تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۳/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۸/۰۱

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

محمد تقی امینی[۱]- لطفعلی بختیاری[۲]- محمدرضا بشیری[۳]

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 وروش‌های 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 وتحلیل شکاف وضعیت موجود با شرایط مطلوب، مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی«P5» (شولر،۱۹۹۲) انتخاب وبرمبنای مولفه‌های مدل مذکوراین 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 ازطریق 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 براستراتژی‌های کلان سازمان بمنظور خلق نیازهای استراتژیک، میانگین نمره پایین سایرمؤلفه‌های پنج گانه مدل در قسمت «وضعیت موجود» نشان ازشکاف قابل ملاحظه وضع موجود نسبت به وضع مطلوب داشته وعدم همسویی حیطه‌های فلسفه، خط مشی ها، برنامه‌ها، عملکردها و فرآیندهای منابع انسانی با نیازهای استراتژیک سازمان را نشان می‌دهد. در پایان و برمبنای سایر یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی به منظور بهبود وارتقای نظام موجود مدیریت منابع انسانی ونزدیک شدن به مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران ارائه گردیده است.

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

---

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

مدیریت استراتژیک منابع انسانی زاییده تفکر ناب و هوشمندانه سازمان‌ها، جوامع توسعه یافته وخلاق 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، انسان هایی که منابع و سرمایه انگاشته شده‌اند، سرمایه هایی که استراتژیک نامیده شده‌اند و در پایان مدیریتی که می‌بایستی با اندیشه استراتژیک دانستن بی نظیرترین سرمایه هایش، با پیوند استراتژی سازمان با امور مربوط به کارکنانش، به منظور دست‌یابی به اهداف تعریف شده ودر راستای تحقق دورنمای سازمانی اش، کار را به بهترین نحو توسط دیگران انجام دهد.در راستای مدیریت استراتژیک منابع انسانی مدل‌های متعددی توسط اندیشمندان مدیریت به جامعه بشری معرفی گردیده اند.یکی از مدل‌های مطرح در این حوزه مدل "۵P"مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌باشد. دراین مدل، فعالیت‌های مختلف منابع انسانی با نیازهای استراتژیک سازمان هم زمان 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 ونقطه آغازین بهبود برای رهبران ومدیرانی 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 وتحلیل شکاف، برمبنای مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی "۵P"(شولر،۱۹۹۲)راهبری گردیده است. علی‌رغم استقرار مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بسیاری ازسازمان‌های کشورهای توسعه یافته و درحال توسعه، بررسی‌های کتابخانه ای، 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 شکل گیری خود بوده و تاکنون سازمان دولتی و یا خصوصی که به طورعملی و برمبنای مدل‌های شناخته شده علمی به استقرار آن همت گمارده باشد از تعداد انگشتان دست فراتر نرفته است.بررسی این موضوع از یک سووهمچنین پرداختن به آن در قالب آسیب شناسی وضعیت فعلی شرکت ملی نفت ایران که پیشرو ترین سازمان کشور در استقرار نظام‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد ضرورتی بود که سبب گردید شرکت ملی نفت ایران به عنوان سازمان مورد مطالعه انتخاب وبرمبنای مدل جهانی مدیریت استراتژیک منابع

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

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 وشناخت ضعف‌ها وقوت‌ها در درون وفرصت‌ها وتهدیدها دربیرون وهمچنین 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 نیاز هاوتحولات آتی آن سازمان.

سوالات تحقیق

سئوال اصلی:

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

سئوالات فرعی:

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

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 برمبنای
مولفه‌های مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی "۵P" (شولر،۱۹۹۲) مطلوب واز همسویی استراتژیک در زمینه‌های فلسفه،خط مشی‌ها،برنامه ها،عملکردها وفرایند ها-۵P- برخوردارمی باشد.

۲. به نظرمی رسد استراتژی‌های تدوین شده منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران پاسخ گوی تحولات آتی در این سازمان نباشد.

چارچوب نظری تحقیق

آقای شولرمعتقد است که،درمدل استراتژیک مدیریت منابع انسانی "۵P"، فعالیت‌های مختلف منابع انسانی با نیازهای استراتژیک سازمان هم زمان دیده می‌شوند. با چنین نگرشی بسیاری از فعالیت‌های انجام شده در حیطه ارکان پنجگانه منابع انسانی (خط ومشی ها،فلسفه،برنامه ها،عملکردها و فرایند ها) 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 هریک از این فعالیت ها،که احتمالا به دلیل اهداف تحقیقاتی ضروری بوده‌اند، معمولا پیچیدگی تاثیر اقدامات حوزه منابع انسانی بر عملکرد ورفتار افراد و گروه‌ها را ساده تر از آنچه در واقعیت اتفاق می‌افتد نشان می‌دهد . بی تردید استفاده از مدل "۵P" منجربه درک بهتری از این تاثیرات پیچیده می‌گردد.دیگر مزیت مدل "۵P" را می‌توان در برجسته نمودن اهمیت ارتباط، همسویی وتناسب فعالیت‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان دانست. به منظور پرداختن به چارچوب نظری تحقیق نگاهی اجمالی به کلیت مدل خواهیم داشت. (چنتا ۱،۲۰۱۰ : ۴۲).

1. Issac Chaneta

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

فلسفه منابع انسانی

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

خط مشی‌های منابع انسانی

خط مشی عبارت است ازیک تصمیم کلی وثابت که درشرایط تکراری ومشابه اعمال می‌گردد.به عبارت دیگر خط ومشی‌ها درسازمان به عنوان قاعده ومقررات کلی واصول راهنما است که مدیران وافراد سازمان رادرانجام وظایف ومسئولیتهای خود درراه نیل به اهداف معین ومشترک هدایت می‌کند. خط مشی‌های منابع انسانی عباراتی هستند که دستور العمل‌های مربوط به مسائل کارکنان، توسعه برنامه‌ها و اقدامات منابع انسانی که مبتنی بر نیازهای استراتژیک می‌باشندرا ارائه می‌دهند(ایساک چنتا، ۲۰۱۰ :۴۹-۴۸).

برنامه‌های منابع انسانی

برنامه‌ها - بر گرفته از خط مشی‌های منابع انسانی- نشان دهنده تلاش‌های هماهنگ درحوزه منابع انسانی می‌باشند که به طور خاص برای شروع، مستندسازی، انتشارو حفظ تلاشهای صورت پذیرفته در راستای تغییرراهبردی در سازمان که به خاطر نیازهای استراتژیک تعریف شده‌اند می‌باشند. برنامه‌های مدون شده همواره باعبارت" استراتژیهای منابع انسانی" مرتبط گردیده‌اند. (ایساک چنتا، ۲۰۱۰ :۴۹-۴۸).

عملکردهای منابع انسانی

یکی از رویکردهای موثر در بررسی این مولفه از فعالیت‌های منابع انسانی، بررسی آن در چارچوب نقش ها می‌باشد. نقش هایی که افراد در سازمان اتخاذ می‌نمایند در سه دسته تقسیم بندی می‌شوند.

۱. رهبری
۲. مدیریتی
۳. عملیاتی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

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 فرآیندهای منابع انسانی فعالیتی قابل توجه در مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌باشند. فرآیندهای منابع انسانی متغیر بوده و میتوانند در بازه وسیعی از مشارکت گسترده تمامی کارکنان تا عدم مشارکت کارکنان قرار گیرند. (چنتا،۵۱:۲۰۱۰).

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 وتابعه می‌باشند. بنا به آمار موجودجامعه آماری این پژوهش شامل ۲۱۴۸ نفر می‌باشد. روش نمونه گیری ما در این پژوهش نمونه گیری تصادفی می‌باشد. در اجرای فرایند نمونه گیری، براساس ساختار کلی شرکت ملی نفت، توصیه و مشورت متخصصان امر، ابتدا شرکت ملی نفت را به ستادو ۵ شرکت زیر مجموعه بزرگ تقسیم نمودیم که این شرکت‌ها ومناطق عملیاتی به شرح ذیل می‌باشند.

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

۶. شرکت ملی حفاری ایران

به منظور تعیین حجم نمونه این پژوهش با توجه به دسترس نبودن واریانس صفت مورد مطالعه ابتدا باستفاده از ۳۰ پرسشنامه مقدماتی نسبت p=۰/۷۷و q =۰/۲۳برآورد و سپس با استفاده از فرمول زیر با سطح اطمینان۹۵درصد 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 و۲۱۰ 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 وعملکردها 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 درگرد 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.

تجریه 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

از آزمون t تک متغیره و به منظور بررسی روابط متغیرهای مکنون و آشکارعوامل مطرح شده در مدل از تحلیل عامل تائیدی استفاده شده است . پردازش اطلاعات دردو نرم افزار اس پی اس 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[1] 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 ومشاور
۲. استفاده از نظرات مدیران،کارشناسان ارشد وکارشناسان 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 تاییدی صورت پذیرفته است.

پایایی پرسشنامه

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

قلمرو تحقیق

این تحقیق درستادمعاونت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران (که مسئولیت راهبری منابع انسانی تمامی زیر مجموعه‌های شرکت ملی نفت ایران را برعهده دارد) وهمچنین

1. Content Validity

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

منابع انسانی شرکت‌های فرعی وتابعه (ستاد ومناطق عملیاتی) صورت پذیرفته است.

قلمرو مکانی تحقیق: تهران، خیابان طالقانی، ساختمان پنجم، معاونت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران و سایر شرکت‌های فرعی وتابعه شرکت ملی نفت ایران می‌باشد

قلمرو علمی تحقیق: موضوع این تحقیق در چارچوب دانش مدیریت در بخش منابع انسانی قرارمی گیرد.

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 علی رغم 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 رابراساس 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 وتهدیدآن بررسی گردد، بنابراین روش تحقیق، توصیفی و از نوع پیمایشی می‌باشد .لذا برای جمع آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه که

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

متداولترین ابزار جمع آوری اطلاعات می‌باشد استفاده شده است. در این پژوهش ما ابتدا براساس مدل مورد مطالعه، ۷حوزه را در قالب ۴۰ نوع پرسش مشخص نمودیم.

این پرسشنامه در یک مطالعه مقدماتی در یک نمونه ۳۰ تائی در مرکزآموزش 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 عدد۰/۹۴۶ مورد ارزیابی وتاییدقرار 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 ومدیریت 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 دهنگان نشان می‌دهدکه متولیان منابع انسانی نمونه آماری در شاخص سابقه خدمت، گزینه۲۱سال به بالابافراوانی۹۱ نفر(۴۳/۳٪)، سطح تحصیلات، گزینه فوق لیسانس ودکتری با فراوانی۱۰۹نفر(۵۱/۹٪) و در رتبه سازمانی، گزینه رییس با فراوانی۷۱نفر (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 فن‌آوری) براستراتژی‌های کلان سازمان درخلق نیازهای استاتژیک به شرح ذیل می‌باشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

جدول ۱: میانگین نمره پاسخ دهندگان به سئوال‌های«تاچه میزان عوامل زیرمی بایستی درخلق نیازهای استراتژیک شرکت ملی نفت ایران موثربوده اند؟»، عوامل پنجگانه محیط خارجی (سیاسی، اقتصادی، محیط زیست، اجتماعی وفن 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 اقتصادجهانی، ورود قدرت‌های نوظهو، کاهش رشد سرمایه گذاری خارجی در ایران،...	۳/۷۲	۰/۹۵۳
۲	عوامل زیست محیطی در عرصه بین المللی نظیر:باران‌های اسیدی، ناباروری زمین، آلودگی آب، خاک و هوا، نازک شدن لایه اوزون، ...	۲/۸۷	۰/۹۲۴
۳	عوامل فناوری درعرصه بین المللی نظیر:فن اوری‌های 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 درعرصه بین المللی نظیر: افزایش برابری‌های جنسیتی، افزایش تقاضای بهداشت و سلامت، افزایش تقاضای رفاه و حقوق بیشتر..	۳/۲۰	۱/۰۶
۵	عوامل سیاسی درعرصه 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 درعرصه بین المللی نظیر: حفظ موقعیت ایران در اوپک، نقش نفت در مناسبات جهانی، تحریم‌های بین المللی و..." با میانگین ۳/۸۱ بوده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

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

ردیف	عوامل محیط داخلی	تا چه میزان عوامل زیردر 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 وفرهنگی 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

براساس 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 .

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

جدول ۳: میانگین نمره پاسخ دهندگان به سئوال‌های مطرح شده درحوزه برنامه‌های منابع انسانی وهمسویی 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

براساس 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 .

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

جدول ٤: میانگین نمره پاسخ دهندگان به سئوال‌های مطرح شده درحوزه فلسفه منابع انسانی وهمسویی 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 درجهت ایجاد بستر و محیطی مناسب بـه منظـور ترویج ارزش‌های انسانی	۲/۹۴	۰/۸۱۹
۳	احساس مسئولیت کارکنان در برابر حفظ و نگهداری محـیط 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 انتقادها واختلاف نظرها	۲/۴۳	۰۱/۰۰
۶	تفکر کار تیمی و پرهیز از خود محوری	۲/۵۶	۰/۸۶۷
۷	تعهد مدیریت سـازمان در همـه سـطوح، بـه آمـوزش و ارتقاء سطح علمی همه کارکنان	۲/۹۳	۰/۹۸۶
۸	تلاش مـوثر در جهـت بهبـود کیفـی خـدمات درمـانی، متناسب با انتظارات کارکنان	۲/۷۲	۰/۸۹۹
۹	تـلاش مـدیریت توسـعه منـابع انسـانی در خصـوص بهبـود خدمات رفاهی (امور بیمه ایی،ورزشی،سیاحتی و زیارتی)	۲/۸۶	۰/۸۹۶

براساس 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 درجهت ایجاد بستر و محیطی مناسب به منظور ترویج ارزش‌های انسانی" با میانگین ۲/۹۴ بوده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

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

ردیف	خط مشی‌های منابع انسانی	تا چه میزان عوامل زیر در شرکت ملی نفت ایران محقق گردیده است؟	
		میانگین	انحراف معیار
۱	همسویی خط مشی‌های تدوین شده در حوزه استخدام با اهداف و استراتژی‌های کلان شرکت ملی نفت	۲/۸۵	۰/۸۹۲
۲	همسویی خط مشی‌های 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	۰۱/۰۱
۷	بهره بردن از "سیستم مدیریت عملکرد" در جهت ارتقاء بهره وری	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 خط مشی‌های 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 میانگین۳/۱۱ بوده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

جدول ٦: میانگین نمره پاسخ دهندگان به سئوال‌های مطرح شده درحوزه 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	همسویی تفکرات بهبود در مدیران ارشد با نیازهای استراتژیک سازمان	۲/۷۶	۰/۷۰۱
۲	همسویی چشم اندازها، رسالت، بیانیه‌های ارزشی طراحی شده توسط رهبران با نیازهای استراتژیک	۲/۸۳	۰/۸۰۴
۳	حفظ و تقویت اعتماد استراتژیک با شرکا و رقبای استراتژیک توسط رهبران سازمان	۲/۷۲	۰/۷۸۹
۴	تلاش مدیران سازمان نسبت به بهبود مستمر در همه امور	۲/۵۳	۰/۸۸۱
۵	اهتمام مدیران سازمان به منظور هدایت مناسب افراد در وظایف جدیدشان	۲/۷۲	۰/۸۵۴
۶	اهتمام مدیران درتفویض اختیار به زیر دستان	۲/۶۳	۰/۸۲۷
۷	تلاش مدیران در فراهم نمودن موقعیت‌های مناسب جهت ایده پردازی کارکنان	۲/۳۷	۰/۷۵۴
۸	تشویق مدیران به مشارکت فعال همکاران دراداره سازمان	۲/۵۵	۰/۸۸۶
۹	اهتمام مدیران به شفاف سازی اهداف سازمان و شغل برای کارکنان	۲/۶۲	۰/۷۶۹
۱۰	تلاش در جهت خلق ارزش و توجه به نیازهای معنوی کارکنان	۲/۵۱	۰/۸۶۵

براساس 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 میانگین۲/۸۳ بوده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

جدول ۷: میانگین نمره پاسخ دهندگان به سئوال‌های مطرح شده درحوزه 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	همسو یی 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 میانگین۲/۴۶ بوده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

جدول ۸: نتایج آزمون t تک متغیره و مقایسه میانگین نمره مولفه‌های مدل مدیریت استراتژیک "5P"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

براساس نتایج جدول (۸) و با انجام آزمون tتک متغیره برای تمامی مولفه‌های مدل، t مشاهده شده در سطح p≤۰/۰۵ معنی دار بوده است . بنابراین میانگین نمره معنی دار، مبین میزان تاثیرگذاری عوامل محیط خارجی وداخلی در خلق نیازهای استراتژیک سازمان شرکت ملی نفت ایران بیش از مقدار متوسط میانگین فرضی ۳ وقابل قبولی می‌باشد ومیزان 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 وقابل 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 وکمترین، مربوط به حوزه فرایندهای منابع انسانی با میانگین رتبه ۲/۲۲ بوده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

نتایج تحلیل عاملی تاییدی

جدول ۹: نتایج ارتباط متغیرهای آشکار ومکنون عوامل مدل درتحلیل 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 مشی‌های منابع انسانی	۸	۰/۷۵۷	۱۳/۰۴۱	+
۵	برنامه‌های 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 حوزه‌های هفت گانه مطرح شده در پژوهش مذکور،شیوه تحلیل عاملی تائیدی مورد استفاده قرار گرفته است. متغیرهای آشکار در هر حوزه سئوالات مطرح شده ایست که فرض گردیده است بتوانند به میزان قابل قبولی وضعیت موجود در آن حوزه راکه متغیر مکنون یا نهان نامیده می‌شود، 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 اندازه‌گیری عامل می‌باشد، بیانگر آنست که تمامی شاخص‌ها یا به عبارتی سئوالات طرح شده به عنوان منغیرهای آشکار به خوبی برای سنجش حوزه‌های مربوطه مناسب می‌باشند که این امر اعتبار سازه پرسشنامه رادر حد قابل قبولی تایید می‌نماید.در ضمن محاسبات t-value در این روش معنی دار بودن نتایج را تایید کرده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

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 وبیرونی بر استراتژی‌های کلان سازمان و نهایتا 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، متاثر 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 درشرکت 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 درشرکت 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 درشرکت 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 درشرکت 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

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 وشرایط مطلوب مدیریت منابع انسانی استراتژیک وعدم همسویی استراتژیک در حوزه‌های پنجگانه می‌باشد.

تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به فرضیهٔ دوم پژوهش که از یکسو در نتیجه‌ی مطالعات سند راهبردی توسعه منابع انسانی در صنعت نفت بوده و از سویی دیگر برگرفته ازتجزیه وتحلیل‌های آماری در پژوهش می‌باشدبا ردفرضیه 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 وبیان 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 راانجام 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 دیگراجراو عملی نمودن محتوای اسناد راهبردی، برنامه ها، استراتژی هاوتحقق 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 وحاکمیت 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:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

- 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) درطول 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 شاخص ها، استراتژی‌ها به اهداف عملیاتی ترجمه گردیده است.

درنتیجه تلاش فوق، ۲۳ چالش، ۱۱هدف و۱۳ استراتژی کلان احصا وتدوین گردیده است.

با توجه به توضیحات فوق ودر پاسخ به سئوال 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 ودربرگیرندگی تمامی جنبه‌های مدیریت منابع انسانی

۲. احصاء آنها از چالش‌های خرد وکلان و در نظر گرفتن نظرات خبرگان و کارشناسان منابع انسانی در تدوین آنها

۳. همسویی آن با ماموریت، چشم انداز، ارزشهاواهداف 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 سایرحوزه‌ها 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

۳. عدم ساختار مناسب وکمبود سمت‌های سازمانی جهت اجرای استراتژی‌های تدوین شده
۴. ضعف کارائی و اثربخشی فرایندهای سازمانی در جهت پشتیبانی اجرای استراتژی‌های
تدوین شده
۵. انتخاب برخی ازمتولیان 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 وغیر نفتی درسطوح مدیران ارشد وزارت نفت وهمچنین شرکت ملی نفت
۸. عدم بذل توجه کافی مدیران ارشد(درعمل)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 استراتژی ها
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 ودر پارهایی مواقع با مشکل مواجه نموده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

پیشنهادها

پیشنهادهای پژوهش در سه بخش بیان می‌گردد

۱. پیشنهادهای بر اساس یافته‌های پژوهش
۲. سایر پیشنهاد ها
۳. پیشنهادهایی برای محققین آینده

پیشنهاد هایی بر اساس یافته‌های پژوهش

پیشنهادهایی در حوزه فلسفه منابع انسانی:

نظر به وضعیت نامطلوب فلسفه منابع انسانی درنتایج استخراج شده پژوهش(کسب میانگین نمره ۲/۶۷ از میانگین فرضی۳) به منظور ارتقا در نگرش موجود به وایجاد 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 طوررسمی در دستور کار قرارداده و به طورعینی 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 باایجاد محیطی امن برای پرسنل در این راستا وبا تشویق عینی منتقدان به جای مخالفت با آنها اهتمام ورزند.
۳. مدیران سازمان با تلاش موثر درجهت 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 ارزشمند ترین دارایی‌های سازمان دارا می‌باشند.

پیشنهاد هایی 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 نمره۲/۶۱ از میانگین فرضی۳) پیشنهادهای ذیل در راستای بهبود وبازنگری خط مشی‌های منابع انسانی ارائه می‌گردد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

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 وشرکت ملی نفت

- خط مشی‌های مربوط به تامین، جذب و استخدام نیروی انسانی
- خط مشی‌های مربوط به آموزش وبهبود نیروی انسانی
- خط مشی‌های مربوط به حقوق، دستمزد ومزایا
- خط مشی‌های مربوط به روابط مطلوب درسازمان
- خط مشی‌های مربوط به حفظ ونگهداری کارکنان

پیشنهادهایی در حوزه برنامه‌های منابع انسانی:

نظر به همسویی کم وغیر قابل قبول برنامه‌های منابع انسانی با نیازهای استراتژیک سازمان با توجه به نتایج استخراج شده پژوهش (کسب میانگین نمره ۲/۶۰ از میانگین فرضی۳) پیشنهادهای ذیل در راستای همسویی برنامه‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی ارائه می‌گردد.

۱. برنامه ریزی استراتژیک برای استفاده بهینه وموثر از سرمایه‌های فکری سازمان با نگاهی عمیق به چشم انداز پیش روی سازمان و همسو با نیازهای استراتژیک
۲. پرهیز ازتصمیم گیری و برنامه ریزی در حوزه مدیریت منابع انسانی به صورت سلیقه ایی 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 واستراتژیک در جهت حفظ انگیزه وافزایش تعهد سازمانی کارکنان بویژه نخبگان جذب شده در سا ل‌های اخیر وشاغل در مناطق عملیاتی

پیشنهادهایی در حوزه عملکردهای منابع انسانی:

نظر به همسویی کم وغیر قابل قبول عملکردهای مدیریت منابع انسانی با نیازهای استراتژیک سازمان با توجه به نتایج استخراج شده پژوهش (کسب میانگین نمره ۲/۶۲ از میانگین فرضی۳) پیشنهادهای ذیل در راستای همسویی واستراتژیک بودن عملکردهای منابع انسانی ارائه می‌گردد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

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 دراداره سازمان
   - شفاف سازی اهداف سازمان و شغل برای کارکنان

پیشنهادهایی در حوزه فرایندهای منابع انسانی:

نظر به همسویی کم وغیر قابل قبول فرایندهای مدیریت منابع انسانی با نیازهای استراتژیک سازمان با توجه به نتایج استخراج شده پژوهش (کسب میانگین نمره ۲/۳۲ از میانگین فرضی۳) پیشنهادهای ذیل در راستای همسویی واستراتژیک بودن فرایندهای منابع انسانی ارائه می‌گردد.

۱. ترویج نگاه سیستمی وفرایند نگر به تمامی نظام‌های منابع انسانی(نظام برنامه ریزی نیروی انسانی، تامین، جذب، مدیریت عملکرد، آموزش وبهبود، پاداش، روابط کارو...)
۲. مشارکت نمایندگان تمامی رسته‌های سازمانی، خصوصا عملیاتی در فرایندتدوین استراتژی‌های منابع انسانی(در حال حاضرتنها 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 درفرایندهای منابع انسانی (شامل فرایندهای ذیل) به منظور پشتیبانی، تضمین استقرار مدیریت استراتژیک منابع انسانی وهمسویی آنها با نیازهای استراتژیک سازمان.
   - فرآیند ارزیابی و سنجش عملکرد
   - فرآیند آموزش وتوسعه مدیران
   - فرایند برنامه ریزی وجذب نیروی انسانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

سایر پیشنهادها

در راستای کسب جایگاه استراتژیک شرکت ملی نفت ایران در میان سایر شرکت‌های نفتی دنیا وتحقق چشم انداز، انجام ماموریت ودست 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 وعملکرد سیستمی و جایگزینی آن با تفکر مدیریت خویش محور
۳. پرهیز از انتخاب سیاسی مدیران ارشد واجتناب ازتغییرآنهادر فواصل زمانی کوتاه وبدنبال آن تغییرات عمودی مدیران وروسا تا سطوح پایین سازمان
۴. بکارگیری واستقرار مدیریت دانش در اشتراک دانش،مهارت،حفظ و بکارگیری تجارب
۵. افزایش حقوق، مزایا، تسهیلات وخدمات رفاهی ودرمانی به منظور تامین زندگی ومعیشت کارکنان صنعت نفت درسطح بالاوکیفی زندگی
۶. تطابق شغل با شاغل وافزایش 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 حدعوامل سیاسی درتصمیم گیری‌های حوزه منابع انسانی
۹. استفاده از تجارب، داشته‌ها واطلاعات مفید سایر شرکت‌های نفتی موفق دنیا در تدوین، اجرا و بازنگری مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۱۰. تخصص گرایی در واگذاری مشاغل ووظایف 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:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

۱. طراحی، تعیین وتایید 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 عملکردمنابع انسانی در سازمان‌های دولتی/خصوصی.
۴. طراحی و تبیین الگوی اندازه گیری رابطه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانها
۵. طراحی وتیین الگوی ارتباط میان اندازه سازمان و مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۶. کاربرد تکنیک‌های خلاقیت تریز [1]درمدیریت استراتژیک منابع انسانی

1. TRIZ

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]

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 برروش 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 Rresource 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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-10]