

# **Analysis of the strategies and implementation requirements of human resource development policies in the Iranian oil industry: An approach based on identifying key dimensions and components**

Mohammad Akbari<sup>1</sup> - Alireza Islambolchi<sup>2\*</sup>  
Kambiz Hamidi<sup>3</sup> - Ameneh Malmir<sup>4</sup>

## **Abstract**

The transformation of human resource management systems in the oil industry requires a review of the formulation and implementation of policies. This research aims to identify the dimensions and components that affect the implementation of human resource development policies in the Iranian oil industry. The research method is qualitative and content analysis with an exploratory approach. Data were collected through semi-structured interviews with 12 experts in the field of human resource management and policymaking in the oil industry and analyzed using Brown and Clark content analysis. The findings showed that five main dimensions including "effective management structure", "human capital", "policymaker requirements", "human resource policymaking system" and "individual and organizational productivity" are key factors in the successful implementation of human resource development policies in the oil industry. These dimensions consist of 40 sub-components, each of which systematically impacts human resources performance and improves the quality of policies, and serves as a basis for implementing human resources development policies in the Iranian oil industry.

## **Keywords:**

Human Resource Development, Policy Implementation, Thematic Analysis, Oil Industry, Public Policy.

---

1. PhD student, Department of Public Administration, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. m.akbari4299@iau.ac.ir

2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. (Corresponding author) eslambolchi@iau.ac.ir

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran. hamidi@iau.ac.ir

4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Farahan Branch, Islamic Azad University, Farahan, Iran. amenehmalmir@iau.ac.ir



## تحلیل راهبردها و الزامات اجرایی خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت ایران: رویکردی مبتنی بر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی

محمد اکبری<sup>۱</sup> - علیرضا اسلامبولچی<sup>۲\*</sup> - کامبیز حمیدی<sup>۳</sup> - آمنه مال‌میر<sup>۴</sup>

### چکیده

تحول در نظام‌های مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، مستلزم بازنگری در تدوین و اجرای سیاست‌ها است. این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت ایران انجام شده است. روش پژوهش کیفی و از نوع تحلیل مضمون با رویکرد اکتشافی است. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و سیاست‌گذاری در صنعت نفت گردآوری و با استفاده از تحلیل مضمون براون و کلارک تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد پنج بعد اصلی شامل «ساختار مدیریت مؤثر»، «سرمایه انسانی»، «الزامات خط‌مشی‌گذار»، «نظام خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی» و «بهره‌وری فردی و سازمانی» عوامل کلیدی در اجرای موفق خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت هستند. این ابعاد از ۴۰ مؤلفه فرعی تشکیل شده‌اند که هرکدام به صورت نظام‌مند بر عملکرد منابع انسانی و بهبود کیفیت سیاست‌ها تأثیر گذاشته و مبنایی برای اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت ایران است.

**واژگان کلیدی:** توسعه منابع انسانی، اجرای خط‌مشی، تحلیل مضمون، صنعت نفت، خط‌مشی‌گذاری.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

m.akbari4299@iau.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. (نویسنده مسؤل).

eslambolchi@iau.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. hamidi@iau.ac.ir

۴. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد فراهان، دانشگاه آزاد اسلامی، فراهان، ایران. amenehmalmir@iau.ac.ir

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها شناخته شده‌اند و نقش آن‌ها در تحقق اهداف استراتژیک بیش‌ازپیش مورد توجه قرار گرفته است (رحمانی و ناصری، ۱۳۹۹). توسعه منابع انسانی نه‌تنها یک نیاز سازمانی، بلکه ضرورتی برای بقا و رقابت‌پذیری در محیط‌های متغیر محسوب می‌شود. در این میان، صنعت نفت ایران به‌عنوان یکی از حیاتی‌ترین صنایع کشور با چالش‌های متعددی در زمینه توسعه منابع انسانی مواجه است. پیچیدگی‌های عملیاتی، فناوری‌های پیشرفته و الزامات بین‌المللی، لزوم طراحی و اجرای مؤثر خط‌مشی‌های منابع انسانی را دوچندان کرده است (مفردنیا و همکاران، ۱۳۹۷). خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی، به‌عنوان ابزارهایی راهبردی، باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که از یک‌سو منطبق با اسناد بالادستی نظام اداری باشند و از سوی دیگر پاسخگوی نیازهای واقعی نیروی انسانی باشند (بیگزاده، ۱۳۹۸). اجرای ضعیف این خط‌مشی‌ها می‌تواند منجر به اتلاف منابع، نارضایتی کارکنان و افت بهره‌وری شود.

علیرغم تدوین قوانین و آیین‌نامه‌های متعدد در زمینه آموزش، ارتقا و انگیزش کارکنان، بسیاری از سازمان‌ها در اجرای مؤثر این سیاست‌ها دچار ضعف هستند. نبود ساختار مدیریتی کارآمد و ناهماهنگی بین سیاست‌گذاران و مجریان از جمله موانع اصلی در این مسیر است (اکبری و همکاران، ۱۴۰۲). تحقیقات نشان می‌دهند که در کشور ما اغلب تمرکز بر تدوین سیاست‌هاست و مرحله اجرا به دلایل مختلفی از جمله کمبود منابع، مقاومت سازمانی و عدم پایش مستمر، مغفول می‌ماند (خوبیاری و همکاران، ۱۴۰۳). این امر به‌ویژه در صنایع حیاتی مانند نفت می‌تواند آثار مخربی داشته باشد. با توجه به تأکید سیاست‌های کلی نظام اداری بر ارتقای سرمایه انسانی، اجرای اثربخش خط‌مشی‌های مرتبط باید بر پایه درک صحیحی از عوامل زمینه‌ای و ساختاری انجام شود (رهبر معظم انقلاب اسلامی، ۱۳۹۰). در غیر این صورت، تلاش‌ها برای بهبود کیفیت نیروی انسانی بی‌نتیجه خواهد ماند.

پژوهش‌ها حاکی از آن‌اند که کارکنانی که در توسعه و ارتقای آن‌ها سرمایه‌گذاری شده است، از انگیزه و تعهد شغلی بالاتری برخوردارند و این امر مستقیماً بر عملکرد و بهره‌وری سازمانی تأثیر می‌گذارد (آرمانفر و همکاران، ۱۴۰۲)؛ بنابراین، اجرای هدفمند سیاست‌های منابع انسانی یک ضرورت است نه انتخاب. با وجود اهمیت موضوع، در ادبیات پژوهشی کشور، مطالعات اندکی به شناسایی مؤلفه‌های کلیدی

اجرای موفق خطمشی‌های منابع انسانی پرداخته‌اند؛ به‌ویژه در صنعت نفت که دارای پیچیدگی‌های خاص محیطی و نهادی است. این خلأ پژوهشی انگیزه اصلی انجام مطالعه حاضر بوده است.

هدف این مقاله شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر اجرای خطمشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت ایران است تا از این طریق بستری برای بهبود تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در این صنعت فراهم گردد. همچنین تلاش می‌شود الگویی مفهومی از عوامل مؤثر ارائه شود که قابلیت تعمیم به سایر صنایع نیز داشته باشد. در مجموع، تحلیل دقیق ابعاد اجرای سیاست‌ها و عوامل زمینه‌ساز آن می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران منابع انسانی در صنعت نفت کمک کند تا در مسیر بهبود کیفیت نیروی انسانی و دستیابی به اهداف توسعه‌ای، گام‌های مؤثرتری بردارند.

خطمشی عمومی مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات دولتی است که برای دستیابی به اهداف مشخص اجتماعی و اقتصادی تدوین می‌شود (احمدی، ۱۴۰۲). در حوزه منابع انسانی، خطمشی‌ها به برنامه‌ریزی، جذب، آموزش، نگهداشت و بهره‌برداری بهینه از نیروی انسانی می‌پردازند و به‌عنوان ابزار تحقق راهبردهای کلان در نظام اداری عمل می‌کنند (کوهی و همکاران، ۲۰۱۹). اجرای خطمشی‌ها مرحله‌ای حیاتی و تعیین‌کننده است که در آن سیاست‌های تدوین‌شده به اقدامات عملی تبدیل می‌شوند. در دیدگاه‌های نوین، اجرای خطمشی نه تنها به ساختارهای رسمی بلکه به پویایی‌های انسانی، ظرفیت نهادی و زمینه فرهنگی وابسته است (ستاری و همکاران، ۱۳۹۸).

در صنعت نفت، ویژگی‌هایی نظیر فناوری پیشرفته، حساسیت‌های ایمنی و نیاز به تخصص‌های پیچیده، اجرای خطمشی‌های منابع انسانی را با چالش‌هایی خاص مواجه ساخته است (صادقی و محمدی، ۱۳۹۶). از این رو، خطمشی‌ها باید با دقت و با در نظر گرفتن مقتضیات نهادی و محیطی طراحی و اجرا شوند. نظریه نهادگرایی جدید تأکید دارد که ساختارهای رسمی، قوانین و فرآیندهای قانونی نقش مهمی در موفقیت اجرای خطمشی‌ها دارند. اگرچه این ساختارها ضروری هستند، اما کافی نیستند و باید با عوامل رفتاری و فرهنگی درهم‌تنیده شوند (بنی‌هاشمی، ۱۴۰۱). در کنار این، مدل تعاملی اجرای خطمشی به تعامل مستمر میان سیاست‌گذاران، مجریان، ذینفعان و محیط توجه دارد. این مدل به‌ویژه در سازمان‌های پیچیده و چندلایه مانند صنعت نفت ایران قابل کاربرد است (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۶).

خطمشی‌های توسعه منابع انسانی باید هم‌راستا با اهداف راهبردی سازمان،

نیازهای بازار کار، فناوری روز و الزامات بهره‌وری باشند. این خطمشی‌ها در صورت اجرای موفق، موجب ارتقای کیفیت منابع انسانی، افزایش انگیزش و کاهش نرخ ترک خدمت می‌شوند (آرمانفر و همکاران، ۱۴۰۲). مدل‌های مختلفی در اجرای خطمشی‌های منابع انسانی پیشنهاد شده‌اند؛ از جمله مدل استراتژیک کاظمی و احمدنیا (۱۳۹۶) که بر هم‌راستایی اهداف فردی و سازمانی و توسعه شایستگی‌ها تأکید دارد. در ادبیات سیاست‌گذاری منابع انسانی، مفهوم «بهره‌وری فردی و سازمانی» یک خروجی کلیدی از اجرای صحیح خطمشی‌ها محسوب می‌شود. بهره‌وری نه‌تنها به عملکرد فردی، بلکه به ارزش‌آفرینی جمعی و هماهنگی درونی سازمان وابسته است (شجاعی و احمدی، ۱۳۹۹).

مبانی نظری این تحقیق بر اساس دو دسته از نظریه‌های کلیدی شکل گرفته است: نخست، نظریه‌های توسعه منابع انسانی که بر اهمیت سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی و یادگیری سازمانی تأکید دارند و دوم، نظریه‌های اجرای خطمشی عمومی که چگونگی تبدیل سیاست‌های تدوین‌شده به اقدامات عملی را بررسی می‌کنند. در بخش نخست، نظریه سرمایه انسانی شولتز ۱۹۶۱ بر این اصل استوار است که آموزش و توسعه کارکنان به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری اقتصادی، منجر به افزایش بهره‌وری و رشد سازمانی می‌شود. نظریه یادگیری سازمانی آرگریس و شون (۱۹۸۷) نیز بر ضرورت ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر در سازمان تأکید دارد که در صنعت نفت، عاملی کلیدی برای انطباق با تحولات فناوری و محیطی است. همچنین، نظریه قابلیت‌های پویاتیس و همکاران (۱۹۹۷) نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی باید به‌گونه‌ای باشد که سازمان بتواند به صورت مستمر قابلیت‌های جدیدی را ایجاد کرده و خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهد.

در بخش دوم، اجرای موفق خطمشی‌های توسعه منابع انسانی نیازمند درک عمیق از فرآیندهای اجرایی سیاست‌گذاری است. مدل سه‌گانه ساباتیه (۱۹۸۰) نشان می‌دهد که ساختار اجرایی، محتوای خطمشی و شرایط محیطی، عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سیاست‌های منابع انسانی هستند. همچنین، مدل ونی و گوگن (۱۹۷۵) به نقش عوامل سازمانی، ارتباطات و هماهنگی میان بخش‌های مختلف در اجرای سیاست‌ها اشاره دارد. نظریه تغییر سازمانی کوتر (۱۹۶۶) نیز بیان می‌کند که موفقیت در اجرای خطمشی‌های منابع انسانی مستلزم تغییر فرهنگ سازمانی، جلب مشارکت کارکنان و حمایت مستمر مدیریت ارشد است.

با ترکیب این مبانی نظری، چارچوب مفهومی تحقیق شامل سه بعد اصلی است: عوامل زمینه‌ای (مانند ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و الزامات قانونی)، عوامل

فرایندی (نظیر رهبری و تعهد مدیریت، برنامه‌ریزی استراتژیک و نظام انگیزشی) و عوامل اجرایی (شامل نظام ارزیابی عملکرد، بهبود مستمر و تأمین مالی).

در مجموع، اجرای موفق خطمشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت نیازمند نگاهی سیستمی، تعاملی و مبتنی بر شایستگی است که ابعاد ساختاری، رفتاری، فرهنگی و نهادی را در برگیرد. شناخت این ابعاد می‌تواند به ارتقای نظام منابع انسانی و عملکرد صنعت نفت بیانجامد.

در جدول ۱ خلاصه‌ای از تحقیقات انجام شده در خصوص موضوع تحقیق آمده است.

جدول ۱. پیشینه تحقیق

نویسنده	سال	اهداف	نتایج
خوبیاری و همکاران	۱۴۰۳	موانع و چالش‌های پیش روی خطمشی‌گذاری سناریو محور در خطمشی‌گذاری توسعه نفتی	شناسایی و مدیریت سوگیری‌ها، بهبود توانایی‌های پیش‌بینی، افزایش دانش و تخصص در تدوین سناریوها و مدیریت تعارضات منافع و تنش‌ها می‌تواند به بهبود فرآیند سیاست‌گذاری مبتنی بر سناریو کمک کند. برنامه‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی، ایجاد سیستم‌های بازخورد و تحلیل‌های پیش‌بینی می‌توانند در این راستا مؤثر باشند.
اسدیپور و همکاران	۱۴۰۳	طراحی و تبیین مدل مبتنی بر خطمشی‌گذاری سیستمی (با تأکید بر مدل آلموند) در سازمان امور مالیاتی کشور	بعد از طی فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مدل خطمشی‌گذاری کد مقوله و ۹ کد مفهومی و ۳۱ کد اولیه، کارویژه فرآیندی با ۴ مقوله و ۶ سیستمی شامل کارویژه سیستمی با ۳ مقوله، کد مفهومی و ۱۶ کد اولیه، عوامل محیطی با ۳ مقوله و ۶ مفهومی و ۴۵ کد اولیه، کارویژه سیاست‌گذاری با ۲ کد مفهومی و ۳۱ کد اولیه بر اساس شرایط بومی سازمان مالیاتی کشور طراحی گردیده است.
نقوی حسینی و همکاران	۱۳۹۸	ارائه الگوی الزامات خطمشی‌گذاری آینده‌محور برای صنعت نفت ایران	دو دسته عوامل زمینه‌ای «زمینه محیط اختصاصی» و «زمینه عمومی» بر خطمشی‌گذاری آینده‌محور تأثیر می‌گذارد و اینکه اجرای استراتژی‌ها دو دسته پیامدهای «فردی» و «سازمانی» به دنبال دارد.
روزبه و همکاران	۱۳۹۸	ارائه الگوی خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی با	مؤلفه بازطراحی نظام آموزش کارکنان با استفاده از مکانیسم عقلایی در سطح اول که محققین قبلی نیز

نویسنده	سال	اهداف	نتایج
		تأکید بر نقش‌های بازیگران	روی آن تأکید داشته‌اند و تشکیل یک موسسه عالی مستقل به‌عنوان محوری‌ترین بازیگر در موفقیت الگو است.
ممیوند و همکارانش	۱۳۹۸	بررسی و ارائه الگوی اجرای خط‌مشی‌گذاری زیست‌محیطی با استفاده از نظریه داده‌مبنا	تدوین فکورانه، سیاست‌های نمادین، توسعه دانش محیط‌زیست، مدیریت سبز، الزامات قانونی و سایر عوامل استخراجی به‌عنوان عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی محیط‌زیست معرفی شدند.
اریک و همکارانش	۲۰۲۰	بررسی کاربرد استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های بازاریابی سازمان در بهبود عملکرد سازمان	آنان نشان دادند استراتژی‌های منابع انسانی یک سازمان برگرفته از استراتژی‌های کلان سازمان و استراتژی‌های بازاریابی است و این استراتژی‌های منابع انسانی سازمانی می‌تواند به‌صورت مؤثر بر عملکرد سازمان تأثیر داشته باشد.
کاتو	۲۰۱۹	چطور می‌توان به نوشتن خط‌مشی‌های منابع انسانی در سازمان پرداخت	در این پژوهش خط‌مشی منابع انسانی بیشتر به‌صورت خطوط راهنما و بیانیه‌های معرفی‌کننده وضعیت هستند.
هامفری	۲۰۱۹	خط‌مشی‌های منابع انسانی در سازمان‌های درمانی	روش کار نیز بدین صورت بوده است که اسناد رسمی که مرتبط با موضوع شناخته‌شده‌اند مورد بررسی قرار گرفته و متونی که از جنس خط‌مشی بودند استخراج شده‌اند. سپس این سیاست‌ها در شش دسته (شش پالیسی تم) دسته‌بندی شده و به صورت جلسه و سمینار خبرگی مورد نقد و بررسی قرار گرفته‌اند. نقدها و پیشنهاداتی نیز در خصوص سیاست‌ها ارائه شده است.
کوهی و همکارانش	۲۰۱۹	بررسی خط‌مشی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی	محققان اهمیت و سختی برقراری رابطه بین خط‌مشی منابع انسانی و عملکرد سازمان را مورد تأکید قرار داده‌اند و علت آن را تعدد و تنوع متغیرهای دخیل و همچنین تأخیرهای زمانی بین اتخاذ خط‌مشی و تغییر در عملکرد می‌دانند.
هوسک و اش	۲۰۱۷	شایستگی‌های نیروی مسلح در تدوین خط‌مشی‌های منابع انسانی، تغییر از تهدیدپایگی نیروهای مسلح به شایستگی‌پایگی	این مطالعه به تشریح ویژگی‌ها و مثال‌هایی از خط‌مشی نیروی انسانی، سازمان‌های نظامی و چگونگی تحول در آن می‌پردازد و مثال‌ها و پیشنهاداتی نیز در این باب دارد.

مأخذ: یافته‌های تحقیق

ادبیات و پیشینه‌های موجود نشان می‌دهند که توسعه منابع انسانی و اجرای خطمشی‌ها دو حوزه‌ی به‌هم‌پیوسته هستند که موفقیت هریک به دیگری وابسته است. مطالعات مختلف تأکید کرده‌اند که بدون سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی، اجرای خطمشی‌ها با چالش‌های جدی مواجه خواهد شد. همچنین، همسویی بین اهداف خطمشی‌ها و برنامه‌های توسعه منابع انسانی، نقش کلیدی در اجرای موفق خطمشی‌ها دارد.

در مقایسه با این تحقیق، این مطالعات بر اهمیت هماهنگی بین توسعه منابع انسانی و اهداف خطمشی‌ها تأکید کرده‌اند. این تحقیق نیز بر این موضوع تمرکز دارد و تلاش می‌کند تا با ارائه راهکارهای عملی، همسویی بین این دو حوزه را بهبود بخشد. علاوه بر این، مطالعات پیشین به چالش‌هایی مانند عدم هماهنگی، کمبود منابع و نیاز به رهبری مؤثر اشاره کرده‌اند که در تحقیق انجام شده نیز مورد توجه قرار گرفته‌اند.

تفاوت اصلی این تحقیق با مطالعات پیشین در این است که ما به‌طور خاص بر راهکارهای بومی و متناسب با شرایط ایران تمرکز کرده‌ایم. درحالی‌که بسیاری از مطالعات پیشین در کشورهای دیگر انجام شده‌اند، این تحقیق تلاش می‌کند تا با در نظر گرفتن ویژگی‌های خاص ایران، راهکارهایی عملی و قابل اجرا ارائه دهد. این رویکرد باعث می‌شود که نتایج کار ما برای سیاست‌گذاران و مدیران ایرانی کاربردی‌تر باشد.

## روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، کیفی و از نوع اکتشافی است. رویکرد کیفی به پژوهشگر این امکان را می‌دهد تا درک عمیقی از پدیده‌ها در بستر واقعی آن‌ها به‌دست آورد؛ به‌ویژه در زمینه‌هایی مانند خطمشی‌گذاری منابع انسانی که پیچیدگی‌های نهادی، فرهنگی و ساختاری وجود دارد (Croswell, 2013). برای تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون<sup>۱</sup> با رویکرد براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. این روش به شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوهای معنادار در داده‌های متنی می‌پردازد و به‌ویژه در مطالعات سیاست‌گذاری، کاربرد فراوان دارد.

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه خبرگان اجرایی و دانشجویان فعال در حوزه منابع انسانی صنعت نفت ایران بود. نمونه‌گیری به روش هدفمند از نوع گلوله‌برفی نظری<sup>۲</sup> انجام شد. در مجموع، ۱۲ نفر از خبرگان که دارای تجربه مدیریتی یا علمی در

1. Thematic Analysis  
2. Theoretical Snowball Sampling

زمینه خطمشی‌گذاری منابع انسانی در صنعت نفت بودند، مورد مصاحبه قرار گرفتند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. سؤالات مصاحبه بر اساس چارچوب اولیه مفهومی طراحی و سپس در طی فرایند گردآوری داده‌ها با توجه به پاسخ‌ها، اصلاح و تکمیل شد. مصاحبه‌ها در بازه زمانی ۳۰ تا ۴۵ دقیقه به صورت متغیر انجام شد؛ فرآیند انجام مصاحبه‌ها تا جایی ادامه داشت که یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها به تکرار رسید و با انجام ۱۲ مصاحبه عمیق با خبرگان صنعت نفت، خبرگان وزارت نفت و اساتید آشنا با موضوع تحقیق به مرحله اشباع رسیدند.

برای گردآوری داده‌های این تحقیق در بخش کیفی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد که با مرور مبانی نظری و عملی و نیز نتایج مصاحبه‌های اکتشافی (با کدگذاری باز، محوری و انتخابی متون مصاحبه اکتشافی - توسعه‌ای) تدوین شده است.

### یافته‌های تحقیق

برای پاسخ به سؤال پژوهش با عنوان شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدل اجرای خطمشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت ایران کدام هستند؟ از روش پژوهش کیفی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با اساتید دانشگاه و کارشناسان خبره استفاده شد.

### کدگذاری باز

در جدول ۲، مفاهیم شناسایی شده از مصاحبه‌ها به صورت کدهای باز و مقوله‌های نهایی ارائه شده‌اند. این فرآیند منجر به شناسایی مؤلفه‌های اصلی مدل اجرای خطمشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت ایران شد. این روش به پژوهشگر کمک کرد تا شاخص‌ها و مؤلفه‌های کلیدی مدل را شناسایی و طبقه‌بندی کند.

### کدگذاری محوری

در این مرحله وجوه مشترک مؤلفه‌های برآمده از مراحل قبلی شناسایی شده و با توجه به اشتراکات آن‌ها در دسته‌بندی کلی‌تر و محدودتری ساماندهی شدند. در مرحله اول مضمون‌های زیادی به دست آمد که با تلفیق و تحلیل آن‌ها با استفاده از فرآیند رفت و برگشتی تحلیل داده‌های مجموعه کل، کدهای اولیه به کدهای کمتری تقلیل یافتند؛ این‌گونه که به منظور جلوگیری از تکرار تمام کدهای اولیه تکراری یا مشابه که از لحاظ مفهومی بسیار به هم نزدیک بودند در یک مجموعه واحد قرار گرفتند و مفاهیمی را به

وجود آوردند که مقولات را تشکیل دادند نتایج حاصل از این مرحله در جدول ۳ آمده است.

جدول ۲. کدهای (مفاهیم شناسایی شده) حاصل از مصاحبه با صاحب‌نظران  
(کدگذاری باز)

کد اولیه	توضیحات کد
ساختار مدیریت مؤثر	ایجاد ساختاری منسجم و کارآمد برای اجرای خطمشی‌ها.
تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها	مشخص کردن دقیق نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیران و کارکنان در اجرای خطمشی‌ها.
مکانیسم‌های نظارتی و ارزیابی	طراحی سیستم‌های نظارتی برای پایش پیشرفت اجرای خطمشی‌ها.
هماهنگی بین بخش‌ها	ایجاد هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمان برای اجرای یکپارچه خطمشی‌ها.
سرمایه انسانی	توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان.
توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها	طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای سازمان و کارکنان.
برنامه‌های توسعه شغلی	ایجاد مسیرهای شغلی شفاف و جذاب برای کارکنان.
جذب و نگهداری نیروی انسانی	طراحی استراتژی‌های جذب نیروی انسانی ماهر و ایجاد سیستم‌های انگیزشی.
الزامات خطمشی‌گذار	تعیین الزامات و چارچوب‌های لازم برای اجرای خطمشی‌ها.
تعیین اهداف روشن	تعیین اهداف کمی و کیفی برای هر خطمشی و همسویی آن‌ها با اهداف استراتژیک سازمان.
تأمین منابع کافی	تأمین منابع مالی، انسانی و فناوری مورد نیاز برای اجرای خطمشی‌ها.
حمایت مدیریتی	ایجاد تعهد و حمایت مدیریت ارشد از خطمشی‌ها و مشارکت مدیران در فرآیند اجرا.
نظام خطمشی‌گذاری منابع انسانی	طراحی نظامی جامع برای خطمشی‌گذاری و اجرای آن.
فرآیندهای شفاف و مشارکتی	طراحی فرآیندهای شفاف برای تدوین و اجرای خطمشی‌ها و مشارکت دادن کارکنان.
ساختار تصمیم‌گیری	ایجاد ساختار تصمیم‌گیری مشارکتی و مبتنی بر داده.
نظارت و ارزیابی مستمر	ایجاد مکانیسم‌هایی برای نظارت و ارزیابی مستمر اجرای خطمشی‌ها.
بهره‌وری فردی و سازمانی	بهبود عملکرد فردی و سازمانی.

کد اولیه	توضیحات کد
ایجاد انگیزه در کارکنان	طراحی سیستم‌های پاداش و تشویق برای افزایش انگیزه کارکنان.
بهبود فرآیندهای داخلی	بهینه‌سازی فرآیندهای داخلی سازمان برای افزایش کارایی.
ارتقای فرهنگ سازمانی	ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و بهبود مستمر.
فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی	استفاده از فناوری‌های نوین برای بهبود فرآیندهای منابع انسانی.
سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت منابع انسانی برای تسهیل فرآیندها.
هوش مصنوعی و یادگیری ماشین	استفاده از هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌های منابع انسانی و پیش‌بینی نیازهای آینده.
پلتفرم‌های آموزش الکترونیکی	طراحی پلتفرم‌های آموزش الکترونیکی برای دسترسی آسان کارکنان به منابع آموزشی.
محیط خارجی و ذینفعان	تحلیل محیط خارجی و تعامل با ذینفعان.
تحلیل محیط خارجی	بررسی تأثیر عوامل محیطی مانند قوانین، اقتصاد و فناوری بر خط‌مشی‌ها.
تعامل با ذینفعان	ایجاد ارتباط مؤثر با ذینفعان داخلی و خارجی سازمان و دریافت بازخورد از آن‌ها.
پایداری و مسئولیت اجتماعی	طراحی خط‌مشی‌هایی که به پایداری بلندمدت و مسئولیت اجتماعی کمک می‌کنند.
توسعه پایدار منابع انسانی	طراحی خط‌مشی‌هایی که به پایداری بلندمدت منابع انسانی کمک می‌کنند.
مسئولیت اجتماعی سازمان	مشارکت سازمان در فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی و ایجاد خط‌مشی‌هایی که به بهبود جامعه کمک می‌کنند.
نوآوری و خلاقیت	تشویق نوآوری و خلاقیت در سازمان.
ایجاد فضای نوآورانه	طراحی محیطی که به کارکنان اجازه می‌دهد ایده‌های جدید ارائه دهند.
حمایت از پروژه‌های نوآورانه	تأمین منابع و حمایت از پروژه‌های نوآورانه در سازمان.
ارتباطات داخلی و خارجی	بهبود ارتباطات داخلی و خارجی سازمان.
ارتباطات داخلی مؤثر	ایجاد سیستم‌های ارتباطی مؤثر بین بخش‌های مختلف سازمان.
ارتباطات خارجی مؤثر	ایجاد ارتباطات مؤثر با ذینفعان خارجی مانند مشتریان، تأمین‌کنندگان و جامعه.
مدیریت ریسک	شناسایی و مدیریت ریسک‌های مرتبط با اجرای خط‌مشی‌ها.
شناسایی ریسک‌ها	شناسایی ریسک‌های بالقوه در اجرای خط‌مشی‌ها.
مدیریت ریسک‌ها	طراحی استراتژی‌هایی برای کاهش یا حذف ریسک‌ها.

جدول ۳. کدگذاری محوری (گسترش‌یافته)

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای اولیه مرتبط
ساختار مدیریت مؤثر	تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها	تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها، مکانیسم‌های نظارتی و ارزیابی، هماهنگی بین بخش‌ها.
	مکانیسم‌های نظارتی و ارزیابی	مکانیسم‌های نظارتی و ارزیابی، هماهنگی بین بخش‌ها.
	هماهنگی بین بخش‌ها	هماهنگی بین بخش‌ها، تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها.
سرمایه انسانی	توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها	توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها، برنامه‌های توسعه شغلی، جذب و نگهداری نیروی انسانی.
	برنامه‌های توسعه شغلی	برنامه‌های توسعه شغلی، جذب و نگهداری نیروی انسانی.
	جذب و نگهداری نیروی انسانی	جذب و نگهداری نیروی انسانی، توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها.
الزامات خط‌مشی‌گذار	تعیین اهداف روشن	تعیین اهداف روشن، تأمین منابع کافی، حمایت مدیریتی.
	تأمین منابع کافی	تأمین منابع کافی، حمایت مدیریتی.
	حمایت مدیریتی	حمایت مدیریتی، تعیین اهداف روشن.
نظام خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی	فرآیندهای شفاف و مشارکتی	فرآیندهای شفاف و مشارکتی، ساختار تصمیم‌گیری، نظارت و ارزیابی مستمر.
	ساختار تصمیم‌گیری	ساختار تصمیم‌گیری، نظارت و ارزیابی مستمر.
	نظارت و ارزیابی مستمر	نظارت و ارزیابی مستمر، فرآیندهای شفاف و مشارکتی.
بهره‌وری فردی و سازمانی	ایجاد انگیزه در کارکنان	ایجاد انگیزه در کارکنان، بهبود فرآیندهای داخلی، ارتقای فرهنگ سازمانی.
	بهبود فرآیندهای داخلی	بهبود فرآیندهای داخلی، ارتقای فرهنگ سازمانی.
	ارتقای فرهنگ سازمانی	ارتقای فرهنگ سازمانی، ایجاد انگیزه در کارکنان.
فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی	سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، پلتفرم‌های آموزش الکترونیکی.
	هوش مصنوعی و یادگیری ماشین	هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، پلتفرم‌های آموزش الکترونیکی.
	پلتفرم‌های آموزش الکترونیکی	پلتفرم‌های آموزش الکترونیکی، سیستم‌های مدیریت منابع انسانی.
محیط خارجی و ذینفعان	تحلیل محیط خارجی	تحلیل محیط خارجی، تعامل با ذینفعان.
	تعامل با ذینفعان	تعامل با ذینفعان، تحلیل محیط خارجی.
پایداری و مسئولیت اجتماعی	توسعه پایدار منابع انسانی	توسعه پایدار منابع انسانی، مسئولیت اجتماعی سازمان.
	مسئولیت اجتماعی سازمان	مسئولیت اجتماعی سازمان، توسعه پایدار منابع انسانی.
نوآوری و خلاقیت	ایجاد فضای نوآورانه	ایجاد فضای نوآورانه، حمایت از پروژه‌های نوآورانه.
	حمایت از پروژه‌های نوآورانه	حمایت از پروژه‌های نوآورانه، ایجاد فضای نوآورانه.
ارتباطات داخلی و خارجی	ارتباطات داخلی مؤثر	ارتباطات داخلی مؤثر، ارتباطات خارجی مؤثر.
	ارتباطات خارجی مؤثر	ارتباطات خارجی مؤثر، ارتباطات داخلی مؤثر.
مدیریت ریسک	شناسایی ریسک‌ها	شناسایی ریسک‌ها، مدیریت ریسک‌ها.
	مدیریت ریسک‌ها	مدیریت ریسک‌ها، شناسایی ریسک‌ها.

## کدگذاری انتخابی

در این مرحله وجوه مشترک مؤلفه‌های برآمده از مراحل قبلی شناسایی شده و با توجه به اشتراکات آن‌ها در دسته‌بندی کلی‌تر و محدودتری ساماندهی شدند. در مرحله اول مضمون‌های زیادی به دست آمد که با تلفیق و تحلیل آن‌ها با استفاده از فرآیند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها مجموعه کل کدهای اولیه به کدهای کمتری تقلید یافتند. به این گونه که به‌منظور جلوگیری از تکرار تمام کدهای اولیه تکراری یا مشابه که از لحاظ مفهومی بسیار به هم نزدیک بودند در یک مجموعه واحد قرار گرفتند و مفاهیمی را به وجود آوردند که مقولات را تشکیل دادند. نتایج حاصل از این مرحله در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. کدگذاری انتخابی (گسترش یافته)

مضامین اصلی	مضامین فرعی	توضیحات نهایی
ساختار مدیریت مؤثر	تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها	ایجاد ساختاری منسجم و کارآمد برای اجرای خطمشی‌ها.
	مکانیسم‌های نظارتی و ارزیابی	طراحی سیستم‌های نظارتی برای پیشرفت اجرای خطمشی‌ها.
	هماهنگی بین بخش‌ها	ایجاد هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمان برای اجرای یکپارچه خطمشی‌ها.
سرمایه انسانی	توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها	طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای سازمان و کارکنان.
	برنامه‌های توسعه شغلی	ایجاد مسیرهای شغلی شفاف و جذاب برای کارکنان.
	جذب و نگهداری نیروی انسانی	طراحی استراتژی‌های جذب نیروی انسانی ماهر و ایجاد سیستم‌های انگیزشی.
الزامات خطمشی‌گذار	تعیین اهداف روشن	تعیین اهداف کمی و کیفی برای هر خطمشی و همسویی آن‌ها با اهداف استراتژیک سازمان.
	تأمین منابع کافی	تأمین منابع مالی، انسانی و فناوری مورد نیاز برای اجرای خطمشی‌ها.
	حمایت مدیریتی	ایجاد تعهد و حمایت مدیریت ارشد از خطمشی‌ها و مشارکت مدیران در فرآیند اجرا.
نظام خطمشی‌گذاری منابع انسانی	فرآیندهای شفاف و مشارکتی	طراحی فرآیندهای شفاف برای تدوین و اجرای خطمشی‌ها و مشارکت دادن کارکنان.
	ساختار تصمیم‌گیری	ایجاد ساختار تصمیم‌گیری مشارکتی و مبتنی بر داده.
	نظارت و ارزیابی مستمر	ایجاد مکانیسم‌هایی برای نظارت و ارزیابی مستمر اجرای خطمشی‌ها.

مضامین اصلی	مضامین فرعی	توضیحات نهایی
بهره‌وری فردی و سازمانی	ایجاد انگیزه در کارکنان	طراحی سیستم‌های پاداش و تشویق برای افزایش انگیزه کارکنان.
	بهبود فرآیندهای داخلی	بهبودسازی فرآیندهای داخلی سازمان برای افزایش کارایی.
	ارتقای فرهنگ سازمانی	ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و بهبود مستمر.
فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی	سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت منابع انسانی برای تسهیل فرآیندها.
	هوش مصنوعی و یادگیری ماشین	استفاده از هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌های منابع انسانی و پیش‌بینی نیازهای آینده.
	پلتفرم‌های آموزش الکترونیکی	طراحی پلتفرم‌های آموزش الکترونیکی برای دسترسی آسان کارکنان به منابع آموزشی.
محیط خارجی و ذینفعان	تحلیل محیط خارجی	بررسی تأثیر عوامل محیطی مانند قوانین، اقتصاد و فناوری بر خطمشی‌ها.
	تعامل با ذینفعان	ایجاد ارتباط مؤثر با ذینفعان داخلی و خارجی سازمان و دریافت بازخورد از آن‌ها.
پایداری و مسئولیت اجتماعی	توسعه پایدار منابع انسانی	طراحی خطمشی‌هایی که به پایداری بلندمدت منابع انسانی کمک می‌کنند.
	مسئولیت اجتماعی سازمان (CSR)	مشارکت سازمان در فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی و ایجاد خطمشی‌هایی که به بهبود جامعه کمک می‌کنند.
نوآوری و خلاقیت	ایجاد فضای نوآورانه	طراحی محیطی که به کارکنان اجازه می‌دهد ایده‌های جدید ارائه دهند.
	حمایت از پروژه‌های نوآورانه	تأمین منابع و حمایت از پروژه‌های نوآورانه در سازمان.
ارتباطات داخلی و خارجی	ارتباطات داخلی مؤثر	ایجاد سیستم‌های ارتباطی مؤثر بین بخش‌های مختلف سازمان.
	ارتباطات خارجی مؤثر	ایجاد ارتباطات مؤثر با ذینفعان خارجی مانند مشتریان، تأمین‌کنندگان و جامعه.
مدیریت ریسک	شناسایی ریسک‌ها	شناسایی ریسک‌های بالقوه در اجرای خطمشی‌ها.
	مدیریت ریسک‌ها	طراحی استراتژی‌هایی برای کاهش یا حذف ریسک‌ها.

بر اساس جداول ۲، ۳ و ۴، شاخص‌ها و مؤلفه‌های اجرای خطمشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت ایران شناسایی و طبقه‌بندی شده‌اند. این مدل شامل ۱۲۹ شاخص، ۴۰ مؤلفه و ۵ بعد اصلی است. مؤلفه‌های مدل (۴۰ مؤلفه) شامل مفاهیم و عوامل کلیدی هستند که در اجرای خطمشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت

ایران نقش دارند. با جمع‌بندی نظرات صاحب‌نظران، مبانی نظری و پژوهشی، الگوی اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت ایران به صورت نمودار ۱ طراحی گردید.

نمودار ۱. مؤلفه‌های مؤثر بر الگوی اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت



بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی نشان داد که اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت ایران تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل چندبعدی است که در پنج بُعد اصلی دسته‌بندی می‌شوند: ساختار مدیریت مؤثر، سرمایه انسانی، الزامات خط‌مشی‌گذار، نظام خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی و بهره‌وری فردی و سازمانی. این ابعاد دربرگیرنده مؤلفه‌هایی مانند شفافیت سازمانی، تفویض اختیار، تجربه تخصصی کارکنان، آموزش مستمر، حمایت نهادی، مشارکت در تصمیم‌سازی و ارزیابی مداوم هستند که همگی به صورت نظام‌مند در تحقق موفقیت‌آمیز اجرای سیاست‌های منابع انسانی نقش دارند. تحلیل یافته‌ها بیانگر آن است که نبود انسجام در نظام خط‌مشی‌گذاری، فاصله میان سیاست‌گذاران و مجریان و بی‌توجهی به بسترهای فرهنگی و سازمانی، از مهم‌ترین

موانع اجرای اثربخش سیاست‌ها در صنعت نفت محسوب می‌شوند. این موارد منجر به تضعیف انگیزش کارکنان، کاهش بهره‌وری و کاهش قابلیت‌های رقابتی سازمان در سطح ملی و بین‌المللی می‌شوند.

یافته‌های این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که موفقیت در اجرای سیاست‌های توسعه منابع انسانی نیازمند نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی و اصلاح ساختارهای تصمیم‌گیری و مدیریتی در صنعت نفت است. بدین ترتیب، نقش مدیران میانی و رهبران سازمانی در ایجاد پیوند بین سطوح سیاست‌گذاری و اجرا، حیاتی تلقی می‌شود. در مجموع، این تحقیق با ارائه یک چارچوب مفهومی از ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی، می‌تواند مبنای تدوین سیاست‌های هدفمند، قابل‌اجرا و اثربخش در صنعت نفت باشد. همچنین نتایج آن قابلیت بسط و تعمیم به سایر صنایع بزرگ و نظام‌های مدیریتی مشابه را داراست. در ادامه، پیشنهادات کاربردی پژوهش ارائه می‌گردد:

- بازنگری در ساختار تصمیم‌گیری منابع انسانی به‌نحوی که مشارکت کارکنان و مدیران میانی در فرآیندهای تصمیم‌سازی و اجرا تقویت شود.
- طراحی و پیاده‌سازی نظام یکپارچه بازخورد و ارزیابی اجرای خط‌مشی‌ها به‌منظور شناسایی موانع اجرایی و اصلاح سیاست‌ها در طول زمان.
- توانمندسازی مدیران منابع انسانی در سطوح مختلف از طریق آموزش‌های تخصصی مرتبط با خط‌مشی‌گذاری، مدیریت منابع انسانی و رهبری تحول‌گرا.
- تدوین سیاست‌های انگیزشی مبتنی بر عملکرد و شایستگی که به افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان منجر شود.
- ایجاد هماهنگی و انسجام میان اسناد بالادستی، برنامه‌های توسعه‌ای و خط‌مشی‌های منابع انسانی برای کاهش تضادها و تسهیل در اجرا.
- به‌کارگیری فناوری‌های نوین منابع انسانی مانند سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی برای شفاف‌سازی فرآیندها و تصمیم‌گیری داده‌محور.
- تشکیل کمیته‌های راهبری خط‌مشی منابع انسانی در سطح وزارت نفت و شرکت‌های تابعه به‌منظور نظارت، هدایت و حمایت از اجرای سیاست‌ها در بلندمدت.

## منابع

ابراهیمی بلانی، م؛ عباس‌پور، ع؛ رحیمیان، ح؛ طاهری، م. (۱۴۰۲). واکاوی ابعاد و

- مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران. فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۶ (۶۴)، ۱۳۹-۱۵۸.
- آرمانفر، م؛ رضایی، س؛ و احمدی، ن. (۱۴۰۲). نقش رهبری تحول‌آفرین در اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۴ (۱)، ۲۵-۴۵.
- اسدپور، ح؛ امیرکبیری، ع؛ ربیعی مندرجین، م. (۱۴۰۱)، طراحی و تبیین مدل مبتنی بر خط‌مشی‌گذاری سیستمی (با تأکید بر مدل آلموند) در سازمان امور مالیاتی کشور. پژوهشنامه مالیات، ۳۰ (۵۳): ۴۴-۷.
- احمدی، ر. (۱۴۰۲). مبانی خط‌مشی عمومی در ایران. تهران: انتشارات سمت.
- اکبری، ف؛ موسوی، ع؛ و اسدی، م. (۱۴۰۲). تحلیل اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی. پژوهش‌نامه سیاست‌گذاری عمومی، ۱۰ (۳)، ۵۷-۷۸.
- الوانی، م؛ و شریف‌زاده، ع. (۱۳۹۶). مدل‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی و کاربرد آن‌ها در مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- بیگزاده، ص. (۱۳۹۸). تبیین جایگاه حقوقی نهادهای تصمیم‌ساز در نظام علوم، پژوهش و فناوری ایران. فصلنامه حقوق اداری (علمی - پژوهشی).
- بیاتی، ر؛ قاسمی، م؛ و مرادی، ل. (۱۴۰۰). مدل‌سازی توسعه منابع انسانی با رویکرد سیستمی. مدیریت منابع انسانی در نفت، ۷ (۲)، ۳۳-۵۶.
- بنی‌هاشمی، ح. (۱۴۰۱). تحلیل نقش ساختارهای نهادی در اجرای سیاست‌های توسعه منابع انسانی. فصلنامه سیاست‌گذاری فرهنگی، ۸ (۲)، ۱۱۹-۱۳۸.
- ستاری، ل؛ مرادی، ع؛ و توکلی، س. (۱۳۹۸). چالش‌های اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ. نشریه توسعه مدیریت، ۱۳ (۲)، ۶۳-۸۵.
- شجاعی، س؛ و احمدی، ی. (۱۳۹۹). ارزیابی بهره‌وری منابع انسانی در صنعت نفت. مدیریت بهره‌وری، ۵ (۲)، ۷۷-۹۲.
- صادقی، ن؛ و محمدی، ک. (۱۳۹۶). تحلیل خط‌مشی‌های منابع انسانی در صنعت نفت ایران. فصلنامه سیاست‌گذاری انرژی، ۴ (۱)، ۱۵-۳۴.
- خوبیاری، ف؛ نیک‌فر، م؛ و رستمی، ک. (۱۴۰۳). موانع اجرای سیاست‌های آموزشی در نظام اداری ایران. نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۶ (۱)، ۶۳-۴۱.
- روزبه و همکاران (۱۳۹۸). ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی با تأکید بر نقش‌های بازیگران و ترسیم روابط میان مؤلفه‌های الگو در دستگاه‌های دولتی ایران. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی.

رحمانی، س؛ و ناصری، م. (۱۳۹۹). نقش توسعه منابع انسانی در تحقق اهداف استراتژیک سازمانی. *فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی*، ۱۲ (۱)، ۸۹-۱۰۸.  
رهبر معظم انقلاب اسلامی. (۱۳۹۰). سیاست‌های کلی نظام اداری، ابلاغ‌شده توسط مقام معظم رهبری. تهران: پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر مقام معظم رهبری.  
کاظمی، م؛ احمدنیا، ف. (۱۳۹۶). مدل استراتژیک توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی. *مدیریت توسعه*، ۱۱ (۳)، ۱۰۲-۱۲۱.

کوهی، س؛ علی‌پور، ب؛ و سهرابی، م. (۲۰۱۹). بررسی ساختارهای نهادی و تأثیر آن بر اجرای خطمشی‌های منابع انسانی. *فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی*، ۲ (۷)، ۱۱۰-۹۱.

ممیوند و همکاران (۱۳۹۸). بررسی و ارائه الگوی اجرای خطمشی‌گذاری زیست‌محیطی با استفاده از نظریه داده‌مبنا، *نشریه مجلس و راهبرد*.  
نقوی حسینی، س؛ شریف‌زاده، ف؛ سیدنقوی، م؛ واعظی، ر. (۱۳۹۸). ارائه الگوی الزامات خطمشی‌گذاری آینده‌محور برای صنعت نفت ایران، *فصلنامه علمی - پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی*.

- Cato, J. (2019). Guidelines for writing strategic human resource policies. *International Journal of Human Capital*, 10(2), 45-60.
- Chamory, P. (2019). Dimensions of strategic human resource management in financial organizations. *Journal of Public Policy and HRM*, 12(4), 133-150.
- Cooke, F. L. (2019). Analyzing the relationship between human resource strategies and organizational performance. *HRM Review*, 23(1), 21-37.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Erickson, R., & McKernan, M. (2020). The application of human resource strategies and marketing strategies in improving organizational performance. *Journal of Strategic Management*, 15(3), 88-102.
- Heusinkveld, S., & Ali, A. (2017). Understanding the characteristics of HR strategic plans in complex organizations. *Journal of Organizational Analysis*, 18(2), 77-94.



پښتونستان ښار، پوهنتون جامع علوم انساني او مطالعات فرېبنکي  
پرتال جامع علوم انساني