نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۱/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۱۸

ارائه مدل هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمانی در شرکت ملی نفت ایران

محمد علی شاه حسینی[۱] - محمد حقیقی[۲] - سارا مؤذن[۳]

چکیده

هدف مطالعه حاضر، ارائه مدل هم راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمانی بود. مشارکت کنندگان در پژوهش، مدیران و خبرگان منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه آن بودند. نمونه مورد نیاز برای مصاحبه کیفی تا حد اشباع نظری و از طریق نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند به میزان ۱۴ نفر گردآوری شد. تحلیل داده‌ها با نظریه داده بنیاد صورت گرفت. از ۲۷۲ گزاره معنادار حاصل از مصاحبه‌ها، ۳۲۹ کد استخراج شد که با حذف موارد تکراری، ۱۸۸ خرده مقوله و ۳۳ مقوله محوری احصاء شد که چهار مقوله مربوط به شرایط علّی، شش مقوله مربوط به شرایط زمینه‌ای، هفت مقوله مربوط به استراتژی‌ها، پنج مقوله مربوط به شرایط مداخله‌گر، پنج مقوله مربوط به پدیده هم راستایی و شش مقوله مربوط به پیامدهای هم راستایی بود. مشخص شد که هم راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان شرکت ملی نفت ایران در برگیرنده هم راستایی استراتژیک از بالا به پایین و از پایین به بالا، هم راستایی درونی، هم راستایی سازمانی، هم راستایی محیطی و هم راستایی میان زیرسیستم‌های منابع انسانی شرکت با شرکت‌های تابعه است.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، استراتژی‌های منابع انسانی، استراتژی سطح کلان شرکت، هم راستایی استراتژیک.

[۱] دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران shahhoseini@ut.ac.ir
[۲] دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران mhaghighi@ut.ac.ir
[۳] دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، پردیس بین المللی کیش، کیش، ایران، نویسنده مسئول (s.moazen@yahoo.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

مقدمه

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، فرایند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک و هدف‌های سازمان تعریف شده است. بنابراین دو حوزه مهم در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ارتباط میان فعالیت‌های منابع انسانی و استراتژی سازمان و نیز ایجاد هماهنگی میان فعالیت‌های مختلف منابع انسانی می‌باشد (Murad & Asaduzzaman, 2014). مهم‌ترین ویژگی مدیریت منابع انسانی تأکیدی است که بر انسجام استراتژیک دارد. رویه‌های منابع انسانی به تحقق اهداف سازمان که جزئی از استراتژی سازمان می‌باشد، کمک می‌کند. منابع انسانی زمانی جزء شرکای استراتژیک می‌شوند که در فرایند تعریف استراتژی سازمان مشارکت کرده، استراتژی را به برنامه‌های عملیاتی تبدیل کنند و رویه‌های منابع انسانی را با استراتژی سازمان هم راستا نمایند (کیانی مقدم، قلی‌پور، جمشیدی و بخشی زاده، ۱۳۹۰). اقدام مهم مدیر استراتژیک منابع انسانی، تبدیل استراتژی سازمان به اولویت‌های منابع انسانی است. بدون شک همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمان باعث بهره‌برداری اثربخش از منابع انسانی سازمان می‌شود. کارکرد دیگر این همسوسازی، ایجاد هم راستایی میان سیاست‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان است (Wang & Shyu, 2008). این هم راستایی از یک سو موجب تطبیق منابع انسانی با تحولات سازمانی شده و از سوی دیگر، اجرای استراتژی‌های سازمان را امکان‌پذیر ساخته و اقدامات لازم برای تأمین نیازمندی‌های اجرایی آن را در همه سطوح سازمان فراهم می‌سازد (Agnihotri, 2013). در زمینه هم راستایی استراتژیک[1]، منابع انسانی در سازمان‌ها با سه چالش عمده روبه روست: ۱) هماهنگی و انسجام میان استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان، ۲) هماهنگی و انسجام میان کلیه استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی با یکدیگر، و ۳) هماهنگی و انسجام میان استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های عملیاتی سازمان. به عبارتی، کلیه استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی باید ریشه در استراتژی‌های کلان منابع انسانی و استراتژی‌های کلان منابع انسانی باید ریشه در استراتژی‌های کسب و کار داشته

[1] Strategic alliance

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

باشند (Hill & Cuthbertson, 2011). به اعتقاد برخی از متخصصان منابع انسانی، در مرحله تدوین استراتژی‌های منابع انسانی، به بحث هم راستایی توجه لازم نمی‌شود و هم راستایی عمودی و افقی در سازمان‌های ایرانی وجود ندارد (سیدنقوی، خانباشی، و صلواتی، ۱۳۹۶).

در واقع، چالش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی که اغلبِ سازمان‌های ایرانی با آن دست و پنجه نرم می‌کنند را می‌توان در سه گروه مطرح نمود: اول، چگونه می‌توان بین زیرسیستم‌های منابع انسانی (مانند کارمندیابی، آزمون و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات) هم راستایی درونی، یکپارچگی و انسجام ایجاد کرد؟ دوم، چگونه می‌توان بین سیستم منابع انسانی با سایر سیستم‌های عملیاتی (مانند مالی و حسابداری، بازرگانی و بازاریابی، تحقیق و توسعه) یکپارچگی و هم راستایی بیرونی (افقی) برقرارکرد؟ و سوم، چگونه می‌توان بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی‌های بالادستی (مثل استراتژی کسب و کار و استراتژی بنگاه) یکپارچگی و هم راستایی بیرونی (عمودی) به وجود آورد؟ سازمان‌هایی که تلاش‌هایی در رابطه با همسوسازی‌های راهبردی منابع انسانی با راهبردهای سازمان انجام داده‌اند، به نتیجه مناسب نرسیده‌اند و این همسویی، اثربخش و کارآمد نمی‌باشد (عباسی، شیرازی، و حسینی، ۱۳۹۶). شرکت ملی نفت ایران نیز با چالشِ نداشتن دانش کافی در زمینه آگاهی از میزان هم راستایی اقدامات منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان مواجه است (اعتمادی، ربیعی و بختیاری، ۱۳۹۱). در مجموع، با توجه به این که در تدوین استراتژی‌های منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران، یکی از نکات حائز اهمیت مقوله هم راستایی با استراتژی‌های کلان سازمان می‌باشد، محقق در پی پاسخگویی به این سؤال است که چگونه می‌توان میان استراتژی‌های کلان شرکت ملی نفت ایران و استراتژی‌های منابع انسانیِ آن، هم راستایی ایجاد کرد. بررسی شرایط منابع انسانی در بخش دولتی صنعت نفت نشان می‌دهد که خلأها و چالش‌های متعددی این بخش را تهدید می‌کند که در آینده می‌تواند اثرات نامطلوبی را بر عملکرد شرکت ملی نفت ایران بر جای بگذارد. مهم‌ترین این چالش‌ها عبارتند از: ۱) عدم کفایت کمی و کیفی ساختار و سمت‌های سازمانی با عنایت به مأموریت‌های محوله، ۲) پایین بودن کارایی و اثربخشی فرایندهای کاری و عدم وجود سیستم مدیریت اثربخش و یکپارچه، ۳) نارسایی در نظام جذب به لحاظ نوع و ترکیب نیروی انسانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

مورد نیاز و نگهداشت نیروهای کیفی، ۴) عدم تعیین تکلیف کارکنان قراردادی مدت معین، مدت موقت (مستقیم) و پیمانکاری، ۵) ضعف در تناسب شایستگی کارکنان با شرایط مورد نیاز سمت‌ها، ۶) ضعف نظام جبران خدمات به لحاظ عدم تناسب سطح آن با فضای صنعت نفت و هم‌چنین پرداخت یکسان به تمامی سطوح و تخصص‌ها، ۷) تراکم و افزایش کمی همراه با افت کیفیت نیروی انسانی، ۸) بلاتکلیفی وضعیت ساختار و منابع انسانی شرکت‌های مشمول اصل ۴۴ به دلیل مشخص نبودن وضعیت واگذاری آنها، و ۹) عدم وجود طرح جامع و نظام‌مند مدیریت دانش و ضعف نظام اجرایی و فرهنگ سازمانی در این زمینه (حسینی و بهفر، ۱۳۹۴؛ سرعتی، باباشاهی، یزدانی، و کریمی، ۱۳۹۷). بدیهی است چنین چالش‌هایی منجر به ناکامی شرکت ملی نفت ایران در دستیابی به استراتژی‌های کلان خود و افقِ ترسیم شده در سند چشم انداز ۱۴۰۴ این شرکت می‌گردد. به نظر می‌رسد هم راستا بودن استراتژی‌های کلان شرکت با استراتژی‌های منابع انسانی، تا اندازه‌ای می‌تواند دستیابی به اهداف تعیین شده در سند چشم انداز صنعت نفت را تسهیل و تسریع نماید. علی رغم این که پژوهش‌های مختلفی در زمینه هم راستایی استراتژیک در سازمان‌های مختلف صورت گرفته است، اما چند نکته قابل تأمل (شکاف تحقیقاتی) وجود دارد: اول اینکه، بخش عمده‌ای از مطالعات قبلی (سپهوند، ۱۳۹۷؛ ابطحی و ابراهیمی، ۱۳۹۵؛ عباسی و همکاران، ۱۳۹۶) با استفاده از رویکرد اثبات‌گرایی به دنبال یافتن اثرات هم راستایی استراتژیک بوده‌اند و عمدتاً تلاش کرده‌اند نتایج عملکردی آن را مورد ارزیابی و تحلیل قرار دهند. دوم اینکه، بخش عمده این مطالعات (Murad & Asaduzzaman, 2014; Agnihotri, 2013; Hill & Cuthbertson, 2011). در صنایع خدماتی و تولیدی غیرمرتبط با حوزه صنعت نفت و گاز صورت گرفته و کمتر به این صنعت و حوزه‌های بالادستی یا پایین دستی آن پرداخته شده است.

تناسب استراتژیک، حدّی از هم راستایی استراتژیک در نظر گرفته می‌شود که میان استراتژی، ساختار، فرایندها، کارکردها و محیط رخ می‌دهد (Anuar & Kamruzzaman, 2017). بنابراین، تناسب و هم راستایی استراتژیک مفاهیمی هستند که با یکدیگر هم پوشانی دارند. هر یک از سیستم‌های موجود در سطوح استراتژی سازمان، هم باید با زیرسیستم‌های خودش (هم راستایی درونی) و هم باید با سطوح بالادست و سیستم‌های همتراز خودش (هم

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

راستایی بیرونی) هماهنگ باشد تا موضوع مدیریت تجلی پیدا کند و باعث ایجاد هم افزایی جهت رسیدن به هدف‌های سازمان شود (Tarba & Cooper, 2018). هم راستایی داخلی و خارجی در سطوح مختلف استراتژی را هم راستایی استراتژیک می‌نامند. در سازمان‌هایی که هم راستایی بین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و استراتژیک در ترکیب آن‌ها بالاست، اثربخشی آن‌ها در حد قابل توجهی قرار دارد (HanLoo & SeeBech, 2013). مطالعات نشان داده که هم راستایی استراتژیک بین استراتژی کسب و کار و استراتژی منابع انسانی، بر عملکرد سازمان تأثیر قابل توجهی می‌گذارد و این تأثیر عظیم در نرخ بازگشت سرمایه و یا سود ناخالص قابل شناسایی است (Pham, 2011). هر یک از سیستم‌های موجود در سطوح استراتژی سازمان، هم باید با زیرسیستم‌های خود (هم راستایی درونی) و هم باید با سطوح بالادست و سیستم‌های هم تراز خود (هم راستایی بیرونی) هم راستا باشد تا موضوع مدیریت تجلی پیدا کند و باعث ایجاد هم افزایی جهت رسیدن به هدف‌های سازمان شود. به‌عنوان مثال، در خصوص واحد کارکردی منابع انسانی، باید راهبردهای منابع انسانی با راهبرد کلی سازمان، راهبرد سطح کسب و کار، و راهبرد واحدهای کارکردی (وظیفه ای) مانند تولید، بازاریابی، مالی، سیستم‌های اطلاعاتی، و تحقیق و توسعه هم راستا باشد (هم راستایی بیرونی). از سوی دیگر، استراتژی زیرسیستم‌های منابع انسانی (مثل تأمین نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش، توسعه منابع انسانی و روابط کارکنان) نیز باید با راهبردهای کلی واحد منابع انسانی هم راستا باشد که از آن تحت عنوان هم راستایی درونی یاد می‌شود (Mwangi & Kiambati, 2015). هر یک از هم راستایی‌های درونی و بیرونی می‌توانند به‌صورت عمودی و افقی نیز درنظر گرفته شوند که چهار نوع هم راستایی نتیجه می‌شود که شامل هم راستایی بیرونی عمودی، هم راستایی بیرونی افقی، هم راستایی درونی عمودی و هم راستایی درونی افقی می‌باشد (Murad & Asaduzzaman, 2014). هم راستایی می‌تواند هم در سطح عملیاتی و هم در سطح استراتژیک برقرار شود. هم راستایی عملیاتی دارای زمان و مکان است ولی هم راستایی استراتژیک ورای زمان و مکان می‌باشد. در هم راستایی عمودی، هم راستایی استراتژی منابع انسانی با استراتژی زیرسیستم‌های منابع انسانی (درونی عمودی) بررسی می‌شود و در مبحث هم راستایی افقی، هم راستایی زیرسیستم‌های منابع

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

انسانی با یکدیگر (درونی افقی) مورد توجه قرار می‌گیرد (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۶). در ادامه، به تعدادی از پژوهش‌های انجام شده در این حوزه اشاره خواهیم کرد.

ابطحی و ابراهیمی (۱۳۹۵) یکی از دستاوردهای پژوهش خود را تدوین استراتژی‌های منابع انسانی هم راستا با استراتژی‌های کلان سازمان دانستند و در راستای جذب و استخدام نیروی انسانی، به‌سازی منابع انسانی و فرایند نگهداری منابع انسانی راهکارهایی را ارائه نمودند. کوره پز محمودآبادی سیرجان (۱۳۹۵) مدلی را برای هم راستایی مدیریت منابع انسانی و ارتباطات بازاریابی در بانک ملی ایران ارائه کردند که هم راستایی را با توجه به عوامل داخلی و خارجی، در دو بعد تناسب استراتژیک و یکپارچگی عملکرد مورد بررسی قرار می‌دهد. به باور نویسنده، ایجاد فرهنگ بازاریابی در میان کارکنان، گزینش و آموزش صحیح نیروی انسانی، انگیزش و تشکیل تیم‌های ارتباطی بین بخشی، از جمله مهم‌ترین اقدامات عملی پیشنهادی در این راستا می‌باشد. بر اساس نتایج مطالعه عباسی و همکاران (۱۳۹۶)، استراتژی کسب وکار از نوع محافظه کارانه، استراتژی ساختار سازمانی از نوع مکانیکی، استراتژی فرهنگ سازمانی از نوع مأموریتی و در نهایت، استراتژی منابع انسانی از نوع پیمانکارانه تبعیت می‌کند.

سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۶) در بررسی میزان همسویی راهبرد کلی نظام مدیریت منابع انسانی سازمان و راهبرد زیر نظام‌های منابع انسانی دریافتند که راهبرد اصلی مدیریت منابع انسانی شرکت از نوع سرباز وفادار، تأمین نیروی انسانی از نوع جنبی، آموزش و توسعه از نوع انتخابی، ارزیابی عملکرد از نوع همانندسازی، جبران خدمات از نوع رقابتی و هم‌چنین روابط کارکنان از نوع دستوری، گونه‌های غالب محسوب می‌شوند. سپهوند (۱۳۹۷) به بررسی اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان پرداخت. جامعه آماری این تحقیق شرکت‌های تابعه شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران بود. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها بیانگر آن بود که وجود هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی پیمانکارانه با استراتژی‌های سرمایه انسانی ویژه و استراتژی رفتار سازمانی رقابت مدار و هم‌چنین بین استراتژی منابع انسانی متعهدانه با استراتژی‌های سرمایه انسانی محوری و استراتژی رفتار سازمانی مشتری مدار باعث افزایش عملکرد سازمان می‌گردد. در مجموع،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

نتایج حاصل از این پژوهش نشان‌دهنده آن بود که هماهنگی استراتژیک میان استراتژی‌های منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی اثر قابل توجهی بر عملکرد سازمان خواهد داشت. سلطانی و عسگری (۱۳۹۷) به اندازه‌گیری میزان همسویی برونی و درونی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان شرکت فولاد مبارکه پرداختند. در این راستا، از دیدگاه‌های مدیران و کارشناسان کمیته‌های تحول ۶۰ نفری، تعداد ۵۵ نمونه با استفاده از جدول مورگان انتخاب گردید. در نهایت، دو فهرست از شاخص‌ها برای اندازه‌گیری میزان همسویی استراتژی‌ها طراحی گردید. وانگ و شیو (۲۰۰۸) دریافتند که هم راستایی استراتژیک میان استراتژی کسب و کار و استراتژی مدیریت منابع انسانی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری نیروی کار دارای اثری مثبت است. هم‌چنین، اثربخشی مدیریت منابع انسانی می‌تواند بهره‌وری نیروی کار را افزایش دهد. لی و همکاران (۲۰۱۰) به این نتیجه رسیدند که ارتباط نزدیکی میان فعالیت‌های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار وجود دارد، و یکپارچگی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های کسب و کار، تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد. هوا و مینگ (۲۰۱۱) بر اساس استراتژی‌های عمومی پورتر به‌عنوان استراتژی‌های رقابتی کسب و کار، سه استراتژی مختلف منابع انسانی را توسعه دادند. هم‌چنین، سه گزینه مختلف را برای سیستم پاداش (سرمایه انسانی، خروجی و پاداش موقعیتی/سِمَت) طراحی کردند که با هر یک از استراتژی‌های منابع انسانی سازگاری دارد. ادیو (۲۰۱۳) تلاش کرد تا از طریق هم راستایی استراتژیک میان استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های کسب و کار در شرکت‌های چندملیتی چای در کنیا هم افزایی ایجاد نماید. نتایج نشان داد زمانی که استراتژی‌های کسب و کار تدوین می‌شوند، استراتژی‌های منابع انسانی که آن‌ها را تکمیل و تشریح می‌کند، تدوین و پیاده‌سازی می‌گردند. مطابق با یافته‌ها، هم راستایی استراتژیک منجربه هم افزایی‌های متعددی در سازمان‌ها، از جمله افزایش تعهد کارکنان، انعطاف‌پذیری کارکنان، و بهره‌وری نیروی کار می‌گردد که همگی برای دستیابی به مزیت رقابتی حیاتی هستند. انخاوانگوا (۲۰۱۴) نشان داد که میان استراتژی کسب و کار و استراتژی‌های منابع انسانی در بانک‌های تجاریِ مالاوی، هم‌بستگی و هم راستایی وجود دارد. این هم راستایی از طریق فرایندهای یکپارچه‌ای حاصل می‌گردد که استراتژی منابع انسانی،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

علاوه بر سایر استراتژی‌های کارکردی، یک بخش جدایی ناپذیر از استراتژی کسب و کار باشد. جهاجهاریا و کاور (۲۰۱۵) درصدد برآمدند تا رابطه میان استراتژی کسب و کار و استراتژی منابع انسانی را واکاوی و منابع انسانی را به‌عنوان مبنایی جدید برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار شناسایی کرده، و نقش آن را در دستیابی به استراتژی‌های کسب و کار مشخص نمایند. بدین منظور، مدل یکپارچگی یا هم راستایی استراتژیکی با انجام مطالعه‌ای موردی روی شرکت فورد موتور بررسی شد.

گارسیا-کاربونل، آلکازار و گاردی (۲۰۱۵) نشان دادند که قدرت سیستم مدیریت منابع انسانی، اثرات استراتژی همسوشده را بر عملکرد تعدیل می‌کند. موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی مدیریت منابع انسانی به ادراکات کارکنان در مورد سیستم سیاست‌ها و فعالیت‌هایی که از طریق آن انجام می‌شوند، بستگی دارد. به علاوه، ارتباطات سازمانی به‌عنوان مکانیزمی برای ایجاد معنی مشترک مدیریت منابع انسانی به منظور ترجمه کردن برای کارکنان تلقی می‌شود. تورس، گوتیرز، مونتس، و لوپز (۲۰۱۶) دریافتند که یادگیری سازمانی و ظرفیت نوآوری تأثیر مثبتی بر تصمیمات مدیران برای سازگاری سازمان هایشان با تغییرات در محیط‌های پویا دارد. دستیابی به هم راستایی استراتژیک نیز به نوبه خود، منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌گردد. یافته‌های تجربی دانگ و لین (۲۰۱۷) حاکی از آن بود که هم راستایی استراتژیک کلی ارتباط مثبتی با عملکرد شرکت دارد و این رابطه در صنایع مالی و الکترونیکی متفاوت است. یافته‌های هسیه و لین (۲۰۱۷) از این قرار بود: استراتژی‌های مختلف کسب و کار اثر معنی‌داری بر عملکرد نداشت، با این حال، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مختلف دارای اثرات معنی‌داری بر عملکرد سازمانی بود. با توجه به هم راستایی میان استراتژی کسب و کار و منابع انسانی، استراتژی‌های تدافعی-تجمیع، تهاجمی- تجمیع، و تهاجمی-بهره‌برداری می‌توانند منجر به بهبود عملکرد سازمانی شوند. تاربا و کوپر (۲۰۱۸) مطالعه‌ای تجربی با استفاده از داده‌های ۲۰۰ شرکت اسپانیایی انجام داده و نتایج حاصل از تحلیل عاملی و تحلیل واریانس کروسکال والیس نشان داد که ارتباطات معنی‌داری میان فعالیت‌های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار در این شرکت‌ها وجود دارد. گودرگان و تئو (۲۰۱۹) با نظرسنجی از ۱۲۰۰ کارمند در ۱۲۰۰ شرکت نرم‌افزاری در هند و به کمک

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

تحلیل هم‌بستگی، تحلیل واریانس و تحلیل رگرسیون، نشان دادند که رابطه میان منابع انسانی و عملکرد وابسته به استراتژی کسب و کار است و شرکت‌هایی که یک رویکرد یکپارچه را برای منابع انسانی در پیش می‌گیرند، با تمرکز در نوآوری و ارتقای کیفیت در استراتژی کسب و کار، عملکرد بهتری دارند. گومز، کوهن و ملاهی (۲۰۱۹) به بررسی پیوندهای میان استراتژی کسب و کار و استراتژی منابع انسانی در شرکت‌های تابعه ژاپنی در آمریکا پرداختند. یافته‌ها نشان داد که شرکت‌های تابعه‌ای که دارای هم راستایی استراتژیک بودند، بهتر از سایر شرکت‌هایی که فاقد چنین هم راستایی بودند، عملکرد منابع انسانی بهتری از نظر معیارهایی هم‌چون نرخ ترفیع و ترک خدمت داشتند. شرکت‌های ژاپنی که دارای همسویی استراتژی کسب و کار/منابع انسانی بودند، در مقایسه با رقبایی که فاقد چنین همسویی‌ای بودند، عملکرد کسب و کار بهتری را تجربه می‌کردند.

روش‌شناسی

این مطالعه از منظر فلسفه پژوهش، از نوع تفسیرگرا و از نظر رویکرد، استقرایی است. از نظر استراتژی پژوهش، این پژوهش مبتنی بر نظریه داده بنیاد و از نظر افق زمانی، تک مقطعی است. از نظر شیوه گردآوری داده‌ها نیز، در این پژوهش از ابزار مصاحبه استفاده شد. مشارکت کنندگان در پژوهش، کلیه مدیران و خبرگان منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه آن می‌باشد. برای مصاحبه با افراد کلیدی، برنامه‌های مصاحبه با افراد تهیه شد. ماهیت مصاحبه‌ها از نوع ساختار یافته بود. به منظور انتخاب افراد مصاحبه شونده، چهار معیار مد نظر قرار گرفت: کلیدی بودن (برخورداری از دانش و تجربه کافی در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی)، تنوع (فعالیت در دپارتمان‌های مختلف)، شناسایی شدن توسط سایرین، و موافقت برای مشارکت در فرایند پژوهش. در مصاحبه‌های میدانی، به منظور انتخاب نمونه از ترکیب روش‌های هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی استفاده شده است که روشی غیراحتمالی است. در این روشِ کار، از مدیران ارشد و خبرگانی که تجربه و سابقه زیادی در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی داشته، در این حوزه خبره و صاحب‌نظر بوده، و از معیارهای لازم برخوردار بودند، شروع شده و ضمن انجام مصاحبه، از آن‌ها خواسته شد تا سایر مدیران صاحب‌نظر در این زمینه را معرفی نمایند. بنابراین به جز

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

چند نفر نخست که مستقیماً توسط محقق بر اساس معیارهای مورد نظر انتخاب شدند، سایر مدیران علاوه بر معیارهای خبرگی، توسط سایر مدیران انتخاب شدند. از طرفی کفایت نمونه‌گیری با روش نمونه‌گیری نظری محقق شده است. در نمونه‌گیری نظری، مصاحبه‌های عمیق با مدیران تا جایی پیش می‌رود که به حد اشباع نظری می‌رسد.

در نهایت، ۱۴ نفر مصاحبه و داده‌های مربوط به آنها، مورد تحلیل قرار گرفت. به منظور تضمین روایی مصاحبه‌ها، در طراحی سؤالات تلاش شد تا حد ممکن سؤالات ساده و بدون ابهام باشند. به علاوه، محقق در زمینه شیوه مطرح کردن سؤالات و رعایت توالی آن‌ها نیز دقت لازم را معمول نمود. همکاران پژوهش (اساتید راهنما و مشاور) نیز سؤالات مصاحبه را از نظر کیفیت و کمیت مورد تأیید قرار دادند. هم‌چنین، داده‌های کسب شده در جریان مصاحبه توسط محقق به دقت و به‌صورت مستمر کنترل شد و گزارش‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها توسط خود محقق تهیه و تایپ گردید. به علاوه، محقق تلاش کرد پس از ضبط صدا یا بررسی یادداشت‌های حین مصاحبه، تا حد ممکن نسخه برداری معتبری از شکل شفاهی به فرم نوشتاری انجام دهد. برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های این پژوهش، از تکنیک پایایی بازآزمون استفاده شد. در پایایی بازآزمون، تعدادی از مصاحبه‌ها به‌عنوان نمونه انتخاب شده و هرکدام از آن‌ها در فاصله زمانی معینی (بین ۵ تا ۳۰ روز) مجدداً کدگذاری می‌شود. سپس کدهای تشخیص داده شده، با یکدیگر مقایسه می‌شوند. بنابراین، قدرت ثبات کدگذار مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که با هم شبیه هستند به‌عنوان توافق و کدهای غیرمشابه به‌عنوان عدم توافق مشخص می‌شوند. سپس از فرمول زیر، برای تعیین پایایی کدگذاری‌ها استفاده می‌شود:

$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

چنانچه ضریب پایایی محاسبه شده در مورد یک مصاحبه، ۶۰ درصد یا بیش‌تر باشد، آن‌گاه پایایی کدگذاری‌های تحقیق، مورد تأیید است. در این مطالعه، سه مصاحبه انتخاب شد و پژوهشگر هر کدام از آن‌ها را دو بار، در یک فاصله زمانی ۱۴ روزه مجدداً کدگذاری کرد. نتایج این کدگذاری مجدد در جدول(۱) آمده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۱- محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات) - (منبع: یافته‌های پژوهش)

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی آزمون (درصد)
۱	I1	۷۵	۳۶	۳	٪۹۶/۰
۲	I7	۲۴	۱۱	۲	٪۹۱/۶
۳	I14	۶۰	۲۸	۴	٪۹۳/۳
	کل	۱۵۹	۷۵	۹	٪۹۴/۳

جدول ۲- محاسبه پایایی بین دوکدگذار (شاخص سازگاری) - (منبع: یافته‌های پژوهش)

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعدد عدم توافقات	پایایی آزمون (درصد)
۱	I1	۷۷	۳۵	۷	٪۹۰/۹
۲	I7	۲۶	۱۰	۶	٪۷۶/۹
۳	I14	۶۰	۲۶	۸	٪۸۶/۶
	کل	۱۶۳	۷۱	۲۱	٪۸۷/۱

همان‌طور که در جدول(۱) ملاحظه می‌شود، تعداد کل کدها در فاصله زمانی دو هفته‌ای برابر با ۱۵۹، و تعداد کل توافقات بین کدها برابر با ۷۵ است. با توجه به فرمول درصد پایایی بازآزمون، میزان پایایی بازآزمون ۹۴/۳ درصد است و با توجه به بیش‌تر بودن آن از حداقل مقدار پیشنهاد شده ۶۰ درصد، می‌توان بیان داشت که مصاحبه از پایایی لازم و کافی برخوردار می‌باشد. باید توجه داشت که پایایی بازآزمون یا شاخص ثبات، سازگاری درک یا تفسیر یک فرد را در مورد یک متن خاص در طی زمان اندازه می‌گیرد. لذا محقق بر آن شد تا از پایایی بین دوگذار (شاخص تکرارپذیری) نیز جهت تأیید پایایی مصاحبه‌های انجام شده بهره ببرد. پایایی بین کدگذاران میزان سازگاری درک یا معنای مشترک متن را اندازه می‌گیرد. برای محاسبه پایایی، شاخص پایایی بین کدگذاران نسبت به شاخص ثبات عینی‌تر است. برای محاسبه پایایی بین دو کدگذار، محقق از یک همکار پژوهش (کدگذار) استفاده

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

کرد. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم و استاندارد شده برای کدگذاری مصاحبه‌ها به همکار پژوهش انتقال داده شد. سپس محقق همراه این همکار پژوهش، چند مصاحبه را به‌صورت تصادفی، انتخاب و کدگذاری کردند. در ادامه، برای محاسبه درصد پایایی بین دو کدگذار از رابطه زیر استفاده شد:

$$\text{درصد پایایی بین دو کدگذار} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

در مجموع از بین مصاحبه‌های انجام شده، سه مصاحبه انتخاب و توسط همکار پژوهش کدگذاری شد. نتایج حاصل از کدگذاری دو نفر در جدول(۲) ارائه شده است. تعداد کل کدهایی که محقق و همکار تحقیق ثبت کرده‌اند، برابر ۱۶۳، تعداد کل توافقات بین این کدها ۷۱ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۲۱ است. پایایی دو کدگذار برای مصاحبه‌های این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده برابر، ۸۷/۱ درصد است. با توجه به این که میزان پایایی بیش‌تر از ۶۰ درصد می‌باشد، لذا درصد پایایی بین کدگذاران در این پژوهش مورد تأیید است.

یافته‌ها

بیشتر مصاحبه شوندگان (۸۶ درصد) مرد و دارای تحصیلات کارشناسی‌ارشد (۷ درصد) و دکتری (۹۳ درصد) بودند. میانگین سابقه فعالیت آن‌ها در شرکت ملی نفت ایران، ۲۰ سال بود. در هر یک از مصاحبه‌ها، تعداد متفاوتی از گزاره‌های معنی‌دار وجود داشت و به طور میانگین ۴۵ گزاره از هر مصاحبه احصاء شد. بعد از استخراج گزاره‌های معنادار، کدگذاری باز صورت گرفت. در این مرحله، مقوله‌ها ابتدا دسته‌بندی شده و سپس به مقوله‌های نزدیک به هم یک کد اختصاص می‌یابد. هر مقوله می‌تواند حاوی یک کد باشد و برخی اوقات بعضی از مقوله‌ها حاوی دو یا چند کد هستند. هم‌چنین، برخی کدها ممکن است تکراری باشند، اما در نهایت در مرحله اول کدگذاری همه آن‌ها فهرست شده و سپس، موارد تکراری و هم معنی حذف می‌شوند. پاسخ دهندگان در پاسخ به سوالات مرتبط با بُعد عوامل علّی، مدل پارادایمی به تشریح عوامل اصلی ایجادکننده یا الزام آور برای هم راستایی استراتژی‌های

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

کارکردی منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمان در شرکت ملی نفت ایران پرداختند. عوامل علّی، مقوله‌هایی (شرایطی) هستند که مقولهٔ اصلی (هم راستایی استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی با استراتژی‌های کلان) را تحت تأثیر قرار می‌دهند و به وقوع یا گسترش پدیده (هم راستایی استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی با استراتژی‌های کلان) مورد نظر می‌انجامد. از تحلیل جملات و دیدگاه‌های این افراد، کدهای اولیه استخراج شد. به‌عنوان مثال، یکی از گزاره‌های معنی‌دار مربوط به شرایط علی عبارت بود از: "مدیران میانی علاوه بر این که باید آموزش ببینند تا در تدوین برنامه مشارکت کنند، باید در اجرا هم موفق باشند و توافقی بین افراد مجری با استراتژیست‌ها باید برقرار باشد. بنابراین، عدم توافق بین طراحان استراتژی و مجریان استراتژی از مشکلات فعلی ماست" که کد اولیه استخراج شده از آن " توافق و هم راستایی میان طراحان و مجریان استراتژی" بود. در مرحله بعد، کدهای مشترک و مورد تأکید کلیه مصاحبه شوندگان به انضمام کدهای با اهمیت از دید محقق به‌عنوان کدهای نهایی به همراه منبع آن‌ها مشخص شدند. توضیحات مصاحبه شوندگان در پاسخ به سوالات مربوط به شرایط علّی (چرابایدهم راستایی استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمان وجود داشته باشد؟ و چه ضرورتی دارد؟) هم راستایی استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی با استراتژی‌های کلان، منجر به شناسایی کدهای جدول (۳) شده است. در مجموع ۲۱ خرده مقوله برای بُعد شرایط علّی مشخص شد.

مصاحبه شوندگان در پاسخ به سؤال مربوط به شرایط مداخله‌گر (چه شرایطی بر ایجاد هم راستایی استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی با استراتژی‌های کلان شرکت ملی نفت ایران اثر می‌گذارد و مداخله می‌کند؟) به تشریح شرایط خاصی پرداختند که در آن، اقدامات مربوط به هم راستایی استراتژیک منابع انسانی با استراتژی‌های کلان در شرکت ملی نفت ایران پیاده می‌شود.

توضیحات مصاحبه شوندگان در پاسخ به سوالات مربوط به شرایط مداخله‌گر هم راستایی استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی با استراتژی‌های کلان در شرکت ملی نفت ایران، منجر به شناسایی کدهای جدول (۴) گردید. در کل، ۲۶ خرده مقوله برای شرایط مداخله‌گر شناسایی شد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۳- کدهای نهایی استخراج شده مربوط به شرایط علّی هم راستایی استراتژیک (منبع: یافته‌های پژوهش)

مقوله محوری	مفاهیم متناظر دسته‌بندی شده	کدهای نهایی (خرده مقوله‌ها)
شرایط علی	ویژگی‌های برنامه استراتژیک شرکت	مشخص، شفاف و مدون بودن چشم انداز، مأموریت و استراتژی‌های کلان شرکت
		مدل تدوین استراتژی منابع انسانی
		مدل طراحی استراتژی کلان
		علمی بودن برنامه استراتژیک سطح کلان شرکت
		لزوم همسویی با اسناد بالادستی
		ثبات و تغییرناپذیری استراتژی‌ها و اهداف کلان شرکت
	قابلیت‌های اجرایی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک	توافق و هم راستایی میان طراحان و مجریان استراتژی
		تعامل پویا و سازنده میان واحد منابع انسانی با سازمان بالادستی
		جایگاه منابع انسانی در اسناد بالادستی مثل سند توسعه
		برون سپاری برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت
		مقبولیت و وجاهت تدوین کنندگان استراتژی‌های کلان شرکت
		وجود چشم انداز مشترک میان استراتژیست‌های منابع انسانی با استراتژیست‌های شرکت
		داشتن رویکرد سیستمی به منظور جلوگیری از جزیره‌ای عمل کردن
		حاکمیت تفکر استراتژیک بر شرکت
		بازیگران استراتژی
		در نظر گرفتن واحد منابع انسانی به‌عنوان شریک استراتژیک شرکت
	وجود منابع جهت اجرای استراتژی‌ها	اینرسی منابع سازمان
		لزوم ایجاد تغییر در سازمان
		دسترسی به منابع مختلف و روش‌های تأمین آنها
	مدل اداره شرکت	وضعیت شرکت‌های مشمول اصل ۴۴ قانون اساسی
		مدل بنگاه داری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۴- کدهای نهایی استخراج شده مربوط به شرایط مداخله‌گر هم راستایی استراتژیک (منبع: یافته‌های پژوهش)

مقوله محوری	مفاهیم متناظر دسته‌بندی شده	کدهای نهایی (خرده مقوله‌ها)
شرایط مداخله‌گر	ملاحظات قانونی	اعمال سلیقه‌ای قوانین و مقررات
		تکثر قوانین و مقررات برون سازمانی
		مغایرت قوانین و مقررات برون با درون سازمانی
		فرایند قانون‌گذاری در کشور
		نهادهای نظارتی مثل دیوان محاسبات و سازمان بازرسی کل کشور
		برنامه‌ها و استراتژی‌های ابلاغی و یا تحمیلی از سوی سازمان‌های بالادستی
		شفافیت قوانین و دستورالعمل‌های برون سازمانی
	ملاحظات سیاسی	چند صدایی بودن (تعدد تصمیم گیرندگان برون سازمانی)
		سیاست‌های کلان دولت و مجلس
		شفافیت روابط شرکت نفت با دولت
		سیاسی بودن صنعت
		روابط سیاسی با سایر کشورها
		ضرورت‌های سیاسی کشور
		مداخله‌های غیرتخصصی و فشارهای بازیگران سیاسی مثل مجلس
		تحمیل فشارهای خارجی بر کارکردهای منابع انسانی مثل جذب و انتصابات
		تحریم‌های بین‌المللی
	ملاحظات اقتصادی	ظرفیت آموزش عالی کشور
		عدم هم راستایی دانشگاه با نیازهای صنعت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

مقوله محوری	مفاهیم متناظر دسته‌بندی شده	کدهای نهایی (خرده مقوله‌ها)
		بازار نیروی کار
		شرایط اقتصاد کلان کشور
		رقابت در بازارهای داخلی و خارجی
		پویایی و پیچیدگی (اقتصادی، سیاسی و اجتماعی) کسب و کار
	ملاحظات فرهنگی	بافت فرهنگی-سیاسی منطقه فعالیت شرکت
		شرایط فرهنگی حاکم بر جامعه
	ملاحظات اجتماعی	انتظارات ذی نفعان اجتماعی
		متغیرهای جمعیت شناختی

پاسخ دهندگان در پاسخ به سؤالات مرتبط بعد شرایط زمینه‌ای (چه شرایطی ایجاد هم راستایی میان استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی با استراتژی‌های کلان شرکت ملی نفت ایران را تسهیل می‌کند؟) به تشریح عواملی پرداختند که استراتژی‌ها را در درون زمینه خاصی (بخش منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران) سهولت بخشیده و یا آن‌ها را محدود و مقید می‌کنند. در نهایت، ۳۶ خرده مقوله از ۱۴ مصاحبه انجام شده برای شرایط زمینه‌ای احصاء گردید جدول (۵).

از مصاحبه شوندگان خواسته شد تا در پاسخ به سوالات مرتبط بعد پدیده (هم راستایی استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمان از نظر شما به چه معناست؟ و دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟) به تشریح هم راستایی استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی با استراتژی‌های کلان در شرکت ملی نفت ایران و مؤلفه‌های آن بپردازند. طبق یافته‌ها، ۱۵ خرده مقوله در رابطه با پدیده هم راستایی استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی با استراتژی‌های کلان در شرکت ملی نفت ایران تعیین شد جدول (۶).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۵- کدهای نهایی استخراج شده مربوط به شرایط زمینه‌ای هم راستایی استراتژیک

مقوله محوری	مفاهیم متناظر دسته‌بندی شده	کدهای نهایی (خرده مقوله‌ها)
عوامل زمینه‌ای	عوامل محتوایی	چرخه عمر سازمان
		فرهنگ سازمانی
		شایسته سالاری
		عدالت سازمانی
	عوامل ساختاری	ساختار سازمانی
		ثبات مدیریتی
		سطح تمرکزگرایی
	عوامل مدیریتی	علایق شخصی مدیران منابع انسانی
		نگاه توسعه‌ای مدیران ارشد به واحد منابع انسانی
		میزان اختیارات مدیران ارشد شرکت
		هماهنگی تیم مدیریت ارشد و تیم مدیریت منابع انسانی
		ظرفیت و توانمندی مدیران منابع انسانی
		حمایت مادی و معنوی مدیریت ارشد
		اعتماد به نفس مدیران منابع انسانی
		درک مدیران منابع انسانی از استراتژی‌های کلان و کارکردهای منابع انسانی
		استقلال مدیران شرکت برای تصمیم‌گیری‌های سازمانی
		ارتباطات غیررسمی و نزدیک مدیر عامل و مدیر منابع انسانی
	عوامل قانونی و فرایندی	وجود دستورالعمل‌ها و آیین نامه‌های مناسب
		قوانین و مقررات درون سازمانی
		فرایندها و رویه‌های درون سازمانی
		یکپارچگی زیرسیستم‌های منابع انسانی
		ارتباط میان دپارتمان‌های مختلف شرکت از طریق سیستم ERP

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

مقوله محوری	مفاهیم متناظر دسته‌بندی شده	کدهای نهایی (خرده مقوله‌ها)
	عوامل ادراکی	سطح انگیزش مجریان استراتژی
		تعهد سازمانی کارکنان
		درک مشترک از اهمیت حوزه منابع انسانی در سازمان
		توجه و اعتماد به نیروی انسانی
		اعتماد کارکنان به مدیران سطوح بالاتر
		درک نیروی انسانی از مسئله هم راستایی استراتژیک
		توجه به مسائل معیشتی نیروی انسانی
		توجه به تفکر کارشناسی در حوزه منابع انسانی
	عوامل زیرساختی	تأمین منابع و تجهیز امکانات مورد نیاز
		ترکیب شایستگی‌های سازمانی
		دانش و تجربه عملیاتی مجریان استراتژی
		رشد و توانمندی واحد منابع انسانی
		کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز
		تلفیقی بودن مدل برنامه‌ریزی شرکت

مصاحبه شوندگان در پاسخ به سؤالات مرتبط با بعد استراتژی‌های مدل پارادایمی (به طور مشخص چه اقداماتی را باید در جهت هم راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان شرکت ملی نفت ایران پیاده‌سازی کرد؟) به ارائه راهکارهایی برای هم راستایی استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی با استراتژی‌های کلان در شرکت ملی نفت ایران پرداختند. طبق جدول (۷)، در مجموع ۴۱ خرده مقوله در رابطه با استراتژی‌های هم راستایی استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی با استراتژی‌های کلان در شرکت ملی نفت ایران شناسایی گردید.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۶- کدهای نهایی استخراج شده مربوط به پدیده هم راستایی استراتژیک (منبع: یافته‌های پژوهش)

مقوله محوری	مفاهیم متناظر دسته‌بندی شده	کدهای نهایی (خرده مقوله‌ها)
پدیده	مفهوم هم راستایی	وابستگی زنجیره گونه استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی به استراتژی‌های کلان شرکت به منظور تعیین سهم این استراتژی‌های کارکردی در تحقق اهداف، چشم انداز و استراتژی‌های کلان شرکت
	ابعاد هم راستایی	هم راستایی استراتژیک/عمودی از بالا به پایین و از پایین به بالا
		هم راستایی درونی/افقی
		هم راستایی سازمانی/افقی
		هم راستایی محیطی
		هم‌راستایی میان زیرسیستم‌های منابع انسانی شرکت با شرکت‌های تابعه

جدول ۷- کدهای نهایی استخراج شده مربوط به استراتژی‌های هم راستایی استراتژیک (منبع: یافته‌های پژوهش)

مقوله محوری	مفاهیم متناظر دسته‌بندی شده	کدهای نهایی (خرده مقوله‌ها)
استراتژی‌ها	تنقیح قوانین و مقررات داخلی	هماهنگی مقررات و ضوابط درون سازمانی با استراتژی‌های منابع انسانی
		شناسایی خلاءهای مقرراتی درون سازمانی
		نقش آفرینی واحد منابع انسانی در تدوین مقررات داخلی
	توسعه اثربخش برنامه استراتژیک	بهینه کاوی هم راستایی استراتژیک در سازمان‌های متعبر بین‌المللی
		ایجاد تفکر استراتژیک توسط مدیران عامل و هیئت مدیره
		استفاده از مدل‌ها و ابزارهای مناسب برای برنامه‌ریزی استراتژیک

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

مقوله محوری	مفاهیم متناظر دسته‌بندی شده	کدهای نهایی (خرده مقوله‌ها)
		بومی‌سازی مدل‌های موفق برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
		تغییر برنامه‌ریزی تلفیقی به برنامه‌ریزی استراتژیک
		تدوین برنامه استراتژیک کلان شرکت
		احیاء واحد برنامه‌ریزی استراتژیک
		ایجاد ارتباط شفاف بین کارکردهای منابع انسانی با استراتژی‌های کلان
		تعریف شفاف و دقیق KPI ها
		تعیین میزان انحراف اهداف تعیین و محقق شده
	فراهم آوردن الزامات اجرایی استراتژی	مشخص کردن سهم کارکنان در پیشبرد استراتژی
		گزینش افراد مناسب برای اجرای استراتژی‌ها
		فرهنگ‌سازی در خصوص استراتژی
	ظرفیت‌سازی در بدنه ستادی و عملیاتی شرکت	ایجاد زنجیره مدیریت استعداد
		نهادینه‌سازی نظام جانشین پروری
		ایجاد تمایل به یادگیری در نیروی انسانی
		تغییر رویکرد از منبع به سرمایه انسانی
		مدیریت بر قلب‌ها با رویکرد ارزش‌های انسانی مبتنی بر عدالت سازمانی قانون محور
		تعریف پروژه‌های جدید منابع انسانی
	اصلاح و یا بهبود فرایندها و ساختارها	ایجاد نظام پرداخت مبتنی بر بهره‌وری نیروی انسانی
		اتخاذ روش‌های مبتنی بر تصمیم‌گیری برون سپاری
		استفاده از مدیران جوان در لایه‌های مدیریت ارشد
		استفاده از تکنیک‌های بودجه یابی مانند بر مبنای صفر یا بر مبنای فعالیت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

مقوله محوری	مفاهیم متناظر دسته‌بندی شده	کدهای نهایی (خرده مقوله‌ها)
		تفویض اختیار به مدیران ارشد مبتنی بر اساس نامه شرکت
		عضویت مدیران منابع انسانی در تیم‌های مدیریتی و هیئت مدیره شرکت
		اتخاذ مدل بنگاه داری رقابتی
		برنامه‌ریزی برای ایجاد ارتباط میان واحدهای مختلف سازمانی
		ارتقاء جایگاه منابع انسانی در شرکت
		بازنگری در ساختار سلسله مراتبی موجود
	ارائه آموزش‌های مورد نیاز در راستای ایجاد بهینه هم راستایی	آموزش مجریان استراتژی در مورد ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک
		ارائه آموزش‌های خاص و کاربردی برای مدیران غیرمنابع انسانی جهت شناخت پیامدهای اقدامات منابع انسانی
		آموزش بدو استخدام برای آشنایی مدیران و کارکنان ستاد با ماهیت عملیات
	مشارکت دادن ذی‌نفعان کلیدی استراتژی‌های شرکت در سطوح مختلف	مشارکت دادن واحدهای وظیفه‌ای به ویژه واحد منابع انسانی در تدوین برنامه استراتژیک کلان شرکت
		تدوین مشارکتی استراتژی‌های منابع انسانی با شرکت‌های زیرمجموعه و سازمان بالادستی
		تشکیل اتاق فکر کارشناسی حوزه منابع انسانی
		دخیل کردن واحد منابع انسانی در تصمیم‌سازی‌ها
		ایجاد ارتباط دوطرفه بین مدیران و کارکنان در اجرای استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی
		برگزاری نشست‌های مشترک میان مدیران منابع انسانی و غیرمنابع انسانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

پاسخ دهندگان در پاسخ به سوالات مرتبط با بعد پیامدهای (هم راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمان چه نتایج و پیامدهایی را برای شرکت ملی نفت ایران بوجود می‌آورد؟) مدل پارادایمی به تشریح نتایجی پرداختند که در اثر اجرای استراتژی‌های مرتبط با هم راستایی استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی با استراتژی‌های کلان در شرکت ملی نفت ایران پدیدار می‌شوند. مطابق با جدول (۸)، ۴۷ خرده مقوله برای پیامدهای هم راستایی استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی با استراتژی‌های کلان در شرکت ملی نفت ایران احصاء گردید.

جدول ۸- کدهای نهایی استخراج شده مربوط به پیامدهای هم راستایی استراتژیک (منبع: یافته‌های پژوهش)

مقوله محوری	مفاهیم متناظر دسته‌بندی شده	کدهای نهایی (خرده مقوله‌ها)
پیامدها	پیاده‌سازی اثربخش استراتژی‌ها	عملیاتی شدن استراتژی‌ها در راستای تحقق استراتژی‌های کلان
		دستیابی به کوتاه‌ترین مسیر برای نیل به اهداف سازمانی
		تحقق اهداف کوتاه مدت و بلندمدت شرکت
		تحقق برنامه‌های منابع انسانی
		مرتبط شدن برنامه‌های واحدها به یکدیگر
		افزایش اثربخشی فعالیت‌های واحد منابع انسانی از نظر اثرگذاری بر اهداف استراتژیک شرکت
		افزایش اثربخشی سند استراتژیک منابع انسانی
	بهبود پیامدهای سازمانی	افزایش بهره‌وری سازمانی
		بهبود بهره‌وری نیروی انسانی
		ایجاد هم افزایی
		بهبود کیفیت زندگی کاری
		کاهش تعارضات درون سازمانی
		اقتصادی عمل کردن

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

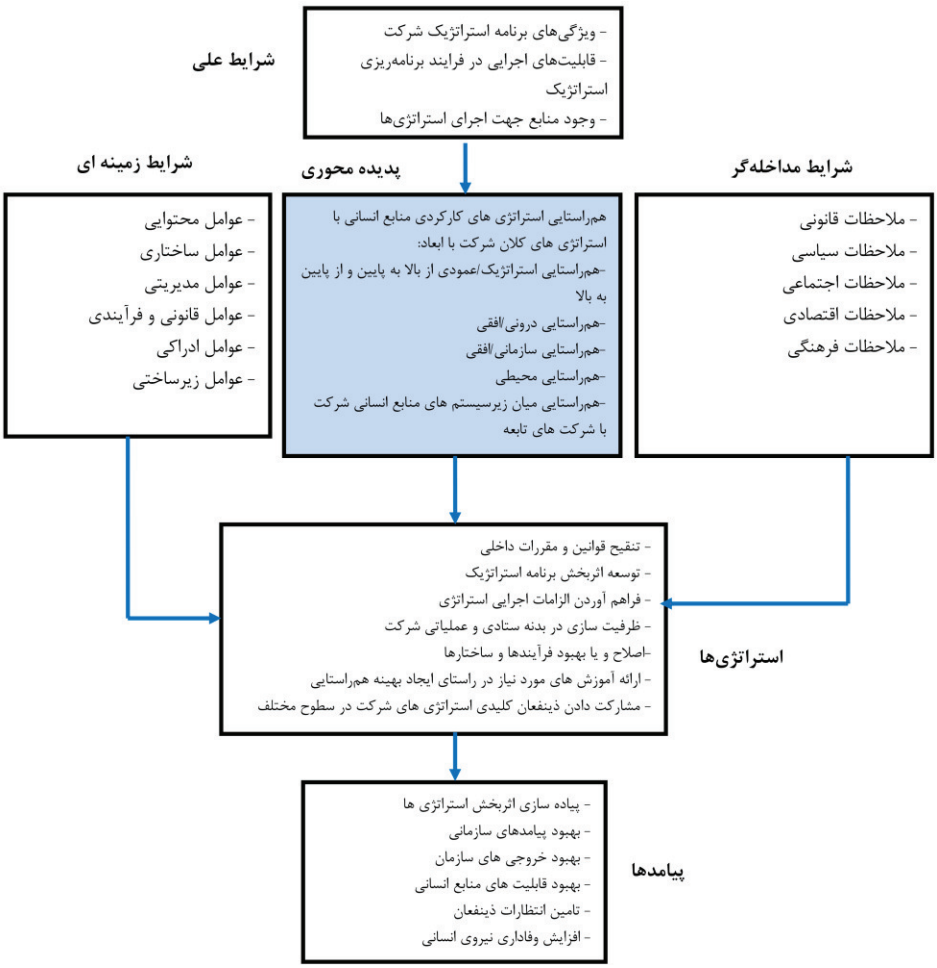
مقوله محوری	مفاهیم متناظر دسته‌بندی شده	کدهای نهایی (خرده مقوله‌ها)
		افزایش سرعت انجام امور
		افزایش توان رقابتی شرکت
		افزایش چابکی سازمان
		یادگیری سازمانی
		افزایش خلاقیت و نوآوری
		بهبود شایستگی‌های سازمانی
		کاهش دوباره کاری ها
		ارتقاء عملکرد سازمانی
		افزایش آمادگی رویارویی با محیط پیچیده و پویا
		پیوستگی تنه سازمان و مدیران ارشد
		بهبود و اصلاح فرایندهای سازمانی
	بهبود خروجی‌های سازمان	افزایش نرخ بازگشت سرمایه
		کاهش هزینه‌های سازمان
		کاهش حوادث محیط کار
		افزایش فروش
		افزایش سودآوری
		بهره‌برداری سریع‌تر پروژه ها
		کاهش وقفه عملیاتی در پروژه ها
		منطقی‌سازی هزینه‌های منابع انسانی
		جلوگیری از اتلاف منابع سازمانی
		عدم انعقاد قراردادهای چالش آفرین برای شرکت
		استفاده بهینه از منابع سازمان
	بهبود قابلیت‌های منابع انسانی	افزایش توان فنی نیروی انسانی
		کاهش ابهام در نقش

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

مقوله محوری	مفاهیم متناظر دسته‌بندی شده	کدهای نهایی (خرده مقوله‌ها)
		افزایش همکاری گروهی
	تامین انتظارات ذینفعان	تامین منافع اجتماعی
		پاسخگویی اجتماعی
	افزایش وفاداری نیروی انسانی	افزایش رضایت شغلی
		افزایش سطح تعهد سازمانی کارکنان
		کاهش تنش‌های رفتاری
		کاهش شکایات و اعتراضات
		ارتقاء سطح منزلت منابع انسانی
		افزایش اشتیاق شغلی کارکنان
		ارتقاء سطح انگیزش نیروی انسانی

پس از تهیه مدل پارادایمی برای افزایش اعتبار مدل، مدل پارادایمی در اختیار خبرگانی قرار گرفت که با حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک و یا مدیریت منابع انسانی آشنایی داشتند. از این خبرگان خواسته شد که در مورد فرایند تدوین و مدل نهایی، نظرات خود را ارائه دهند؛ بیش‌تر آن‌ها مدل را تأیید کردند و برخی نیز نظرات اصلاحی داشتند که در فرایندی رفت و برگشت، اصلاحات اعمال و نظر نهایی آن‌ها دریافت شد. با توجه به این که از نظریه داده بنیاد به شیوه اشتراوس و کوربین استفاده شده است، لذا چارچوب مورد نظر به شرح شکل (۱) می‌باشد. اساساً سه نوع طرح پژوهشی به روش نظریه داده بنیاد شناخته شده است: ۱) رویکرد سیستماتیک یا نظام‌مند، ۲) رویکرد ظاهرشونده (نوخاسته)، و ۳) رویکرد سازاگرا. علت استفاده از رویکرد سیستماتیک اشتراوس و کوربین به منظور تولید نظریه از داده‌ها این است که در این رویکرد، کدگذاری با جزییات بیش‌تری تعریف شده است، فرایند محور بوده، امکان ترسیم یک مدل صوری وجود داشته، و می‌توان به راحتی عناصر مدل و ارتباطات منطقی میان آن‌ها را تشریح و تبیین نمود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]



شکل ۱- مدل پارادایمی هم راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان (منبع: یافته‌های پژوهش)

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ارائه مدل هم راستایی استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی با استراتژی‌های کلان شرکت ملی نفت ایران انجام گرفته است. هدف اصلی این پژوهش ارائه یک چارچوب نظری بومی و مدل پارادایمی از برساخت‌های شخصی مدیران، کارشناسان و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

متخصصان شرکت ملی نفت ایران است. از ۲۱ خرده مقوله در بعد شرایط علی، چهار مقوله محوری، از ۳۷ خرده مقوله شناسایی شده برای بعد شرایط زمینه‌ای، شش مقوله محوری، پنج عامل مداخله‌گر از ۲۶ خرده مقوله، از ۱۵ خرده مقوله پدیده هم راستایی، شش مقوله محوری، از ۴۲ خرده مقوله مربوط به استراتژی‌ها، هفت مقوله محوری، و در نهایت از ۴۹ خرده مقوله مربوط به نتایج هم راستایی استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی با استراتژی‌های کلان شرکت ملی نفت ایران، شش مقوله محوری استحصال شد. یافته‌های این پژوهش در برخی موارد مشابه با یافته‌های پژوهش‌های قبلی می‌باشد. به‌عنوان نمونه، در بعد شرایط علّی، عوامل شناسایی شده شامل مشخص، شفاف و مدون بودن چشم انداز، مأموریت و استراتژی‌های کلان شرکت، مدل تدوین استراتژی منابع انسانی، لزوم همسویی با اسناد بالادستی، برون سپاری برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت، دسترسی به منابع مختلف و روش‌های تأمین آنها، و مدل بنگاه داری توسط محققانی هم‌چون دانگ و لین (۲۰۱۷)، آرپیتا (۲۰۱۳)، ادیو (۲۰۱۳)، کیانی مقدم و همکاران (۱۳۹۰)، و بشیری (۱۳۹۲) همخوانی دارد.

در بعد شرایط مداخله‌گر، عوامل شناسایی شده شامل رقابت در بازارهای داخلی و خارجی، شرایط فرهنگی حاکم بر جامعه، و انتظارات ذی نفعان اجتماعی در مطالعات محققانی هم‌چون هیل و کاتبرستون (۲۰۱۱)، جاهاریا و کاور (۲۰۱۵)، اعرابی و مهدیه (۱۳۸۸)، و جاهاریا و کاور (۲۰۱۵) بررسی شده بود. به علاوه، در بعد شرایط زمینه‌ای، عوامل احصاء شده شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، حمایت مادی و معنوی مدیریت ارشد، فرایندها و رویه‌های درون سازمانی، سطح انگیزش مجریان استراتژی، تعهد سازمانی کارکنان، تأمین منابع و تجهیز امکانات مورد نیاز، ترکیب شایستگی‌های سازمانی، و دانش و تجربه عملیاتی مجریان استراتژی توسط محققانی هم‌چون قاسمی و همکاران (۱۳۹۲)، شریعتی نجف آبادی (۱۳۹۴)، هیل و کاتبرستون (۲۰۱۱)، دانگ و لین (۲۰۱۷)، ادیو (۲۰۱۳)، هوا و مینگ (۲۰۱۱)، خاوانگا (۲۰۱۴)، بشیری (۱۳۹۲)، هوا و مینگ (۲۰۱۱)، هیل و کاتبرستون (۲۰۱۱)، آقایی (۱۳۹۳)، و عباسی و همکاران (۱۳۹۶) بررسی شده بود.

هم‌چنین، از نظر بعد پدیده، عوامل احصاء شده شامل هم راستایی استراتژیک/عمودی از بالا به پایین و از پایین به بالا، هم راستایی درونی/افقی، هم راستایی سازمانی/افقی، هم

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

راستایی محیطی، و هم راستایی میان زیرسیستم‌های منابع انسانی شرکت با شرکت‌های تابعه در تحقیقات صورت گرفته توسط دانگ و لین (۲۰۱۷)، سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۶)، کاربونل و همکاران (۲۰۱۵)، صلواتی (۱۳۹۳)، ابطحی و ابراهیمی (۱۳۹۵)، ادیو (۲۰۱۳)، خاوانگا (۲۰۱۴)، جاهاریا و کاور (۲۰۱۵)، و هسیه و لین (۲۰۱۷) ارزیابی و تحلیل شده بود.

در بعد استراتژی‌ها تنها سه عامل تدوین برنامه استراتژیک کلان شرکت، ایجاد نظام پرداخت مبتنی بر بهره‌وری نیروی انسانی، و مشارکت دادن واحدهای وظیفه‌ای به ویژه واحد منابع انسانی در تدوین برنامه استراتژیک کلان شرکت در پیشینه پژوهش و تحقیقات صوت گرفته توسط قاسمی و همکاران (۱۳۹۲) و هوا و مینگ (۲۰۱۱) یافت شد. سرانجام در بعد پیامدها نیز عوامل تحقق اهداف کوتاه مدت و بلندمدت شرکت، افزایش اثربخشی فعالیت‌های واحد منابع انسانی از نظر اثرگذاری بر اهداف استراتژیک شرکت، افزایش اثربخشی سند استراتژیک منابع انسانی، افزایش بهره‌وری سازمانی، بهبود بهره‌وری نیروی انسانی، ایجاد هم افزایی، کاهش تعارضات درون سازمانی، یادگیری سازمانی، افزایش خلاقیت و نوآوری، ارتقاء عملکرد سازمانی، افزایش آمادگی رویارویی با محیط پیچیده و پویا، افزایش نرخ بازگشت سرمایه، افزایش فروش، افزایش سودآوری، پاسخگویی اجتماعی، و کاهش تنش‌های رفتاری در راستای نتایج شناسایی شده توسط محققانی هم‌چون سپهوند (۱۳۹۷)، افجه و همکاران (۱۳۹۴)، جاهاریا و کاور (۲۰۱۵)، وانگ و شیو (۲۰۰۸)، چو و همکاران (۲۰۰۸)، لی و همکاران (۲۰۱۰)، هوا و مینگ (۲۰۱۱)، خاوانگا (۲۰۱۴)، تورس و همکاران (۲۰۱۶)، دانگ و لین (۲۰۱۷)، هسیه و لین (۲۰۱۷)، و کوره پز محمودآبادی سیرجان (۱۳۹۵) بود.

سایر عوامل شناسایی شده از نوآوری‌های پژوهش بوده و در تحقیقات قبلی به آن‌ها اشاره نشده بود. بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهادهایی را به مدیران و تصمیم گیرندگان شرکت ملی نفت ایران ارائه کرد. تنقیح قوانین و مقررات داخلی از مهم‌ترین استراتژی‌هایی است که باید در دستور کار شرکت ملی نفت ایران قرار گیرد. در این راستا اقداماتی هم‌چون هماهنگی مقررات و ضوابط درون سازمانی با استراتژی‌های منابع انسانی، شناسایی خلاءهای مقرراتی درون سازمانی، و نقش آفرینی واحد منابع انسانی در تدوین مقررات داخلی را می‌توان اتخاذ کرد. از دیگر استراتژی‌های پیشنهادی، توسعه اثربخش برنامه استراتژیک در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

شرکت ملی نفت ایران بود. بدین منظور می‌توان اقداماتی هم‌چون بهینه کاوی هم راستایی استراتژیک در سازمان‌های متعبر بین‌المللی، ایجاد تفکر استراتژیک توسط مدیران عامل و هیئت مدیره، استفاده از مدل‌ها و ابزارهای مناسب برای برنامه‌ریزی استراتژیک، بومی‌سازی مدل‌های موفق برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، تغییر برنامه‌ریزی تلفیقی به برنامه‌ریزی استراتژیک، تدوین برنامه استراتژیک کلان شرکت، احیاء واحد برنامه‌ریزی استراتژیک، ایجاد ارتباط شفاف بین کارکردهای منابع انسانی با استراتژی‌های کلان، تعریف شفاف و دقیق KPI ها[1]، و تعیین میزان انحراف اهداف تعیین و محقق شده را در پیش گرفت.

فراهم آوردن الزامات اجرایی استراتژی از دیگر استراتژی‌های احصاء شده از مطالعه بود. لذا جهت پیاده‌سازی این استراتژی می‌توان اقداماتی هم‌چون مشخص کردن سهم کارکنان در پیشبرد استراتژی، گزینش افراد مناسب برای اجرای استراتژی‌ها، و فرهنگ‌سازی در خصوص استراتژی را اجرا نمود. به‌عنوان استراتژی پیشنهادی دیگر، می‌توان به ظرفیت‌سازی در بدنه ستادی و عملیاتی شرکت اشاره کرد. بدین ترتیب چنین استراتژی‌ای مستلزم اقداماتی از قبیل ایجاد زنجیره مدیریت استعداد، نهادینه‌سازی نظام جانشین پروری، ایجاد تمایل به یادگیری در نیروی انسانی، تغییر رویکرد از منبع به سرمایه انسانی، مدیریت بر قلب‌ها با رویکرد ارزش‌های انسانی مبتنی بر عدالت سازمانی قانون محور، و تعریف پروژه‌های جدید منابع انسانی است.

اصلاح و یا بهبود فرایندها و ساختارها نیز از استراتژی‌های دیگری است که می‌تواند در دستور کار شرکت ملی نفت ایران قرار گیرد. بدیهی است این استراتژی، اقداماتی هم‌چون ایجاد نظام پرداخت مبتنی بر بهره‌وری نیروی انسانی، اتخاذ روش‌های مبتنی بر تصمیم‌گیری برون سپاری، استفاده از مدیران جوان در لایه‌های مدیریت ارشد، استفاده از تکنیک‌های بودجه یابی مثل بر مبنای صفر یا بر مبنای فعالیت، تفویض اختیار به مدیران ارشد مبتنی بر اساس نامه شرکت، عضویت مدیران منابع انسانی در تیم‌های مدیریتی و هیئت مدیره شرکت، اتخاذ مدل بنگاه داری رقابتی، برنامه‌ریزی برای ایجاد ارتباط میان واحدهای مختلف سازمانی، ارتقاء جایگاه منابع انسانی در شرکت، و بازنگری در ساختار سلسله مراتبی موجود

[1] Key performance indices

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

را می‌طلبد.

از دیگر استراتژی‌های پیشنهادی به شرکت ملی نفت ایران، ارائه آموزش‌های مورد نیاز در راستای ایجاد بهینه هم راستایی است. به منظور اجرایی نمودن این استراتژی می‌توان اقداماتی از قبیل آموزش مجریان استراتژی در مورد ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک، ارائه آموزش‌های خاص و کاربردی برای مدیران غیرمنابع انسانی جهت شناخت پیامدهای اقدامات منابع انسانی، و آموزش بدو استخدام برای آشنایی مدیران و کارکنان ستاد با ماهیت عملیات را در پیش گرفت. در نهایت، مشارکت دادن ذی نفعان کلیدی استراتژی‌های شرکت در سطوح مختلف از اهمیت زیادی برخوردار است. لذا به مدیران شرکت ملی نفت ایران پیشنهاد می‌شود که با اتخاذ اقداماتی هم‌چون مشارکت دادن واحدهای وظیفه‌ای به ویژه واحد منابع انسانی در تدوین برنامه استراتژیک کلان شرکت، تدوین مشارکتی استراتژی‌های منابع انسانی با شرکت‌های زیرمجموعه و سازمان بالادستی، تشکیل اتاق فکر کارشناسی حوزه منابع انسانی، دخیل کردن واحد منابع انسانی در تصمیم‌سازی‌ها، ایجاد ارتباط دوطرفه بین مدیران و کارکنان در اجرای استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی، و برگزاری نشست‌های مشترک میان مدیران منابع انسانی و غیرمنابع انسانی، نیل به هم راستایی استراتژیک را تسهیل نمایند.

این پژوهش در فرایند انجام با محدودیت‌هایی روبه رو بوده است که در قالب دو گروه کلی زیر دسته‌بندی گردید: الف) محدودیت در طرح پژوهش: این پژوهش با هدف ارائه مدل هم راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمان در شرکت ملی نفت ایران انجام شد. همان‌طور که در فرایند مطالعه مشخص شد، غالب تحقیقات قبلی (از جمله؛ شریعتی نجف آبادی، ۱۳۹۴؛ هیل و کاتبرستون، ۲۰۱۱؛ دانگ و لین، ۲۰۱۷؛ ادیو، ۲۰۱۳؛ هوا و مینگ، ۲۰۱۱؛ خاوانگا، ۲۰۱۴) بر استفاده از رویکردهای صرفاً کمی و تنها بر برخی از جنبه‌های هم راستایی (صرفاً بر هم راستایی افقی یا عمودی (بالا به پایین و یا پایین به بالا) استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان تمرکز کرده بودند و عوامل زمینه ساز هم راستایی استراتژی‌های مذکور مغفول مانده بود که این مطالعه تلاش کرد شکاف تحقیقاتی موجود را پر نماید. هم‌چنین، بیش‌تر مطالعات قبلی (دانگ و لین، ۲۰۱۷؛ هسیه و لین،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

۲۰۱۷؛ تورس و همکاران، ۲۰۱۶؛ جاهاریا و کاور، ۲۰۱۵؛ خاوانگا، ۲۰۱۴) بر هم راستایی استراتژیک در معنای عام آن تمرکز کرده بودند و تنها مطالعات اندکی به استراتژی‌های منابع انسانی پرداخته بودند. بنابراین، ادبیات موجود در این زمینه غنی نبود. به علاوه، در این پژوهش علاوه بر هم راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمان و اقدامات مرتبط با آن، پیامدهای هم راستایی استراتژیک نیز در نظر گرفته شد. این در حالی است که در مطالعات قبلی به این مسئله با نگاه سیستماتیک پرداخته نشده بود و لذا ادبیات از این حیث دارای خلاء تحقیقاتی بود. ب) محدودیت در اثربخشی: یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش به تعمیم‌پذیری نتایج مربوط می‌شود. این مطالعه در شرکت ملی نفت ایران انجام شده است و در نتیجه، الگوی بومی طراحی شده منحصر به شرکت ملی نفت ایران می‌باشد. در نتیجه نمی‌توان نتایج آن را به سایر سازمان‌های دولتی تعمیم داد.

با توجه به تجربیات کسب شده طی انجام این پژوهش پیشنهادهایی به پژوهش‌گران آینده ارائه می‌شود. با توجه به این که در این تحقیق صرفاً بر هم راستایی استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمان تمرکز شده بود و عملاً سایر استراتژی‌های سازمان کنار گذاشته شد، لذا پیشنهاد می‌شود که هم راستایی استراتژیک در قالب مطالعه‌ای میدانی در قالب سایر استراتژی‌های کارکردی سازمان نیز مورد بررسی قرار گیرد. بدین ترتیب، امکان مقایسه هم راستایی استراتژی‌های مختلف با استراتژی‌های کلان سازمان فراهم می‌گردد. دوم، با توجه به محدودیت مربوط به تعمیم‌پذیری یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود که مطالعه‌ای تطبیقی در زمینه هم راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمان در دو یا چند سازمان دولتی در کشور انجام شود تا نه تنها قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها افزایش یابد بلکه امکان مقایسه وضعیت هم راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان در آنها، علل شکل‌گیری آنها، اقدامات مورد نیاز، عوامل مؤثر بر اجرای این استراتژی‌ها در سازمان‌های دولتی مختلف و نتایج مطلوب هم راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان در آن‌ها فراهم شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

منابع

ابطحی، حسین و ابراهیمی، رضا (۱۳۹۵). طراحی الگوی هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی کلان بانک (مورد مطالعه بانک توسعه تعاون)، *فصل‌نامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، دوره سوم، شماره ۸، صص. ۷۵-۵۷.

اعتمادی، فهیمه، ربیعی، علی و بختیاری، لطفعلی(۱۳۹۱). ارائه چارچوبی در همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات با کسب‌وکار به روش کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی: مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات شرکت ملی نفت)، سال چهارم، شماره ۱۴، صفحات. ۳۶-۹.

حسینی، مهرداد و بهفر، فرشید (۱۳۹۴). بررسی میزان همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی کلان شرکت (مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران)، *فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ششم، شماره ۲۳، صص. ۲۱۶-۱۸۹.

سپهوند،رضا (۱۳۹۷). *اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی، استراتژی سرمایه انسانی و استراتژی رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان*، رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی.

سرعتی آشتیانی، نرجس، باباشاهی، جبار، یزدانی، حمیدرضا و کریمی، تورج(۱۳۹۷). ارائه مدلی برای شکل‌گیری همسویی افقی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی، *فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال دهم*، شماره ۳۸، صص. ۳۸-۳.

سلطانی، ایرج و عسگری، آزاده(۱۳۹۷). *ارائه الگوی عملیاتی اندازه گیری میزان همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمان* (مطالعه موردی شرکت فولاد مبارکه)، پانزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، ۲۷-۲۵ اردیبهشت ماه ۱۳۹۷، دانشگاه شهید بهشتی.

سیدنقوی، میرعلی، خانباشی، محمد و صلواتی، محسن (۱۳۹۶). همسویی راهبرد عام منابع انسانی با راهبرد زیرسیستم‌های منابع انسانی در صنایع غذایی کاله، *دو فصل‌نامه*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین، دوره ۹، شماره ۱، صص. ۲۰۶-۱۸۳.

عباسی، عباس، شیرازی، علی نقی و حسینی، فرشته (۱۳۹۶). تدوین استراتژی منابع انسانی در هماهنگی با استراتژی کسب وکار، فرهنگ و ساختار سازمانی، *فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین*، دوره نهم، شماره ۲، صص. ۴۶-۲۱.

کوره‌پز محمودآبادی سیرجان، میلاد (۱۳۹۵). *هم‌راستایی استراتژیک بین روابط بازاریابی و مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های خدماتی مالی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

کیانی مقدم، منصور، قلی پور، رحمت الله، جمشیدی، ناصر و بخشی‌زاده، علیرضا(۱۳۹۰). تناسب استراتژیک استراتژی‌های سازمان و منابع انسانی، *همایش ملی دریانوردی و حمل و نقل دریایی*، ۱۲ و ۱۳ بهمن‌ماه ۱۳۹۰، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار.

میرزاده، نادر و گایینی، محمد (۱۳۹۷). نقدی بر برخی موانع اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی: مورد کاوی شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران، *پژوهشنامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی*، سال ۱۸، شماره ۵، صص ۲۵۱-۲۱۷.

Agnihotri, A.(2013). How much is strategic fit important?*Business Strategy Series*, 14(4), 99-105.

Anuar, H. S. B. & Kamruzzaman, M. (2017). improving organizational performance through strategic fit of it-business strategic alignment, International Journal of Economics, Commerce and Management, 5 (12), 123-145.

Dang, V. T. & Lin, C. S. (2017). Using hierarchical linear modeling to test the effect of overall strategic fit on firm performance in different industry, *Chinese Management Studies*, 11(4), 637-657.

Garcia-Carbonell, N., Martin-Alcazar, F., & Sanchez-Gardey, G. (2015). Is double fit a sufficient condition for SHRM success? The missing link between intended and implemented HRM strategy. *International Journal of Organizational Analysis*, *23*(2), 264-284.

Gomes, E., Cohen, M., & Mellahi, K. (2019). When Two African Cultures Collide: A Study of Interactions between Managers in a Strategic Alliance

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

between Two African Organizations, Effective Pople Management in Africa, 12, 180-201.

Gudergan, S. &Teo, S. (2019), Human Resource Management Challenges in Strategic Alliances, International Journal of Human Resources Development and Management, 19 (2), 123-146.

Han Loo, L. & See Bech, L. (2013). The Effectiveness of Strategic Human Resource Management Practices on Firm Performance in the Malaysian Insurance Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 3(5), 703-714.

Hill, A. & Cuthbertson, R. (2011). Fitness map: a classification of internal strategic fit in service organisations, *Journal of Operations & Production Management*, 31(9), 991-1021.

Hsieh, Y. & Lin, K. H. (2017). The difference in strategic fit between Western and Asian countries-evidence from audit firms of Taiwan, *World Review of Entrepreneurship, Managemement, and Sustainable Development*, 13(4), 145-163.

Hua,H.Y. & Ming,C.H. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system, *Academy of Strategic Management Journal* , 10 (2), 85-110.

Jhajharia, P. & Kaur, R. (2015). Achieving Strategic-Fit between Business and Human Resource Strategies, *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 4(1), 53-61.

Lee, F. H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1351-1372.

Murad, M. M. I. & Asaduzzaman, M. (2014). Human Resource Scorecard: A Road Map to Balanced Scorecard. *World Journal of Social Sciences*. 4(1), 70-79.

Mwangi, W. & Kiambati, K. (2015). Integrating Human Resource Management with Organizational Strategies. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*. 15(1), 26-32.

Nkhwangwa, L. C. T. (2014). Achieving strategic fit/integration between business strategies and human resource management (hrm) strategies in the banking sector, *International Journal of Social Sciences and Management*, 1(4), 143-159.

Odiyo, W. J. O. (2013). *Synergies Created by a Strategic Fit between Business and Human Resource Strategies:* An Assessment of Transnational Tea Firms in Kenya, Ph.D Dissertation, Cambridge Business School.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

Pham, L. (2011). Impact of applying human resource management practices on equal sized state-owned enterprises' financial performance in Vietnam. *Journal of International Business Research,* 10(2), 79-90.

Tarba, S. Y. & Cooper, S.C.L. (2018). HRM practices in strategic partnerships, International Journal of Human Resource Management, 29 (2), 2305-2309.

Torres, I., Gutierrez, L. J., Montes, F. J. & Lopez, F. J. (2016). Organizational learning and innovation as sources of strategic fit, *Industrial Management & Data Systems*, 116(8), 1445-1467.

Wang, D. S. & Shyu, C. L. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?, *International Journal of Manpower*, 29(2), 92-110.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]