

دریافت: ۸۸/۶/۱۸

پذیرش: ۸۸/۷/۲۲

## نقش توسعه منابع انسانی در دستیابی به چشم‌انداز ۱۴۰۴ صنعت نفت

سیدرضا سیدجوادین<sup>۱</sup> - سید مهدی شریفی<sup>۲</sup> - حمزه رایج<sup>۳</sup>

### چکیده

امروزه توسعه منابع انسانی به‌عنوان پیش‌نیازی جهت دستیابی به موفقیت سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. این امر کشورها را بر آن داشته تا برای دستیابی به توسعه پایدار اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی، استراتژی‌هایی را در جهت توسعه منابع انسانی در دستور کار خود قرار دهند. در سطح فرد نیز سازمان‌ها برای بقاء و رشد خود نیازمند نیروهای خلاق و ارزش‌آفرین هستند. این امر میسر نخواهد شد مگر آنکه سازمان‌ها برنامه‌ای جهت توسعه منابع انسانی خود داشته و فعالانه در این راه گام بردارند. با توجه به چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران و تبیین این چشم‌انداز در صنعت نفت و الزامات آن، نقش نیروی انسانی بالاخص توسعه نیروی انسانی به‌عنوان مهمترین عامل در دستیابی به چشم‌انداز ۲۰ ساله بسیار حیاتی است. در این مقاله سعی شده جایگاه توسعه منابع انسانی در صنعت نفت تبیین و با استفاده از روش تحلیل محتوا مهمترین نقاط ضعف و قوت آن مشخص و نهایتاً مدل توسعه منابع انسانی با توجه به چشم‌انداز ۱۴۰۴ ارائه گردد.

### واژه‌های کلیدی

توسعه منابع انسانی، مدل‌های توسعه منابع انسانی، ابعاد توسعه منابع انسانی، چشم‌انداز ۱۴۰۴، صنعت نفت.

۱. دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، Reza@seyedjavadein.com

۲. دانشجوی دکترای مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

۳. دانشجوی دکترای مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

## مقدمه

هر عصری از تاریخ بشر ارزش‌های ویژه‌ای دارد که شاخص آن دوره است. به نظر می‌رسد که ویژگی عصر ما جهانی شدن باشد که ناظر بر حرکت در مسیر گسترش هر چه بیشتر ارتباطات انسانی در عرصه جهانی است. در چنین عرصه‌ای به باور بسیاری از صاحب‌نظران داشتن منابع انسانی توانمند، خلاق و ارزش‌آفرین، سلاح اصلی مدیران در رقابت خواهد بود آینده از آن سازمانی خواهد بود که بتواند چنین ظرفیت‌هایی را در منابع انسانی خود ایجاد نماید. در چنین فضایی آنچنان که لادو<sup>۱</sup> و ویلسون<sup>۲</sup> می‌گویند یک نظام مدیریت منابع انسانی جامع، در مزیت رقابتی مستمر نقش اساسی دارد. در میان فعالیت‌های متنوع مدیریت منابع انسانی، توسعه انسانی از متعارف‌ترین و هزینه‌برترین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به حساب می‌آید. این فعالیت شامل فراگیری مهارت‌های جدید، بهبود مهارت‌های موجود و رفتارها و روش‌های موثر انجام کار است. توسعه منابع انسانی به آموزش و توسعه فعالیت‌های انسانی در سازمان‌ها مرتبط است و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا شرایط فرهنگی خاصی را ایجاد کنند که در آن کارکنان به پتانسیل بالقوه برای بهره‌مند شدن از افراد و سازمان‌ها دست یابند و در این حالت توسعه منابع انسانی خود را بصورت خیلی نزدیک با توسعه سازمان در یک راستا هماهنگ می‌بینند.

برای مدیریت مناسب منابع انسانی باید سطح دانش، اطلاعات و مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان را ارتقاء داد. توسعه منابع انسانی تنها آموزش‌های زیاد حاصل نمی‌شود بلکه بایستی بصورت برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند عمل نمود. از سویی اگر بخواهیم به اهمیت نیروی انسانی سازمان‌های امروزی و نقش توسعه‌یافتگی آنها اشاره کنیم باید گفت که امروزه فاصله میان جوامع و سازمان‌ها از حیث دانایی و نادانی است و چالش اصلی میان سازمان‌ها چالش نیروی انسانی توانا و دانا می‌باشد.

نیروی انسانی به عنوان مهمترین، گران‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه و منبع سازمان محسوب می‌شود و تنها عنصر ذی‌شعوری است که به‌عنوان هماهنگ‌کننده سایر عوامل

1. Lado, A  
2. Wilson . c

سازمانی، نقش اصلی را برعهده دارد. می‌توان به‌سادگی بیان نمود که بدون افراد کارآمد، دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن است. از اینرو منابع انسانی توسعه‌یافته نقش اساسی در رشد، پویایی و بالندگی یا شکست و نابودی یک سازمان دارند.

### توسعه منابع انسانی

بارها گفته شده است ما در عصری زندگی می‌کنیم که در آن تلاطم و پیچیدگی به شدت در حال افزایش است. بیش از هر زمان دیگری جهان در حال تغییرات پی در پی می‌باشد. به عبارت دیگر مشخصه دنیای امروز تغییرات مستمر است. سازمان‌ها به منظور مواجهه با چنین چالشی باید به نقش حیاتی یادگیری و توسعه برای بقا و رشد خود واقف باشند. در واقع سازمان باید به توسعه دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان خود بیش از پیش توجه نمایند (Nolan, 2002). این موضوع باعث شده طی سالیان اخیر توسعه منابع انسانی از سوی محققان و افراد اجرایی مورد توجه جدی قرار گیرد. اهمیت توسعه منابع انسانی، ریشه در تئوری سرمایه انسانی دارد. تاکید عمده تئوری این است که افراد دارای مهارت‌ها، تجارب و دانش‌هایی هستند که برای شرکت‌ها ارزش اقتصادی به‌همراه می‌آورد. این تئوری در ابتدا از ارزش اقتصادی آموزش و پرورش که از طریق هزینه و بازگشت سرمایه سنجیده می‌شد، توسعه یافت. کارهای تجربی صورت گرفته در این زمینه نشان می‌دهد بین این دو ارتباط مثبتی وجود دارد (World bank, 1998). بعلاوه تئوری سرمایه انسانی بسیاری از نویسندگان را بر آن داشت تا درباره اهمیت منابع انسانی به عنوان یک استراتژی جهت افزایش مزیت رقابتی شرکت به بحث و بررسی بپردازند (Tayeb, 1995).

مروری بر مطالعات انجام شده در زمینه توسعه منابع انسانی نشان می‌دهد که تلاش‌های زیادی برای تعریف این مفهوم صورت پذیرفته است. با این حال تعریف مشترکی که بصورت جهانشمول مورد قبول باشد، از این مفهوم ارائه نشده است (Brooks and Nafukho, 2006). در ادامه به برخی از این تعاریف اشاره می‌شود.

❖ توسعه منابع انسانی مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمان یافته است که در یک دوره

زمانی مشخص با هدف تغییر رفتاری هدایت می شود (Nadler, 1970).<sup>۱</sup>

❖ توسعه منابع انسانی عبارت است از فرآیند توسعه و یا رهاسازی تخصص‌ها از طریق توسعه سازمانی و توسعه و آموزش کارکنان با هدف بهبود عملکرد (Swanson, 2001).

❖ توسعه منابع انسانی عبارت است از تجارب یادگیری سازماندهی شده که توسط کارفرما، در یک دوره زمانی خاص با هدف افزایش عملکرد شغلی و رشد افراد فراهم می شود (Nadler and Nadler, 1989).

❖ توسعه منابع انسانی عبارت است از فرآیند تسهیل یادگیری سازمانی، عملکرد و تغییر از طریق مداخلات و فعالیت‌های سازماندهی شده و اقدامات مدیریتی به منظور ارتقاء عملکرد، توانایی، آمادگی رقابتی و تجدید سازمان (Gilley and Maycunich, 2000).

همانگونه که گفته شد علی‌رغم پیشرفت‌هایی که در زمینه توسعه منابع انسانی صورت پذیرفته، هنوز توسعه منابع انسانی به عنوان یک مفهوم، مدل، رویکرد یا مجموعه‌ای از اقدامات، مشخص نیست. مروری بر ادبیات موضوع ابعاد متعددی از توسعه منابع انسانی را برای خواننده آشکار می‌سازد، بویژه این که:

• توسعه منابع انسانی بطور ذاتی با استراتژی کسب و کار و مزیت رقابتی مرتبط است.

• توسعه منابع انسانی به عنوان سرمایه گذاری در ظرفیت‌های منابع انسانی مطرح شده است.

• توسعه منابع انسانی به شناسایی و افزایش شایستگی‌های هسته‌ای مورد نیاز در هر سطح برای دستیابی به اهداف کنونی و آتی اشاره دارد.

• توسعه منابع انسانی بر مدیریت و انجام فعالیت‌های آموزشی در سازمان تاکید دارد.

۱. واژه توسعه منابع انسانی اولین بار توسط لئونارد نادلر در دهه ۱۹۶۰ ارائه شده است.

- توسعه منابع انسانی به یادگیری سازمانی و فردی توجه دارد.
  - توسعه منابع انسانی مشتمل بر مجموعه‌ای از فعالیت‌های عمومی<sup>۱</sup> مرتبط با یادگیری است.
  - توسعه منابع انسانی به اینکه چگونه استراتژی‌های مربوط به آن توسط سایر استراتژی‌های منابع انسانی تقویت می‌شود و آنها را تقویت می‌کند اشاره دارد [۳].
- در حقیقت هر یک از صاحب‌نظران بر جنبه‌های خاصی از توسعه منابع انسانی اشاره کرده‌اند که در جدول ۱ به برخی از آنها اشاره می‌شود.

جدول ۱. جنبه‌های مورد تاکید تعاریف توسعه منابع انسانی

صاحب نظر	سال	بعد مورد تاکید
رید و بارینگتون [۴]	۱۹۹۷	فعالیت‌های یادگیری برنامه‌ریزی شده
استورات [۵]	۱۹۹۹	فرآیند یادگیری
هریسون [۶]	۱۹۹۷	استراتژی‌های توسعه منابع انسانی
گاراوان [۷]	۱۹۹۷	مباحث مرتبط با تفکر استراتژیک
جاکوب [۴]	۱۹۹۰	میان رشته‌ای بودن توسعه منابع انسانی
لال [۴]	۱۹۹۴	تحصیل و گسترش دانش
مک لین و مک لین [۴]	۲۰۰۱	توسعه دانش پایه کاری، تخصص، بهره‌وری و رضایت در سطوح فردی، گروهی، سازمانی، ملی و بشریت
هلتون [۴]	۲۰۰۰	یادگیری، عملکرد و تغییر به عنوان سه عنصر اساسی توسعه منابع انسانی

بعلاوه به نظر استورات و مک گلدریک [۸] می‌توان مجموعه‌ای از دوگرایی‌ها را در تعاریف ارائه شده از توسعه منابع انسانی شناسایی کرد که به درک بهتر این مفهوم کمک می‌کند که عبارتند از: استراتژیک - عملیاتی، تغییر - حفظ، فرهنگ - ساختار،

1. Generic

بلندمدت- کوتاه مدت، فعال- منفعل، نیازهای آتی- نیازهای فعلی، نرم- سخت، کارمزد محور- کارمند محور، توانمند شده- کنترل شده و ....

توسعه منابع انسانی مبتنی بر این باور است که سازمان‌ها، نهادهایی ساخته انسان هستند که بر تخصص انسانی اتکا داشته و به منظور تعیین و دستیابی به اهدافشان شکل گرفته‌اند. در این میان توسعه منابع انسانی از انسجام سازمانی، گروهی، فردی و فرآیندهای کاری حمایت می‌کند. همچنین مدل‌های ارائه شده برای توسعه منابع انسانی حکایت از آن دارد که سرمایه گذاری در این زمینه در عملکرد فردی و سازمانی موثر بوده و به افزایش عملکرد، حل با کیفیت مسائل فردی و سازمانی و تعهد سازمانی بیشتر منجر می‌شود (Hassan, 2007). کارکرد توسعه منابع انسانی با کارکردهای منابع انسانی متفاوت است. راثو نقش‌های زیر را برای مدیر توسعه منابع انسانی بر می‌شمارد (Rao, 2007):

- ❖ توسعه قابلیت‌های توانمندسازی در افراد و سیستم‌ها،
- ❖ یکپارچه‌سازی توسعه فردی و توسعه سازمانی
- ❖ حداکثرسازی فرصت‌های یادگیری افراد در سازمان از طریق مکانیسم‌های متنوع، استقلال کاری و مسئولیت‌پذیری،
- ❖ تمرکز دائی، تفویض اختیار و مسئولیت‌پذیری مشترک،
- ❖ ایجاد تعادل بین تغییر و انطباق و
- ❖ ارائه بازخورد و مکانیسم‌های تقویت و غیره

همچنانکه به نیمه دهه اول قرن ۲۱ نزدیک می‌شویم، حوزه توسعه منابع انسانی - آموزش و توسعه- از هر زمان دیگری در کسب و کارها و سیاست گذاری‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود (Rowley, et al., 2004). آموزش و توسعه برای حفظ پایه منابع انسانی سازمان اهمیت زیادی داشته و باید به عنوان جزء متمم استراتژی اصلی سازمان به شمار رود نه اینکه به آن به عنوان یک عمل منفرد<sup>۱</sup> نگاه کرد. بی توجهی به آموزش و

توسعه (آموزش پرورشی رسمی<sup>۱</sup> و آموزش حین کار غیررسمی<sup>۲</sup>) افراد به ارائه خدمات ناکارا، عدم خودرضایتی<sup>۳</sup>، نارضایتی مشتری و بهره‌وری پایین منجر می‌شود (Jain, 1999). بدین ترتیب واژه توسعه منابع انسانی با واژه یادگیری ارتباط نزدیکی دارد. یادگیری به عنوان پیامد انباشتن دانش شکل می‌گیرد. از این رو توسعه سازمانی که مستعد خلق دانش باشد، نیازمند یادگیری است. در این میان چگونگی مدیریت افراد (انتخاب، آموزش، پاداش و نگهداری) برای خلق یک سازمان یادگیرنده ضروری است (Sparkes and Miyake, 2000).

### دیدگاه‌های نظری توسعه منابع انسانی

مباحث نظری اخیر در زمینه توسعه منابع انسانی را می‌توان به دو جریان تقسیم کرد؛ نخست تلاش‌هایی برای تعریف مجدد واژه توسعه منابع انسانی و دیگری توسعه مفاهیم جدید و منسجم از توسعه منابع انسانی است. در متون سنتی مدیریتی، توسعه منابع انسانی به عنوان مجموعه‌ای از اقدامات فردی و سازمانی رسمی به شمار می‌رود که هدف آن افزایش سهم بالقوه افراد در سازمان است. این تعریف، یک تعریف محدود از توسعه منابع انسانی بوده و بر این اندیشه استوار است که سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی منجر به افزایش درک استراتژی‌های کسب و کار شده و در بنیان موسسه سهیم است. بعلاوه این دسته از صاحب نظران مدعی هستند، محیط‌های پویای کنونی ایجاب می‌کند سازمان‌ها ظرفیت یادگیری خود را اثربخش‌تر و سریع‌تر از رقبا توسعه داده و روش‌ها و مهارت‌هایی برای حل مسائلی پیچیده پیدا کنند. از این رو اتکا به سرمایه‌های فکری<sup>۴</sup> به عنوان مزیت رقابتی پایدار در اقتصاد مبتنی بر دانش، نیازمند پرورش غنای یادگیری<sup>۵</sup> زمینه‌های سازمانی است.

در رویکرد دوم که بر مفاهیم مدیریت دانش و یادگیری سازمانی مبتنی است، توسعه منابع سازمانی یک اندیشه پیچیده تلقی می‌شود که بر فرآیندهای یادگیری قبل،

- 
1. Formal educational training
  2. Informal on-the-job training (OJT)
  3. Self-satisfaction
  4. Intellectual capital
  5. Learning rich

حین و فراغت از کار تاکید دارد، چنین فرآیند یادگیری فردی و سازمانی، رفته‌رفته جایگزین واژه‌های سنتی آموزش، توسعه و آموزش و پرورش می‌شود. بطور کلی در این رویکرد تاکید توسعه منابع انسانی بر تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده، افزایش شایستگی و مدیریت قراردادهای روانی است. بدین ترتیب توسعه منابع انسانی بدنبال توسعه یادگیری در محیط کار و تمرکز بر آن دسته از فعالیت‌های یادگیری است که مستقیماً با اهداف فردی و سازمانی مرتبط است (Zhu, 2004).

### توسعه منابع انسانی استراتژیک

هم اکنون توسعه منابع انسانی با دیدگاهی استراتژیک در حال رشد و گسترش است. بخشی از این رشد به نوشتارهای پورتر<sup>۱</sup> در زمینه استراتژی رقابتی<sup>۲</sup> و مزیت رقابتی<sup>۳</sup> و نیز تلاش‌های پیترز و واترمن<sup>۴</sup> در جستجوی تعالی بر می‌گردد. پورتر اشاره می‌کند که سازمان باید عناصر کلیدی خود را در زنجیره ارزش به منظور دستیابی به مزیت رقابتی، شناسایی نماید. پیترز و واترمن نیز در کتاب «در جستجوی تعالی»<sup>۵</sup> عنوان می‌کنند ارزش‌ها و فلسفه‌های کارکنان باید با استراتژی‌های پیشنهادی سازمان هدایت شده و با آنها سازگار باشد. فام برن و همکارانش<sup>۶</sup> هدف توسعه منابع انسانی استراتژیک را همراستا کردن ساختار رسمی و سیستم‌های منابع انسانی می‌دانند به گونه‌ای که آنها محرکی برای اهداف استراتژیک سازمان باشند. هریسون<sup>۷</sup> به توسعه منابع انسانی از منظر استراتژیک نگاه کرده و توسعه افراد را بخشی از استراتژی کلی منابع انسانی می‌داند. به اعتقاد او توسعه منابع انسانی استراتژیک به همراه کردن فعالیت‌های آموزش و توسعه با ماموریت سازمان و اهداف استراتژیک بر می‌گردد تا از طریق افزایش مهارت‌ها، دانش، توانایی یادگیری و انگیزش کارکنان در تمامی سطوح، رشد مستمر سازمانی و فردی میسر شود.

1. Porter, M.E.
2. Competitive Strategy, 1980
3. Competitive Advantage, 1985
4. Peters, T. and Waterman, Jr, R.H.
5. In Search of Excellence
6. Fombrun et al.[6]
7. Harrison, R., 1992



بیر و اسپکتور<sup>۱</sup> بین آموزش و توسعه سنتی و توسعه منابع استراتژیک تمایز قائل شده، عنوان می‌کنند: توسعه منابع انسانی استراتژیک را می‌توان به‌عنوان مداخله فعالانه و سیستم گسترده<sup>۲</sup> در نظر گرفت که با برنامه‌ریزی استراتژیک و تغییر فرهنگ مرتبط می‌شود. در دیدگاه سنتی به آموزش و توسعه به‌عنوان مداخلات واکنشی و جزئی در پاسخ به مسائل خاص نگریسته می‌شد. توسعه منابع انسانی تنها زمانی استراتژیک خواهد بود که با استراتژی کلی سازمان پیوند خورده باشد (Garavan, 1995).

راث ول و کزناس تفاوت بین آموزش و توسعه سنتی و توسعه منابع انسانی استراتژیک را در موارد زیر می‌دانند (Rothwell and Kazanas, 1991):

- ❖ توسعه منابع انسانی استراتژیک از آموزش‌های سنتی عملی‌تر است. و ذی‌نفعان بیشتری را در بر می‌گیرد،
- ❖ توسعه منابع انسانی استراتژیک تاکید کمتری بر نقش تجربه دارد. و از این نظر حمایت می‌کند که افراد بیش از آنکه به مسائل آشکار شده واکنش نشان دهند باید دانش و مهارت مورد نیاز در آینده را پیش‌بینی نموده و آن را کسب نمایند،

تکوین مفهوم توسعه منابع انسانی استراتژیک، کاربردهای تئوری ذی‌نفعان در ارتباط با توسعه منابع انسانی را برجسته می‌نماید. در توسعه منابع انسانی استراتژیک، ذی‌نفع کسی است که اقدامات وی بر فعالیت‌های مدیریت توسعه منابع انسانی در سازمان اثرگذار باشد. در حقیقت ذی‌نفعان از فعالیت‌ها و سیاست‌های توسعه منابع انسانی تاثیر پذیرفته و بر آنها اثر می‌گذارند. مساله کلیدی در توسعه منابع انسانی، شناسایی انتظارات گروه‌های مختلف ذی‌نفعان و قدرتی است که ممکن است اعمال نمایند. مطالعات گاراون در ۱۶ شرکت ایرلندی نشان می‌دهد برای بررسی اثر ذی‌نفعان مختلف بر تدوین و اجرای استراتژی‌های توسعه منابع انسانی دو مدل به شرح زیر وجود دارد:

---

1. Beer, M. and Spector, B., 1989  
2. Proactive, system-wide

❖ مدل اقتدار منفرد مدیریت توسعه منابع انسانی<sup>۱</sup>

❖ مدل هادی توسعه منابع انسانی<sup>۲</sup>

در مدل نخست قدرت و حق مدیریت توسعه منابع انسانی در اختیار متخصصان توسعه منابع انسانی است. در این حالت توسعه منابع انسانی انفعالی بوده و هدف عمده آن تقویت ارزش‌ها و سیستم‌های موجود می‌باشد. لیکن مدل دوم برای پایه استوار است که قدرت و حق مدیریت توسعه منابع انسانی در اختیار افراد و گروه‌های مختلف است و متخصصان منابع انسانی در اینجا به عنوان راهنما عمل کرده و تلاش می‌کنند تا میان منافع گروه‌های مختلف توازن ایجاد نمایند. بدین ترتیب توسعه منابع انسانی بیشتر به اهداف سازمان توجه داشته و نقش فعالانه‌تری را ایفا می‌نماید و آموزش‌ها بیشتر استراتژی‌گرا هستند (Garavan, 1995).

### مدل‌های توسعه منابع انسانی

از بررسی شواهد می‌توان سه رویکرد در خصوص توسعه منابع انسانی را شناسایی نمود که در ادامه به آن پرداخته می‌شود:

- رویکرد نخست به توسعه منابع انسانی را می‌توان در پارادایم سنتی مدیریت کلاسیک یا تفکر سیستمی جستجو کرد. این پارادایم اظهار می‌کند که توسعه منابع انسانی در محتوایی عمل می‌کند که در آن استراتژی سازمانی توسط مدیریت ارشد اتخاذ می‌شود. توسعه منابع انسانی در این پارادایم به عنوان فعالیتی انفعالی تلقی می‌شود که از استراتژی‌های اصلی سازمانی بدور است و بر نیازهای کنونی توجه دارد بنابراین ماهیتی وظیفه‌ای<sup>۳</sup> دارد. این رویکرد مبتنی بر آموزشی است که در آن یادگیرنده نقش منفعلی را ایفا می‌کند.
- رویکرد دوم بیشتر دیدگاهی شایستگی محور<sup>۴</sup> به توسعه منابع انسانی دارد و

1. Single sovereign model of HRD management

2. Steerer model of HRD management

3. Functional

4. Competency-oriented

طیف گسترده تری را شامل می‌شود. خود مدیریتی<sup>۱</sup> توسعه سازمانی و مسیر پیشرفت شغلی از جمله ابعادی است که در این رویکرد به آنها توجه شده است. در اینجا نیز تمامی فعالیت‌های توسعه در سطح تاکتیکی مطرح بوده و ارتباط روشنی با استراتژی‌ها و اولویت‌های سازمانی ندارند.

- رویکرد سوم که در نوشتارهای کنونی اهمیت زیادی یافته توسعه منابع انسانی استراتژیک<sup>۲</sup> است. که در آن ارتباط قوی میان توسعه منابع انسانی و اهداف سازمانی برقرار شده است. توسعه منابع انسانی استراتژیک عموماً به عنوان فعالیت‌های آموزشی، پرورشی و توسعه‌ای که به منظور ارتقاء استفاده از منابع انسانی در سازمان و کمک به دستیابی به استراتژی‌های سازمان و کسب و کار فراهم می‌شود، اطلاق می‌گردد.

### ابعاد توسعه منابع انسانی

بطور کلی ابعاد توسعه منابع انسانی را می‌توان به شرح ذیل بر شمرد:

۱. **بعد فکری:** توسعه یافتگی انسانی زمانی مصداق می‌یابد که فرد سازمانی دائماً افکار جدیدی را تولید و برای سازمان و اصلاح آن به سازمان فکر تزریق نماید.
۲. **بعد نگرش:** توسعه انسانی در بعد نگرش یعنی اینکه نگرش فرد و سازمان نسبت به بهبود و تحول انعطاف‌پذیر شود و به معنی اخذ دانش‌های جدید و تبدیل آن به نگرش سازمانی است.
۳. **بعد شغلی:** توسعه انسانی در بعد شغلی موجب می‌شود که افراد با علاقه بیشتر از تجهیزات و تکنولوژی پیشرفته استفاده کرده و در کاربرد آن از خود دقت و فراست بیشتری نشان دهند.
۴. **بعد ادراکی:** یکی از ابعاد توسعه یافتگی منابع انسانی این است که کارکنان دارای دیدگاه جامع و کلی نسبت به مسائل و فرآیندهای سازمانی باشند.

---

1. Self- managed  
2. Strategic HRD

۵. **بعد رفتاری:** منظور از بعد رفتاری این است که کارکنان دارای رفتاری استاندارد در سازمان باشند.
۶. **بعد خلاقیتی:** یکی دیگر از مقوله‌های مهم توسعه یافتگی سازمانی این است که از طریق خلاقیت‌های فردی، سازمان به سازمانی خلاق تبدیل شود.

### صنعت نفت

خاورمیانه نسبت به سایر نقاط جهان از ظرفیت بیشتری در ارتباط با کشف منابع جدید نفت و گاز برخوردار می‌باشد و به طور یقین به کمک فناوری‌های نوین طی ۲۰ سال آینده نیز نه تنها سهم این منطقه در میزان ذخایر جهانی نفت خام حفظ خواهد شد بلکه به احتمال زیاد میزان ذخایر، افزایش نیز خواهد یافت و جایگاه منطقه کماکان در فهرست اول مناطق با ذخایر نفتی بالا خواهد بود. به این دلیل جایگاه منطقه خاورمیانه که ایران نیز جزء آن می‌باشد، در بازار تامین انرژی جهان از نقطه نظر نفت خام به خوبی روشن است و حاکی از اهمیت ژئوپولیتیکی منطقه تا سال ۲۰۲۵ می‌باشد.

رشد تقاضای جهانی برای نفت و گاز در تا سال ۲۰۲۵ به ترتیب حدود ۱۷ و ۳۱ درصد پیش‌بینی می‌شود. تا آن زمان بسیاری از کشورهای تولیدکننده از نقطه اوج تولید خود گذشته و تولید آنها رو به کاهش خواهد نهاد. با توجه به این که تقاضا برای گاز طبیعی بعنوان سوختی تمیز، سریعتر و با نرخ معادل ۳ درصد در سال رشد خواهد کرد، بنابراین، منابع هیدروکربوری تا سال ۲۰۵۰ همچنان عمده‌ترین منابع تامین انرژی خواهند بود. ایران با داشتن تقریباً ۱۳۸ میلیارد بشکه هیدروکربور مایع (معادل ۵۱۱ درصد) دارای دومین ذخایر هیدروکربوری مایع جهان پس از عربستان و با داشتن حدود ۲۷ تریلیون متر مکعب پس از روسیه دارای دومین ذخایر گاز طبیعی در جهان می‌باشد. در سال ۲۰۲۵ تنها ۵ کشور خلیج فارس (ایران، عربستان، کویت، عراق و امارات) با در اختیار داشتن ۶۵ درصد از ذخائر نفت خام شناخته شده جهان عمده‌ترین تولیدکنندگان نفت در جهان خواهند بود.

## چشم‌انداز ۱۴۰۴ صنعت نفت

به دلیل تاکید چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، بر اقتصادی مبتنی بر صنعت نفت دانش محور، شناخت چالش‌ها و الزامات لازم در دستیابی به سند چشم‌انداز این صنعت در سال ۱۴۰۴ توجه دانشمندان، دست اندرکاران و صاحب نظران را به خود جلب نموده و نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک در توسعه سرمایه‌های انسانی را بار دیگر به صورت قاطعانه‌تری مطرح کرده است. اگرچه، نیاز به فناوری والا و نیروی انسانی دانش محور با تفکری استراتژیک، مدتی است که مطرح و پیگیری می‌شود، اما بستر سازی و الزامات این برنامه‌ریزی هنوز در مراحل ابتدایی شکل‌گیری قرار دارد.

تغییرات اخیر بازارهای جهانی و بازار انرژی نمایانگر این حقیقت است که بدون داشتن برنامه‌ای استراتژیک و چشم‌اندازی روشن برای حرکت، همراه با پارادایم ذهنی پیشرو، امکان موفقیت در دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز بسیار اندک است.

بند ۴ سیاست‌های کلی نظام در بخش نفت اشاره می‌کند که:

گسترش تحقیقات بنیادی و توسعه‌ای و تربیت نیروی انسانی متخصص و تلاش برای ایجاد مرکز جذب و صدور دانش و خدمات فنی و مهندسی انرژی، در سطح بین‌المللی و ارتقای فناوری در زمینه منابع و صنایع نفت، گاز و پتروشیمی.

در بخش سیاست‌های آینده صنعت نفت نیز در بند ۱۰، تاکید بسیار بر تربیت نیروی انسانی متخصص و کارآمد بالاخص در بخش‌های بالا دستی نفت (مانند رشته‌های مهندسی مخازن نفت، حفاری، اکتشاف و مدیریت مخازن) شده است که نیاز به سرمایه‌گذاری در حوزه منابع انسانی را نمایان‌تر می‌کند. زنجیره ارزش در صنایع نفت و گاز، اکتشاف و حفاری، توسعه، تولید، انتقال، پالایش، بازاریابی و فروش را در بر می‌گیرد. در هر یک از مراحل این فرایند، فعالیت‌های دیگری نیز قابل تشخیص می‌باشد. در هر یک از این حوزه‌ها نقش سرمایه انسانی و مدیریت بهینه بر آنها می‌تواند تحول و بهبود بهره‌وری را برای صنعت نفت به ارمغان بیاورد. با توجه به سیاست‌های کلی و آتی صنعت نفت، اهمیت بی‌بدیل نقش سرمایه‌های انسانی در تمام سطوح سازمان، به‌ویژه در سطوح مدیریتی که پدید آورندگان سیستم‌ها و فرهنگ سازمانی است به روشنی قابل مشاهده است.

ابعاد چشم انداز بیست ساله صنعت نفت عبارتند از:

- اولین تولیدکننده محصولات پتروشیمی در منطقه از لحاظ ارزش،
- دومین تولیدکننده نفت در اوپک با ظرفیت ۷ درصد از تقاضای بالای جهانی،
- سومین تولیدکننده گاز در جهان با سهم ۸ الی ۱۰ درصد از تجارت جهانی گاز و فرآورده‌های گازی،
- دارای جایگاه اول فناوری نفت و گاز در منطقه.

بر اساس بند اصل ۱۱۰ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، سیاست‌های کلی نظام در بخش نفت و گاز در سال ۱۳۷۷ توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام در روزهای پایانی سال ۱۳۷۹ به تصویب رسید.

سیاست‌های کلی نظام در بخش نفت و گاز که نقشه راه صنعت نفت ایران خواهد بود به این شرح است:

۱. اتخاذ تدابیر و راهکارهای مناسب برای گسترش اکتشاف نفت و گاز و شناخت کامل منابع کشور،
۲. افزایش ظرفیت تولید صیانت شده نفت، متناسب با ذخایر موجود و بر خورده‌های کشور از افزایش قدرت اقتصادی، امنیتی و سیاسی،
۳. افزایش ظرفیت تولید گاز متناسب با حجم ذخایر کشور به منظور تامین مصرف داخلی و حداکثر جایگزینی با فرآورده‌های نفتی،
۴. گسترش تحقیقات بنیادی و توسعه‌ای و تربیت نیروی انسانی متخصص و تلاش برای ایجاد مرکز جذب و صدور دانش و خدمات فنی و مهندسی انرژی، در سطح بین‌المللی و ارتقای فناوری در زمینه‌های منابع و صنایع نفت، گاز و پتروشیمی،
۵. تلاش لازم و ایجاد سازماندهی قانونمند برای جلب منابع مالی مورد نیاز داخلی و خارجی در صنایع نفت و گاز در بخش‌های مجاز قانونی،
۶. بهره‌برداری از موقعیت منطقه‌ای و جغرافیایی کشور برای خرید و فروش و فرآوری و پالایش و معاوضه و انتقال نفت و گاز منطقه به بازارهای داخلی و جهانی
۷. بهینه سازی مصرف و کاهش شدن انرژی،

۸. جایگزینی صادرات فرآورده‌های نفت، گاز و پتروشیمی به جای صدور نفت و گاز طبیعی.

### توسعه منابع انسانی و چشم‌انداز صنعت نفت

با توجه به اهداف سند چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران مبنی بر اینکه ایران باید کشوری توسعه یافته با جایگاه اول علمی، اقتصادی و فناوری در منطقه و در تعامل با جهان باشد، صنعت نفت به عنوان مهمترین صنعت و به عبارتی استراتژیک‌ترین صنعت کشور نقش عمده و اصلی در دستیابی به این چشم‌انداز را دارد.

در این راستا همانطور که در بخش قبلی مقاله بیان شد، صنعت نفت سند چشم‌انداز بیست ساله را به منظور مشخص نمودن اصول و خطوط راهنمای خود ترسیم نمود. دستیابی به هر یک از این اهداف کلان و بلند مدت نیازمند دیدگاه کلان و گسترده در همه بخش‌ها جهت رشد متوازن می‌باشد. از مهمترین ابعاد که می‌تواند تمامی بخش‌ها و زیر بخش‌های صنعت نفت را تحت تاثیر قرار دهد، حوزه منابع انسانی است. با توجه به بند ۴ سیاست‌های کلان نظام در بخش صنعت نفت منابع انسانی مهمترین نقش را دست‌یابی به چشم‌انداز بیست ساله صنعت نفت و در یک دید کلان دستیابی به چشم‌انداز بیست ساله کشور را دارد.

وزارت نفت هیچگاه نیاز به نیروی انسانی پویا و خود برانگیخته و متعهد را از نظر دور نداشته است. به همین دلیل وزارت نفت با توجه به اهمیت عملکرد نیروی انسانی و نقش آن در موفقیت عملکرد سازمانی، در سال ۱۳۷۷ معاونت منابع انسانی را با هدف تدوین استراتژی‌های رشد و توسعه کارکنان صنعت و بازرنگری در ساختار نیروی انسانی آن تاسیس نمود. افزایش تخصص و انتخاب نیروی انسانی بر مبنای شایستگی‌های مورد نیاز یعنی منابع انسانی‌ای که بتواند در عرصه داخلی و بازارهای جهانی وظایف خود را ایفا نماید، از دیگر اهداف تاسیس این معاونت بود.

اما با توجه به الزامات سند چشم‌انداز، اهداف تدوین شده، تغییرات محیط داخلی و بین‌المللی از لحاظ تکنولوژیکی، جمعیت شناختی، اقتصادی و سیاسی، از مهمترین ابعاد

مدیریت منابع انسانی دبر صنعت نفت توسعه منابع انسانی می باشد.

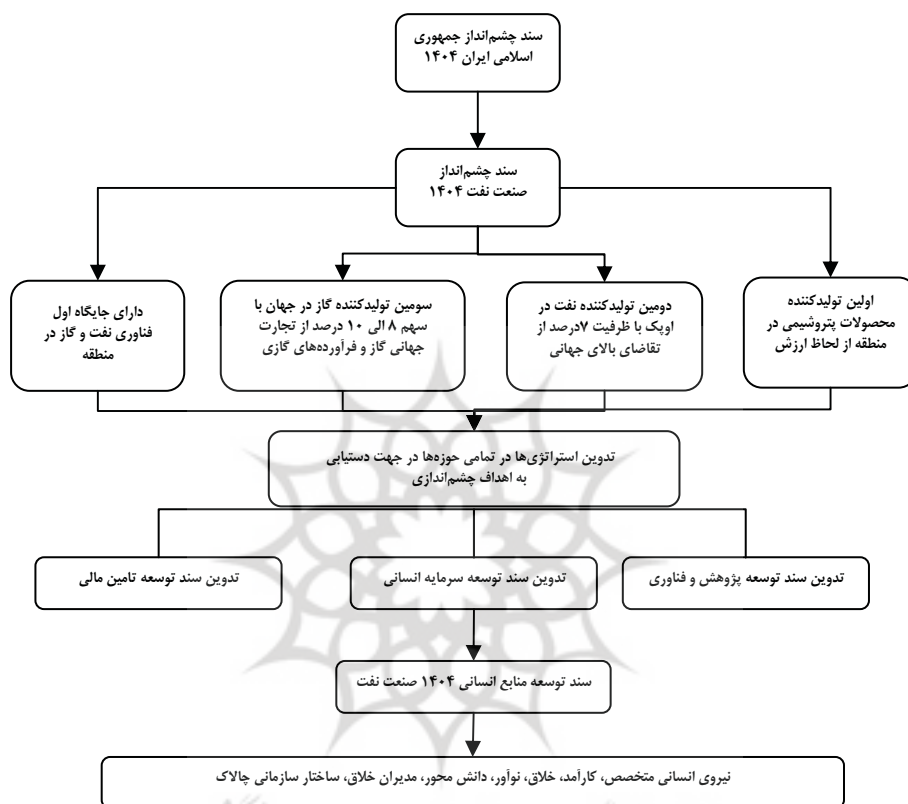
الزامات چشم انداز صنعت نفت شامل اولین تولید کننده محصولات پتروشیمی در منطقه از لحاظ ارزش، اولین تولید کننده محصولات پتروشیمی در منطقه از لحاظ ارزش، سومین تولید کننده گاز در جهان با سهم ۸ الی ۱۰ درصد از تجارت جهانی گاز و فرآورده های گازی و دارای جایگاه اول فناوری نفت و گاز در منطقه، نیازمند زیر ساخت هایی در همه ابعاد می باشد که از مهمترین آنها بعد نیروی انسانی است. این الزامات نیازمند نیروی انسانی با دانش، توسعه یافته، خلاق و نوآور می باشد تا بتواند با نیازهای صنعت و الزامات مد نظر منطبق گردد. رسیدن به جایگاه اول تولید کننده محصولات پتروشیمی و رتبه اول فناوری نفت و گاز منطقه اهداف و چشم اندازی است که بدون داشتن نیروی انسانی توانمند غیر قابل دستیابی است. این نیروی انسانی است که می تواند دستیابی به این اهداف را میسر نماید. تولید محصولات پتروشیمی با توجه به فرایندهای پیچیده این نیازمندی بیشتر قابل مشاهده است. همانطور که در سیاست های کلان در بخش نفت نیز قابل مشاهده است، بهبود و ارتقاء صنایع بالا دستی، عامل اصلی و هدف بلند مدت صنعت نفت می باشد. صنایع بالا دستی نیز نیازمند نیروی انسانی متخصص و توسعه یافته است، زیرا در صنایع بالا دستی تخصص عامل اصلی پیشرفت است.

جایگزینی صادرات فرآورده های نفت، گاز و پتروشیمی به جای صدور نفت و گاز طبیعی که در سیاست های کلان تدوین شده کاملاً نقش واحد معاونت منابع انسانی را متمایز می نماید تا نیروی هایی را تربیت نماید که توانایی دستیابی به تخصص لازم و نهایتاً حصول اهداف را داشته باشند.

همانطور که در شکل ۲ مشاهده می کنید، چشم انداز صنعت نفت منتج از چشم انداز جمهوری اسلامی ایران است که نهایتاً چهار هدف کلان و اصلی از آن تبیین گردیده است. دست یابی به این اهداف و سیاست ها نیازمند توسعه در ابعادی است که می تواند در این فرایند تاثیر گذار باشد. از مهمترین این ابعاد، بعد توسعه سرمایه انسانی است که نیازمند تدوین سند توسعه منابع انسانی ۱۴۰۴ صنعت نفت بوده تا بتواند در راستای چشم انداز صنعت نفت، دستیابی به اهداف تدوین شده را تسهیل نماید.



## شکل ۲. چشم‌انداز صنعت نفت منتج شده از سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران

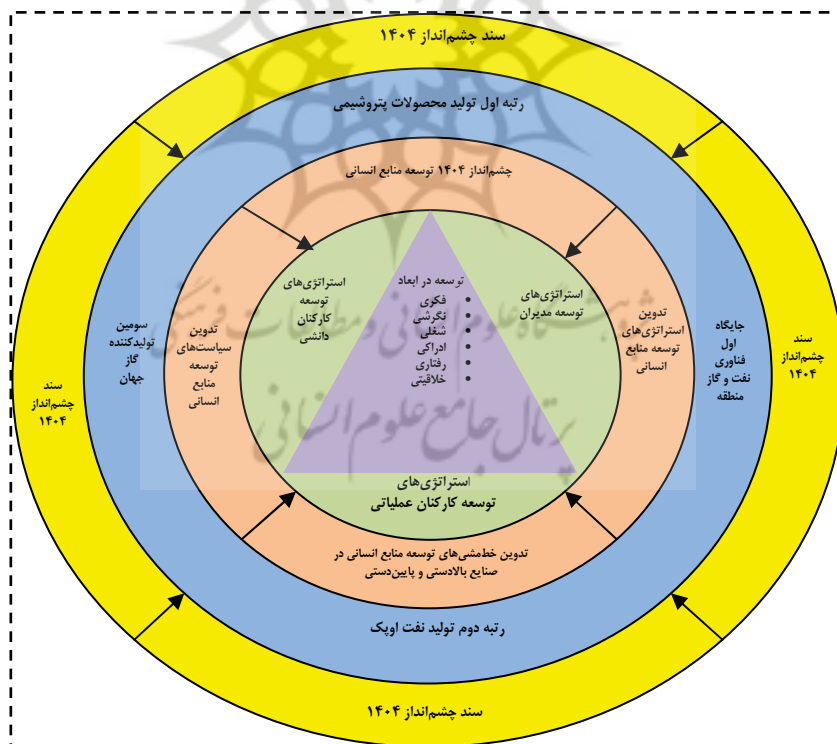


### مدل توسعه منابع انسانی

با توجه به ادبیات و پیشینه نظری تحقیق، سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی و صنعت نفت، گزارشات و اسناد منتشره مدل که در منابع به آن اشاره شده پیشنهادها زیر در توسعه استراتژیک نیروی انسانی در راستای اهداف کلان صنعت نفت ارائه شده است. همانطور که ابعاد مدل ارائه شده نشان می‌دهد، چهار سطح در توسعه منابع انسانی موثر و تاثیرگذار است. در سطح اول چشم‌انداز کلان جمهوری اسلامی ایران می‌باشد که به عنوان صورت تمامی حوزه‌های صنعت نفت را تحت پوشش قرار می‌دهد. در سطح دوم

چشم انداز صنعت نفت با چهار سیاست اصلی آن قرار دارد. این سیاست‌ها مشخص کننده ابعاد، زیر ساخت‌ها، استراتژی‌ها و خط مشی‌های اصلی در تمامی حوزه‌های صنعت نفت می‌باشد. این چهار سیاست در حوزه منابع انسانی تعیین کننده نوع نیروی انسانی، توانایی‌های لازم و مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز می‌باشد. در سطح سوم چشم‌انداز توسعه نیروی انسانی، استراتژی توسعه نیروی انسانی، سیاست‌ها و خط مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنایع بالادست و پایین دست با توجه به سیاست‌های کلان صنعت نفت قرار دارد. در سطح چهارم هدف استراتژی‌های توسعه منابع انسانی قرار دارد. فرایند توسعه منابع انسانی میان مدیران، کارکنان دانشی و کارکنان عملیاتی باید متمایز باشد. مدیران، کارکنان دانشی و کارکنان عملیاتی هر یک دارای نیازهای توسعه‌ای خاصی هستند که باید متناسب با هر یک از این گروه‌ها ابعاد توسعه‌ای خاصی در نظر گرفته شود.

شکل ۳. مدل توسعه منابع انسانی پیشنهادی برای صنعت نفت



## نتیجه‌گیری

توسعه انسانی به معنای مجموعه فرایندهایی است که در آن منابع انسانی صنعت نفت بتوانند از طریق شرکت در برنامه‌های آموزشی حین خدمت، خودآموزی، یا کسب تجربه عملی در محیط کار و یا سایر شیوه‌های یادگیری غیرمستقیم مانند مشاهده اجتماعی و حضور فیزیکی و فعال (به تعبیری کارآموزی و شاگردی) در کنار افراد مجرب و استفاده از فرصت‌های مربی‌گری شایستگی‌های لازم را کسب نموده و به سرمایه انسانی تبدیل شوند.

از نگاه دیگر می‌توان در چارچوب الزامات تشکیل سرمایه انسانی برای تحقق اهداف بلند مدت و توسعه‌ای صنعت نفت، توسعه انسانی را تعریف کرد. در این معنا، لازم است بدانیم با توجه به چالش‌های جهانی انرژی و به طور کلی روندهای تحول صنعت و تکنولوژی، الزامات انسانی توسعه صنعت نفت چیست و این صنعت برای آن که بتواند از جایگاه مطلوب جهانی برخوردار شود، نیازمند چه نوع سرمایه‌های فکری و اجتماعی می‌باشد.

بدون شک صنعت نفت ایران بدون زیرساخت پیشرفته تکنولوژی و برخورداری از قابلیت نوآوری و توانایی توسعه تکنولوژی، نمی‌تواند در سطح جهان رقابت‌پذیر شده و نیازهای توسعه‌ای خود را برطرف کند. در نتیجه به نوعی از سرمایه‌های فکری (نیروهای متخصص و دانشگران و مدیران) نیاز است که از سه سطح شایستگی به شرح زیر برخوردار باشند:

**الف. شایستگی‌های پایه:** شایستگی‌هایی که به صنعت نفت کمک می‌کند نیازهای توسعه‌ای خود را تأمین نماید. در این معنا، سرمایه فکری این صنعت باید به دانش تخصصی روزآمد، دانش مدیریت نوین، به علاوه توانایی به روز کردن مستمر دانش و مهارت، تسلط به زبان انگلیسی و داشتن سواد تکنولوژی اطلاعات به معنای مهارت‌های لازم برای استفاده از اینترنت و نرم افزارهای اطلاعات مجهز باشد.

**ب. شایستگی‌های ممتاز:** شایستگی‌هایی که به صنعت نفت کمک خواهد کرد، در جهت کسب مزیت رقابتی گام برداشته و در این سطح، سرمایه فکری صنعت نفت باید

به مهارت‌های رهبری و تحول و بازاریابی و بازاریابی بین‌المللی و مذاکره بین‌المللی و مدیریت پروژه‌های پیچیده، مدیریت ریسک و مدیریت بحران و مدیریت تکنولوژی و مدیریت دانایی و شایستگی‌هایی از این دست مجهز شود. از طریق چنین شایستگی‌هایی است که صنعت نفت می‌تواند به قابلیت مهمی چون هوشمندی رقابتی دست یابد.

**ج. شایستگی‌های استراتژیک:** این شایستگی‌ها در عالی‌ترین سطح و از نوع ابر شایستگی یا ابر مهارت‌هایی هستند که کسب آن‌ها توسعه مستمر سرمایه انسانی را تضمین می‌کند و در واقع، شایستگی‌هایی است که صنعت نفت را از طریق تشکیل سرمایه انسانی مناسب و ایجاد ظرفیت برای توسعه تکنولوژی، در جایگاه مناسب جهان خواهد داد. سرمایه فکری این صنعت به ویژه رهبران و مدیران ارشد ستاد و سازمان‌های وابسته به صنعت نفت، باید به قابلیت‌هایی چون تفکر استراتژیک، رهبری تحول استراتژیک، به معنای توانایی تبدیل سازمان‌های دیوان سالار و ناکارآمد کنونی به سازمان‌های نوآور و رقابت‌جو، مهارت شبکه‌سازی بین‌المللی و قابلیت نوآوری مستمر و ابر مهارت‌هایی از این نوع بصورت عمیق و گسترده، مجهز باشند.

افزون بر سرمایه فکری، صنعت نفت به سرمایه اجتماعی نیز نیاز دارد. سرمایه اجتماعی، به معنای استفاده از شبکه‌های دانایی و ارتباطات فردی، جمعی و سازمانی در داخل و خارج از کشور و از آن مهم‌تر توانایی اتصال به شبکه‌های تحقیق، توسعه و نوآوری و سرمایه انسانی شرکت‌های چندملیتی به گونه‌ای است که صنعت نفت بتواند از طریق آنها قطب‌های نوآوری و شبکه‌های یادگیری و تکنولوژیک ایجاد کرده و آنها را به‌طور مستمر توسعه دهد و با اتکا به چنین زیرساخت‌های اجتماعی، اهداف استراتژیک خود را دنبال نماید. شکی نیست که پروژه‌های سرمایه‌گذاری خارجی در این زمینه فرصت‌های باارزشی را در اختیار این صنعت قرار خواهد داد.

از سوی دیگر، تشکیل سرمایه اجتماعی بر اساس اعتماد و امنیت خاطر استوار است و بدون وجود اعتماد میان اجزا و عناصر سازمان به ویژه میان دانشگران و مدیران و بدون اطمینان خاطر کارکنان (به‌ویژه دانشگران) از شایستگی رهبران و مدیران صنعت نفت در رویارویی با چالش‌های ملی و بین‌المللی، سرمایه اجتماعی تشکیل نشده و یا نمی‌تواند از

اثربخشی لازم برخوردار باشد.

افزون بر آن، اثربخشی و بهره‌وری سرمایه‌های فکری و اجتماعی در گرو آن است که این سرمایه‌ها از انگیزه کافی برخوردار باشند. این بدان معناست که افراد کار خود را دوست داشته و احساس کنند قابلیت‌های آنها به طور مستمر در حال رشد و توسعه است و با داشتن انگیزه بالا بخواهند دانش، مهارت، تخصص و شبکه ارتباطی خود را به طور کامل در اختیار توسعه صنعت نفت قرار دهند.

## منابع و مأخذ

### منابع فارسی

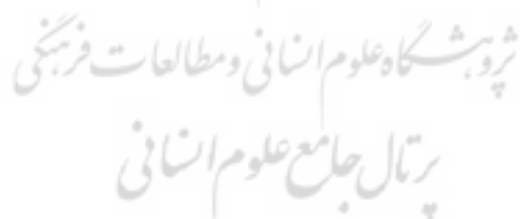
۱. ایازی، محمد، ۱۳۸۶، نقش توسعه یافتگی مدیران تحقیق و توسعه در انتخاب و انتقال فناوری در صنعت نفت
۲. ایازی، محمد، ۱۳۸۶، نقش دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در توسعه صنعت نفت
۳. بختیاری، فریدون، ۱۳۸۷، شناسایی کانون‌های اساسی تخصصی در فعالیت‌های اصلی بخش بالادستی صنایع نفت و گاز
۴. جزیی، نسرین، ۱۳۸۷، وضعیت موجود نیروی انسانی در صنعت نفت و شناخت چالش‌ها در دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز بیست ساله صنعت نفت
۵. خوارزمی، شهیندخت، ۱۳۸۷، بررسی فرصت‌های توسعه تکنولوژی و توسعه انسانی در قراردادهای نفت و گاز ایران
۶. مهدی‌زاده، محمدرضا، ۱۳۸۶، توسعه فناوری و تربیت نیروی انسانی خیره در صنعت نفت و پالایش

### منابع انگلیسی

1. Brooks, Kitand Nafukho, Fredrick Muya (2006). Human resource development, social capital, emotional intelligence Any link to productivity?, Journal of European Industrial Training, 30(2), 117-128.

2. Garavan, T. (1997), "Training, development, education, and learning: different or the same?", *Journal of European Industrial Training*, 21(2), pp. 39-50.
3. Garavan, Thomas N. (1995). Stakeholders and strategic human resource development, *Journal of European Industrial Training*, 19(10), pp. 11-16.
4. Gilley, J.W. and Maycunich, A. (2000), *Organizational Learning, Performance, and Change: An Introduction to Strategic Human Resource Development*, Perseus Books, Cambridge, MA.
5. Harrison, R. (1997), *Employee Development*, Institute of Personnel and Development, London.
6. Hassan, Arif (2007), "Human resource development and organizational values", *Journal of European Industrial Training*, 31(6), pp. 435-448.
7. Holton, E.F. III (2000), "Clarifying and defining the performance paradigm of human resource development", *Academy of Human Resource Development*, Bowling Green, OH.
8. Jacobs, R.(1990). Human Resource Development as an Interdisciplinary body of Knowledge, *Human Resource Development Quarterly*, 1(1), pp65-71.
9. Jai, Priti (1999), "On-the-job training: a key to human resource development", *Library Management*, 20 (5), pp. 283-294.
10. Lall, S. (۱۹۹۴). Technological capabilities. In J.-J. Salomon, F. R. Sagasti, & C. Sachs-Jeantet, *The uncertain quest: science, technology, and development*, Tokyo: United Nations University Press.
11. McLean, G.N. and McLean, L. (2001), "If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context?", *Human Resource Development International*, 4(3), pp. 313-26.
12. Nadler, L. and Nadler, Z.(1989), *Developing Human Resources*,3rd ed., Jossey-Bass, London.
13. Nolan, ciara (2002). Human Resource Development in Irish Hotel Industry: the Case of the Small Firm, *Journal of European Industrial Training*, 26/2/3/4, pp 88-99.
14. Rao, T.V. (2007), "Is it time to replace HRD managers by knowledge and learning managers?" [http://indianmba.com/ Faculty Column /FC525/fc525.html](http://indianmba.com/FacultyColumn/FC525/fc525.html)
15. Reed, M. and Barrington, H. (1997), *Training Interventions*, IPD, London.
16. Rothwell, W. and Kazanas, H.(1991), *Strategic Human Resource*

- Planning and Management, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
17. Rowley, Chris et al., (2004), "Human resource development in the Asia Pacific: coverage, themes and contents", *Journal of World Business*, 39, pp.301-308
  18. Sparkes, John R. and Miyake, Maiko(2000). Knowledge transfer and human resource development practices: Japanese firms in Brazil and Mexico, *International Business Review*, 9, 599–612.
  19. Stewart, J. (1999), *Employee Development Practice*, Pitman Publishing, London.
  20. Swanson, R.A. (2001), "Human resource development and its underlying theory", *Human Resource Development International*, 4 (3), pp. 299-312.
  21. Tayeb, M. (1995). The competitive advantage of nations: The role of HRM and its socio-cultural context. *International Journal of Human Resource Management*, 6 (3), 588–605.
  22. World Bank (1998). *World Development Report 1998/1999: Knowledge for Development*. Washington, DC: World Bank.
  23. Zhu, Ying(2004). Responding to the challenges of globalization: human resource development in





پروژه نگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی