

Designing a model of a professional organization in the National Oil Company of the Islamic Republic of Iran

Mahsa Noroozi¹ - Mashallah Valikhani^{2*} - Karamollah Daneshfard³

Abstract

The purpose of this study was to design a model of a professional organization in the National Oil Company of the Islamic Republic of Iran. This research in terms of applied purpose and data qualitatively with the data method and based on purposeful sampling by conducting in-depth interviews with 23 experts, data collection and simultaneously with data collection in three stages of open, axial and coding Selectively analyzed. The findings showed that the model of professional organization in the National Iranian Oil Company has 19 main categories and 66 sub-categories. Also based on the findings, the strategies include the creation and development of management information system, development of meritocracy system in oil management, development of performance appraisal system, human resource empowerment and equitable payroll system. It can be said that consolidating meritocracy and meritocracy and developing the education system will facilitate organizational professionalism in the National Oil Company.

Keywords:

Professional Organization, Merit, National Oil Company, Data Theory Foundation

1. PHD Student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Public Management, Dehaghan Branch, Islamic Azad University of Dehaghan, Iran, Corresponding Author.

3. Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.



طراحی مدل سازمان حرفه‌گرا در شرکت ملی نفت جمهوری اسلامی ایران

مهسا نوروزی^۱ - ماشاءالله ولی‌خانی^{۲*} - کرم‌الله دانشفرد^۳

چکیده

هدف این پژوهش طراحی مدل سازمان حرفه‌گرا در شرکت ملی نفت جمهوری اسلامی ایران بود. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و داده‌ها به صورت کیفی با روش داده‌بنیاد و بر اساس نمونه‌گیری هدفمند با انجام ۲۳ مصاحبه عمیق از خبرگان داده‌ها جمع‌آوری و هم‌زمان با گردآوری داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که مدل سازمان حرفه‌گرا در شرکت ملی نفت ایران دارای ۱۹ مقوله اصلی و ۶۶ مقوله فرعی است. همچنین بر اساس یافته‌ها، راهبردها شامل ایجاد و توسعه سیستم اطلاعات مدیریت، توسعه نظام شایسته‌سالاری در مدیریت نفت، توسعه نظام ارزیابی عملکرد، توانمندسازی منابع انسانی و سیستم حقوق و دستمزد عادلانه است. می‌توان گفت که تحکیم شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری و توسعه نظام آموزش، حرفه‌گرایی سازمانی را در شرکت ملی نفت تسهیل خواهد کرد.

کلمات کلیدی: سازمان حرفه‌گرا، شایسته‌سالاری، شرکت ملی نفت، نظریه داده‌بنیاد

۱. دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران، نویسنده مسئول.

۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

مقدمه

در دهه‌های اخیر شاهد ظهور رویکردی جدید در مدیریت دولتی یا پارادایمی رویکرد بوده‌ایم که برای رویارویی نوین با مشکلات و مسائل پیچیده عصر حاضر شکل گرفته است. ضرورت برخورد با چالش‌هایی از قبیل تغییر جهانی و جهانی‌شدن، انقلاب اطلاعات و رقابت بین دولت‌ها را ناگزیر از ایجاد تغییرات عمده‌ای در بخش مدیریت منابع انسانی کرده است. پارادایم الگوی سنتی اداره که در بخش اعظم قرن بیستم یک نظریه غالب محسوب می‌شد، طی سال‌های اخیر که تغییراتی به مراتب وسیع‌تر از تغییرات قرن بیستم را به خود دیده است، جای خود را به مدیریت حرفه‌ای‌گرایی داده است (Bouckaert & Van de Walle, 2003). رویکرد حرفه‌گرایی از مفاهیم جدید در حوزه مدیریت و سازمان است که هدف آن توسعه دانش، بینش و مهارت کارکنان و مدیران برای رسیدن به توسعه سازمانی در محیط پرتلاطم قرن ۲۱ است. بنابراین توسعه حرفه‌ای می‌تواند رویکردی مناسب برای حرفه‌ای‌ترکردن مدیران و کارکنان مطرح باشد (عاشقی و قهرمانی، ۱۳۹۵). حرفه‌ای‌گرایی توافقی است برای تعریف کردن یک حرفه و موجب به‌وجود آمدن تشکلهای حرفه‌ای می‌شود. سازمان حرفه‌گرا با تقویت اخلاق حرفه‌ای، از مؤثرترین مکانیزم‌های کنترل درونی یا خودکنترلی است و درعین‌حال، این ترکیب موجب افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی معرفی خواهد شد و حرفه‌ای‌شدن حرفه‌ها و مشاغل، یک طیف یا پیوستار است که در یک سوی آن، ارزش‌های حرفه‌ای ایدئال و در سوی دیگر آن، پراکندگی و فقدان ارزش‌های حرفه‌ای مشاهده می‌شود (Khurana, 2017). تبدیل یک سازمان به سازمان حرفه‌گرا، به جدّ به منابع انسانی توانمند وابسته است.

جهانی‌شدن، تغییرات فاحش جمعیتی، تفاوت در سطح دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های کلیدی افراد و کمبود نیروی کار متخصص در حوزه‌های مختلف کسب‌وکار، می‌تواند اثرات چشمگیری بر توانایی ملت‌ها در حفظ قابلیت رقابت‌پذیری‌شان با هم‌متایان خود در دنیا داشته باشد (Laprade, 2006). بدون داشتن نیروی کار ماهر، مجرب و مجهز به دانش فنی، کسب‌وکارها توانایی خود را در رقابت ملی و بین‌المللی از دست می‌دهند و این نبود نیروی ماهر جز کاهش موفقیت اقتصادی برای آن‌ها نتیجه‌ای در بر نخواهد داشت (Marx, 2016). از طرفی، سرعت بالای پیشرفت فناوری نیز فشار ثابتی بر سرعت، نوآوری و تغییر وارد می‌آورد. در سازمان حرفه‌گرا کارکنان باید طیف گسترده‌ای از مهارت‌ها و قابلیت‌های فنی و ارتباطات میان‌فردی حوزه کاری را داشته

باشند که آن‌ها را مجاز به کار با فناوری‌های پیشرفته و در حالت بهینه، فعالیت در سازمان‌های با قابلیت‌های عملکردی بالای امروزی کنند. در یک دهه گذشته، تلاش محققان حوزه‌های منابع انسانی بر این بوده است تا از طریق کشف مکانیزم‌های مرتبط با پیوند بین نظام‌های منابع انسانی، نظام‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمان‌ها، پرده از راز این جعبه سیاه بردارند (Boxall, Ang & Bartram, 2011). در حقیقت، بدون داشتن نیروی کار ماهر، مجرب و مجهز به دانش فنی، کسب‌وکارها توانایی خود را در رقابت ملی و بین‌المللی از دست می‌دهند و نتیجه‌ای به غیر از کاهش موفقیت اقتصادی برای آنها در بر نخواهد داشت. در عصر حاضر انجمن‌های حرفه‌ای زیادی در هر بخشی از کسب‌وکار دنیا ظاهر شده‌اند. به نظر تعدادی از متخصصان بین‌المللی مدیریت منابع انسانی، یکی از چالش‌های مهم پیش روی این حوزه تخصصی، حرفه‌ای کردن آن است تا بتوان اثربخشی آن را در عرصه‌های گوناگون، به‌طور مستمر افزایش داد (Boselie & Paauwe, 2015). در واقع، حرفه علاوه بر داشتن مؤلفه‌های شغل، شش مؤلفه اصلی دانش تخصصی، تجربه شغلی، توانایی، مهارت، نگرش متمایز، تعهد حرفه‌ای و مرام اخلاقی را شامل می‌شود. همچنین، حرفه‌منداها با جمعیت حرفه‌ای مربوط به حرفه کاربران، کارورزان، دانشمندان و فیلسوفان در تعامل هستند. در جوامعی که حرفه‌گرایی مغفول مانده است، تعامل زایا بین این چهار گروه حرفه‌ای در حرفه وجود ندارد (فرامرزی قرامکی، ۱۳۹۵).

می‌توان گفت به تبعیت از تمامی مباحث دیگر در حوزه مدیریت منابع انسانی، مطالعات حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی، بیشتر در غرب رخ داده است. هرچند که مطالعه تطبیقی در خصوص این فرایند در هنگ‌کنگ صورت گرفته است و از زمان پذیرش سیستم مدیریت بازار آزاد توسط چین، بحث حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی در این کشور از رشد چشمگیری برخوردار بوده است (Higgins & Lo, 2018). شرکت ملی نفت ایران، یکی از مهم‌ترین سازمان‌هایی است که نقشی حیاتی در اقتصاد کشور ایفا می‌کند. چنانچه این سازمان در زمینه حرفه‌گرایی سازمانی توسعه یابد، شاهد بهبود عملکرد این شرکت و موفقیت اجرای فرایندها در رسیدن به اهداف سازمان خواهیم بود.

در چارت رسمی شرکت ملی نفت، به‌طور کلی به سه حوزه فعالیتی نیازسنجی مشاغل و ترسیم کارراهه، آموزش کارکنان و نیز ارزیابی عملکرد، «مدیریت توسعه منابع انسانی» اطلاق شده و همواره ارزیابی کارکرد این حوزه با توجه به نقش حیاتی آن در

شرکت ملی نفت، مورد توجه بوده است. مسئله بزرگ و چالش برانگیز برای سازمان‌های بزرگ و پیچیده، نظیر شرکت ملی نفت، ارتقا و کسب اطمینان از کیفیت توسعه منابع انسانی در کنار کنترل و کاهش هزینه‌های سیستم‌های مختلف آموزش، برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد در محل کار است؛ از این رو، بحث کنترل مستمر وضعیت کلی واحدهای متولی توسعه منابع انسانی مورد هدف قرار می‌گیرد. دنبال کردن روندها در طول زمان می‌تواند یکی از مفیدترین منابع اطلاعاتی راجع به شکاف‌های قابل لمس در عملکرد باشد. درک ذهنی در رابطه با عملکرد می‌تواند از سوی مشتریان، کارکنان، مدیران و یا از پژوهش‌های عمومی مدیریتی حاصل شود (حاج کریمی و همکاران، ۱۳۹۵). در ارتباط با توسعه حرفه‌ای منابع انسانی و حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی سازمان که در واقع تبدیل سازمان به سازمان حرفه‌گراست، تحقیقاتی انجام شده است.

در این راستا، سایرینگو در تحقیقی با استفاده از پدیدارشناسی و تحلیل مضمون نشان داد که توسعه حرفه‌ای سازمان ارتباط مستقیمی با فعالیت‌های روزمره کارکنان دارد و باید بخشی از یک فرایند یادگیری مداوم باشد که از طریق اقدامات یادگیری رسمی و نیز غیررسمی حاصل می‌شود (Syriou, 2018). بالتازارد در تحقیقی به مؤلفه‌های دانشوری، درستکاری، رهبری، استقلال، غرور و مباحثات، روحیه و اشتیاق، نزاکت و همکاری، خدمات‌رسانی به خیر عمومی و تجارت‌گرایی متوازن در حرفه‌ای‌گرایی منابع انسانی دست یافتند (Balthazard, 2014). موتیان در پژوهشی با عنوان حرفه‌ای‌گرایی در منابع انسانی پرستاری اشاره کردند که با مهارت‌های نیازسنجی، طراحی، توسعه و ارزشیابی برنامه‌های توسعه منابع انسانی، بازاریابی، تحلیل هزینه - فایده و تسهیل یادگیری می‌توان در توسعه شغلی موفق بود (Mottian, 2014). حسن در مطالعه رابطه بین استراتژی‌های آموزش و توسعه سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی نفت و گاز پاکستان نشان داد که عملکرد مطلوب یک سازمان به این معنی است که چگونه مدیران مؤثر و کارآمد از منابع سازمانی برای جلب رضایت مشتری و دستیابی به اهداف سازمانی استفاده می‌کنند. در حالت ایدئال، هرچه کارمندان بیشتر آموزش ببینند و از شرایط کار و محیط خود راضی باشند، می‌توانند به افزایش عملکرد سازمان‌های خود کمک کنند (Hasan, 2014). باتمانی و همکاران (۱۳۹۹) در تحلیل مفهوم حرفه‌ای‌سازی در حوزه مدیریت منابع انسانی اشاره کردند که کاربست چشم‌انداز حرفه‌ای‌سازی در خصوص حوزه مدیریت سازمان می‌تواند فهم کنونی را از این مفهوم ارتقا بخشد. فیاضی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان آموزش سبز منابع

انسانی در صنعت نفت نشان داد که برای اجرای مؤثر آموزش‌های سبز در صنعت نفت، فرهنگ‌سازی و ایجاد زیرساخت‌ها و بسترهای لازم در اولویت قرار دارد. علاوه بر این، باید برنامه‌های آموزش سبز بر مبنای چارچوبی خاص متناسب با این صنعت نیز طراحی شود. باتمانی و همکاران (۱۳۹۷) در شناسایی عوامل تأثیرگذار بر حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی دریافتند که عوامل تأثیرگذار بر حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی را می‌توان بر اساس سه مقوله کلی (محیطی، سازمانی و فردی) و ابعاد شناسایی‌شده را می‌توان بر اساس ۹ بُعد (مجمع ناظر، کد اخلاقی، استقلال و خودگردانی، صدور گواهینامه، جایگاه قانونی، کمک به جامعه، پیکره دانش، پایگاه پژوهشی و شناسایی) تحلیل کرد. درویش و همکاران (۱۳۹۰) در تبیین شایستگی‌های حرفه‌ای منابع انسانی در شرکت ملی پتروشیمی ایران، شایستگی‌های منابع انسانی را در ۶ بُعد اصلی عمل‌گرای معتبر، عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد و طراح سازمان، معمار استراتژی، مجری عملیاتی، هم‌پیمان کسب‌وکار و تعداد ۲۱ شاخص فرعی از طریق آزمون‌های تی و تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار دادند.

ایران یکی از کشورهایی است که ذخایر نفتی فراوانی دارد. چنانچه در صنعت نفت، مدیریت مناسب و قوی اعمال نشود، ممکن است که رسیدن به اهداف، مأموریت‌ها و چشم‌اندازهای مد نظر با تأخیر مواجه شود. از آنجاکه شرکت ملی نفت، یکی از مهم‌ترین منابع تأمین‌کننده انرژی و یکی از مهم‌ترین منابع درآمدی کشور است، نقش توسعه حرفه‌ای سازمانی در این شرکت بسیار تعیین‌کننده است و در چرخه اقتصادی برخی سازمان‌های دیگر اثرگذار خواهد بود. موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها و از جمله شرکت نفت، ارتباط نزدیکی با حرفه‌ای‌بودن یا عدم توسعه حرفه‌ای دارد. برخورداری شرکت نفت از مدل سازمانی حرفه‌گرا می‌تواند باعث بهبود عملکرد این شرکت شود و ضعف در این زمینه باعث ضعف در عملکرد و بهره‌وری در شرکت ملی نفت خواهد شد. بنابراین، با توجه به اهمیتی که شرکت ملی نفت در توسعه اقتصادی و انرژی کشور دارد، توسعه حرفه‌ای سازمانی و تبدیل به سازمان حرفه‌ای موجب بهره‌برداری مناسب از منابع نفتی و در مجموع کمک به چرخه اقتصاد کشور خواهد شد و این دغدغه وجود دارد که ممکن است عدم توسعه حرفه‌ای شرکت ملی نفت به چالشی در مسیر توسعه این سازمان تبدیل شود. از طرفی نیز، تحقیقی در این زمینه در شرکت ملی نفت انجام نشده است و نتایج این تحقیق می‌تواند موجب آگاهی بیشتر مدیران شرکت ملی نفت شده و بینش جدیدی را به آن‌ها بدهد تا با تسلط بیشتری بتوانند در حداقل زمان

ممکن شرکت ملی نفت ایران را با توسعه حرفه‌ای منابع انسانی به سازمانی حرفه‌گرا تبدیل کنند. از این رو، محقق در پژوهش حاضر به دنبال پاسخ این سؤال اصلی است که مدل سازمان حرفه‌گرا در شرکت ملی نفت جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی تحقیق حاضر کیفی است که با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد در شرکت ملی نفت ایران در رابطه با حرفه‌گرایی سازمانی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق شامل اساتید دانشگاهی آشنا به موضوع تحقیق و خبرگان شرکت ملی نفت ایران بود. با توجه به مفروضات اساسی و زیربنایی رویکرد کیفی در پژوهش حاضر، تعداد نمونه پیش از اجرای پژوهش تعیین نشد. به این صورت که پس از تحلیل داده‌های حاصل از هر نمونه، در خصوص اینکه کدام نمونه در گام بعدی، داده مناسبی را در اختیار محقق قرار می‌دهد، بر اساس تئوری در حال ساخت مشخص شد. در این روش اطلاعات لازم از طریق انجام مصاحبه و همچنین بررسی اسناد و گزارشات مرتبط جمع‌آوری شده است. در انجام مصاحبه‌ها، از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. هم‌زمان با گردآوری داده‌ها، داده‌های کیفی شامل متن مصاحبه‌ها و گزارش‌ها با استفاده از مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، کدگذاری محوری و گزینشی مورد تحلیل قرار گرفت. به نحوی که بعد از تحلیل (کدگذاری) داده‌های حاصل از هر مصاحبه یا گزارش، با مشخص شدن نقاط مبهم یا ضعف نظریه و مقوله‌ها، نمونه بعدی برای اصلاح و غنی‌تر کردن نظریه انتخاب شد و نمونه‌گیری آن قدر ادامه یافت تا در مقوله‌ها اشباع نظری حاصل شد. تحلیل داده‌ها بر اساس روش پیشنهادی استراس و کوربین (Strauss & Corbin, 2011) بعد از اولین مصاحبه انجام شد و به تولید مفاهیم و ایجاد سؤال‌هایی جدید و در نتیجه کسب اطلاعات بیشتر منجر شد. این فرایند به صورت چرخه‌ای و تا نقطه اشباع داده‌ها ادامه یافت. شایان ذکر است اشباع نظری پس از مصاحبه با ۱۸ نفر حاصل شد، اما برای اطمینان بیشتر، ۴ مصاحبه دیگر نیز انجام شد. در طول مطالعه برای اطمینان از صحت و استحکام داده‌ها از معیارهای پیشنهادی لینکلن و گوبا (Lincoln & Guba, 1999) استفاده شد.

گام اول: کدگذاری باز: در گام اول، با مطالعه سطر به سطر، جمله به جمله و یا پاراگراف به پاراگراف متن مصاحبه‌ها و مستندات، واژه‌ها و عبارات مرتبط با تبدیل شرکت ملی نفت ایران به سازمان حرفه‌گرا، پیامدها و راهکارهای توسعه استخراج شد. سپس به هر یک از واژه‌ها و عبارات، کد اولیه‌ای اختصاص داده شد.

گام دوم: کدگذاری محوری: در گام دوم تحلیل داده‌های کیفی، با استفاده از کدگذاری محوری، با بررسی تطبیقی مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط، بین مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد پیوند برقرار شد. بر اساس رهیافت سیستماتیک استراوس و کوربین (۲۰۱۱)، مقوله‌های مستخرج از مرحله کدگذاری باز، در قالب شرایط موجبات علی (علل پدیده اصلی)، راهبردها (استراتژی‌هایی که در پاسخ به پدیده اصلی اتخاذ می‌شوند)، ویژگی‌های زمینه‌ای (شرایط بسترساز خاص مؤثر بر راهبردها)، شرایط مداخله‌گر (شرایط عام مؤثر بر راهبردها) و پیامدها (نتایج به‌کارستن راهبردها) به صورت نظری از طریق مدل پارادایمی به هم مرتبط شدند.

گام سوم: کدگذاری انتخابی: در آخرین گام تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از کدگذاری انتخابی، مقوله‌ها بهبود یافته و در قالب نظریه‌ای منسجم، یکپارچه شدند. فرایند اعتباریابی مدل: در تحقیق حاضر، جهت اعتبارسنجی مدل، به دفعات به یادداشت‌های فنی، فایل و متن مصاحبه‌ها و اسناد مرتبط رجوع شد. همچنین، پس از مشخص شدن نتایج ساخت مدل، مدل تئوریک در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت. طی این دو فرایند، اصلاحاتی مد نظر قرار گرفت و پس از جمع‌بندی و نهایی‌سازی برخی از آن‌ها، جهت افزایش یکپارچگی نظری در مدل اعمال شد.

یافته‌ها

مشارکت‌کنندگان بر اساس یافته‌های پژوهش، ۷۷/۷۸ درصد مرد و ۲۲/۲۲ درصد زن بودند. ۲۲/۲۲ درصد دارای مدرک دکترا، ۶۱/۱۱ دارای مدرک فوق‌لیسانس و ۱۶/۶۷ درصد دارای مدرک لیسانس بودند. ۸۳/۳۳ درصد دارای سابقه بیش از ۱۰ سال مدیریت در شرکت ملی نفت و یا تدریس در دانشگاه و ۱۶/۶۷ درصد از خبرگان، کمتر از ۱۰ سال سابقه مدیریت در شرکت ملی نفت و یا تدریس در دانشگاه داشتند.

برای شروع تحلیل‌ها به کمک روش نظریه داده‌بنیاد بلافاصله بعد از اولین مصاحبه، محقق کدگذاری را انجام داد. به دلیل محدودیت به ارائه سه نمونه از استخراج کدهای اولیه از مصاحبه‌های انجامی در جدول ۱ اکتفا شده است.

در این پژوهش با ۲۳ نفر از خبرگان شرکت ملی نفت ایران مصاحبه شد که از مصاحبه هجدهم به بعد تکرار مصاحبه‌های قبلی بود و مطلب جدیدی به یافته‌ها اضافه نشد و بنابراین، پس از مصاحبه بیست و سوم، انجام مصاحبه‌ها قطع شد.

پس از شناسایی و استخراج کدهای اولیه، در مرحله بعد، داده‌های اولیه دسته‌بندی و به کدهای ثانویه تبدیل شدند. سپس کد ثانویه، کدهای اولیه، تبدیل به

جدول ۱. کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

کدگذاری اولیه	گزیده‌ای از متن مصاحبه‌ها	نفرات مصاحبه شده
<p>تحول سازمانی پذیرش تغییرات باور واقعی به منابع انسانی ضمانت و تعهدداشتن پویایی برنامه‌ها اثربخشی فعالیت‌ها پاداش مؤثر</p>	<p>به نظر من دنیا در حال تغییر و تحول هست. به همین شکل سازمان‌ها هم مدام در حال تغییر هستند. رویه‌ها، تکنولوژی‌ها، نوع نگرش‌ها، پیچیدگی سازمان‌ها، همه به همین شکل. اول مدیران باید به این باور برسند و تغییر و تحولات را قبول کنند. هرچند که به توانمندی منابع انسانی آن اعتقادی را که باید داشته باشند، ندارند. اما باید برنامه‌های به‌روز و نو و سنجیده داشته باشند و اعتقاد و باور به توان منابع انسانی داشته باشند تا کارکنان و متخصصان با تعهد کاری به دنبال کار خوب و خوب‌کار کردن باشند. می‌توانم بگویم که مدیریت خیلی نقش دارد.</p> <p>نکته دیگری که باید در مورد تبدیل سازمان به سازمان حرفه‌گرا بگویم این است که باید بین کارمندی که کار می‌کند و کارمندی که کار نمی‌کند تفاوت باشد. برای کارمند خوب و منظم پاداش در نظر گرفته شود تا تشویق شود و اثربخشی کار و نتیجه فعالیتش بیشتر بشود.</p>	<p>مصاحبه نفر اول</p>
<p>جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص ارتباطات فردی تفکر سیستمی همگونی نیروی انسانی محیط رقابتی کارآفرینی سازمانی تکنولوژی ارزیابی عملکرد بر اساس ارزیابی‌های میدانی و نتیجه کارها</p>	<p>در وزارت نفت از زمان قبل از انقلاب تا الان یک‌سری مشکلات وجود داشته و هنوز هم کم‌وبیش وجود دارد. یادم است آن زمان که اوایل کار ما در شرکت نفت بود، برای اینکه تخصص یاد بگیرند، افرادی را بورس می‌کردند که به انگلستان بروند و حرفه و تخصص فراگیرند. بعد از دو سال به نظر می‌رسید دانش به‌دردخور و مهمی به ایرانی‌ها یاد ندادند. الان هم همین مشکل پابرجاست. مثلاً اگر قطعه‌ای خراب شود، باید متخصصان کشورهای صنعتی بیایند و آن را تعمیر و راه‌اندازی کنند. به‌کارگیری نیروی متخصص و حذف این نیروها مهم است، به‌خصوص در زمان تحریم‌ها.</p> <p>نکته بعدی اینکه بایستی به‌جای جزیره‌ای و سلیقه‌ای کار کردن، به صورت سیستمی کارها انجام بشود. ناهمگونی نیروها و تخصص نامتناسب با کار مورد نیاز باید رفع شود.</p> <p>نکته دیگر اینکه باید در دانشگاه‌ها اقدامات بیشتری در تولید علم بومی و تکنولوژی بومی صورت بگیرد و در واقع در برخی بخش‌ها کارآفرینی هم رخ خواهد داد. چون ما در دنیایی هستیم که رقابت در صنعت‌ها زیاد است. هر روز یک تکنولوژی نو می‌بینیم. اگر از تکنولوژی‌های از رده خارج و کم‌کاربرد کشورهای صنعتی استفاده کنیم به سازمان حرفه‌گرا تبدیل نخواهیم شد.</p> <p>نکته آخر اینکه در مراحل انجام وظایف نتایج فعالیت‌ها ارزیابی شوند.</p>	<p>مصاحبه نفر دوم</p>
<p>جو و اخلاق سازمانی فرهنگ سازمانی تعارض فرد در سازمان</p>	<p>در مورد حرفه‌گرایی سازمان ابتدا یک داستان بگویم. داستان میمون‌ها که در اتافی قرار داده شدند و تعدادی موز در یک سبد روی چهارپایه قرار دادند. بعد ۵ میمون را به اتاق بردند. بلافاصله یکی از میمون‌ها از چهارپایه بالا رفت تا موز بردارد و بخورد. آب</p>	<p>مصاحبه نفر سوم</p>

کدگذاری اولیه	گزیده‌ای از متن مصاحبه‌ها	نفرات مصاحبه شده
<p>مشکلات اقتصادی کشور تسهیل در جذب نیروی نخبه نیازسنجی در زمینه نیروی انسانی</p>	<p>جوش روی میمون ریختند و از چهارپایه پایین آمد. میمون بعدی از چهارپایه بالا رفت، بر روی میمون دوم هم آب جوش ریخته شد. میمون‌ها استنباط کردند که اگر از چهارپایه برای خوردن موز بالا بروند با آب جوش مواجه خواهند شد. سپس یکی از میمون‌ها را از اتاق خارج کردند و میمون جدیدی از بیرون جایگزین آن کردند. میمون جدید بلافاصله حرکت کرد که از چهارپایه بالا برود دیگر میمون‌ها به خاطر اینکه با آب جوش مواجه نشود شروع کردند به کتک‌زدن میمون جدید تا از بالا رفتن او از چهارپایه جلوگیری کنند و با آب جوش مواجه نشود. سپس میمون دیگری از ۵ میمون ابتدایی را از اتاق خارج کردند و دومین میمون جدید را از بیرون جایگزین کردند. او هم تا خواست به سراغ موز برود با کتک‌زدن دیگر میمون‌ها مواجه شد. به همین شکل میمون سوم، چهارم و پنجم را از بیرون جایگزین میمون‌های ابتدایی کردند. اینک هر ۵ میمون که داخل بودند از آب جوشی که در ابتدا روی میمون‌ها ریخته شده بود، خبر نداشتند. سپس میمون ششم را جایگزین یکی از میمون‌ها کردند و او هم وقتی سراغ موزها رفت با کتک‌خوردن مواجه شد. به همین منوال میمون هفتم و هشتم نیز که وارد اتاق شدند وقتی که هوس موز می‌کردند بقیه او را کتک می‌زدند و دلیلش را هم نمی‌دانستند. در سازمان هم فرهنگ سازمانی که در ابتدا شکل بگیرد، حتی اگر کلیه کارمندان اولیه سازمان بازنشسته شوند، فرهنگ سازمانی حفظ می‌شود و ادامه دارد. در شرکت نفت هم فرهنگ سازمانی حاکم مهم است. فرض کنید یک کشتی در دریاست. شما قسمت روی آب را مشاهده می‌کنید و بخش بزرگ‌تر آن در زیر آب است. فرهنگ سازمانی هم مثل همین است. این دو مطلب را گفتم تا بگویم برای توسعه سازمان و تبدیل سازمان به سازمان حرفه‌ای و حرفه‌گرا مشکلاتی وجود دارد که به مرور زمان باید تغییرات را به وجود آورد. پس نتیجه می‌گیریم که جو سازمانی، اخلاقی حرفه‌ای سازمانی و فرهنگ سازمانی در حرفه‌گر کردن سازمان اثرگذارند و ممکن است تعارض‌های فردی نیز وجود داشته باشد. به هرحال این مسائلی است که نمی‌شود به آسانی از آن‌ها عبور کرد. مسئله بعدی مشکلات اقتصادی کشور است که تحت‌الشعاع نفت قرار دارد و ملاحظات رفع مشکلات بودجه و اقتصاد موجب می‌شود که در اولویت بیشتری باشند و حرفه‌گرایی وزارت نفت به تعویق افتد.</p> <p>اما نکته مهمی که لازم است بگویم برای اینکه مسیر تبدیل شدن وزارت نفت به یک سازمان حرفه‌گرا با رویکرد منابع انسانی تسهیل شود، نیازسنجی دقیق و واقعی به نیروهای متخصص و فنی است که اگر این انجام شود و افراد مستعد و پرورش‌یافته و در واقع نخبگان در این رابطه بی‌دردسر و بدون رابطه جذب شوند، به وزارت نفت کمک زیادی خواهد شد.</p>	

یک کد مفهومی می‌شوند. در واقع از ترکیب کدهای مفهومی، مقولات ایجاد می‌شوند به تفکیک در زمینه‌های شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای مدل توسعه سازمان حرفه‌گرا در وزارت نفت ارائه شده است. نتایج در جداول ۲ الی ۶ درج شده است.

جدول ۲. کدگذاری ثانویه داده‌های کیفی (شرایط زمینه‌ای) مؤثر در توسعه سازمان حرفه‌گرا در شرکت ملی نفت

مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی	کدگذاری محوری
تحول سازمانی	تغییر و تحولات سازمانی	عوامل زمینه‌ای مؤثر در توسعه سازمان حرفه‌گرا در وزارت نفت
پذیرش تغییرات		
محیط رقابتی		
جو و اخلاق سازمانی		
فرهنگ سازمانی		
برنامه آموزشی و توانمندسازی کارکنان	اقدامات مدیریت منابع انسانی	
چرخش شغلی		
تعیین مسیر شغلی		
هموارسازی تبادل دانش و تجربیات		
بانک اطلاعات جامع	ارتباطات و فناوری اطلاعات	
تعامل و ارتباط با کشورهای پیشرو		
تکنولوژی		
زمینه‌سازی خلاقیت و نوآوری	ظرفیت‌سازی سازمانی	
تحکیم مدیریت دانش		
ساعات کاری منعطف		

جدول ۳. کدگذاری ثانویه داده‌های کیفی (شرایط مداخله‌گر) مؤثر در توسعه سازمان حرفه‌گرا در شرکت ملی نفت

مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی	کدگذاری محوری
پیچیدگی سازمانی در شرکت نفت	ساختار سازمانی شرکت نفت	عوامل مداخله‌گر
اهداف و استراتژی نیروی انسانی		
پیشرفت تکنولوژی		
رقابت‌پذیری	شرایط و محیط کار	
پیشرفت و لذت‌بردن		
نشاط و آگاهی		
تجارب مدیران دستگاه‌های دولتی در حرفه‌گرایی سازمان	تجارب مدیران	
تجارب مدیران بخش خصوصی در حرفه‌گرایی سازمان		
الگوگیری تجارب مدیران دیگر سازمان‌ها و بومی‌سازی		

جدول ۴. کدگذاری ثانویه داده‌های کیفی عوامل علی مؤثر در توسعه سازمان حرفه‌گرا در شرکت ملی نفت

مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی	کدگذاری محوری
ارتباطات فردی	مؤلفه‌های فردی	عوامل علی مؤثر در توسعه سازمان حرفه‌گرا در وزارت نفت
تفکر سیستمی		
ضمانت و تعهدداشتن		
آینده‌نگری		
سلسله‌مراتبی		
انطباق پذیری		
باور مدیران	مؤلفه‌های گروهی	
اهداف راهبردی		
مسئولیت مشترک		
فعال کردن انجمن‌های حرفه‌ای	مؤلفه‌های سازمانی	
تصمیمات مشترک		
شایسته‌گزینی		
اهداف و مسئولیت‌ها		
عدالت رفتاری	حمایت مدیریت	
مدیریت زمان		
حمایت مدیران از توسعه حرفه‌ای منابع انسانی	حمایت مدیریت	
حمایت مدیران از افراد متخصص و مجرب		
نیازسنجی در زمینه نیروی انسانی	جذب و تثبیت نیروی انسانی	
جذب و نگاه‌داشت نیروی انسانی متخصص		
تسهیل در جذب نیروی نخبه		
جذب نیروی متخصص از خارج سازمان		

جدول ۵. کدگذاری ثانویه داده‌های کیفی (شرایط راهبردی) توسعه سازمان حرفه‌گرا در شرکت ملی نفت

مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی (راهبردها)	کدگذاری محوری
سیستم اطلاعات منابع انسانی	ایجاد و توسعه سیستم اطلاعات مدیریت	عوامل توسعه‌دهنده (راهبرد) مؤثر در توسعه سازمان حرفه‌گرا در وزارت نفت
اطلاعات رسمی		
اطلاعات محرمانه		
نظارت از بیرون		
تعیین معیارهای شایستگی	توسعه نظام شایسته‌سالاری در مدیریت نفت	
تحکیم شایسته‌سالاری	توسعه نظام ارزیابی عملکرد	
پالایش مستمر فرایندها		
تعریف اهداف عملکرد کارکنان		
ارزیابی عملکرد بر اساس ارزیابی‌های میدانی و نتیجه کارها	توانمندسازی منابع انسانی	
توسعه نظام آموزش		
جانشین‌پروری		
شفافیت در حقوق	سیستم حقوق و دستمزد عادلانه	
عدالت در پرداخت‌ها بر اساس تخصص و اثربخشی		
پاداش مؤثر		

جدول ۶. کدگذاری ثانویه داده‌های کیفی (پیامدها) مؤثر در توسعه سازمان حرفه‌گرا در شرکت ملی نفت

مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی	کدگذاری محوری
رضایت فردی	پیامدهای عملکردی	بهبود عملکرد سازمانی وزارت نفت، متأثر از اجرای مدل سازمان حرفه‌گرا
توسعه بهره‌وری		
نگرش مثبت به توسعه حرفه‌ای		
کارآفرینی سازمانی		
احساس هویت با حرفه		
پویایی برنامه‌ها	پیامدهای سازمانی	
اثربخشی فعالیت‌ها		
پویایی سازمان		
بهبود عملکرد سازمان		

پس از تعیین مقولات به شرح جدول فوق، همین مقولات شش‌گانه به‌عنوان طبقات کلی نظریه برای ادامه مسیر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مورد نظر قرار گرفتند. در این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های ایجادشده (در مرحله کدگذاری‌ها) است. این کار براساس مدل پارادایمی انجام می‌شود و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند تا فرایند نظریه را به سهولت انجام دهد. نمودار مربوطه به شرح شکل ۱ ذکر شده است.

شکل ۱. مدل پارادایمی سازمان حرفه‌گرا در شرکت ملی نفت ایران



بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف طراحی مدل سازمان حرفه‌گرا در شرکت ملی نفت جمهوری اسلامی ایران انجام شد. محقق در این تحقیق پس از شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی مربوط به شکل‌دهی مدل کیفی تحقیق پرداخت. یافته‌های تحقیق در چارچوب نظریه داده‌بنیاد و در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی در شرایط زمینه‌ای، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها حاصل شد.

یافته‌های تحقیق در شرایط زمینه‌ای نشان داد که مقوله‌های تغییر و تحولات سازمانی، اقدامات مدیریت منابع انسانی، ارتباطات و فناوری اطلاعات و ظرفیت‌سازی سازمانی بر مدل سازمان حرفه‌گرا در شرکت ملی نفت ایران اثرگذار است. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های حسن (۲۰۱۴)، فیاضی (۱۳۹۴) و درویش و همکاران (۱۳۹۰) همخوان است. در محیط رقابتی و پیچیده امروزی مدیریت سازمان‌ها، تغییرات امری بدیهی است و پذیرش تغییرات و تحول سازمانی اجتناب‌ناپذیر است، برنامه آموزشی و توانمندسازی کارکنان، جو و اخلاق سازمانی، فرهنگ سازمانی بر این مقوله‌ها مؤثر هستند. از دیگر مقوله‌هایی که می‌تواند به حرفه‌گرایی شرکت ملی نفت کمک کند می‌توان به چرخش شغلی، تعیین مسیر شغلی و هموارسازی تبادل دانش و تجربیات اشاره کرد. در این رابطه نیز برای ظرفیت‌سازی می‌بایست به مقوله‌هایی همچون بانک اطلاعات جامع، تعامل و ارتباط با کشورهای پیشرو، تکنولوژی، زمینه‌سازی خلاقیت و نوآوری، تحکیم مدیریت دانش و ساعات کاری منعطف توجه کرد. شرکت ملی نفت ایران از جمله سازمان‌های مهم و اثرگذار بر اقتصاد کشور است. استفاده بهینه از عواملی که زمینه‌ساز توسعه حرفه‌ای منابع انسانی و تبدیل این سازمان به سازمان حرفه‌گرا می‌شود، حائز اهمیت است. می‌توان گفت که باور به تغییر و آموزش، توسعه و توانمندسازی منابع انسانی کمک فراوانی به حرفه‌گرایی شرکت ملی نفت می‌کند.

بر اساس یافته‌های تحقیق، ساختار سازمانی شرکت نفت، شرایط و محیط کار و تجارب مدیران، مقوله‌هایی هستند که به‌عنوان عوامل مداخله‌گر و همچنین، مؤلفه‌های فردی، مؤلفه‌های گروهی، مؤلفه‌های سازمانی، حمایت مدیریت و جذب و تثبیت نیروی انسانی به‌عنوان عوامل علی در حرفه‌گرایی منابع انسانی شرکت ملی نفت اثرگذارند. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های باتمانی و همکاران (۱۳۹۷) و درویش و همکاران (۱۳۹۰) همخوان است. در فرایند حرفه‌گرایی منابع انسانی در شرکت ملی نفت، ساختار سازمانی دخیل است. چنانچه ساختار و چارت سازمانی متناسب با شرح وظایف و

فرایندهای شرکت نفت استقرار داشته باشد و با در نظر گرفتن پیچیدگی سازمانی، اهداف و استراتژی نیروی انسانی، پیشرفت تکنولوژی و رقابت‌پذیری تجارب مدیران دستگاه‌های دولتی و بخش خصوصی در حرفه‌گرایی سازمان و نیز الگوگیری و بومی‌سازی به حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی کمک خواهد کرد. و از سوی دیگر، برخورداری شرکت نفت از ویژگی‌هایی از قبیل ارتباطات فردی، تفکر سیستمی، ضمانت و تعهدداشتن، آینده‌نگری، باور مدیران، برخورداری از اهداف راهبردی، فعال کردن انجمن‌های حرفه‌ای، شایسته‌گزینی، عدالت رفتاری، حمایت مدیران از افراد متخصص و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی، جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص و جذب نیروی متخصص از خارج سازمان، حرکت این سازمان به سنت حرفه‌گرایی دور از انتظار نخواهد بود.

از دیگر یافته‌های تحقیق حاضر، شناسایی راهبردهای حرفه‌گرایی سازمانی در شرکت ملی نفت ایران بود. بر اساس یافته‌ها راهبردها شامل ایجاد و توسعه سیستم اطلاعات مدیریت، توسعه نظام شایسته‌سالاری در مدیریت نفت، توسعه نظام ارزیابی عملکرد، توانمندسازی منابع انسانی و سیستم حقوق و دستمزد عادلانه است. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های سایرینگو (۲۰۱۸)، موتیان (۲۰۱۴)، باتمانی و همکاران (۱۳۹۷) و درویش و همکاران (۱۳۹۰) همخوان است. به منظور دستیابی به راهبردهای تدوین شده در شرکت ملی نفت ایران، لازم است که سیستم جامع اطلاعات منابع انسانی به تفکیک اطلاعات رسمی و اطلاعات محرمانه وجود داشته باشد و ضمن تعیین معیارهای شایستگی به تحکیم شایسته‌سالاری همت گمارد. از دیگر اقداماتی که به تحقق اجرایی شدن راهبردها کمک خواهد کرد، پالایش مستمر فرایندها، ارزیابی عملکرد بر اساس ارزیابی‌های میدانی و نتیجه کارها، توسعه نظام آموزش و جانشین‌پروری، شفافیت در حقوق و عدالت در پرداخت‌ها بر اساس تخصص و اثربخشی است. دستیابی به این شاخص‌ها و تحقق اقدامات تعیین شده منجر به اجرایی و عملیاتی شدن راهبردها خواهد شد.

می‌توان گفت چنانچه راهبردها به خوبی اجرا شوند و از تأثیرات عوامل علی و بسترهای موجود در راستای حرفه‌گرایی سازمانی استفاده شود، پیامدهای عملکردی و سازمانی را در پی خواهد داشت و در نهایت موجب رضایت فردی، توسعه بهره‌وری، نگرش مثبت به توسعه حرفه‌ای، کارآفرینی سازمانی، احساس هویت با حرفه، پویایی برنامه‌ها، اثربخشی فعالیت‌ها، پویایی سازمان و بهبود عملکرد سازمان خواهد شد.

شرکت ملی نفت ایران، علاوه بر گستردگی و مهم بودن این سازمان به لحاظ نقش تعیین کننده اش در اقتصاد کشور و تأمین بخش مهمی از بودجه سالانه دولت، با سازمان های مشابه بین المللی سروکار دارد؛ حتی می توان گفت که سازمان و شرکتی فراملی است. بنابراین با عنایت به این ویژگی های منحصر به فرد شرکت ملی نفت، توسعه منابع انسانی این سازمان و حرفه ای سازی آن بسیار مهم و تعیین کننده است؛ چراکه اگر شرکت ملی نفت به سازمان حرفه گرا تبدیل شود، این خصیصه موجب بهبود عملکرد و ارتقای کارایی کارکنان و اثربخشی خواهد شد و در نهایت، منجر به افزایش ارزش آوری حاصل از فروش نفت و فرآورده های آن خواهد شد و اثرات و ثمرات آن بر دیگر سازمان ها و توسعه عمران و آبادانی کشور اثرگذار خواهد بود. این سازمان نیاز به مدلی برای حرفه گرایی داشت تا به افزایش کارایی و اثربخشی به اقتصاد کشور، بیش از پیش کمک کند و این مدل می تواند کمک فراوانی به مدیران بکند.

با توجه به یافته های پژوهش حاضر، توسعه نظام شایسته سالاری در مدیریت نفت یکی از راهبردهایی است که می تواند به حرفه گرایی شرکت ملی نفت کمک کند. بنابراین، پیشنهاد می شود تا نسبت به احصای شاخص های شایسته و ارزشمند بودن مدیران به لحاظ علمی، ویژگی های رفتاری، باورهای آنها نسبت به توسعه سازمان و تعهد آنها تدوین و انتصابها بر اساس این معیارها صورت پذیرد. از دیگر یافته های تحقیق حاضر، توسعه نظام ارزیابی عملکرد است. از این رو، پیشنهاد می شود ابتدا شاخص ها و معیارهای عملکرد کارکنان و نیز شاخص ها و معیارهای موفقیت مدیران در میزان توفیق در حرکت دادن سازمان به سمت حرفه گرایی طراحی شود و پس از آن، نسبت به آموزش و توانمندسازی ممیزی و افزایش ارزیابی های میدانی کار ادامه پیدا کند. همچنین، توانمندسازی منابع انسانی از جمله راهبردهایی است که در این پژوهش حاصل شده است. بنابراین پیشنهاد می شود نسبت به به روزرسانی علوم و فنون تخصصی مرتبط با نفت و بومی سازی و الگوگیری و بومی سازی مدل های توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت اقدام شود و با توانمندسازی مدرسان نفت نسبت به افزایش کارگاه های آموزشی و همایش ها اقدام لازم به عمل آید.

منابع

- باتمانی، م؛ باباشاهی، ج؛ یزدانی، ح؛ زارعی متین، ح. و اخوان علوی، س. ح. (۱۳۹۷) تبیین ابعاد حرفه ای سازی مدیریت منابع انسانی: رویکردی فراترکیب، پژوهش های

- مدیریت منابع انسانی، ۸ (۳)، ۲۲-۴۴.
- باتمانی، م.؛ باغفلکی، ا.؛ باباشاهی، ج. و یزدانی، ح. (۱۳۹۹) تحلیل مفهوم حرفه‌ای‌سازی در حوزه مدیریت منابع انسانی، دوفصلنامه مدیریت منابع انسانی پایدار، ۲ (۲)، ۶۵-۹۳.
- حاج کریمی، ع.؛ حسان، م.؛ سیدجوائین، س. ر. و صفری، ح. (۱۳۹۵) طراحی مدل راهبردی ممیزی توسعه منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران، مطالعات مدیریت راهبردی، ۲۷ (۲)، ۲۵۹-۲۲۹.
- درویش، ح.؛ موغلی، ع.؛ موسوی، م. و پناهی، ب. (۱۳۹۳) تبیین شایستگی‌های منابع انسانی در شرکت ملی پتروشیمی ایران، مدیریت تحول، ۱۱ (۱)، ۹۳-۱۱.
- عاشقی، ح و قهرمانی، م. (۱۳۹۵) تدوین برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران و کارکنان شعب در حوزه بانکی و پولی، آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، ۱۱ (۲)، ۲۰-۱.
- فرامرز قراملکی، احد (۱۳۹۵) درآمدی بر اخلاق حرفه‌ای، چاپ نهم، تهران، نشر سازمان مدیریت صنعتی.
- فیاضی، م. (۱۳۹۴) آموزش سبز منابع انسانی در صنعت نفت، نشریه آموزش در علوم انتظامی، ۳ (۳)، ۳۷-۱۳.
- Alic, B. (2017). Evaluation of Professionalism In Human Resources Management In The Republic Of Moldova. *Annals-Economy Series*, 3, 171-180.
- Balthazard, C. (2014). What Does 'Professionalism' Mean for HR Professionals? *Queen's University IRC*.
- Baron, A. (2019). Understanding HR reputation: a study to identify and measure the factors that determine perceptions and judgements of HR (Doctoral dissertation, *Bournemouth University*).
- Boselie, P., & Paauwe, J (2015); Human resource function competencies in European companies, *Personnel Review*, 34, 5, 550-566.
- Bouckaert, G., & Van de Walle, S (2003); Quality of public service delivery and trust in government in Governing networks, *EGPA yearbook*, ed, A. Salminen, 299-318.
- Boxall, P.; Ang, S. H., & Bartram, T. (2011). Analyzing the black box of HRM: uncovering HR goals, mediators, & outcomes in a standardized service environment, *Journal of Management Studies*, 48(7), 1504-1532.
- Hasan, R (2014) Training and Development impact on Organizational Performance: Empirical Evidence from Oil and Gas Sector of Pakistan, *IOSR Journal of Business and Management*.
- Higgins, P., & Lo, M. F. (2018). The strategic and cultural legitimacy of HR professionalization.

- Higgins, P., Roper, I., & Gamwell, S. (2016). HRM as an emerging new managerial profession. Perspectives on Contemporary Professional Work: Challenges and Experiences, 286. in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(4), 1139-1160.
- Khurana, R. (2017). From higher aims to hired h&s: the social transformation of american business schools & the unfulfilled promise of management as a profession. Princeton Univ Pr.
- Marx, Th. G. (2016). The impact of business strategy on organizational Structure. *Journal of management history*, 22(3): 249-268.
- Laprade, N. (2006). The competitive edge: creating a human capital advantage for Kentucky, *Foresight*, 44, 1-6
- Lincoln, Y. S., and E. G. Guba, (1999). *Naturalistic inquiry*, Thousand Oaks, CA: Sage. P: 124
- Romme G. (2016) *The Quest for Professionalism: The Case of Management and Entrepreneurship*, Oxford University Press.
- Mottian, S. D. (2014). *Professionalism in nursing: A concept analysis* (Doctoral dissertation, North-West University, Potchefstroom Campus)
- Strauss, Anselm L., & Corbin, Juliet (2011), *Basics of Qualitative Research Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage.
- Syrigou, A. (2018). *Exploring the HR Role and Professionalisation: HR Practitioners as Aspirant Professionals?* (Doctoral dissertation, University of Portsmouth).
- Zhao, L. (2018). *Professionalization of Human Resource Management in China: A Comparison Study to Law and Accountancy*. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5 (6), 214-231.

