت نفت ایران؛
۳. بررسی وضعیت موجود پژوهش های انجام شده و در حال انجام حوزه مدیریت و منابع انسانی در سطح صنعت نفت ایران؛

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

۴. بررسی دیدگاه های مدیران عالی صنعت نفت در حوزه منابع انسانی در خصوص وضع موجود و جهت گیری های آتی؛
۵. تهیه فهرستی از چالش ها و نیازهای پژوهشی حوزه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت ایران؛
۶. بررسی محورهای مطالعاتی مستخرج از مراحل قبل در کمیته های تخصصی و دریافت نظرات خبرگان حوزه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت ایران.

بر اساس چارچوب پیشنهادی فوق، ضمن بررسی الزامات، چالش ها، وضع موجود و وضع مطلوب در حوزه منابع انسانی، می‌توان با نگاه به موضوع از منظرهای مختلف، نیازها و اولویتهای حوزه منابع انسانی را در صنعت نفت ایران مشخص نمود. بدین ترتیب، اولویتهای مطالعاتی که تمرکز بر آنها می تواند در توسعه نیروی انسانی و برنامه ریزی اجرایی برای نیل به اهداف تعین شده حوزه منابع انسانی و به تبع آن، اهداف کل صنعت نفت مفید واقع شود، شناسایی خواهند شد.

قلمرو مطالعه را موضوعات، مسائل و چالشهای حوزه منابع انسانی در سطح صنعت نفت ایران (شامل چهار شرکت اصلی و شرکتهای تابعه) تشکیل می دهد. این مطالعه در سال ۱۳۹۰ انجام شده است. لیکن، منابع، اسناد بالادستی و مستندات مورد نیاز بازه زمانی ۵-۱۰ سال گذشته را نیز شامل می شود.



نمودار ۱. چارچوب پیشنهادی جهت شناسایی چالش های حوزه منابع انسانی در صنعت نفت ایران

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

اسناد بالادستی و الزامات حوزه منابع انسانی

بدون شک یکی از منابع اصلی تعیین اولویتهای پژوهشی حوزه منابع انسانی صنعت نفت، سند راهبردی توسعه منابع انسانی این صنعت می باشد. این سند که تدوین آن در سال ۱۳۸۷ در دستور کار وزارت نفت و به تبع آن موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی قرار گرفت، پس از یک بار بازنگری در حین انجام پروژه، سرانجام در سال ۱۳۹۰ نهایی شده و بعنوان اولین ویرایش موجو راهبردهای حوزه منابع انسانی در این صنعت ارائه گردید.

هدف از تدوین این سند ترجمان اسناد راهبردی بالادستی کشور از قبیل سند چشم انداز بیست ساله کشور و برنامه پنجم توسعه و همچنین تهیه سند هادی در حوزه منابع انسانی صنعت نفت به منظور دستیابی به اهداف متعالی تعیین شده در این اسناد بوده است. به منظور تدوین این سند مطالعه جامعی برگرفته از اسناد بالادستی کشور و صنعت نفت، تحلیل‌های محیط داخلی و خارجی موثر بر آینده منابع انسانی در صنعت نفت صورت گرفته است. لذا، این سند یکی از منابع اصلی و منبع جامع و کاملی جهت استخراج اولویتهای پژوهشی حوزه منابع انسانی در سطح صنعت نفت می‌تواند باشد که عوامل مختلفی اعم از الزامات بالادستی در سطح صنعت و کشور، برنامه چشم انداز ۱۴۰۴، برنامه پنجم توسعه کشور، چالش های محیط داخلی و خارجی و همچنین، وضع موجود نیروی انسانی در صنعت نفت در آن لحاظ شده است. این سند مشتمل بر بیانیه ماموریت، بیانیه چشم انداز و بیانیه ارزش، اهداف کلان و استراتژی های ۱۳۸ گانه در حوزه های مختلف منابع انسانی صنعت نفت می باشد.

در ادامه، فهرستی از مهمترین محورهای مورد بحث در این سند که از نظر اولویت بررسی، پایش و اقدام حائز اهمیت بوده و بر آنها تاکید شده است، توسط کمیته کارشناسی طرح استخراج گردیده که عناوین کلی آنها عبارتند از :

۱. بررسی ساز و کارها و نحوه تعامل و ارتباط صنعت با مراکز دانشگاهی و پژوهشگاه‌های تخصصی به منظور انتقال دقیق نیازهای صنعت به این مراکز و همچنین، مطالعه نوع و نحوه ظرفیت سازی برای تربیت نیروهای بین رشته‌ای مورد نیاز صنعت نفت بدلیل ویژگیهای خاص این صنعت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

۲. طراحی مکانیزمی برای پایش مستمر عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تهیه تصویر جامعی از عرضه و تقاضای کمی و کیفی نیروی کار مورد نیاز صنعت نفت برای یک دوره میان مدت
۳. تهیه مدل شایستگی نیروی انسانی و مدیران به عنوان ابزاری برای پیاده سازی مدیریت استعدادها و ایجاد مکانیزمی به منظور شناسایی و جذب نیروهای توانمند داخلی و مطالعه راهکارهای شناسایی و جذب نیروهای مستعد در صنعت نفت کشور
۴. انجام مطالعات تطبیقی از رویه های نیرویابی، جذب، گزینش نیروی انسانی و سیستم های جبران خدمات سازمانها و شرکتهای رقیب موفق به منظور شناخت رویه‌های بهینه و موثر نیرویابی، جذب، گزینش و جبران خدمات
۵. آینده پژوهی در حوزه های منابع انسانی به صورت مستمر در راستای شناخت حوزه های عدم اطمینان و بررسی سناریوهای مناسب برای رویارویی با آنها
۶. متمرکز سازی سیستم جامع مدیریت دانش به منظور مستند سازی دانش نیروهای با تجربه که در ۵ تا ۱۰ سال آینده سازمان را ترک می کنند
۷. بررسی، گزینش و اولویت‌بندی پژوهش‌های منابع انسانی بر اساس نیازها و گلوگاه‌های شناخته شده‌ی صنعت و در راستای توسعه منابع انسانی برای فعالیت در بازار بین‌المللی
۸. رصد و پایش شکاف فناوری، دانش و مهارت در دوره های مستمر و تحلیل و مطالعه آثار احتمالی آن در حوزه های مختلف نیروی انسانی و صنعت
۹. مطالعه چالش های نیروی انسانی در مرحله گذار از بخش دولتی به خصوصی و ارائه راهکار
۱۰. بررسی چالش ها و عوامل مؤثر بر وضعیت و سلامت نیروی انسانی مناطق عملیاتی و ارائه راهکارهای پیشگیرانه
۱۱. بازنگری نظام های منابع انسانی صنعت نفت، بویژه نظام جذب، نگهداشت و جبران خدمات و مدیریت عملکرد

در گام بعدی، با مراجعه به توصیه‌های مورد تاکید در اسناد بالادستی صنعت نفت و بطور ویژه، سند توسعه منابع انسانی، فهرست اولیه‌ای از اولویتهای پژوهشی حوزه منابع انسانی در صنعت نفت با پشتوانه‌ای قوی از تحلیل‌های محیط داخلی و بین‌المللی و همچنین، وضع موجود صنعت و دیدگاه خبرگان و در شش محور کلی : جذب،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

نگهداشت، آموزش و توسعه، ساختار و فرآیندها، زیرساختها و برنامه‌های راهبردی توسط کمیته کارشناسی طرح تهیه شده و در پانل تخصصی ۱۲ نفره متشکل از خبرگان دانشگاهی و صنعتی در حوزه منابع انسانی به بحث گذاشته شد.

بررسی پژوهش‌های انجام شده[1] در صنعت نفت

در این مرحله، مطالعات انجام شده و در حال انجام (طی ده سال گذشته) و بعبارتی، جهت‌گیری فعلی صنعت نفت در پژوهش‌های حوزه منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت. توضیح آنکه اظهار نظر دقیق در مورد مجموعه گردآوری شده مشروط به دسترسی به کل مجموعه پژوهش‌های انجام شده در صنعت نفت می‌باشد که بدلیل عدم تمرکز در ثبت اطلاعات و عدم وجود یک سیستم یکپارچه جهت دسترسی به نتایج پژوهش‌های انجام شده، در حال حاضر تنها به بخشی از این مجموعه دسترسی حاصل شده است. با این وجود، چند نکته از این بررسی قابل استخراج است و آن اینکه در حوزه‌هایی نظیر فرهنگ سازمانی، طبقه‌بندی و ارزیابی مشاغل، جبران خدمات و نگهداشت نیرو، ارزیابی‌عملکرد، سیستم‌های اطلاعات مدیریت، بهره وری و مدیریت دانش در طی ده سال گذشته بسیار بیشتر از سایر موضوعات کار شده است. اما این لزوما به آن معنا نیست که دیگر نباید مورد توجه قرار گیرند. بلکه یک مقایسه اجمالی با موضوعات مهم و روز دنیا نشان می‌دهد که هنوز هم بسیاری از این موارد اهمیت خود را از دست نداده اند. از طرف دیگر، توجه نسبتا یکنواخت هر چهار شرکت به موضوعات مشترک تا حد زیادی بیانگر وجود سیاست‌های متمرکز در حوزه منابع انسانی می‌باشد. به هر حال، نتیجه نهایی کار است که مشخص می‌کند شکاف بین وضع موجود و مطلوب مطالعات حوزه منابع انسانی چگونه بوده و در چه حوزه‌هایی بررسی و مطالعه بیتشر ضرورت و اولویت دارد.

شایان ذکر است صنعت نفت مانند سایر صنایع ایران، از مشکلات و نقص‌های مستندسازی و نبود یا کمبود اطلاعات تخصصی مستثنی نبوده و به همین علت برخی اطلاعات آماری مرتبط با حوزه‌ی منابع انسانی در این پژوهش، علی‌رغم تلاش فراوان و حتی در بسیاری از موارد مراجعه حضوری برای تکمیل اطلاعات از طرق مصاحبه با دست‌اندکاران حوزه‌های منابع انسانی، در حوزه‌های مختلف صنعت نفت، و یا مراجعه به

۱. لازم به توضیح می باشد که تحلیل های این بخش بر اساس آمار و اطلاعات قابل دسترس از سال ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۰ تنظیم شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

اسناد و مدارک، و مراجعه به سایت‌های مرتبط، ناقص است. اما سعی شده است به منظور ترسیم وضعیت موجود فعالیت‌های تحقیقاتی مرتبط با حوزه‌های مختلف منابع انسانی، اطلاعات جمع‌آوری شده از طرح های انجام شده در صنعت در قالب جداول و نمودارهایی از ابعاد مختلف که قابلیت بررسی و مقایسه داشته باشند، آورده شوند. به منظور درک و مقایسه بهتر، موضوعات کاری با توجه به بررسیهای اولیه از کل اطلاعات موجود طرح‌های پژوهشی حوزه منابع انسانی در صنعت نفت به ۱۳ حوزه فرعی مرتبط یا زیرسیستم شامل: آموزش و یادگیری سازمانی، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی راهبردی، بهره‌وری، تعهد، انگیزش و رفتار سازمانی، توسعه منابع انسانی و مدیریت، جبران خدمات و نگهداشت نیرو، جذب و تامین نیرو، ساختار، سازمان، فرآیندها و مقررات، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، طبقه بندی و ارزیابی مشاغل، فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش تقسیم شده است که در ادامه از آنها با عنوان «محورهای کلی پژوهش» نام برده خواهد شد.

در ادامه، پراکندگی مطالعات انجام شده به تفکیک موضوعی (حوزه مورد مطالعه) و قلمرو مکانی(شرکت) آورده شده است.

جدول ۱. فراوانی پژوهش های انجام شده در حوزه منابع انسانی در صنعت نفت ایران

ردیف	محورهای کلی پژوهش در حوزه منابع انسانی- از گزارش	نفت	گاز	پالایش و پخش	پتروشیمی	ستاد	موسسه	فراوانی کل
۱	تعهد، انگیزش و رفتار سازمانی	۱۲	۴۹	۱۱	۲۸	۹	۵	۱۱۴
۲	توسعه منابع انسانی و مدیریت	۱۰	۱۰	۱۱	۱۹	۹	۷	۶۶
۳	آموزش و یادگیری سازمانی	۱۰	۷	۵	۱۳	۱۱	۳	۴۹
۴	جذب و تامین نیرو	۲۱	۰	۲	۱۲	۱۳	۱	۴۹
۵	ساختار، سازمان، فرآیندها و مقررات	۵	۷	۱۲	۱۱	۲	۸	۴۵
۶	مدیریت دانش	۱	۶	۴	۳	۳	۹	۲۶
۷	برنامه ریزی	۶	۰	۱	۵	۵	۷	۲۴

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

ردیف	محورهای کلی پژوهش در حوزه منابع انسانی- از گزارش	نفت	گاز	پالایش و پخش	پتروشیمی	ستاد	موسسه	فراوانی کل
	راهبردی							
۸	بهره وری	۳	۸	۳	۲	۲	۳	۲۱
۹	ارزیابی عملکرد	۴	۹	۵	۰	۲	۰	۲۰
۱۰	سیستم های اطلاعاتی مدیریت	۳	۲	۰	۱	۱۰	۰	۱۶
۱۱	جبران خدمات و نگهداشت نیرو	۲	۲	۳	۱	۳	۱	۱۲
۱۲	فرهنگ سازمانی	۴	۳	۲	۰	۱	۲	۱۲
۱۳	طبقه بندی و ارزیابی مشاغل	۳	۰	۲	۳	۲	۰	۱۰

به هر حال، نتیجه بررسی حاضر در خصوص نوع و پراکندگی مطالعات حوزه منابع انسانی در صنعت نفت حاکی از آن است که بیشترین فراوانی مطالعات حوزه منابع انسانی به محورهای تعهد و انگیزش، موضوعات رفتاری، آموزش و جذب نیرو و کمترین فراوانی به محورهای ارزیابی مشاغل، فرهنگ سازمانی و جبران خدمات و نگهداشت نیرو اختصاص یافته است. اغلب محورها همچون موضوعات ارزیابی عملکرد، تعهد، انگیزش و... در کل صنعت مورد توجه بوده است و بعضی دیگر نیز در شرکتهای خاصی دنبال شده اند. نکته قابل توجه آنکه اظهار نظر دقیق‌تر در مورد این رابطه مشروط به دسترسی به کل مجموعه پژوهش‌های انجام شده در صنعت نفت دارد که بدلیل عدم تمرکز در ثبت اطلاعات، در حال حاضر تنها به بخشی از این مجموعه دسترسی حاصل شده است. لذا، توصیه می شود تا به منظور انسجام بخشی به مطالعات این حوزه و جلوگیری از دوباره کاری، اقدامات لازم توسط مسئولین ذیربط صورت گیرد.

نظرات مدیران ارشد سازمانی:

در این بخش به منظور بررسی نظرات مدیران ارشد سازمانی و مدیران مرتبط با منابع انسانی صنعت نفت از دو منبع عمده زیر استفاده شده است:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

۱. نقطه نظرات مدیران عالی صنعت نفت در حوزه‌های منابع انسانی طی دو سال گذشته در خصوص چالشهای موجود و پیش روی صنعت، مستخرج از ابلاغیه‌ها، دستورات، احکام، سخنرانی‌های مدیران در حوزه‌های مختلف مدیریت و منابع انسانی در همایشها و کنفرانس های برگزار شده.
۲. نتایج حاصل از احصاء نظرات مدیران عالی صنعت نفت که مصاحبه‌های تخصصی آن در سال ۸۹-۸۸ به منظور تدوین سند توسعه منابع انسانی صنعت نفت انجام شده است.

به منظور شناسایی دقیق چالش‌های حوزه منابع انسانی بهتر است تا از نظرات و رویکردهای مدیران ارشد صنعت در این حوزه نیز استفاده شود. به همین منظور در این تحقیق سعی شده است ایده ها و نظرات مدیران ارشد سازمانی در حوزه منابع انسانی از دو منظر گردآوری و دسته‌بندی گردد تا بر اساس آن بتوان چالش‌های اصلی و جهت‌گیری اساسی مورد توجه مدیران عالی سازمان را شناسایی و اولویت‌های پژوهشی حوزه منابع انسانی را احصاء نمود: الف) طبقه بندی و تحلیل موضوعات مورد تاکید مدیران عالی صنعت نفت در خصوص منابع انسانی و ب) ذهن کاوی مدیران صنعت نفت در خصوص چالش ها و اهداف و انتظارات منابع انسانی نفت.

تحلیل محتوا:

در خصوص رویکرد اول، با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا، نظرات مدیران ارشد صنعت نفت در حوزه منابع انسانی جمع‌آوری، کدگذاری و دسته‌بندی شده و به تفکیک محورهای کلی پژوهش در حوزه منابع انسانی اعم از آموزش و یادگیری سازمانی، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی راهبردی، بهره‌وری، تعهد، انگیزش و رفتار سازمانی، توسعه منابع انسانی و مدیریت، جبران خدمات و نگهداشت نیرو، جذب و تامین نیرو، ساختار، سازمان، فرآیندها و مقررات، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، طبقه بندی و ارزیابی مشاغل، فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش – که در بخش قبلی نیز بدان اشاره شده - طبقه‌بندی شده است.جدول زیر کدهای نهایی یا محورهای مورد تاکید مدیران عالی صنعت نفت را با فراوانی تکرار آنها نشان می دهد.

بر اساس اطلاعات و تحلیل های این بخش، توجه به تغییرات ساختاری و فرآیندها، توسعه منابع انسانی مورد نیاز صنعت و جبران خدمات و نگهداشت نیروی انسانی سه محوری هستند که بیشترین تکرار را داشته‌اندکه نشان از اهمیت آنها دارد. البته باید

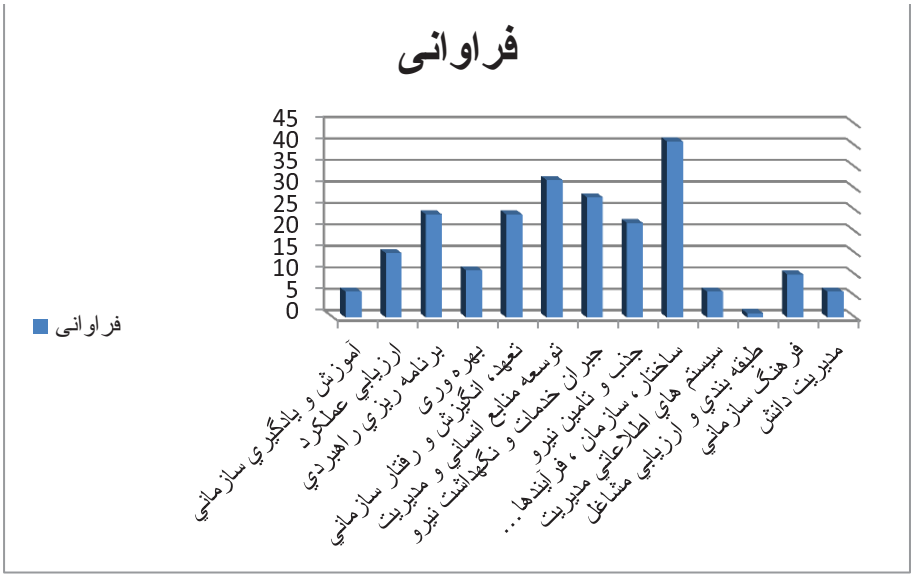
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

توجه داشت که فراوانی‌های بدست آمده در این بخش بطور مطلق نمی تواند به معنای اهمیت و یا عدم احساس نیاز به پژوهش در موضوع یا محور خاصی باشد و می بایست در کنار سایر یافته ها تحلیل شود.

جدول ۲. فراوانی محورهای مورد تاکید مدیران عالی صنعت نفت در حوزه منابع انسانی

محورهای مورد تاکید	فراوانی
ساختار، سازمان، فرآیندها و مقررات مرتبط	۴۱
توسعه منابع انسانی	۳۲
جبران خدمات و نگهداشت منابع انسانی	۲۸
برنامه ریزی راهبردی	۲۴
تعهد، انگیزش و رفتار سازمانی	۲۴
جذب و تامین منابع انسانی	۲۲
ارزیابی عملکرد	۱۵
بهره وری منابع انسانی	۱۱
آموزش و یادگیری سازمانی	۶
سیستم های اطلاعاتی مدیریت	۶
طبقه بندی و ارزیابی مشاغل	۱
فرهنگ سازمانی	۱۰
مدیریت دانش	۶

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]



نمودار ۲. فراوانی محورهای مورد تاکید مدیران عالی صنعت نفت در حوزه منابع انسانی

بطور کلی، می‌توان ابعاد زیر را به عنوان نکات مورد تاکید مدیران عالی صنعت نفت در حوزه منابع انسانی معرفی نمود که به زعم آنان نیاز به انجام پروژه های توسعه ای و بهبود در آنها احساس می‌گردد. این موارد می‌تواند اولویت های پژوهشی آتی حوزه مدیریت و منابع انسانی صنعت نفت را تشکیل دهند:

- ساختار، سازمان، فرآیندها و مقررات مرتبط
- توسعه منابع انسانی
- جبران خدمات و نگهداشت منابع انسانی
- تعهد، انگیزش و رفتار سازمانی
- برنامه ریزی راهبردی
- جذب و تامین منابع انسانی
- مدیریت عملکرد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

مصاحبه های عمیق با مدیران:

همانچه که پیش از این نیز بدان اشاره شده است، یکی از منابع مهم مورد استفاده در این پژوهش، نتایج احصاء شده از مصاحبه‌های تخصصی با مدیران عالی صنعت نفت می باشد که تحت عنوان « ذهن‌کاوی مدیران صنعت نفت » در تدوین سند راهبردی توسعه منابع انسانی در صنعت نفت نیز از آن بعنوان یکی از منابع داخلی مهم و اصلی استفاده شده است و رویکرد دوم در جمع آوری نظرات مدیران و خبرگان صنعت نفت به نتایج این طرح متکی است.



شکل ۱. مدل شایستگی‌های مدیریت استون، ۲۰۰۱

در این مطالعه، نظرات، دیدگاه‌ها و رویکردهای مدیران عالی صنعت نفت در خصوص ارزش‌ها، اهداف کلان و چالش‌های حوزه منابع انسانی مورد سوال قرار گرفته است. در مطالعه ذهن کاوی مدیران صنعت نفت، جهت ارزیابی دیدگاههای مدیران و به منظور

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

شناسایی ارزش‌ها، اهداف کلان و چالش‌های پیش‌روی منابع انسانی از مدل شایستگی‌های مدیریت (استون،۲۰۰۱) استفاده شده است.

صاحبنظران صنعت نفت در این بررسی حدود ۱۸۵ چالش مختلفی که فراروی منابع انسانی قرار دارد را مطرح نموده‌اند. طور مثال، برخی از این مدیران رویارویی با تحریم های بین المللی، عدم ثبات تصمیم‌گیری در داخل کشور، نظام هماهنگ پرداخت، بلاتکلیفی شرکتها در خصوص واگذاری یا عدم واگذاری به بخش خصوصی، تغییرات زیاد مدیریتی، تخصیص منابع ناکافی، سازماندهی و تنظیم برنامه‌های غیردقیق، تغییر مداوم برنامه‌ها، انتقال کند تکنولوژی، تعاملات سیاسی موجود و اقتصاد ناپایدار و موجود نبودن سیستم های مدیریتی و راهبردی مناسب را از عوامل اصلی شکست برنامه‌ها عنوان کرده‌اند. بطورکلی، مهمترین این چالش‌ها را بصورت زیر می‌توان خلاصه نمود:

۱. لزوم برنامه ریزی برای توسعه نیروی انسانی و تقویت ظرفیت و ساختار سازمانی
۲. اصلاح قوانین برای فراهم شدن جذب، آموزش نیروی انسانی
۳. لزوم تربیت نیروی انسانی کارشناسی و مدیریتی متخصص
۴. جلوگیری از افزایش نیروی انسانی غیر کارآمد با سیستم ارزیابی و شایسته سالاری و امنیت شغلی
۵. ارتقاء دانش و افزایش آموزش
۶. مدیریت روزآمد
۷. مدیریت استراتژیک
۸. الگو برداری از شرکتهای دیگر دنیا و جذب نیروی خارجی و تبدیل شدن به یک شرکت بین المللی
۹. پیشرو بودن صنعت نفت در کشور
۱۰. تفکیک مسائل حکومتی از مسائل شرکتی و بنگاهی
۱۱. آینده نگری و توسعه پژوهش
۱۲. تأکید بر امکانات داخلی
۱۳. مشارکت با شرکتهای خارجی

نکته قابل توجه در این بررسی، تاکید مدیران بر سه محور« لزوم برنامه‌ریزی مناسب برای توسعه نیروی انسانی»، «تربیت نیروی متخصص» و «تقویت بنیه مدیریتی » بوده است. نتیجه مهم دیگر در این بررسی به شناسایی اهم عوامل کلیدی در تحقق اهداف چشم‌انداز از دید مدیران و خبرگان صنعت نفت اختصاص یافته است که پس از تحلیل و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

طبقه‌بندی و به ترتیب فراوانی تکرار موارد ذیل را حاصل نموده است:

۱. آموزش و تربیت نیروی انسانی
۲. توسعه ارتباط بین الملل و مدیریت منابع انسانی بین المللی
۳. توجه به برنامه ریزی بلند مدت منابع انسانی
۴. توجه به خصوصی سازی
۵. شایسته سالاری
۶. توسعه فضاهای فعالیت منابع انسانی
۷. توجه به منابع انسانی داخلی
۸. انگیزه و امنیت شغلی
۹. روان شدن تصمیم‌گیری ها

جمع بندی یافته‌ها:

با توجه به بررسی های اولیه و استفاده از یافته‌های مراحل قبلی شامل : بررسی محورهای مطالعاتی نوین حوزه مدیریت و منابع انسانی در منابع علمی، شناسایی محورهای مطالعاتی احصاء شده از الزامات محیطی و اسناد بالادستی صنعت نفت ایران و بررسی دیدگاه‌های مدیران عالی صنعت نفت در حوزه منابع انسانی و همچنین وضعیت موجود پژوهش های حوزه مدیریت و منابع انسانی، فهرستی از موضوعات مهم و مورد تاکید در منابع مختلف مورد بررسی این تحقیق شناسایی شده و در دو مرحله با توجه به نظرات اعضای پانل تخصصی اول(متشکل از ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و صنعتی در حوزه منابع انسانی) و دوم (شامل مدیران و خبرگان حوزه منابع انسانی از چهار شرکت اصلی، ستاد وزارت نفت و موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی) محورهای مهم و کلیدی جمع بندی گردید که نتایج آن در شش محور به شرح ذیل طبقه‌بندی شده است:

الف) جذب منابع انسانی:

۱. تدوین سند تقاضای نیروی انسانی صنعت نفت در راستای سند چشم انداز
۲. مطالعه نوع و نحوه ظرفیت سازی برای تربیت نیروهای بین رشته‌ای مورد نیاز صنعت نفت (با همکاری دانشگاه صنعت نفت)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

۳. چندگانگی نیروها در صنعت نفت (قراردادی، پیمانی، رسمی و...)، مسائل و مشکلات و راهکارها
۴. طراحی مکانیزمی برای پایش مستمر عرضه و تقاضای کمی و کیفی نیروی انسانی مورد نیاز صنعت نفت دریک دوره میان مدت

ب) نگهداشت منابع انسانی:

۱. شناسایی مشاغل تخصصی و دارای ارزش استراتژیک و بررسی راهکارهای جذب و نگهداشت نیروی کار در این مشاغل
۲. بررسی میزان کیفیت زندگی کاری کارکنان و مدیران و ارائه راهکارهای بهبود آن/ آسیب شناسی تعادل بین کار و زندگی کارکنان و مدیران
۳. بررسی عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی کارکنان مناطق عملیاتی و ارائه راهکارهای پیشگیرانه
۴. بازبینی و بهسازی قوانین مربوط به بازنشستگی، ازکار افتادگی و... جهت بهبود انگیزش کارکنان و ابقاء آنها در صنعت با هدف اعمال تغییراتی در طول دوره کار یا شرایط پرداخت نظام بازنشستگی
۵. طراحی سیستم مدیریت عملکرد با در نظر گرفتن شاخص های عمومی و اختصاصی ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی استخراج شده از مطالعات تطبیقی
۶. تعیین ارزش نسبی خدمات در گروه‌های مختلف شغلی با هدف طراحی سیستم جبران خدمات، پرداخت و حفظ و نگهداشت نیروهای کار دانشی
۷. بازنشستگی، خروج از خدمت و آماده سازی نیروها برای خروج
۸. شناسایی عوامل موثر بر تقویت ثبات شغلی در مشاغل غیرسیاسی سازمان و ارائه راهکارهایی برای انجام و اصلاح آنها

ج) آموزش و توسعه منابع انسانی:

۱. تهیه مدل شایستگی نیروی انسانی و مدیران به عنوان ابزاری برای پیاده سازی مدیریت استعدادها و جانشین پروری
۲. بررسی الزامات منابع انسانی برای بین‌المللی شدن و کار در فضای بین‌المللی
۳. تدوین مدل نوآوری مدیریتی در سطح مدیران عالی و میانی صنعت نفت
۴. تعیین سبک های رهبری اثربخش به تفکیک مناطق عملیاتی و ستادی وزارت نفت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

د) ساختار سازمانی و فرآیندها:

۱. مطالعه نحوه تعامل موثر میان شرکتهای واگذار شده به بخش غیردولتی و شرکتهای مادر
۲. بررسی ساز و کارها و نحوه تعامل و ارتباط صنعت با مراکز دانشگاهی و پژوهشگاه‌های تخصصی به منظور انتقال دقیق نیازهای صنعت به این مراکز / بررسی نحوه تعامل با مراکز آموزشی و پژوهشی داخلی و خارجی
۳. تدوین مدل چابکی سازمانی برای شرکت های فعال در صنعت نفت
۴. شناسایی یا ایجاد مشاغل قابل واگذاری به زنان در صنعت نفت و بازبینی شرایط احراز مشاغل موجود با رعایت اقتضائات فرهنگی و اجتماعی جامعه ایرانی- اسلامی
۵. بررسی ساختار فعلی صنعت نفت، نقاط قوت و ضعف
۶. نقش کارآفرینی در بهبود فرآیندهای سازمان‌های دولتی در صنعت نفت و گاز

هـ) زیرساخت های مدیریت منابع انسانی (فرهنگ،مدیریت دانش و...):

۱. متمرکز سازی سیستم جامع مدیریت دانش در صنعت نفت
۲. مستند سازی تجارب خبرگان صنعت نفت
۳. راهکارها و موانع حرکت به سمت مدیریت منابع انسانی الکترونیک در صنعت نفت
۴. ضرورت استقرار سیستم اطلاعاتی مدیریت در زمینه های آموزش و تحقیقات منابع انسانی با همکاری دانشگاهها و مراکز علمی، مکانیزم اجرایی، کاربردها و مشکلات
۵. سازمانهای مجازی، فضاهای سایبری و بررسی شرایط بهره گیری از دورکاری در صنعت نفت

و) برنامه های راهبردی و کلان مدیریت منابع انسانی:

۱. مطالعه چالش های نیروی انسانی در مرحله گذار از بخش دولتی به خصوصی و ارائه راهکار
۲. آسیب شناسی جذب، آموزش، بکارگیری و نگهداشت ممتازین در صنعت نفت و ارائه مدل
۳. مطالعه تطبیقی شرکت های بزرگ نفتی با تاکید بر تجربیات آنها در حوزه مدیریت و منابع انسانی
۴. آینده پژوهی در حوزه های منابع انسانی به صورت مستمر در راستای شناخت حوزه های عدم اطمینان و بررسی سناریوهای مناسب برای رویارویی با آنها

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

۵. نقش کانون‌های تفکر صنعت نفت در بهبود فعالیت‌های توسعه منابع انسانی

نتیجه‌گیری و پیشنهادات:

در نهایت، با توجه به طبقه‌بندی فوق و محورهای اعلام شده توسط هر یک از چهار شرکت ملی نفت، گاز، پالایش و پخش و پتروشیمی بعنوان اولویتهای پژوهشی ۵-۲ سال آینده که وجوه اشتراک زیادی هم با یکدیگر داشتند، اینطور جمع بندی گردید که برخی محورها نظیر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، مدیریت دانش، آموزش و توسعه نیروی انسانی و مدیریت بهره‌وری تقریبا جزء اولویتهای اساسی هر چهار شرکت بوده و برخی دیگر، نظیر موضوعات ساختاری و فرآیندی و عوامل فرهنگی- اجتماعی که جزء زیرساختهای نَرم محسوب می‌شوند، مختص شرکت خاصی (مثلا پتروشیمی) می‌باشند که به اقتضای شرایط خاص مربوط به آن در واگذاری شرکتهای زیرمجموعه و درهم پیچیدگی ارتباطات بین شرکتی به آنها مبتلا هستند.

به هر حال، با توجه به نقش و جایگاه موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی و به تبع آن، پژوهشکده مدیریت و منابع انسانی بعنوان اتاق فکر صنعت نفت، موضوعات فوق که در راستای اهداف عالی صنعت نفت بوده و دنبال کردن آنها از دیدگاه مسئولین مورد تاکید قرار گرفته است، می‌توانند در دستور کار موسسه قرار گرفته و اولویت‌های پژوهشی و مطالعاتی این پژوهشکده را برای ۵-۲ سال آینده تشکیل دهند. این موضوع از آن جهت حائز اهمیت است که با توجه به نظام‌نامه جدید پژوهش، نقش‌ها و انتظارات از موسسه در این راستا بیشتر شده است.

اما از سوی دیگر، با یک نگاه بلندمدت و با توجه به اهمیت موضوع و نقش و جایگاه منابع انسانی در صنعت نفت کشور، پیشنهاد می شود که مرکزی با عنوان «رصدخانه منابع انسانی» در صنعت نفت شکل بگیرد تا بتواند بصورت متمرکز و برای هر چهار شرکت اصلی و شرکتهای تابعه اقدامات مربوط به پایش مستمر نیازها و الزامات این حوزه را بصورت تخصصی دنبال نماید. موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی در نقش هاب پژوهشی صنعت نفت این امکان را دارد که با مساعدت مسئولین ذیربط بتواند در این زمینه ایفای نقش نماید. در همین راستا، شناسایی چالشهای منابع انسانی و ارائه راهکار برای آن نیز همچون بررسی دائمی وضعیت عرضه و تقاضای نیروی انسانی جزء وظایف و مسئولیت‌های اصلی رصدخانه منابع انسانی به شمار می‌رود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

منابع:

۱. اطلاعات جامع پژوهش‌های منابع انسانی وزارت نفت از اداره کل آموزش، نیروی انسانی و توسعه مدیریت، مربوط به سالهای ۱۳۹۰-۱۳۸۰
۲. ابیلی، خدایار و موفقی، حسن،۱۳۸۲. دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی با تاکید بر منابع انسانی،نشر سارگل،
۳. ابیلی خدایار، ۱۳۸۲.سیستمهای توسعه منابغ انسانی، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
۴. احمدوند،علی محمد و یاوری بافقی، امیرحسین. ۱۳۸۷،الگوی توسعهٔ منابع انسانی در پلیس جمهوری اسلامی ایران، فصل‌نامه دانش انتظامی.
۵. آرمسترانگ، مایکل. ۱۳۸۱، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل).ترجمه اعرابی، سید محمد و ایزدی، داود تهران : دفتر پژوهشهای فرهنگی. چاپ اول
۶. آرمسترانگ، مایکل: جمعی از مشاوران ارشد شرکت کوپرز اند لیبراند، راهبردهای منابع انسانی، ترجمه خدایار ابیلی و حسن موفقی، انتشارات فرا، ۱۳۸۰
۷. آرمسترانگ، مایکل: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۴
۸. بامبرگر، پیتر. شولم، ولن.۱۳۸۱، استراتژی منابع انسانی (تدوین - اجرا - آثار)، ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
۹. پروژه بازنگری و تدوین سند توسعه منابع انسانی در صنعت نفت ایران، ۱۳۹۰- موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی
۱۰. پروژه بررسی وضعیت مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی نفت برزیل (پتروبراس) ۱۳۹۰- موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی
۱۱. پروژه بررسی وضعیت مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی نفت چین (CNPC) ۱۳۸۹- موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی
۱۲. پروژه بررسی وضعیت مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی نفت مالزی(پتروناس) ۱۳۹۰- موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی
۱۳. پروژه فاز صفر طرح جامع توسعه منابع انسانی صنعت نفت ایران، ۱۳۹۰- موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

۱۴. سعادت، اسفندیار: مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، ۱۳۸۶
۱۵. سید جوادین، رضا، شریفی، سید مهدی. رایج، حمزه. ۱۳۸۸، نقش توسعه منابع انسانی در دستیابی به چشم انداز ۱۴۰۴ صنعت نفت،فصل‌نامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۸، ص ۷۷.
۱۶. میرسپاسی، ناصر.۱۳۸۳، تحلیل نظری در تدوین استراتژی توسعه منابع انسانی، چالش‌ها، تناقضها"، فصل‌نامه تحول اداری، شماره ۴۱، صص ۶۰-۴۸
17. Armstrong, Michael, A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, 2006
18. Ellis, f. (2007); the Benefits of partnership for OD and HR. Strategic HR review, 6(4), 32-35.
19. Hamlin.B, Stewart J. (2010),” What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain” Journal of European Industrial Training,Vol. 35 No. 3, 2011,pp. 199-220, Emerald Group Publishing Limited
20. Jamali, D., Khoury, G., & Sahyoun, H. (2006). From Bureaucratic Organizations to Learning Organizations : An Evolutionary Road Map. The Learning Organization, 13(4).
21. Klaas, Brian S(2003); Professional Employer Organizations and Their Role in Small and Medium Enterprises: The Impact of HR Outsourcing, Entrepreneurship Theory and Practice,Volume 28, Issue 1, pages 43–61, September 2003
22. Klaas, B-S. (2001). Outsourcing HR: The impact of organizational Characeristics. Human Resource Management, 40 (2), 125-138.
23. Marquardt, M. J. (1996). Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success. New York: McGraw-Hill.
24. Nadler, L. and Nadler, Z. (1989), Developing Human Resources: Concepts and a Model, 3rd ed.,Jossey-Bass, San Francisco, CA.
25. Nadler, L. and Wiggs, C. (1986), Managing Human Resource Development: A Practical Guide, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
26. Pettinger, R. (2002), The learning organization, Oxford: Capstone Pub
27. Richards, C.W. (1996) Agile manufacturing: beyond lean? Production and Inventory Management Journal, 37(2), 60-64.
28. Shelgren, Diane(2004); Why HR outsourcing continues to expand; Employment Relations Today; Volume 31, Issue 2, pages 47–53, Summer 2004
29. Ulrich, D.(1997); Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press.
30. Watkins, K. (2000), “Aims, roles and structures for human resource development”, Advances in Developing Human Resources:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

Philosophical Foundations of Human Resource Development Practice, Vol. 17, pp. 54-9
31. Wilkinson, A. 2005. Downsizing, Rightsizing or Dumbsizing? Human Resources, Quality and Sustainability; Total Quality Management, Vol. 16, No. 8/9, 2005, pp. 1079-1088.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-08]