

Research Paper

Proposing a Framework for Explaining Human Resource Strategies in the Success of the Privatization of Iran's Petrochemical Industry

Gholamreza Mohseni¹ , Mohammad Safari^{*2} ¹ Master of Science in Industrial Engineering, Industrial Management Organization (Tehran Branch), Tehran, Iran. Assistant² Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.[10.22080/jem.2026.30908.4024](https://doi.org/10.22080/jem.2026.30908.4024)**Received:**

January 5, 2026

Accepted:

May 15, 2026

Available online:

March 16, 2026

Abstract

This study investigates how human resource (HR) strategies shape the success of privatization in Iran's petrochemical industry. Using qualitative thematic analysis, the research draws on semi-structured interviews with managers and experts, analyzed through open, axial, and selective coding to identify salient themes influencing the privatization process. The findings indicate that HR strategies focused on employee training and empowerment, motivation and trust-building, and organizational culture development are pivotal to successful outcomes, while human-related barriers such as employee resistance, job insecurity, and skill-requirement mismatches can undermine performance. The results are consistent with prior work in comparable contexts in Iran and the United Kingdom, reinforcing that attention to human and cultural factors, alongside structural and economic reforms, is essential for effective privatization. Overall, the study underscores the decisive role of HR strategy in privatization and recommends prioritizing human capital development, strengthening organizational culture, and proactively mitigating resistance to change to enhance the success of privatization initiatives in the petrochemical sector.

Keywords:Human Resource
Management, Privatization,
Petrochemical Industry

1. Introduction

Iran's petrochemical industry constitutes a strategic pillar of the national economy, given its role in value creation and the expansion of non-oil exports. Accordingly, the privatization of this sector_ implemented under the General Policies of Article 44 of the Constitution (2005)_ has been pursued to enhance efficiency, improve productivity, and reduce the government's fiscal

burden (Varhami et al., 2018; Naeimi & Varhami, 2023). Nevertheless, domestic assessments suggest that the outcomes of privatization have not been uniform. Rather, the realization of its expected objectives depends on the quality of implementation, the institutional context, and transitional governance mechanisms (Varhami et al., 2018; Naeimi & Varhami, 2023).

Within this context, human resource management (HRM) serves as a critical link between

* **Corresponding Author:** Mohammad Safari

Address: University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

Email: mo.safari@umz.ac.ir

ownership transfer and firm performance, as privatization entails not only economic restructuring but also shifts in managerial logic, incentive systems, organizational culture, and employee behavior (Ritson, 2008). Evidence from the public management literature indicates that translating macro-level objectives into behavioral and performance indicators can strengthen accountability and foster acceptance of change (Jurkiewicz & Bradley, 2002). Moreover, research shows that synergistic bundles of HRM practices can transform structural changes into operational routines and sustainable behavioral patterns (Wright et al., 2003). In high-risk industries, sustained attention to safety competence, continuous training, and a safety-oriented culture is also considered essential for performance stability (Oyewole et al., 2024). Therefore, the central question of this study is: How can HR strategies explain the success or failure of privatization in Iran's petrochemical industry?

2. Methods

This study adopts a qualitative design based on thematic analysis. Data were gathered through semi-structured interviews with ten key stakeholders in the petrochemical sector, including HR managers, privatization consultants, project managers, operations managers, training managers, a financial manager, and an economic expert. The participants' mean age was approximately 41 years; 60% were male, and 40% were female. The interviews lasted 15–30 minutes and were conducted online.

The data were analyzed using MAXQDA through open, axial, and selective coding. During the first stage, 311 open codes were generated. Ultimately, five main themes and fifteen subthemes were extracted. To enhance the validity of the findings, a two-round Delphi procedure was conducted using a five-point Likert scale. Coding reliability was assessed using Cohen's kappa ($\kappa = 0.76$), indicating substantial agreement.

3. Results

The thematic analysis yielded five main themes.

Theme 1: Human Barriers and Privatization Challenges

This theme comprises employee resistance, job-related concerns and reduced job security, skill-requirement mismatches, and financial challenges. The literature suggests that resistance frequently stems from uncertainty and perceived threats to employment status and benefits (Jurkiewicz & Bradley, 2002; Earle & Shpak, 2019). Financial pressures and reductions in benefits have similarly been associated with declining morale and heightened dissatisfaction during transitional periods (Boselie & Koene, 2010). Skill mismatches were also identified as a significant constraint on adaptation to new organizational arrangements (Wright et al., 2003).

Theme 2: The Role of HR Strategies in Privatization Success

Three subthemes emerged: training and empowerment, motivation and trust-building, and the continuous upgrading of skills. The findings indicate that continuous training can reduce anxiety and strengthen employees' capacity to adapt to post-privatization requirements (Jurkiewicz & Bradley, 2002; Ritson, 2008). Performance-based reward systems were perceived to enhance trust and participation and to contribute to productivity improvements (Wright et al., 1999).

Theme 3: Organizational Culture-Building during Privatization

This theme includes transparent communication, acceptance of change and alignment with new goals, and the strengthening of participation and collaboration. Transparent communication and regular information sharing were viewed as mechanisms that facilitate trust and mitigate resistance (Jurkiewicz & Bradley, 2002). Aligning employees with new goals and positioning HR at the forefront of change were emphasized as vital to effective transition management (Ritson, 2008; Wright et al., 2003).

Theme 4: Differences between HR Strategies in the Public and Private Sectors

The findings highlight that job security and stable benefits dominate HR policies in the public

sector, whereas private organizations emphasize performance, innovation, and skill development (Jurkiewicz & Bradley, 2002; Wright et al., 1999). Such differences can generate expectation gaps and behavioral tensions during the privatization process.

Theme 5: Supporting Privatization and Managing Change

This theme encompasses managerial support for change, efforts to improve employees' attitudes toward privatization, and supportive and incentive systems. Managerial support and the establishment of supportive mechanisms were regarded as decisive factors in reducing resistance and facilitating implementation (Boubakri, Cosset, & Guedhami, 2009; Jurkiewicz & Bradley, 2002).

4. Conclusion

The findings demonstrate that privatization outcomes in Iran's petrochemical industry are meaningfully shaped by HR mechanisms. Without active attention to the human and cultural dimensions, structural transfer alone is unlikely to guarantee sustained performance improvement. This conclusion aligns with domestic evidence on heterogeneous privatization outcomes (Naeimi & Varhami, 2023; Varhami et al., 2018) and with international scholarship emphasizing

complementary reforms and the post-transfer redesign of managerial and incentive systems (Estrin & Pelletier, 2018; Boubakri, Cosset, & Guedhami, 2009).

In particular, employee resistance, job insecurity, and skill gaps, if left unaddressed, can lead to reduced motivation and lower performance (Afjeh & Ghasemlou, 2011; Earle & Shpak, 2019). Conversely, training, empowerment, trust-building, and culture-building, together with strong managerial support for change, function as facilitative and potentially decisive factors (Jurkiewicz & Bradley, 2002; Ritson, 2008; Oyewole et al., 2024).

Funding

There is no funding support

Authors' contribution

The authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. All authors approved the content of the manuscript and agreed to all aspects of the work.

Conflict of interest

Authors declared no conflict of interest

Acknowledgments

The authors are grateful to all those who provided scientific consultation during the preparation of this paper.

علمی پژوهشی

ارائه چارچوبی جهت تبیین راهبردهای منابع انسانی در موفقیت خصوصی سازی صنعت پتروشیمی ایران

غلامرضا محسنی^۱ ID، محمد صفری^۲ ID

^۱ کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، سازمان مدیریت صنعتی واحد تهران، تهران، ایران.
^۲ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

doi: [10.22080/jem.2026.30908.4024](https://doi.org/10.22080/jem.2026.30908.4024)

چکیده

خصوصی سازی در صنعت پتروشیمی ایران، علاوه بر پیامدهای اقتصادی، با تغییرات مدیریتی و انسانی همراه است و در این شرایط، راهبردهای منابع انسانی می تواند در پذیرش تغییر و بهبود نتایج عملکردی نقش تعیین کننده ای داشته باشد. این پژوهش با هدف تحلیل تأثیر راهبردهای منابع انسانی بر موفقیت خصوصی سازی و شناسایی چالش ها و عوامل اثرگذار انجام شد. با توجه به اهمیت صنعت پتروشیمی در اقتصاد و صادرات غیرنفتی، پژوهش حاضر می کوشد نشان دهد چگونه راهبردهای منابع انسانی می توانند موفقیت یا شکست خصوصی سازی را رقم بزنند. روش پژوهش، تحلیل مضمون کیفی است و داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته با مدیران و کارشناسان صنعت پتروشیمی گردآوری شد. سپس داده ها با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل و مضامین اثرگذار بر فرایند خصوصی سازی استخراج شدند. در نهایت، پنج مضمون اصلی و پانزده مضمون فرعی مرتبط با راهبردهای منابع انسانی و خصوصی سازی شناسایی و دسته بندی شد. یافته ها نشان می دهد که راهبردهای منابع انسانی، به ویژه آموزش و توانمندسازی کارکنان، ایجاد انگیزه و اعتماد و فرهنگ سازی سازمانی، در موفقیت خصوصی سازی نقش مؤثری دارند. همچنین، موانع انسانی، مانند مقاومت کارکنان، نگرانی های شغلی و عدم تطابق مهارت ها با نیازهای جدید، از چالش های اصلی اند و می توانند بر عملکرد شرکت ها تأثیر منفی بگذارند. نتایج با بخشی از مطالعات پیشین، از جمله پژوهش های مرتبط با صنایع مشابه و تجربه های خصوصی سازی در صنایع پتروشیمی انگلستان و ایران، هم راستا است. در مجموع، توجه هم زمان به عوامل انسانی و فرهنگی، در کنار تغییرات ساختاری و اقتصادی، می تواند کلید موفقیت باشد؛ بنابراین، پیشنهاد می شود توسعه منابع انسانی، بهبود فرهنگ سازمانی و کاهش مقاومت کارکنان در برنامه های خصوصی سازی در اولویت قرار گیرد.

تاریخ دریافت:

۱۵ دی ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ انتشار:

۲۵ اسفند ۱۴۰۴

کلیدواژه ها:

مدیریت منابع انسانی،
خصوصی سازی، صنعت
پتروشیمی.

* نویسنده مسئول: محمد صفری

آدرس: دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

ایمیل: mo.safari@umz.ac.ir

1 مقدمه

صنعت پتروشیمی ایران به‌عنوان یکی از ارکان اساسی اقتصاد کشور، با تولید محصولات متنوع و حیاتی، نقش مهمی در توسعه و رشد اقتصادی ایفا می‌کند. ایران، به‌عنوان دومین کشور تولیدکننده گاز و پنجمین کشور تولیدکننده نفت خام در جهان، ظرفیت‌های بسیاری برای رشد این صنعت دارد. با توجه به اهمیت راهبردی این صنعت در ایجاد ارزش‌افزوده و توسعه صادرات غیرنفتی، خصوصی‌سازی این بخش در راستای بهبود کارایی و بهره‌وری، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (ورهرامی و همکاران، ۱۳۹۷).

خصوصی‌سازی به‌عنوان ابزاری راهبردی برای ارتقای کارایی و کاهش بار مالی دولت‌ها، در بسیاری از کشورهای درحال‌گذار مورد استفاده قرار گرفته است. در ایران، اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی در سال ۱۳۸۴، آغازگر موج جدیدی در فرایند خصوصی‌سازی، به‌ویژه در بخش‌های کلیدی مانند صنعت پتروشیمی، بوده است. این سیاست‌ها، به‌ویژه با توجه به نقش حیاتی صنعت پتروشیمی در توسعه صادرات غیرنفتی، توجه ویژه‌ای را به خود جلب کرده‌اند (نعیمی و ورهرامی، ۱۴۰۲).

با وجود تلاش‌های صورت‌گرفته برای خصوصی‌سازی این صنعت، چالش‌های بسیاری در این مسیر وجود دارد که مانع دستیابی به اهداف مطلوب می‌شوند. یکی از این چالش‌ها، تأثیر راهبردهای منابع انسانی بر موفقیت یا شکست فرایند خصوصی‌سازی است. این چالش‌ها بیش از آنکه به جنبه‌های اقتصادی و ساختاری خصوصی‌سازی مربوط باشند، به نحوه مدیریت منابع انسانی در این فرایند وابسته‌اند. در واقع، راهبردهای منابع انسانی در فرایند انتقال از مالکیت دولتی به خصوصی، نقش تعیین‌کننده‌ای دارند و می‌توانند تأثیرات قابل‌توجهی بر عملکرد و موفقیت این فرایند بگذارند (ریتسون^۱، ۲۰۰۸).

در این راستا، مطالعات پیشین نشان داده‌اند که راهبردهای منابع انسانی، همچون برنامه‌های آموزشی، توانمندسازی کارکنان، ایجاد انگیزه و اعتماد در سازمان و همچنین تطبیق فرهنگ سازمانی با شرایط جدید، می‌توانند تأثیرات مثبت و مهمی بر روند خصوصی‌سازی در صنایع مشابه داشته باشند (اوئی‌ووله و همکاران^۲، ۲۰۲۴). به‌ویژه در صنعت پتروشیمی، این راهبردها به کاهش مقاومت کارکنان، افزایش انگیزه‌های شغلی و ارتقای کارایی کمک کرده‌اند (ورهرامی و همکاران، ۱۳۹۷).

این پژوهش در پی بررسی این مسئله است که چگونه راهبردهای منابع انسانی می‌توانند بر موفقیت یا شکست فرایند خصوصی‌سازی در صنعت پتروشیمی ایران تأثیر بگذارند. با توجه به اهمیت نقش منابع انسانی در این فرایند و چالش‌های موجود، هدف این پژوهش، تحلیل تأثیر راهبردهای منابع انسانی بر موفقیت فرایند خصوصی‌سازی و شناسایی عواملی است که در این زمینه باید مورد توجه قرار گیرند.

2 چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

خصوصی‌سازی در ادبیات اصلاحات ساختاری، به‌عنوان سازوکاری برای ارتقای کارایی، بهبود بهره‌وری و کاهش بار مالی دولت‌ها مطرح شده است. در ایران، ابلاغ سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی در سال ۱۳۸۴، شتاب تازه‌ای به این روند داد و بخش‌هایی چون پتروشیمی را در کانون واگذاری‌ها قرار داد؛ صنعتی که به‌سبب نقش آن در خلق ارزش‌افزوده و تقویت صادرات غیرنفتی، اهمیت ویژه‌ای دارد (نعیمی و ورهرامی، ۱۴۰۲). ورهرامی و همکاران (۱۳۹۷)، با این‌وجود، شواهد داخلی نشان می‌دهد که پیامدهای خصوصی‌سازی یکنواخت نبوده و تحقق اهداف موردانتظار به‌بستر

² Oyewole et al

¹ Ritson

نهادی و کیفیت مدیریت در دوره گذار وابسته است (ورهرامی و همکاران، ۱۳۹۷).

در چنین بستری، مدیریت منابع انسانی به مثابه یکی از پیشران‌های کلیدی موفقیت خصوصی‌سازی مطرح می‌شود. مطالعات تجربه‌محور نشان داده‌اند که اتخاذ شیوه‌های انعطاف‌پذیر و مشارکتی در مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه در صنایع سرمایه‌بر و فرایندی، می‌تواند به بهبود خروجی‌های عملکردی در خلال واگذاری یاری رساند (ریتسون، ۲۰۰۸). ادبیات مدیریت بخش عمومی نیز تأکید می‌کند که ترجمه اهداف کلان به شاخص‌های رفتاری و عملکردی کارکنان، پاسخگویی و پذیرش تغییر را تقویت می‌کند (ژورکیوئیکز و برادلی^۱، ۲۰۰۲). همچنین، شواهد مربوط به مشارکت مدیریتی و کارکنان در مالکیت نشان می‌دهد که حضور ذی‌نفعان داخلی، بازطراحی ساختار و پیاده‌سازی سیاست‌های منابع انسانی را تسهیل می‌کند (رایت و همکاران^۲، ۲۰۰۳).

با توجه به ویژگی‌های ریسک و ایمنی در صنعت نفت و گاز، تأکید بر انتخاب مبتنی بر شایستگی‌های ایمنی، آموزش‌های مستمر و پرورش فرهنگ ایمنی‌محور برای کاهش ریسک‌های عملیاتی و حفظ پایداری عملکرد توصیه شده است (اوئی‌ووله و همکاران^۳، ۲۰۲۴). در سطح شواهد بومی، استفاده از نقاط مرجع راهبردی برای تدوین و پایش سیاست‌های منابع انسانی، زمینه هدف‌گذاری و پیگیری‌پذیری بهره‌وری و کارایی را فراهم می‌کند (اکبری و همکاران، ۲۰۱۳). ادبیات مربوط به شرکت‌های ایرانی نیز بر همسویی قابلیت‌های انسانی و شایستگی‌های کلیدی با اهداف راهبردی تأکید دارد (سیدجوادین و زاده، ۲۰۰۹).

همچنین، گزارش‌ها در صنعت پتروشیمی ایران، نقش تعیین‌کننده بستر نهادی و مدیریتی را در تحقق اهداف خصوصی‌سازی برجسته می‌کنند (ورهرامی و همکاران، ۱۳۹۷؛ نعیمی و ورهرامی،

۱۴۰۲). افزون‌براین، به‌کارگیری روش‌های چندمعیاره، همچون فرایند تحلیل شبکه‌ای و تحلیل رابطه خاکستری، برای تدوین و ارزیابی راهبردهای منابع انسانی گزارش شده است (قاسمی و همکاران، ۲۰۱۶).

برآیند این ادبیات نشان می‌دهد که تحقق اهداف خصوصی‌سازی در صنعت پتروشیمی مستلزم فراتر رفتن از انتقال حقوق مالکیت و تمرکز بر سازوکارهای منابع انسانی است؛ ازجمله هم‌راستاسازی راهبردی، بازطراحی نظام‌های ارزیابی و پاداش متناسب با اهداف جدید، مدیریت تغییر و فرهنگ ایمنی و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد در دوره گذار.

۳ پیشینه پژوهش

در ادبیات داخلی، خصوصی‌سازی به‌عنوان ابزاری برای ارتقای کارایی و بهره‌وری معرفی شده است و صنعت پتروشیمی، به‌سبب نقش آن در صادرات غیرنفتی و سرمایه‌گذاری، در کانون این بحث قرار دارد. یافته‌ها، اما، یکدست نیستند: برخی پژوهش‌ها نتایج مثبتی درباره تولید، بهره‌وری و سرمایه‌گذاری گزارش کرده و بر ظرفیت‌های اصل ۴۴ برای ارتقای عملکرد تأکید دارند (نعیمی و ورهرامی، ۱۴۰۲)؛ درحالی‌که در ارزیابی‌های دوره‌ای از صادرات محصولات پتروشیمی، شواهدی از آثار منفی خصوصی‌سازی بر مقدار صادرات نیز مشاهده می‌شود که لزوم توجه به سازوکارهای درون‌سازمانی را برجسته می‌کند (ورهرامی و همکاران، ۱۳۹۷). این دوگانگی در مطالعات سیاستی کلان نیز بازتاب دارد؛ بخشی از آثار به چالش‌های اقتصادی و مالی، توان جذب بخش خصوصی و ضعف‌های نظارتی اشاره می‌کنند و نتیجه می‌گیرند که بدون رفع این قیود، دستاوردهای موردانتظار از خصوصی‌سازی به‌طور کامل تحقق نمی‌یابد (پناهی و همکاران، ۱۴۰۰؛ یعقوبی و همکاران، ۱۴۰۰).

³ Oyewole et al

¹ Jurkiewicz & Bradley

² Wright et al

ادبیات بین‌المللی خصوصی‌سازی نشان می‌دهد که آثار عملکردی پس از واگذاری یکنواخت نیستند و به کیفیت بستر نهادی، سازوکارهای راهبری شرکت و، مهم‌تر از آن، نحوه مدیریت تغییر در سطح منابع انسانی وابسته‌اند. مرورهای جامع تجربه کشورهای در حال توسعه تأکید می‌کنند که «مالکیت خصوصی» به‌تنهایی ضامن بهبود پایدار نیست و دستاوردهای بهره‌وری زمانی تثبیت می‌شوند که سازوکارهای مدیریتی و انگیزشی پس از واگذاری بازطراحی و با منطق کسب‌وکار پس از انتقال مالکیت هم‌راستا شوند (استرین^۲، ۲۰۱۸). در صنایع راهبردی و تحت انحصار دولتی، مانند انرژی، این شروط حساس‌تر هستند. مطالعه‌ای در ۳۹ کشور و ۱۸۹ بنگاه راهبردی نشان می‌دهد که پیامدهای خصوصی‌سازی به‌شدت از نظم تنظیم‌گری و راهبری شرکتی تأثیر می‌پذیرند؛ بنابراین، بدون این مکمل‌ها، انتظار بهبودهای پایدار در کارایی و سودآوری واقع‌بینانه نیست (بوباگری، کوست و گودهامی^۳، ۲۰۰۹).

در همین راستا، شواهد بنگاه‌محور از صنعت جهانی نفت و گاز نشان می‌دهد که خصوصی‌سازی شرکت‌های ملی نفت، زمانی با بهبودهای گسترده و ماندگار در شاخص‌های عملیاتی و مالی همراه است که با اصلاحات راهبری و مدیریتی همراه شود؛ به عبارت دیگر، کیفیت اجرا و طراحی دوره گذار، تعیین‌کننده است (وولف^۴، ۲۰۰۸). سازوکار پیوند «خصوصی‌سازی» با «عملکرد» در صنایع فرایندی و سرمایه‌بر، از مسیر بسته‌های مدیریت منابع انسانی عمل می‌کند. شواهد صنعت پتروشیمی و پالایش در ایالات متحده نشان می‌دهد که ترکیب‌های هم‌افزایی از گزینش، آموزش، جبران خدمت و ارزیابی عملکرد، مهارت و انگیزش نیروی کار را بهبود داده و با نتایج مالی پالایشگاه‌ها هم‌بستگی معناداری دارد (رایت، مک‌کوران، مک‌کورمیک و شرمن^۵، ۱۹۹۹). همچنین، در همین صنعت، درگیر شدن راهبردی منابع انسانی در

در این میان، مدیریت منابع انسانی به عنوان حلقه اتصال سیاست واگذاری با عملکرد بنگاه مطرح است. در سطح سیاست اجرایی، طراحی الگوی خصوصی‌سازی با رویکرد بهره‌وری نیروی انسانی و بازتنظیم فرایندهای HR^۱، یکی از محورهای اصلی موفقیت معرفی شده است (فریدی و همکاران، ۱۴۰۳). شواهد سازمانی نیز نشان می‌دهد که تغییر در الگوی تأمین و نگهداشت نیروی انسانی، از جمله دگرگونی در نوع قراردادها و اولویت‌های جذب، می‌تواند با بهبود سازگاری در دوره گذار هم‌بسته باشد (خیراندیش و همکاران، ۱۴۰۳). هم‌زمان، برخی مطالعات آثار رفتاری ناخواسته، مانند افت تعهد و انگیزش، را در شرکت‌های واگذار شده گزارش کرده‌اند که هشدار می‌دهد سیاست‌های منابع انسانی، اگر با منطق مالک جدید هم‌راستا نشوند، می‌توانند پیامدهای معکوس ایجاد کنند (افچه و قاسم‌لو، ۱۳۹۰). ازسوی دیگر، نقش سازوکارهای حاکمیت شرکتی، مهندسی مجدد و بهبود بهره‌وری داخلی، به عنوان مکمل‌های نهادی موفقیت خصوصی‌سازی، برجسته شده است (حساس یگانه و همکاران، ۱۳۸۷).

در امتداد این خط پژوهشی، رستگار، دهقان و باقری قره‌بلاغ (۱۳۹۹)، با تمرکز بر «چابکی منابع انسانی» در سازمان‌های پروژه‌محور، نشان می‌دهند که برخی مؤلفه‌های رفتاری و مدیریتی، زیربنای تحقق چابکی منابع انسانی هستند؛ به‌ویژه «تشویق و پشتیبانی مدیریت»، «مشارکت» و «همدلی» و همچنین احساس نیاز به چابکی، به عنوان عوامل پایه برجسته می‌شوند. این نتیجه برای بحث خصوصی‌سازی نیز دلالت دارد؛ زیرا در دوره‌های گذار، حتی در صورت اجرای اصلاحات ساختاری، بدون حمایت فعال مدیریت و سازوکارهای مشارکت‌محور، هم‌راستاسازی کارکنان با اهداف جدید و کاهش مقاومت با دشواری مواجه خواهد شد.

¹ Human Resources² Estrin³ Boubakri, Cosset, & Guedhami⁴ Wolf⁵ Wright, McMahan, McCormick, & Sherman

می‌گذارد. برای نمونه، وجود یا فقدان حمایت‌های قانونی کار می‌تواند حتی تصمیم دولت برای حفظ «سهم طلایی» یا میزان کنترل باقی‌مانده را تغییر دهد؛ موضوعی که پیامدهای مستقیمی برای دامنه و سرعت بازآرایی منابع انسانی در بنگاه‌های واگذارشده دارد (بلخیر و بن‌نصر^۳، ۲۰۱۶). بنابراین، هماهنگی راهبردهای منابع انسانی با قیود و مشوق‌های راهبری و تنظیم‌گری، پیش‌شرط دیگری برای موفقیت دوره گذار است.

در ادبیات خاص صنعت پتروشیمی بریتانیا، شواهد سطح سازمانی بر اهمیت راهبردهای انعطاف‌پذیری و نقش منابع انسانی خطی در کنار مدیران عملیات طی دگرگونی‌های بزرگ سازمانی تأکید می‌کند. هرچند این شواهد به‌طور خاص درباره «برون‌سپاری نگهداشت» است، درسی که ارائه می‌دهد برای دوره خصوصی‌سازی نیز معتبر است: منابع انسانی باید از نقش اداری منفک شود و در خط مقدم راهبری تغییر، توسعه مهارت‌ها و مشارکت کارکنان قرار گیرد (ریتسون، ۲۰۰۸).

در ادامه، به‌منظور جمع‌بندی مطالعات پیشین، جدول خلاصه پیشینه پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

نویسندگان (سال)	موضوع پژوهش	روش پژوهش	نتایج و یافته‌ها
فاطمه نعیمی؛ ورهرامی (۱۴۰۲)	بررسی تأثیر خصوصی‌سازی بر عملکرد صنعت پتروشیمی ایران (تولید، بهره‌وری سرمایه‌گذاری)	کمی؛ پانل دیتا؛ ۱۰ شرکت پتروشیمی؛ دوره ۱۳۸۷ تا ۱۴۰۱	خصوصی‌سازی اثر مثبت و معنادار بر تولید، بهره‌وری کل عوامل و سرمایه‌گذاری شرکت‌های پتروشیمی دارد.

تصمیم‌گیری و هم‌تراز شدن آن با راهبرد رقابتی و شایستگی‌های محوری، با ادراک اثربخشی منابع انسانی و برخی ابعاد عملکردی مرتبط گزارش شده است (رایت و همکاران^۱، ۱۹۹۹). این یافته‌ها سازوکاری را نشان می‌دهند که طی آن، راهبردهای منابع انسانی می‌توانند تغییرات ساختاری ناشی از واگذاری را به رفتارها و رویه‌های روزمره تبدیل کنند.

از منظر بازار کار، ادبیات تجربی درباره پیامدهای اشتغال و دستمزد پس از خصوصی‌سازی، تصویری «نامتقارن» ارائه می‌کند: بازآرایی نیروی کار و تغییر مشوق‌ها اجتناب‌ناپذیر است؛ اما بزرگی و جهت اثر، به طراحی سیاست‌های منابع انسانی در دوره گذار، شفافیت ارتباطات و استقرار نظام‌های عملکردی بستگی دارد. مرور شواهد نشان می‌دهد که اثر خالص بر اشتغال و دستمزدها اغلب کوچک یا وابسته به مهارت‌هاست و در بسیاری از موارد، بهره‌وری بنگاه بهبود می‌یابد؛ نتیجه‌ای که نیاز به معماری دقیق منابع انسانی برای مدیریت نگرانی‌ها و مقاومت‌ها را برجسته می‌کند (ارل و شباک^۲، ۲۰۱۹).

افزون‌براین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که طراحی حاکمیت شرکتی و محیط قانونی کار بر گزینه‌های بازطراحی نیروی انسانی پس از خصوصی‌سازی اثر

³ Belkhir & Ben-Nasr

¹ Wright et al

² Earle & Shpak

نویسندگان (سال)	موضوع پژوهش	روش پژوهش	نتایج و یافته‌ها
ویدا ورهرامی؛ حسن درگاهی؛ فرانک بیرانوند (۱۳۹۷)	تأثیر خصوصی‌سازی بر عملکرد صادراتی شرکت‌های پتروشیمی ایران با تمرکز بر صادرات پلی‌اتیلن چهار شرکت (امیرکبیر، جم، مارون، آریاساسول)	کمی؛ پانل پویا (داده‌های ترکیبی پویا)؛ دوره ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۴	خصوصی‌سازی در دوره مورد بررسی اثر منفی بر مقدار صادرات صنعت پتروشیمی (پلی‌اتیلن) داشته است؛ نیاز به اتخاذ تدابیر مکمل قبل و بعد از واگذاری برای کاهش اثرات منفی.
مهدی پناهی؛ فرزانه حیدرپور؛ علی اسماعیل‌زاده مقری؛ امیررضا کیقبادی (۱۴۰۱)	خصوصی‌سازی در ایران؛ شناسایی مؤلفه‌های اقتصادی و مالی اثرگذار و ارائه مدل یکپارچه مبتنی بر داده‌ها	کیفی؛ فراتحلیل اولیه + نظریه داده‌بنیاد؛ ۱۴ مصاحبه در تهران، اصفهان، خوزستان؛ نمونه‌گیری گلوله‌برفی؛ ارزیابی مدل با دلفی	شناسایی علل اقتصادی (ساختار و محیط اقتصادی، توان‌بخش خصوصی، فساد) و علل مالی (مسائل درون و برون‌سازمانی، مشکلات محاسبات و برآورد، عوامل انگیزشی، مقررات و استانداردها) به‌عنوان پیش‌ران‌های اصلی؛ ارائه چارچوب بستر، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها؛ گزارش‌کنندگی پیشرفت خصوصی‌سازی و عدم بهبود سودآوری همراه با افزایش بدهی و ریسک در بنگاه‌های واگذار شده.
محمد یعقوبی؛ وحید سیفی؛ مهدی صادقی شاهدانی (۱۴۰۰)	راهبردهای اساسی خصوصی‌سازی در ایران و اولویت‌بندی آن‌ها	فراترکیب ۷۲ منبع؛ استخراج عوامل SWOT؛ نظر خبرگان؛ اولویت‌بندی با ماتریس QSPM	راهبرد غالب کشور در خصوصی‌سازی «تدافعی» است؛ راهبردهای کلیدی: تغییر رویکرد دولت از نگاه صرفاً سیاسی به نگاه بلندمدت و اجرایی، افزایش سرمایه‌گذاری‌های جدید، نظارت دقیق نهادهای ناظر بر جلسات و روند اجرا، و راستی‌آزمایی سوابق متصدیان خصوصی‌سازی.
صادق فریدی؛ اسفندیار محمدی؛ رضا رستم‌زاده؛ ماهرخ لطف‌اللهی حقی (۱۴۰۳)	طراحی مدل خصوصی‌سازی و اجرای اصل ۴۴ در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی با تمرکز بر بهره‌وری منابع انسانی	کیفی؛ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نمونه‌گیری هدفمند تا اشباع؛ کدگذاری باز، محوری، انتخابی؛ اعتبارسنجی CVR/CVI و پایایی بازآزمون	ارائه مدل مفهومی خصوصی‌سازی مبتنی بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی؛ تأکید بر جایگاه محوری بهره‌وری منابع انسانی در تصمیم‌گیری و استناد به تجارب بین‌المللی مبنی بر افزایش بهره‌وری پس از واگذاری.
مهدی خیراندیش؛ اکبر حسن‌پور؛ یوسف	تبیین الگوی تأمین، توسعه و نگهداشت انسان‌ی در	کیفی؛ تحلیل مضمون؛ جامعه: ۹۲ شرکت واگذارشده	در شرکت‌های موفق، الگوی تأمین نیروی انسانی بازتنظیم شده و نوع قراردادها از رسمی/پیمانی به کوتاه‌مدت با

نویسندگان (سال)	موضوع پژوهش	روش پژوهش	نتایج و یافته‌ها
وکیلی؛ حسن اکبری (۱۴۰۲)	شرکت‌های خصوصی‌سازی موفق	تولیدی شده	تمدید مشروط به کارایی تغییر کرده است؛ در توسعه، آموزش‌ها و شرایط احراز با الزامات جدید پس از واگذاری هم‌سو شده‌اند؛ نگهداشت مبتنی بر کارایی و سازگاری با شرایط جدید تقویت شده است.
سید علی‌اکبر افجه؛ حجت قاسملو (۱۳۹۰)	بررسی رفتاری خصوصی‌سازی در حوزه منابع انسانی با استفاده از مدل «سندرم بازماندگی» بروکنر	تأثیرات	پس از خصوصی‌سازی، تعهد سازمانی، روحیه و انگیزش شغلی کارکنان کاهش می‌یابد؛ نگرانی‌های مرتبط با اخراج، کاهش دستمزد و جابه‌جایی شغلی به‌عنوان زمینه‌های این افت رفتاری مطرح شده است.
یحیی حساس‌یگانه؛ یحیی شیر؛ ناهید محمدی (۱۳۸۷)	حاکمیت خصوصی‌سازی و اثرات آن	مروری - تحلیلی (نظری) با اتکا به تجارب کشورها	خصوصی‌سازی به‌تنهایی تضمین‌کننده بهبود عملکرد نیست؛ اجرای موفق آن مستلزم استقرار سازوکارهای حاکمیت شرکتی برای کاهش انحرافات، بهبود پاسخگویی و ارتقای کارایی شرکت‌هاست.
نیل هنری ریتسون (۲۰۰۸)	راهبرد، انعطاف‌پذیری و مدیریت منابع انسانی در برون‌سپاری نگهداری در صنعت پتروشیمی بریتانیا	رساله دکتری؛ تلفیق نتایج هشت اثر منتشرشده در بستر پتروشیمی بریتانیا؛ تمرکز بر برون‌سپاری فعالیت‌های نگهداری	تأیید فراگیری «راهبرد انعطاف‌پذیری»؛ نقد نگاه برنامه‌محور به راهبرد و تردید نسبت به اقتصاد هزینه مبادله؛ تردید در وجود سطوح متمایز راهبردی؛ اتکای شرکت‌های چندملیتی به ایدئولوژی‌های نهادی/همانندی تقلیدی؛ تأکید بر نقش حیاتی «کارکرد عمومی HR در خط» به‌جای اتکای صرف به واحد رسمی HR در پیشبرد راهبرد.
استرین، س. (۲۰۱۸) و پله‌تیه، آ.	بررسی تجربه‌های اخیر خصوصی‌سازی در کشورهای درحال توسعه	مرور سیستماتیک و تحلیل شواهد تجربی	نتایج نشان می‌دهد که مالکیت خصوصی به‌تنهایی در کشورهای درحال توسعه منجر به بهبودهای اقتصادی نمی‌شود. برای دستیابی به نتایج مثبت، اصلاحات دقیق و متوالی، ایجاد زیرساخت‌های تنظیم‌گری و فرایندهای خصوصی‌سازی مناسب ضروری است. همچنین تأثیرات اجتماعی و توزیعی خصوصی‌سازی باید در نظر گرفته شود تا

نویسندگان (سال)	موضوع پژوهش	روش پژوهش	نتایج و یافته‌ها
بویگری، ن. و کاسه، ج-ک و گودهامی، ا. (۲۰۰۹)	بررسی تأثیرات خصوصی‌سازی در صنایع راهبردی و تغییرات در مالکیت	تحلیل داده‌های پانل از ۱۸۹ شرکت در ۳۹ کشور	نتایج به‌رهوری و عدالت اقتصادی هم‌زمان بهبود یابد.
وایت، پاتریک م.، مک‌کورمیک، بلین، شرمن، و اسکات، و مک‌ماهن، جی. سی. (2011)	تأثیر شیوه‌های منابع انسانی (انتخاب، آموزش، جبران خدمت و ارزیابی) بر عملکرد مالی پالایشگاه‌های پتروشیمی ایالات متحده	مطالعه موردی با استفاده از نظرسنجی از کارکنان منابع انسانی و عملیات	یافته‌ها نشان داد که ارزیابی و آموزش با مهارت‌های نیروی کار مرتبط است و تنها آموزش تأثیر منفی معناداری بر عملکرد پالایشگاه‌ها دارد. همچنین، شیوه‌های منابع انسانی مانند انتخاب، جبران خدمت و ارزیابی در تعامل با مشارکت، عملکرد مالی پالایشگاه‌ها را تنها در سامانه‌های مشارکتی قوی بهبود می‌بخشند.
ولف، کریستین پُولیت، مایکل جی. (2008)	تأثیر خصوصی‌سازی بر عملکرد شرکت‌های نفتی ملی	تحلیل داده‌های 60 عرضه عمومی سهام 28 شرکت ملی نفت	نتایج نشان داد که خصوصی‌سازی با بهبودهای گسترده و پایدار در عملکرد و کارایی همراه است. طی یک دوره هفت‌ساله پس از خصوصی‌سازی، بازده فروش 3.6 درصد، تولید کل 40% و هزینه‌های سرمایه‌گذاری 47% افزایش یافت و شدت اشتغال 35% کاهش یافت. بسیاری از بهبودهای عملکرد قبل از تاریخ خصوصی‌سازی شروع و به تدریج تثبیت می‌شوند. نتایج نشان داد که خصوصی‌سازی‌های جزئی در صنعت نفت می‌تواند بخش زیادی از بهبود عملکرد مرتبط با بازارهای سرمایه خصوصی را بدون انتقال کنترل اکثریتی به دولت‌ها به دست آورد.

نویسندگان (سال)	موضوع پژوهش	روش پژوهش	نتایج و یافته‌ها
ارل و شپاک (۲۰۱۹)	تأثیر خصوصی‌سازی بر اشتغال و دستمزدها	تحلیل پانلی از شرکت‌های دولتی که خصوصی شده‌اند	نتایج نشان داد که اثرات منفی خصوصی‌سازی بر اشتغال و دستمزدها به‌ندرت مشاهده می‌شود. در کشورهای با مالکیت خارجی، اثرات مثبت بیشتری بر اشتغال و دستمزدها دیده می‌شود، درحالی که خصوصی‌سازی داخلی تأثیرات کمتری دارد.
بلخیر، م. و بن‌صر، ه. (۲۰۱۶)	تأثیر حمایت از نیروی کار بر انتخاب روش‌های خصوصی‌سازی	تجزیه و تحلیل داده‌های خصوصی‌سازی در ۵۵ کشور از سال ۱۹۸۹ تا ۲۰۰۸	نتایج نشان می‌دهند که حمایت قوی از نیروی کار، احتمال استفاده از روش‌های عرضه سهام در بازار عمومی را افزایش می‌دهد. این نتیجه به طور خاص در کشورهایی که سیستم‌های مالی و حقوقی توسعه‌یافته‌تر دارند، قوی‌تر است.

مرور ادبیات نشان می‌دهد که بخش مهمی از پژوهش‌های داخلی در حوزه خصوصی‌سازی، پیامدها را عمدتاً از منظر کارایی، عملکرد اقتصادی و نتایج کلان ارزیابی کرده‌اند. در صنعت پتروشیمی نیز این پژوهش‌ها بر آثار خصوصی‌سازی بر عملکرد اقتصادی و صادرات یا بر چالش‌های سیاستی و نظارتی تمرکز داشته‌اند (نعیمی و ورهرامی، ۱۴۰۲؛ ورهرامی و همکاران، ۱۳۹۷؛ پناهی و همکاران، ۱۴۰۰؛ یعقوبی و همکاران، ۱۴۰۰).

هرچند برخی مطالعات به نقش منابع انسانی نزدیک شده‌اند - برای نمونه، طراحی الگوی خصوصی‌سازی با رویکرد بهره‌وری نیروی انسانی (فریدی و همکاران، ۱۴۰۳)، تغییر الگوهای تأمین، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی در شرکت‌های موفق خصوصی‌شده (خیراندیش و همکاران، ۱۴۰۳) و گزارش پیامدهای رفتاری ناخواسته، مانند افت تعهد و انگیزش (افجه و قاسم‌لو، ۱۳۹۰) - هنوز چند بُعد کلیدی در ادبیات، به‌ویژه در پیوند با صنعت پتروشیمی ایران، به‌صورت منسجم و تبیینی پوشش داده نشده است:

۱. صورت‌بندی «بسته‌های هم‌افزای منابع انسانی» و تبیین نقش ترکیبی گزینش، آموزش، جبران خدمت و ارزیابی عملکرد در دوره گذار و پس از واگذاری، به‌جای اشاره‌های پراکنده به اقدامات منفرد (رایت و همکاران، ۱۹۹۹؛ رایت و همکاران، ۲۰۰۳)؛

۲. تبیین نقش مدیریت تغییر در سطح منابع انسانی و تبدیل اهداف واگذاری به شاخص‌های رفتاری و عملکردی کارکنان (ژورکیویکز و برادلی، ۲۰۰۲)؛ و

۳. توجه نظام‌مند به «فرهنگ‌سازی» و الزامات ایمنی و ریسک در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی، به‌عنوان جزء جدایی‌ناپذیر سیاست‌های منابع انسانی در دوره خصوصی‌سازی (اوئی‌ووله و همکاران، ۲۰۲۴؛ ریتسون، ۲۰۰۸).

بنابراین، پژوهش حاضر با تمرکز بر صنعت پتروشیمی ایران، این خلأ را از طریق استخراج مضامین کلیدی از دیدگاه ذی‌نفعان و تبیین نقش راهبردهای منابع انسانی در موفقیت خصوصی‌سازی پوشش می‌دهد.

4 روش‌شناسی پژوهش

از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند. این مصاحبه‌ها با ۱۰ نفر از ذی‌نفعان کلیدی، شامل مدیران منابع انسانی، مشاوران خصوصی‌سازی، مدیران پتروشیمی و کارشناسان این حوزه، انجام گرفت.

پژوهش حاضر از نوع مطالعات کیفی است که با استفاده از روش تحلیل مضمون، به بررسی تأثیر راهبردهای منابع انسانی بر موفقیت فرایند خصوصی‌سازی در صنعت پتروشیمی ایران می‌پردازد. این رویکرد به دلیل توانایی آن در کشف روابط پیچیده میان راهبردهای منابع انسانی و فرایند خصوصی‌سازی، مناسب تشخیص داده شد. داده‌ها

جدول ۲. توزیع آماری مشارکت‌کنندگان

جنسیت	تعداد (نفر)	درصد	رده سنی (سال)	میانگین سن (سال)	انحراف معیار
زن	4	40%	50-35	41.00	6.48
مرد	6	60%	50-35	41.67	5.35

ذی‌نفعان کلیدی را درباره تأثیر راهبردهای منابع انسانی بر فرایند خصوصی‌سازی و نتایج حاصل از آن روشن کردند.

این مصاحبه‌ها با هدف دستیابی به دیدگاه‌های عمیق درباره تأثیر راهبردهای منابع انسانی بر روند خصوصی‌سازی، چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌رو و پیامدهای آن‌ها برای کارایی و بهره‌وری صنعت پتروشیمی انجام گرفت. مصاحبه‌ها دیدگاه‌های

جدول ۳. اطلاعات مشارکت‌کنندگان

کد مشارکت‌کننده	جنسیت	سمت	سابقه (سال)
P1	مرد	مدیر منابع انسانی	15
P2	زن	مشاور خصوصی‌سازی	12
P3	مرد	مدیر پروژه	10
P4	مرد	کارشناس راهبرد منابع انسانی	8
P5	زن	مدیر اجرایی	7
P6	مرد	مدیر عملیاتی	20
P7	زن	مشاور مدیریت منابع انسانی	9
P8	مرد	کارشناس اقتصادی	6
P9	زن	مدیر آموزش	5
P10	مرد	مدیر مالی	18

پروتکل مصاحبه شامل ۱۰ سؤال باز بود که برای بررسی درک، تجربیات و رویکردهای راهبردی شرکت‌کنندگان در زمینه استفاده از راهبردهای منابع انسانی در فرایند خصوصی‌سازی طراحی شده بود. سؤالات حول محورهایی مانند نقش راهبردهای منابع انسانی در خصوصی‌سازی، چالش‌ها و فرصت‌های موجود در این فرایند و تأثیر آن‌ها بر

کارایی و بهره‌وری صنعت پتروشیمی طراحی شدند. همچنین، از شرکت‌کنندگان خواسته شد نمونه‌هایی از تجربیات موفق و چالش‌های این فرایند در صنعت پتروشیمی ارائه دهند.

سؤالات مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در جدول زیر ارائه شده‌اند:

جدول ۴. سؤالات مصاحبه نیمه‌ساختاریافته

۱. به نظر شما، چه عواملی در موفقیت یا شکست فرایند خصوصی‌سازی صنعت پتروشیمی ایران مؤثر هستند؟
۲. چگونه راهبردهای منابع انسانی می‌توانند بر روند خصوصی‌سازی و موفقیت آن تأثیر بگذارند؟
۳. در فرایند خصوصی‌سازی، چه چالش‌هایی در زمینه راهبردهای منابع انسانی وجود دارد؟
۴. راهبردهای منابع انسانی در بخش‌های خصوصی و دولتی چگونه تفاوت دارند و این تفاوت‌ها چه تأثیری بر خصوصی‌سازی دارند؟
۵. چگونه می‌توان فرهنگ‌سازمانی جدید را در شرکت‌های خصوصی‌شده در صنعت پتروشیمی ایجاد کرد؟
۶. به نظر شما، چگونه ارزیابی راهبردهای منابع انسانی در خصوصی‌سازی می‌تواند به بهبود نتایج کمک کند؟

در این پژوهش، نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با تمرکز بر مشارکت‌کنندگان آگاه انجام شد. تلاش شد تنوع نقش‌ها، شامل مدیران منابع انسانی، مشاوران خصوصی‌سازی، مدیران پتروشیمی و کارشناسان حوزه، پوشش داده شود تا ابعاد متفاوت پدیده قابل‌مشاهده باشد. تحلیل داده‌ها هم‌زمان با گردآوری آن‌ها انجام گرفت و پس از هر مصاحبه، کدگذاری و مقایسه مداوم داده‌های جدید با کدهای قبلی صورت پذیرفت.

معیار توقف نمونه‌گیری، دستیابی به اشباع نظری بود؛ به این معنا که در مصاحبه‌های پایانی، کد جدیدی که به شکل‌گیری تم اصلی یا فرعی جدیدی منجر شود، به دست نیامد و داده‌ها عمدتاً در جهت تکرار، تثبیت و غنی‌سازی شواهد مربوط به تم‌های استخراج‌شده قرار گرفتند. بر این اساس، گردآوری داده‌ها پس از مصاحبه با نفر دهم متوقف شد و حجم نمونه برای هدف پژوهش، یعنی استخراج مضامین کلیدی و تبیین نقش راهبردهای

منابع انسانی در موفقیت خصوصی‌سازی، کافی تشخیص داده شد.

مدت‌زمان هر مصاحبه بین ۱۵ تا ۳۰ دقیقه بود و مصاحبه‌ها به صورت آنلاین و از طریق نرم‌افزارهای تماس تصویری، مانند واتس‌آپ، بله و گوگل میت، انجام شدند. مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و مطابق مراحل زیر تحلیل شدند:

- تولید کدهای اولیه؛
- گروه‌بندی کدهای مشابه؛
- بررسی و پالایش تم‌های اصلی؛
- شناسایی تم‌های فرعی؛
- تجدیدنظر و بازنگری تم‌های فرعی.

داده‌های مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. ابتدا، تمام داده‌ها به‌طور کامل پیاده‌سازی و متن‌ها به‌دقت مرور شدند. در گام نخست،

بینش‌های کلیدی درباره نقش و تأثیر راهبردهای منابع انسانی در موفقیت یا شکست فرایند خصوصی‌سازی در صنعت پتروشیمی ایران ارائه کردند.

کدگذاری باز انجام گرفت و ۳۱۱ کد باز به دست آمد که بخش‌های اصلی داده‌های مرتبط با اهداف پژوهش را منعکس می‌کردند. در مرحله بعد، کدهای باز براساس معانی مشترک و الگوهای مشابه در دسته‌های گسترده‌تری گروه‌بندی شدند. طی فرایند کدگذاری محوری، کدهای مشابه در قالب تم‌های اصلی و فرعی دسته‌بندی شدند. درنهایت، پنج تم اصلی و پانزده تم فرعی استخراج گردید. این تم‌ها

جدول ۵. تم‌های اصلی شناسایی شده برای راهبردهای منابع انسانی در خصوصی‌سازی صنعت پتروشیمی

موضوع	ردیف	تم اصلی
راهبردهای منابع انسانی در خصوصی‌سازی صنعت پتروشیمی	1	موانع انسانی و چالش‌های خصوصی‌سازی
	2	نقش راهبردهای منابع انسانی در موفقیت خصوصی‌سازی
	3	فرهنگ‌سازی سازمانی در دوران خصوصی‌سازی
	4	تفاوت‌ها در راهبردهای منابع انسانی دولتی و خصوصی
	5	حمایت از فرایند تغییر و تحول در خصوصی‌سازی

است. این ابرکدها به طور بصری الگوهای رایج و مهم در داده‌های کیفی را نمایان می‌سازند.

شکل ۱ ابرکدهای باز شناسایی شده از مصاحبه‌ها را نمایش می‌دهد. ضخامت یا اندازه هر کد نشان‌دهنده تکرار یا فراوانی آن کد در مصاحبه‌ها



شکل ۱. ابرکدهای شناسایی شده از مصاحبه‌ها

همچنین، برای ارزیابی پایایی پژوهش، از ضریب کاپا (Cohen's Kappa) استفاده شد. ضریب کاپای محاسبه شده برابر با 76/0 بود که نشان دهنده توافق بالا میان تحلیلگران و پایایی مناسب در کدگذاری و تحلیل داده‌هاست. این ترکیب از روش‌ها به‌طور مؤثر اطمینان حاصل کرد که نتایج پژوهش از اعتبار و دقت بالایی برخوردارند و می‌توان به آن‌ها استناد کرد.

موانع انسانی، به‌عنوان یکی از چالش‌های اصلی در فرایند خصوصی‌سازی صنعت پتروشیمی ایران، نقش حیاتی در موفقیت یا شکست این فرایند ایفا می‌کنند. برای تم اصلی «موانع انسانی در فرایند خصوصی‌سازی»، چهار تم فرعی شامل مقاومت کارکنان، نگرانی‌های شغلی و کاهش امنیت شغلی، عدم تطابق مهارت‌ها با نیازهای جدید و چالش‌های مالی، احصا شدند.

مقاومت کارکنان در برابر تغییرات

مقاومت کارکنان در برابر تغییرات، به‌عنوان واکنشی طبیعی به تغییرات بزرگ سازمانی، ازجمله خصوصی‌سازی، شناخته می‌شود. این مقاومت معمولاً به‌دلیل نگرانی و عدم اطمینان نسبت به آینده و امنیت شغلی ایجاد می‌شود. طبق نظر ژورکیویکز و برادلی (۲۰۰۲)، کارکنان هنگامی که احساس کنند در معرض تغییرات ناگهانی و غیرمنتظره‌ای قرار گرفته‌اند که بر وضعیت شغلی آن‌ها تأثیر می‌گذارد، به‌طور طبیعی در برابر فرایندهای جدید مقاومت نشان می‌دهند. همچنین، ارل و شباک (۲۰۱۹) بیان کرده‌اند که عدم اعتماد به فرایند خصوصی‌سازی و نگرانی از دست دادن مزایای شغلی می‌تواند مقاومت کارکنان را افزایش دهد.

در این پژوهش، کارکنان شرکت‌های پتروشیمی ایران که در فرایند خصوصی‌سازی قرار گرفته‌اند، به‌وضوح

برای تضمین روایی و پایایی پژوهش، از روش‌های مختلف و استاندارد استفاده شد تا دقت و اعتبار نتایج پژوهش افزایش یابد. ابتدا، پس از انجام کدگذاری محوری داده‌ها و استخراج مضامین اصلی، به‌منظور تأمین روایی پژوهش، پرسش‌نامه دلفی طراحی شد. این پرسش‌نامه براساس کدهای محوری استخراج‌شده تنظیم و در دو مرحله برای مشارکت‌کنندگان ارسال شد. در این فرایند، برای جمع‌آوری بازخورد از طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای استفاده شد. این روش به تقویت روایی و اطمینان از صحت و دقت داده‌ها کمک کرد.

5 یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، «موفقیت خصوصی‌سازی» از منظر مشارکت‌کنندگان مفهومی تک‌بعدی، یعنی صرفاً تغییر مالکیت، نیست؛ بلکه مجموعه‌ای از پیامدهای هم‌زمان را دربرمی‌گیرد. برآیند مصاحبه‌ها نشان می‌دهد خصوصی‌سازی زمانی «موفق» تلقی می‌شود که:

1. کارایی، بهره‌وری و عملکرد سازمانی بهبود یابد؛
2. پذیرش تغییر افزایش پیدا کند، مقاومت و نگرانی‌های شغلی کاهش یابد و همکاری و مشارکت تقویت شود؛
3. سرمایه انسانی حفظ و تقویت شود؛ ازجمله از طریق ایجاد انگیزش و اعتماد، توسعه مهارت‌های جدید و جلوگیری از افت روحیه یا ترک کار؛
4. پیامدهای اقتصادی و مالی در سطح بنگاه، مانند بهبود نتایج عملکردی و کاهش هزینه‌ها، نیز محقق شود.

بر این اساس، تفسیر مضامین استخراج‌شده در ادامه، براساس همین ابعاد «موفقیت خصوصی‌سازی» انجام شده است.

تم اصلی اول: موانع انسانی در فرایند خصوصی‌سازی

جدید و تخصص‌های به‌روز نیاز دارند و عدم تطابق مهارت‌های موجود کارکنان با نیازهای جدید می‌تواند فرایند خصوصی‌سازی را با مشکل مواجه کند.

در این پژوهش، بسیاری از کارکنان شرکت‌های پتروشیمی ایران به این مسئله اشاره کردند که پس از خصوصی‌سازی، به مهارت‌های جدیدی نیاز داشتند و آموزش‌های قبلی آن‌ها به‌طور کامل با نیازهای جدید هم‌خوانی نداشت. یکی از مصاحبه‌شوندگان (کد P6) اظهار کرد:

«در فرایند خصوصی‌سازی، کارکنان فاقد مهارت‌های جدید موردنیاز برای انجام وظایف در ساختار جدید بودند».

این مسئله موجب کاهش کارایی و بهره‌وری در فرایندهای جدید شد و سازگاری با تغییرات را دشوار کرد.

چالش‌های مالی

چالش‌های مالی ناشی از کاهش مزایای رفاهی و حقوق کارکنان، یکی دیگر از موانع اصلی در فرایند خصوصی‌سازی است. بوزلی و کونه (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای بر تأثیرات مالی خصوصی‌سازی تأکید کرده‌اند که کاهش مزایای مالی، مانند کاهش پاداش‌ها و مزایای رفاهی، می‌تواند بر روحیه کارکنان و درنهایت بر عملکرد سازمانی تأثیر منفی بگذارد.

یکی از مصاحبه‌شوندگان (کد P7) در این پژوهش اشاره کرد:

«پس از خصوصی‌سازی، مزایای رفاهی و حقوق کارکنان کاهش یافت که این امر موجب نارضایتی در میان کارکنان شد و بسیاری از آن‌ها حتی از ادامه کار منصرف شدند».

این چالش‌های مالی، علاوه‌بر تأثیر منفی بر روحیه کارکنان، می‌تواند بهره‌وری آن‌ها را کاهش دهند و بر موفقیت کلی فرایند خصوصی‌سازی تأثیر بگذارند.

جدول ۶. تم‌های فرعی شناسایی‌شده مربوط به تم اصلی موانع انسانی

محو	تم اصلی	تم فرعی	مصدق

از نگرانی‌ها و بی‌اعتمادی‌های خود نسبت به این فرایند سخن گفتند. یکی از مصاحبه‌شوندگان (کد P2) اظهار داشت:

«مقاومت کارکنان در برابر تغییرات معمولاً ناشی از نگرانی‌ها و عدم اطمینان نسبت به آینده شغلی و مزایای آن‌هاست».

این نگرانی‌ها و مقاومت‌ها موجب شد فرایند تغییرات، به‌ویژه در مراحل اولیه، با چالش‌هایی مواجه شود.

نگرانی‌های شغلی و کاهش امنیت شغلی

نگرانی‌های شغلی، به‌ویژه نگرانی درباره از دست‌دادن امنیت شغلی، یکی از موانع اصلی در فرایند خصوصی‌سازی است. براساس نظر ژورکیویکز و برادلی (۲۰۰۲)، زمانی که کارکنان احساس کنند آینده شغلی آن‌ها در معرض خطر قرار دارد، احتمالاً با مقاومت و کاهش انگیزه مواجه خواهند شد. این نگرانی‌ها موجب ایجاد اضطراب در کارکنان می‌شود و بر روحیه آن‌ها تأثیر منفی می‌گذارد.

یکی از مصاحبه‌شوندگان (کد P4) در این پژوهش بیان کرد:

«پس از خصوصی‌سازی، احساس عدم اطمینان درباره امنیت شغلی، به‌طور مداوم کارکنان را تحت‌تأثیر قرار داده است».

این نگرانی‌ها موجب شد کارکنان نتوانند به‌طور کامل با فرایندهای جدید سازگار شوند و در نتیجه، بهره‌وری و همکاری در سازمان کاهش یابد.

عدم تطابق مهارت‌ها با نیازهای جدید

در فرایند خصوصی‌سازی، یکی از چالش‌های اصلی، تطبیق مهارت‌های کارکنان با نیازهای جدید سازمان است. رایت و همکاران (۲۰۰۳) به این نکته اشاره کرده‌اند که تغییرات سازمانی معمولاً به مهارت‌های

مقاومت کارکنان	عدم اعتماد به فرایند خصوصی سازی، نگرانی از دست دادن امنیت شغلی
موانع انسانی و چالش های خصوصی سازی	نگرانی های شغلی و کاهش امنیت شغلی عدم تطابق مهارت ها با نیازهای جدید چالش های مالی
راهبردهای منابع انسانی در خصوصی سازی صنعت پتروشیمی	احساس عدم اطمینان نسبت به آینده شغلی کارکنان فاقد مهارت های مورد نیاز در محیط خصوصی شده نارضایتی از کاهش مزایای رفاهی و حقوق

مطالعات موجود، برنامه های آموزشی مستمر می توانند به کارکنان کمک کنند تا با تغییرات سریع سازمانی سازگار شوند و توانایی های خود را به روزرسانی کنند (ژورکیویکز و برادلی، ۲۰۰۲). درواقع، آموزش به عنوان یکی از ابزارهای اصلی راهبردهای منابع انسانی می تواند نگرانی های کارکنان را کاهش دهد و مهارت های جدیدی را برای مواجهه با چالش های دوران خصوصی سازی فراهم آورد. به طور خاص، در صنایع پتروشیمی، که تغییرات سریع فناورانه و مدیریتی در آنها رخ می دهد، توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش های فنی و مدیریتی بسیار ضروری است (ریتسون، ۲۰۰۸).

یکی از مصاحبه شوندگان در این پژوهش اظهار داشت:

«برنامه های آموزشی مستمر به ما کمک کرد تا با تغییرات پیش رو در فرایند خصوصی سازی سازگار شویم و اعتماد بیشتری به روند تغییرات پیدا کنیم (P7)».

ایجاد انگیزه و اعتماد در کارکنان

یکی از مهم ترین عوامل موفقیت خصوصی سازی در صنعت پتروشیمی، ایجاد انگیزه و اعتماد در کارکنان است. طبق یافته های پژوهش های مختلف، نظام های پاداش دهی و انگیزشی می توانند تأثیر زیادی بر روحیه کارکنان و، در نتیجه، بر موفقیت

در این تم، مقاومت و بی اعتمادی کارکنان، همراه با نگرانی های شغلی، شکاف مهارتی و چالش های مالی، به عنوان موانع انسانی غالب در خصوصی سازی صنعت پتروشیمی شناسایی شدند. از منظر تحلیلی، این موانع بر تحقق نتایج عملکردی اثر بازدارنده دارند و مدیریت آنها مستلزم اتخاذ راهبردهای منابع انسانی همسو با تغییر است؛ نکته ای که با ادبیات به کاررفته در مقاله هم راستا است (ژورکیویکز و برادلی، ۲۰۰۲؛ ارل و شپاک، ۲۰۱۹؛ رایت و همکاران، ۲۰۰۳).

تم اصلی دوم: نقش راهبردهای منابع انسانی در موفقیت خصوصی سازی

راهبردهای منابع انسانی در موفقیت فرایند خصوصی سازی تأثیر عمده ای دارند. برای تم اصلی «نقش راهبردهای منابع انسانی در موفقیت خصوصی سازی»، سه تم فرعی شامل آموزش و توانمندسازی کارکنان، ایجاد انگیزه و اعتماد در کارکنان و مدیریت بهبود و ارتقای مهارت های جدید احصا شدند. این تم ها از جمله عواملی هستند که می توانند در تسهیل روند تغییرات و تقویت عملکرد در بخش خصوصی شده مؤثر باشند.

آموزش و توانمندسازی کارکنان

آموزش و توانمندسازی کارکنان از عوامل کلیدی در موفقیت فرایند خصوصی سازی هستند. طبق

برای موفقیت در فرایند خصوصی‌سازی، به‌ویژه در بخش پتروشیمی، لازم است مهارت‌های جدید به‌طور مداوم ارتقا یابند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که مدیریت بهبود مهارت‌ها و ارتقای شایستگی‌های کارکنان، به‌ویژه در دوره‌های تغییر، از اهمیت بالایی برخوردار است (ارل و شباک، ۲۰۱۹). در این زمینه، دوره‌های آموزشی پیشرفته و تقویت مهارت‌های تخصصی می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا به‌راحتی با چالش‌های جدید سازگار شوند و به بهره‌وری بیشتری دست یابند.

یکی از مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش اشاره کرد: «دوره‌های آموزشی پیشرفته باعث شد تا مهارت‌های جدیدی یاد بگیریم و بتوانیم به‌طور مؤثرتری در فرایند خصوصی‌سازی مشارکت کنیم (P2)».

خصوصی‌سازی داشته باشند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که نظام‌های پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد و ایجاد فرصت‌های شغلی برای پیشرفت فردی می‌توانند انگیزه کارکنان را تقویت کنند و موجب افزایش بهره‌وری شوند (رایت و همکاران، ۱۹۹۹). این روند، به‌ویژه در دوران انتقال از مالکیت دولتی به خصوصی، اهمیت پیدا می‌کند؛ زیرا کارکنان معمولاً نسبت به تغییرات و پیامدهای آن نگرانی دارند.

یکی از مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش به این نکته اشاره کرد:

«نظام پاداش‌دهی براساس عملکرد باعث شد که من و همکارانم انگیزه بیشتری پیدا کنیم و به فرایند خصوصی‌سازی اعتماد کنیم (P4)».

مدیریت بهبود و ارتقای مهارت‌های جدید

جدول ۷. تم‌های فرعی شناسایی‌شده مربوط به تم اصلی نقش راهبردهای منابع انسانی در موفقیت خصوصی‌سازی

محور	تم اصلی	تم فرعی	مصادق
راهبردهای منابع انسانی	نقش راهبردهای منابع انسانی	آموزش و توانمندسازی کارکنان	برنامه‌های آموزشی مستمر، توانمندسازی برای تطابق با تغییرات
		ایجاد انگیزه و اعتماد در کارکنان	سیستم‌های پاداش‌دهی و انگیزشی، تقویت اعتماد در کارکنان
		مدیریت بهبود و ارتقای مهارت‌های جدید	دوره‌های آموزشی پیشرفته، تقویت مهارت‌های تخصصی

می‌کنند؛ نکته‌ای که با ادبیات به‌کاررفته در مقاله هم‌راستا است (ژورکیویکز و برادلی، ۲۰۰۲؛ ریتسون، ۲۰۰۸).

تم اصلی سوم: فرهنگ‌سازی سازمانی در دوران خصوصی‌سازی

فرهنگ‌سازی سازمانی یکی از عوامل اساسی در موفقیت خصوصی‌سازی است. براساس یافته‌ها، سه تم فرعی شامل ایجاد ارتباطات شفاف و باز، پذیرش تغییرات و هم‌راستایی با اهداف جدید و

در این تم، سه مؤلفه «آموزش و توانمندسازی»، «ایجاد انگیزه و اعتماد در کارکنان» و «مدیریت بهبود و ارتقای مهارت‌های جدید» به‌عنوان راهبردهای محوری منابع انسانی برای پیشبرد موفق خصوصی‌سازی در صنعت پتروشیمی شناسایی شدند. از منظر تحلیلی، این مؤلفه‌ها سازوکارهای تسهیل‌کننده تغییر هستند که با تقویت آمادگی و سازگاری کارکنان با الزامات جدید، تحقق نتایج عملکردی، شامل کارایی و بهره‌وری، را محتمل‌تر

ایجاد فرهنگ همکاری و مشارکت بیشتر، برای تم اصلی «فرهنگ‌سازی سازمانی در دوران خصوصی‌سازی» احصا شدند. این مؤلفه‌ها ازجمله عناصری هستند که می‌توانند به ایجاد فرهنگ جدید در سازمان‌های خصوصی‌شده کمک کنند.

ارتباطات شفاف و باز

ارتباطات شفاف و باز یکی از مؤلفه‌های کلیدی فرهنگ‌سازی سازمانی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند فرایندهای جدید را به‌طور مؤثرتر پیاده‌سازی کنند. در فرایند خصوصی‌سازی، ایجاد فضای اعتماد و اطمینان میان کارکنان و مدیران می‌تواند به بهبود تعاملات و تقویت روحیه کارکنان کمک کند. مطالعات نشان می‌دهند که ارتباطات باز و شفاف، نه‌تنها به ایجاد درک مشترک میان کارکنان و مدیران کمک می‌کند، بلکه موجب می‌شود کارکنان اعتماد بیشتری به تغییرات سازمانی پیدا کنند و با انگیزه بیشتری در فرایند خصوصی‌سازی مشارکت داشته باشند (ژورکیویک و برادلی، ۲۰۰۲).

یکی از مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش به این نکته اشاره کرد:

«جلسات هفتگی و جلسات ارتباطی که به‌طور مرتب برگزار می‌شد، به ما کمک کرد از دغدغه‌ها و مشکلات یکدیگر باخبر شویم و اعتمادمان به روند تغییرات بیشتر شد (۲۳)».

پذیرش تغییرات و هم‌راستایی با اهداف جدید

پذیرش تغییرات و هم‌راستایی با اهداف جدید سازمان، از دیگر عواملی هستند که در فرایند خصوصی‌سازی به موفقیت سازمان کمک می‌کنند. هنگامی که کارکنان اهداف جدید را درک کنند و با آن‌ها هم‌راستا شوند، می‌توانند تغییرات را بهتر بپذیرند و در جهت تحقق این اهداف حرکت کنند.

در پژوهش‌هایی که در صنعت پتروشیمی انجام شده است، نشان داده شده که هم‌راستایی اهداف راهبردی جدید با کارکنان می‌تواند به‌طور چشمگیری بر موفقیت خصوصی‌سازی تأثیرگذار باشد (ریتسون، ۲۰۰۸).

یکی از مدیران در این پژوهش اظهار داشت: «ما به‌طور مرتب با کارکنان درباره اهداف جدید صحبت می‌کنیم تا آن‌ها بتوانند نقش خود را در تحقق این اهداف درک کنند و این امر موجب می‌شود تغییرات را با اعتماد بیشتری بپذیرند (۲۲)».

ایجاد فرهنگ همکاری و مشارکت بیشتر

یکی دیگر از عوامل مؤثر در موفقیت خصوصی‌سازی، ایجاد فرهنگ همکاری و مشارکت بیشتر در سازمان‌هاست. این فرهنگ می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا در فرایند تغییرات به‌طور مؤثری عمل کنند و کارکنان را به‌صورت فعال در تصمیم‌گیری‌ها و فرایندهای جدید مشارکت دهند. مطالعات متعدد نشان داده‌اند که تشویق به همکاری میان بخش‌های مختلف و تقویت مشارکت فعال کارکنان می‌تواند موجب تسهیل فرایندهای خصوصی‌سازی و بهبود عملکرد سازمانی شود (رایت و همکاران، ۱۹۹۹).

یکی از مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش به این نکته اشاره کرد:

«تلاش ما برای تقویت همکاری میان بخش‌ها و برگزاری جلسات مشارکتی باعث شد کارکنان احساس کنند در فرایند خصوصی‌سازی شریک هستند و ازاین‌رو، انگیزه بیشتری برای همکاری داشتند (۲۴)».

جدول ۸. تم‌های فرعی شناسایی‌شده مربوط به تم اصلی فرهنگ‌سازی سازمانی در دوران خصوصی‌سازی

محور	تم اصلی	تم فرعی	مصدق
------	---------	---------	------

فرهنگ‌سازی سازمانی	فرهنگ‌سازی سازمانی	ارتباطات شفاف و باز	جلسات ارتباطی، انتقال اطلاعات واضح و دقیق
پذیرش تغییرات و هم‌راستایی با اهداف جدید	ایجاد هم‌راستایی با اهداف راهبردی جدید	ایجاد فرهنگ همکاری و مشارکت بیشتر	تقویت همکاری میان بخش‌ها، تشویق به مشارکت فعال

در این تم، «ارتباطات شفاف و باز»، «پذیرش تغییرات و هم‌راستایی با اهداف جدید» و «تقویت فرهنگ همکاری و مشارکت» به‌عنوان مؤلفه‌های محوری فرهنگ‌سازی سازمانی در دوره خصوصی‌سازی شناسایی شد. از منظر تحلیلی، این مؤلفه‌ها نقش پیش‌ران در پذیرش تغییر دارند و با تبدیل مقاومت به مشارکت، مسیر اثرگذاری راهبردهای منابع انسانی بر تحقق نتایج خصوصی‌سازی را تقویت می‌کنند؛ نکته‌ای که با ادبیات به‌کاررفته در مقاله هم‌راستا است (مارتینز لاگونا، ۲۰۰۴؛ رایت و همکاران، ۱۹۹۹).

تم اصلی چهارم: تفاوت‌ها در راهبردهای منابع انسانی در بخش خصوصی و دولتی

تفاوت‌های عمده‌ای در راهبردهای منابع انسانی در بخش‌های دولتی و خصوصی وجود دارد. برای تم اصلی تفاوت‌ها در راهبردهای منابع انسانی ۳ تم فرعی امنیت شغلی در بخش دولتی، تمرکز بر عملکرد و نوآوری در بخش خصوصی، و تمرکز بر آموزش و توسعه فردی احصا شدند.

امنیت شغلی در بخش دولتی

در بخش دولتی، امنیت شغلی یکی از اصول کلیدی در سیاست‌های منابع انسانی است. در این بخش، کارکنان بیشتر از امنیت شغلی و داشتن مزایای پایدار بهره‌مند هستند. رویکردهای دولتی به‌طور کلی به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که کارکنان می‌توانند بدون

نگرانی از تغییرات فوری شغلی، به وظایف خود ادامه دهند. این مدل به‌ویژه در صنعت‌های دولتی نظیر پتروشیمی اهمیت دارد، جایی که تغییرات مالکیت و مدیریت می‌تواند باعث نگرانی کارکنان از دست‌دادن شغل شود. مطالعات نشان داده‌اند که در بخش دولتی، توجه به امنیت شغلی موجب بهبود روحیه کارکنان و افزایش تعهد سازمانی می‌شود، اما در عین حال ممکن است از انگیزه و رقابت‌پذیری آن‌ها کاسته شود (ژورکیویکز و برادلی^۱، ۲۰۰۲). یکی از مدیران در این زمینه بیان داشت: "در بخش دولتی، اکثر کارکنان نگرانی کمتری از بابت امنیت شغلی دارند و این برایشان مزیتی است که در بخش خصوصی کمتر دیده می‌شود. (P1)"

تمرکز بر عملکرد و نوآوری در بخش خصوصی

در بخش خصوصی، به‌ویژه در صنایع پتروشیمی، تأکید زیادی بر عملکرد و نوآوری وجود دارد. در این بخش، سازمان‌ها به دنبال افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها از طریق بهبود عملکرد و نوآوری هستند. به همین دلیل، سیاست‌های منابع انسانی در بخش خصوصی بیشتر بر تشویق به نوآوری و ارتقای عملکرد کارکنان از طریق سیستم‌های پاداش‌دهی و ارزیابی مبتنی بر عملکرد متمرکز است. مطالعات نشان می‌دهند که در بخش خصوصی، کارکنان به طور مستقیم تحت تأثیر نتایج عملکرد خود قرار دارند و این امر انگیزه آن‌ها را برای بهبود کیفیت و نوآوری

¹ Jurkiewicz & Bradley

در کار افزایش می‌دهد (رایت و همکاران^۱، ۱۹۹۸). یکی از کارکنان در این زمینه گفت: "در بخش خصوصی، اگر عملکرد خوبی نداشته باشی، نمی‌توانی مزایا و پاداش‌های خوبی کسب کنی؛ این به نوعی انگیزه من را برای بهتر کارکردن افزایش می‌دهد. (P۴)"

تمرکز بر آموزش و توسعه فردی در بخش خصوصی
یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های راهبرد منابع انسانی در بخش خصوصی، تمرکز بر آموزش و توسعه فردی کارکنان است. در بخش خصوصی، به‌ویژه در صنایع سرمایه‌بر و فرایندی مانند پتروشیمی، آموزش‌های تخصصی و ارتقای مهارت‌های فردی کارکنان جزء اولویت‌های اصلی به شمار می‌رود. این فرایند به کارکنان این امکان را می‌دهد که نه تنها مهارت‌های

خود را ارتقا دهند، بلکه به تغییرات و چالش‌های جدید به طور مؤثرتری واکنش نشان دهند. پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که در بخش خصوصی، سازمان‌ها تلاش دارند تا دوره‌های آموزشی پیشرفته و تخصصی را برای کارکنان خود برگزار کنند تا آن‌ها را برای مواجهه با شرایط جدید آماده سازند (رایت و همکاران، ۱۹۹۹). یکی از مدیران اجرایی در این رابطه بیان کرد: "در بخش خصوصی، ما به صورت مداوم دوره‌های آموزشی برای ارتقای مهارت‌های کارکنان برگزار می‌کنیم که این نه تنها موجب ارتقای کارایی آنها می‌شود؛ بلکه انگیزه بیشتری برای کار کردن فراهم می‌آورد. (P۳)"

جدول ۹. تم‌های فرعی شناسایی شده مربوط به تم اصلی تفاوت‌ها در راهبردهای منابع انسانی در بخش خصوصی و دولتی

محور	تم اصلی	تم فرعی	مصادق
تفاوت‌ها در منابع انسانی	تفاوت‌ها در راهبردهای منابع انسانی	امنیت شغلی در بخش دولتی	رویکردهای مبتنی بر امنیت شغلی در بخش دولتی
		تمرکز بر عملکرد و نوآوری در بخش خصوصی	تشویق به نوآوری، سیستم‌های پاداش‌دهی بر اساس عملکرد
		تمرکز بر آموزش و توسعه فردی در بخش خصوصی	دوره‌های آموزشی تخصصی، ارتقای مهارت‌های فردی

در این تم، تمایز میان منطق منابع انسانی در بخش دولتی و خصوصی - به‌ویژه «تأکید بر امنیت شغلی» در بخش دولتی در برابر «عملکرد/نوآوری» و «آموزش/توسعه» در بخش خصوصی - به عنوان یک عامل زمینه‌ای در موفقیت خصوصی سازی شناسایی شد. از منظر تحلیلی، این یافته نشان می‌دهد پس از واگذاری، اگر بسته راهبردهای منابع انسانی با منطق جدید هم‌راستا و بازطراحی نشود، گذار سازمانی شکننده شده و تحقق نتایج خصوصی سازی

با اختلال مواجه می‌شود؛ نکته‌ای که با ادبیات به کاررفته در مقاله هم‌راستا است (گودرزوندچگینی و یوسفی، ۱۳۹۱؛ رایت و همکاران، ۱۹۹۹).

تم اصلی پنجم: حمایت از فرایند خصوصی سازی و مدیریت تغییرات

حمایت از فرایند خصوصی سازی و مدیریت تغییرات دو عامل اساسی در موفقیت این فرایند هستند. برای تم اصلی حمایت از فرایند خصوصی سازی ۳ تم فرعی پشتیبانی مدیریت از فرایند تغییرات، بهبود

¹ Wright et al

فرایندهای بازخورد و نظارت مستمر بر تغییرات انجام شود تا از تطابق روند تغییرات با اهداف سازمانی اطمینان حاصل شود. پژوهشات نشان می‌دهند که مدیریت مؤثر تغییرات و پشتیبانی مستمر از آن، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در دوره گذار از دولتی به خصوصی، به‌خوبی عمل کنند (بوباگری، کوست و گودهامی^۲، ۲۰۰۹). یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه گفت: "مدیریت باید با پشتیبانی از تغییرات و تخصیص منابع لازم، اطمینان دهد که تغییرات به طور مؤثر انجام می‌شود. (P۳)"

سیستم‌های حمایتی و انگیزشی برای کارکنان

در فرایند خصوصی‌سازی، ایجاد سیستم‌های حمایتی و انگیزشی برای کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این سیستم‌ها می‌توانند شامل پاداش‌های مالی، فرصت‌های آموزشی، مشاوره‌های شغلی و امنیت شغلی باشند که به کارکنان کمک می‌کند تا با تغییرات سازگار شوند و انگیزه کافی برای اجرای تغییرات در فرایندهای کاری پیدا کنند. شواهد پژوهشی تأکید دارند که سیستم‌های پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد و ارائه فرصت‌های پیشرفت شغلی در محیط‌های خصوصی‌شده، بهبود عملکرد کارکنان را به دنبال دارد و موجب تسهیل روند تغییرات می‌شود (رایت و همکاران^۳، ۱۹۹۹). یکی از کارمندان در این خصوص اظهار داشت: "سیستم پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد در بخش خصوصی به من انگیزه می‌دهد که بهترین عملکرد را داشته باشم و از فرایندهای تغییر حمایت کنم. (P۷)"

نگرش کارکنان نسبت به خصوصی‌سازی، و سیستم‌های حمایتی برای کارکنان احصا شدند.

بهبود نگرش کارکنان نسبت به خصوصی‌سازی

یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در فرایند خصوصی‌سازی، نگرش منفی کارکنان نسبت به این تغییرات است. برای غلبه بر این چالش، برنامه‌های آموزشی و اطلاعاتی می‌تواند نقش بسیار مؤثری در تغییر نگرش کارکنان ایفا کند. این برنامه‌ها به کارکنان کمک می‌کنند تا مزایای خصوصی‌سازی را درک کنند و از فواید آن برای خود و سازمان آگاه شوند. شواهد پژوهشی نشان می‌دهند که آموزش‌های مستمر و اطلاع‌رسانی شفاف در مورد اهداف و مزایای خصوصی‌سازی می‌تواند به کاهش نگرانی‌های کارکنان و ایجاد نگرش مثبت نسبت به این فرایند منجر شود (ژورکیویکز و برادلی^۱، ۲۰۰۲). یکی از مدیران اجرایی در این زمینه اشاره کرد: "برگزاری کارگاه‌ها و جلسات آموزشی به کارکنان کمک می‌کند تا به طور کامل از اهداف و نتایج موردانتظار خصوصی‌سازی آگاه شوند و نگرانی‌هایشان کاهش یابد. (P۶)"

پشتیبانی مدیریت از فرایند تغییرات

پشتیبانی مدیریت از فرایند تغییرات یکی از الزامات اساسی در موفقیت خصوصی‌سازی است. در صورتی که مدیریت از تغییرات حمایت نکند، احتمال بروز مقاومت در برابر تغییرات از سوی کارکنان افزایش می‌یابد. مدیران باید با استفاده از ابزارهای مختلف، از جمله تخصیص منابع مناسب، حمایت خود را از فرایند تغییرات اعلام کنند و از این طریق، اعتماد کارکنان را جلب کنند. همچنین، باید

³ Wright et al

¹ Jurkiewicz & Bradley

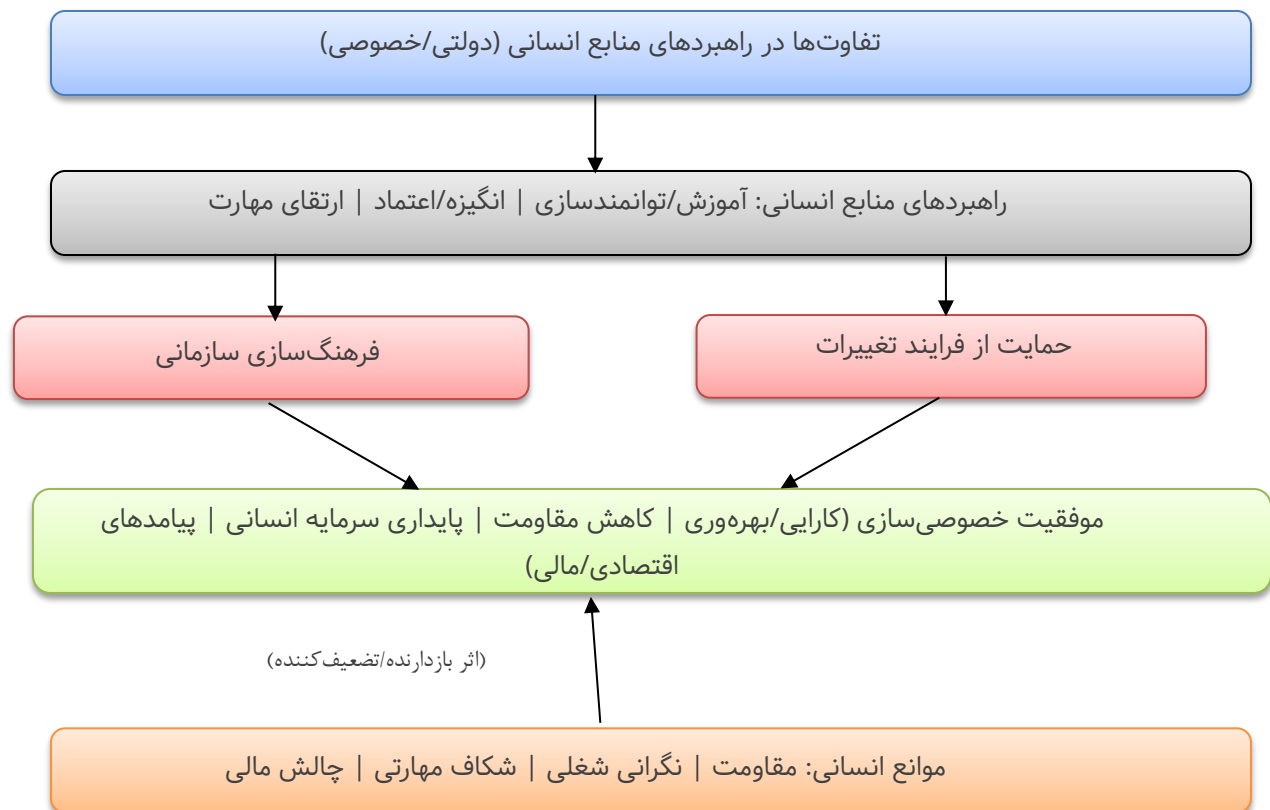
² Boubakri, Cosset, & Guedhami,

جدول ۱۰. تم‌های فرعی شناسایی‌شده مربوط به تم اصلی حمایت از فرایند خصوصی‌سازی و مدیریت تغییرات

محور	تم اصلی	تم فرعی	مصادق
حمایت از خصوصی‌سازی	حمایت از فرایند تغییرات	بهبود نگرش کارکنان نسبت به خصوصی‌سازی	برنامه‌های آموزشی در خصوص مزایای خصوصی‌سازی
		پشتیبانی مدیریت از فرایند تغییرات	ایجاد سیستم‌های حمایتی، فراهم کردن منابع لازم
		سیستم‌های حمایتی و انگیزشی برای کارکنان	سیستم‌های پاداش‌دهی، برگزاری جلسات حمایتی

تحقق نتایج عملکردی را افزایش می‌دهند و با ادبیات به‌کاررفته در مقاله درباره نقش حمایت مدیریتی در مدیریت تغییر و اثر آموزش/اطلاع‌رسانی بر نگرش کارکنان در دوره گذار هم‌راستا هستند (بوباگری، کوست و گودهامی، ۲۰۰۹؛ ژورکیویکز و برادلی، ۲۰۰۲).

در این تم، «پشتیبانی مدیریت»، «بهبود نگرش کارکنان نسبت به خصوصی‌سازی» و «استقرار سیستم‌های حمایتی/انگیزشی» به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی برای اجرایی‌سازی موفق تغییرات ناشی از خصوصی‌سازی شناسایی شد. از منظر تحلیلی، این مؤلفه‌ها با کاهش مقاومت و تقویت اعتماد، امکان



شکل ۲. شبکه مضامین راهبردهای منابع انسانی در خصوصی‌سازی صنعت پتروشیمی

(مقاومت کارکنان، نگرانی‌های شغلی و کاهش امنیت شغلی، عدم تطابق مهارت‌ها با نیازهای جدید، و چالش‌های مالی) به‌عنوان عوامل بازدارنده می‌توانند مسیر تحقق موفقیت خصوصی‌سازی را تضعیف کنند؛ ازاین‌رو، چارچوب پیشنهادی تأکید می‌کند که راهبردهای منابع انسانی باید به‌صورت هدفمند در جهت مدیریت و کاهش این موانع به‌کار گرفته شوند. همچنین، تم «تفاوت‌ها در راهبردهای منابع انسانی» نشان می‌دهد که تفاوت‌های ماهوی بین فضای دولتی و خصوصی، ضرورت بازطراحی سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی پس از واگذاری را برجسته می‌سازد؛ بنابراین، موفقیت خصوصی‌سازی صرفاً پیامد تغییر مالکیت نیست، بلکه نتیجه هم‌افزایی راهبردهای منابع انسانی با فرهنگ‌سازی و حمایت از تغییر در مواجهه با موانع انسانی است.

می‌گذارند، در این پژوهش مورد تأکید قرار گرفته‌اند؛ بنابراین، توجه ویژه به این موانع و مدیریت آن‌ها در فرایند خصوصی‌سازی ضروری است.

در زمینه راهبردهای منابع انسانی، یافته‌های این پژوهش نشان داد که این راهبردها نقش بسزایی در موفقیت فرایند خصوصی‌سازی دارند. پژوهش‌های پیشین همچون مطالعه ریتسون (2008) نیز به‌طور مشابه تأکید دارند که راهبردهای منابع انسانی انعطاف‌پذیر و مشارکتی می‌توانند به بهبود عملکرد سازمان‌ها در فرایندهای خصوصی‌سازی کمک کنند. این پژوهش نیز نشان می‌دهد که آموزش و توانمندسازی کارکنان، ایجاد انگیزه و اعتماد در آن‌ها، و مدیریت بهبود مهارت‌ها از جمله راهبردهای مؤثری هستند که می‌توانند به تسهیل فرایند تغییرات در دوران خصوصی‌سازی کمک کنند. این نتایج نشان می‌دهند که موفقیت در خصوصی‌سازی نه‌تنها به تغییرات ساختاری، بلکه به تغییرات فرهنگی و رفتاری در سطح کارکنان بستگی دارد که به‌طور خاص به استفاده مؤثر از منابع انسانی در فرایند تغییرات مرتبط است.

فرهنگ‌سازی سازمانی یکی دیگر از عوامل کلیدی در موفقیت فرایند خصوصی‌سازی است. در این

بر اساس پنج تم اصلی استخراج‌شده، چارچوب مفهومی پژوهش نشان می‌دهد که راهبردهای منابع انسانی (آموزش و توانمندسازی کارکنان، ایجاد انگیزه و اعتماد، و مدیریت بهبود و ارتقای مهارت‌های جدید) هسته اصلی اثرگذاری بر موفقیت خصوصی‌سازی در صنعت پتروشیمی است. این راهبردها زمانی به نتایج مطلوب منتهی می‌شوند که از طریق دو سازوکار مکمل تقویت شوند: فرهنگ‌سازی سازمانی (ارتباطات شفاف و باز، پذیرش تغییرات و هم‌راستایی با اهداف جدید، و تقویت همکاری/مشارکت) و حمایت از فرایند تغییرات (بهبود نگرش کارکنان نسبت به خصوصی‌سازی، پشتیبانی مدیریت از فرایند تغییرات، و استقرار سیستم‌های حمایتی و انگیزشی برای کارکنان). در مقابل، موانع انسانی و چالش‌های خصوصی‌سازی

6 نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر به‌منظور بررسی نقش و تأثیر راهبردهای منابع انسانی بر موفقیت فرایند خصوصی‌سازی در صنعت پتروشیمی ایران انجام شد. در این مطالعه، به‌منظور درک عمیق‌تر فرآیندها و تأثیرات این راهبردها، از تحلیل تم و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. نتایج این پژوهش با تأکید بر تم‌های شناسایی‌شده در بخش یافته‌ها، نشان‌دهنده اهمیت راهبردهای منابع انسانی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در تحقق اهداف خصوصی‌سازی است. شواهد نشان می‌دهند که موانع انسانی، از جمله مقاومت کارکنان، نگرانی‌های شغلی، و عدم تطابق مهارت‌ها با نیازهای جدید، به‌طور قابل توجهی بر موفقیت یا شکست فرایند خصوصی‌سازی تأثیر می‌گذارند. این یافته‌ها با پژوهش‌های پیشین مانند پژوهشات ورهرامی و همکاران (۱۳۹۷) که به تأثیرات منفی تغییرات مدیریتی بر عملکرد صنعت پتروشیمی ایران اشاره کرده‌اند، هم‌راستا است. همچنین، موانع انسانی همچون نگرانی از دست‌دادن امنیت شغلی و عدم اعتماد به فرایند خصوصی‌سازی، به‌عنوان موانع عمده‌ای که بر روحیه و بهره‌وری کارکنان اثر

یکی از جنبه‌های کلیدی دیگر که در این پژوهش مورد تأکید قرار گرفت، نقش مدیریت تغییرات و حمایت مدیریت از فرایند خصوصی‌سازی بود. این پژوهش نشان می‌دهد که حمایت مدیریت از تغییرات و ایجاد سیستم‌های حمایتی برای کارکنان، می‌تواند مقاومت‌ها را کاهش دهد و به تسهیل فرایند خصوصی‌سازی کمک کند. این یافته‌ها با پژوهش پناهی و همکاران (۱۴۰۰) که به تأثیر چالش‌های اقتصادی و مدیریتی بر فرایند خصوصی‌سازی پرداخته‌اند هم‌راستا است.

در مجموع، این پژوهش تأکید دارد که راهبردهای منابع انسانی و فرهنگ‌سازمانی نقش حیاتی در موفقیت فرایند خصوصی‌سازی ایفا می‌کنند. تغییرات در راهبردهای منابع انسانی مانند آموزش و توانمندسازی کارکنان، ایجاد انگیزه و اعتماد، و مدیریت بهبود مهارت‌ها می‌تواند به کاهش موانع انسانی و افزایش بهره‌وری در دوران پس از خصوصی‌سازی کمک کند. همچنین، توجه به تفاوت‌های راهبردهای منابع انسانی در بخش دولتی و خصوصی و حمایت مدیریت از فرایند تغییرات، از عوامل کلیدی موفقیت این فرایند هستند. این پژوهش با مقایسه یافته‌ها با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که شکاف‌های موجود در ادبیات پژوهشی را پر کرده و به درک بهتر تأثیر این راهبردها در صنایع مشابه کمک می‌کند.

شود؛ (۳) برای کاهش مقاومت و تبدیل آن به مشارکت، فرهنگ‌سازی سازمانی از طریق ارتباطات شفاف، تبیین اهداف و انتظارات جدید و تقویت همکاری/مشارکت کارکنان پیگیری شود؛ (۴) حمایت فعال مدیریت از فرایند تغییرات از طریق پشتیبانی مدیریتی، پاسخ‌گویی به نگرانی‌های شغلی و استقرار سازوکارهای حمایتی برای کارکنان تقویت گردد؛ و (۵) با توجه به تفاوت‌های منابع انسانی میان بخش دولتی و خصوصی، بسته راهبردهای منابع انسانی پس از واگذاری به‌گونه‌ای بازطراحی شود که با الزامات جدید (عملکرد، توسعه و مهارت‌های جدید)

پژوهش، ارتباطات شفاف و باز، پذیرش تغییرات، و هم‌راستایی با اهداف جدید به‌عنوان عناصر مهم فرهنگ‌سازی شناسایی شدند. این یافته‌ها با مطالعات مارتینز لاگونا^۱ (۲۰۰۴) در زمینه تأثیر تغییرات فرهنگی و راهبردی در صنعت پتروشیمی مکزیک مطابقت دارند که نشان می‌دهد ایجاد فرهنگ جدید برای تطبیق با تغییرات و خصوصی‌سازی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد که فرایند فرهنگ‌سازی باید به طور مستمر و با شفافیت در طول دوره تغییرات سازمانی پیگیری شود تا فرایندهای خصوصی‌سازی با موفقیت به اجرا درآید.

در خصوص تفاوت‌ها در راهبردهای منابع انسانی در بخش‌های دولتی و خصوصی، این پژوهش نشان داد که در بخش خصوصی، تمرکز بیشتر بر عملکرد، نوآوری و سیستم‌های پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد است، درحالی‌که در بخش دولتی، امنیت شغلی و حمایت از کارکنان اولویت بالاتری دارد. این تفاوت‌ها می‌تواند تأثیر زیادی بر موفقیت یا شکست فرایند خصوصی‌سازی داشته باشد. این نتایج نیز با یافته‌های گودرزوندچگینی و یوسفی (۱۳۹۱) هم‌راستا است که نشان می‌دهند تغییرات منابع انسانی در بخش خصوصی می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌ها کمک کند.

پیشنهادهای مدیریتی مبتنی بر نتایج پژوهش

بر اساس یافته‌های پژوهش، برای افزایش احتمال موفقیت خصوصی‌سازی در صنعت پتروشیمی ایران پیشنهاد می‌شود: (۱) برنامه‌های آموزش مستمر و توانمندسازی بر مبنای نیازهای جدید و شکاف مهارتی کارکنان طراحی و اجرا شود تا آمادگی برای تغییر تقویت گردد؛ (۲) به‌منظور تقویت انگیزش و اعتماد و نیز هم‌راستاسازی رفتار کارکنان با اهداف جدید، سیستم‌های پاداش‌دهی و انگیزشی به‌صورت شفاف و ترجیحاً مبتنی بر عملکرد بازطراحی و اجرا

¹ Laguna

انسانی در دوره پس از واگذاری کمک کند. در نهایت، بررسی این موضوع در صنایع دیگر یا در شرکت‌های پتروشیمی با ویژگی‌های مالکیتی/ساختاری متفاوت می‌تواند به غنای شواهد و امکان مقایسه نتایج کمک کند.

متمرکز بوده است، تعمیم نتایج به سایر صنایع یا کشورها باید با احتیاط صورت گیرد؛ زیرا تفاوت‌های نهادی، مالکیتی و محیطی می‌تواند به الگوهای متفاوتی منجر شود. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی با به‌کارگیری نمونه‌های بزرگ‌تر و متنوع‌تر و نیز مقایسه میان واحدهای مختلف، تصویر جامع‌تری از نقش راهبردهای منابع انسانی در موفقیت خصوصی‌سازی ارائه شود.

هم‌راستا باشد. همچنین با توجه به ماهیت کیفی این پژوهش، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی از طرح‌های ترکیبی (کیفی-کمی) برای آزمون و سنجش روابط میان ابعاد شناسایی‌شده استفاده شود. همچنین انجام پژوهش‌های بلندمدت می‌تواند به فهم بهتر پیامدهای پایدار راهبردهای منابع

محدودیت‌های پژوهش

یکی از محدودیت‌های اصلی پژوهش، محدودیت دامنه نمونه و تنوع دیدگاه‌ها است؛ داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با تعداد مشخصی از مدیران و کارشناسان صنعت پتروشیمی گردآوری شده و ممکن است همه دیدگاه‌ها و تجربه‌های مرتبط را به‌طور کامل پوشش ندهد. همچنین از آنجا که پژوهش بر بخشی از صنعت پتروشیمی ایران

سهم نویسندگان

سهم نویسندگان برابر است.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع در این پژوهش وجود ندارد.

تشکر و قدردانی

تشکر و قدردانی از اساتید و خبرگانی که در این مسیر به ما یاری رساندند.

منابع

- Akbari, P., Akbari, P., Rostami, R., & Veismoradi, A. (2013). The analysis impact of human resource management and intellectual capital on organizational performance in Physical Education Organization of Iran (Case study: Physical Education General Department of Kermanshah). *International Journal of Sport Studies*, 3(3), 263–273. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2268317>
- Belkhir, M., & Ben-Nasr, H. (2016). Labor protection and the privatization or partial privatization method. *International Review of Economics & Finance*, 44, 305–322. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2016.02.008>
- Boubakri, N., Cosset, J.-C., & Guedhami, O. (2009). From state to private ownership: Issues from strategic industries. *Journal of Banking & Finance*, 33(2), 367–379. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2008.08.012>
- Boselie, P., & Koene, B. (2010). Private equity and human resource management: “Barbarians at the gate!” HR’s wake-up call? *Human Relations*, 63(9), 1297–1319. <https://doi.org/10.1177/0018726709349519>
- Earle, J. S., & Shpak, S. (2019). Impact of privatization on employment and earnings. *IZA World of Labor*, (93, version 2). <https://doi.org/10.15185/izawol.93.v2>
- Estrin, S., & Pelletier, A. (2018). Privatization in developing countries: What are the lessons of recent experience? *The World Bank Research Observer*, 33(1), 65–102. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkx007>
- Ghasemi, A., Beigilanlouei, S., & Pourmahdian, H. (2016). Human resource development formulation and evaluation in an Iranian petrochemical company using ANP and grey relational analysis. *Management Science Letters*, 6(7), 461–474.
- Goudarzvandchegini, Mehrdad, & Yousefi, Samineh. (2012). Investigating the Role of Privatization on Human Capital Performance in the Iranian Banking Industry (Case Study: Banks in Gilan Province). *Quantitative Studies in Management*, 3(1), 39–58. SID. <https://sid.ir/paper/192001/fa>
- Hassas-Yeganeh, Y., Shiri, Y., & Mohammadi, N. (2008). Corporate governance, privatization, and its effects: A theoretical-analytical review based on country experiences. *Hesabdar*, (198).
- Jurkiewicz, C. L., & Burr Bradley, D. (2002). Making privatization work: Utilizing a scorecard model of human resource strategy. *Public Organization Review*, 2, 365–385. <https://doi.org/10.1023/A:1020670214630>
- Kheirandish, M., Hassanpoor, A., vakili, Y. and akbari, H. (2024). Explain and Compare the Pattern of Supply, Development and Maintenance of Human Resources in Successful Privatized Manufacturing Companies. *Management Studies in Development and Evolution*, 33(114), 115–146. doi: 10.22054/jmsd.2023.70138.4215
- Laguna, N. M. (2004). Oil policies and privatization strategies in Mexico: Implications for the petrochemical sector and its production spaces. *Energy Policy*, 32(18), 2035–2047.

- Naeimi F, Varahrami V. Investigating the Effect of Privatization on the Economic Performance of the Iranian Petrochemical Industry (case study: ten selected petrochemical companies). *QEER* 2023; 19 (79):125-158
URL: <http://iiesj.ir/article-1-1595-fa.html>
- Oyewole, A. T., Okoye, C. C., Ofodile, O. C., Odeyemi, O., Adeoye, O. B., Addy, W. A., & Ololade, Y. J. (2024). Human resource management strategies for safety and risk mitigation in the oil and gas industry: A review. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 875. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.875>
- Panahi, M. , Heidarpour, F. , Esamailzadeh mogry, A. and keyghobadi, A. (2022). Privatization in Iran; New Regional Economic and Financial Challenges with Data Foundation Theory (grounded theory). *Journal of economics and regional development*, 28(22), 23-56. doi: 10.22067/erd.2022.70873.1053
- Rastgar, A. , Dehghan, E. , & Bagheri Garbolagh, H. (2020). Designing and Explanation of Human Resources Agility Model in Project-Based Organizations. *Journal of Executive Management*, 12(24), 295-320. doi: 10.22080/jem.2021.18758.3195
- Ritson, N. H. (2008). *Strategy, flexibility and human resource management: A study of the outsourcing of maintenance in UK petrochemicals* (Doctoral thesis). University of Central Lancashire.
- Sadegh Faridi, Esfandiyar Mohamadi , Reza Rostamzadeh, Mahrokh Lotfolahi Haghi, (2024). Designing the privatization model and implementing Article 44 of the Constitution in the National Oil Products Distribution Company with the approach of human resources productivity, *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 6(11), 125-151. magiran.com/p2827040
- Seyyed Ali Akbar Afjeh, Hojjat Ghasemloo, (2011). The survey of behavioral impacts over privatization in human sources whit using of broknerns survivor syndrome, *Journal of Future Studies Management*, 22(2), 15-23. magiran.com/p1721236
- Seyyedjavadin, S. R. and Zadeh, M. (2009). HR Strategy and Its aligning with organizational strategy and human capabilities. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 2(2), 5-29. doi: 10.22059/ijms.2011.23389
- Varahrami, V. , Dargahi, H. and Beyranvand, F. (2018). The Impacts of Privatization on Petrochemical Exports (the Case of Polyethylene). *Journal of Economics and Modelling*, 9(2), 101-124.
- Wolf, C. O. H., & Pollitt, M. G. (2008). Privatising national oil companies: Assessing the impact on firm performance. *Cambridge Judge Business School Working Paper No. 02/2008*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1088327>
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Personnel Psychology*, 59(4), 541–577. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00096.x>
- Wright, P., McCormick, B., Sherman, W., & McMahan, G. (1999). The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance. *CAHRS Working Paper Series*.

<https://doi.org/10.1080/095851999340260>

Yaghoubi, M., Seyfi, V. and Sadeghi Shahdani, M.
(2021). Basic strategy for privatization in
Iran. *Economic Strategy*, 10(37), 215-
250.