

Investigating the success factors of strategic human resource management with theme analysis technique, DEMATEL and QUALIFLEX (Case Study: Isfahan Petroleum Products Distribution Companies)

Sayed Rasool Aghadavood*¹-Farhad Farhadi²- sayed amin seydaei gelsefidi³
Anayat allah Akbari Monjermouyi⁴-Yaser Bamiri⁵

Abstract

The purpose of this study is to identify and prioritize the factors affecting the success of strategic human resource management in the Isfahan Petroleum Products Distribution Companies. The present study is an applied development in terms of cross-sectional time and was conducted in a mixed manner. The statistical population of the study was the managers of three oil companies in the city of Isfahan, which was determined from among 10 managers using targeted sampling method. In the qualitative part, the theme analysis was used to codify and identify the factors of theme analysis and to quantify the factors in the quantitative part. The results showed that the factors affecting the strategic management of human resources include 6 general themes of quality development of human resources, strategic plan implementation team, strategies and strategies of the organization, managers' awareness, employee participation, and application of new technology in human resources. Using DEMATEL method, it was found that managers' knowledge is the most influential factor on other factors and strategies and strategies of the organization is the most influential factor among other factors. Finally, three oil companies in Isfahan were ranked with the QUALIFLEX technique.

Keywords:

Management, Human Resources, Strategic Human Resource Management, Oil Industry

1. Assistant Professor, Department of Management, Dehaghan Branch of Islamic Azad University, Dehaghan, Iran. Corresponding Author: (Rasool.ghadavood@dehaghan.ac.ir)

2. Ph.D. of production and operations management, Lecturer of Noor Hedayat Institute of Higher Education Shahrekord, Iran. Farhad.Farhadi90@yahoo.com

3. Lecturer of Noor Hedayat Institute of Higher Education Shahrekord, Iran.(amin_3ydayee@yahoo.com)

4. Master of Public Administration Student, Noor Hedayat Institute of Higher Education Shahrekord, Iran. Akbaray-g@yahoo.com

5. Master of Public Administration Student, Noor Hedayat Institute of Higher Education Shahrekord, Iran. taha94949494@gmail.com



بررسی عوامل موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تکنیک تحلیل تم، دیمتل و کوالی فلکس (مورد مطالعه: شرکت‌های پخش فرآورده‌های نفتی اصفهان)

سید رسول آقداود^{۱*} - فرهاد فرهادی^۲ - سید امین صیدایی
گل سفیدی^۳ - عنایت‌الله اکبری منجرمویی^۴ - یاسر بامبری^۵

چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های پخش فرآورده‌های نفتی اصفهان بوده است. این پژوهش از نوع توسعه‌ای کاربردی و از نظر زمان مقطعی بوده است که به صورت آمیخته انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران سه شرکت تولیدی نفت اصفهان بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۰ نفر خبره انتخاب شدند. در بخش کیفی پژوهش برای شناسایی عوامل از تحلیل تم و برای اولویت‌بندی عوامل از روش دیمتل به استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که عوامل مؤثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل شش تم کلی از جمله: توسعه کیفی منابع انسانی، تیم اجرای برنامه استراتژیک، راهبردها و استراتژی‌های سازمان، آگاهی مدیران، مشارکت کارکنان و به‌کارگیری فناوری نوین در منابع انسانی می‌باشد. با استفاده از روش دیمتل مشخص گردید آگاهی مدیران تأثیرگذارترین عامل بر سایر عوامل و راهبردها و استراتژی‌های سازمان تأثیرپذیرترین عامل از عوامل دیگر می‌باشد. در نهایت سه شرکت پخش فرآورده‌های نفتی اصفهان با تکنیک کوالی فلکس رتبه‌بندی شدند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت، منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، صنعت نفت.

۱. استادیار پایه ۲۳، هیات علمی گروه مدیریت واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران. نویسنده مسئول: (Rasool_aghadavood@yahoo.com)
۲. دکتری مدیریت تولید و عملیات، عضو هیات علمی موسسه آموزش عالی نور هدایت، شهرکرد، ایران. Farhad.Farhadi90@yahoo.com
۳. عضو هیات علمی موسسه آموزش عالی نور هدایت شهرکرد amin_3ydayee@yahoo.com
۴. کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، موسسه آموزش عالی نور هدایت شهرکرد، ایران. Akbaray-g@yahoo.com
۵. کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، موسسه آموزش عالی نور هدایت. شهرکرد، ایران. taha94949494@gmail.com

مقدمه

در بازارهای نامطمئن، متغیر و پیچیده‌ی امروز، شرکت‌ها باید از عوامل مهمی برخوردار باشند که آن‌ها را قادر سازد ارزش آفرینی کنند و یک مزیت رقابتی کسب نمایند و با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می‌توان اظهار داشت که نیروی انسانی مهمترین مزیت رقابتی برای هر شرکت محسوب می‌شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند (Barba-Aragón & Jiménez, 2020). علی و همکاران (۲۰۱۸) ادعا کردند که مدیریت منابع انسانی به منظور دستیابی به مزیت رقابتی برای همه مدیران سازمان به باور قلبی و باطنی تبدیل شده است. در این راستا یکی از رویکردها به منابع انسانی، «مدیریت منابع انسانی استراتژیک» می‌باشد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی است کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی تجاری سازمان (Amberg, & McGaughey, 2019). در این میان، عوامل متعددی بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی اثر دارد که لازم است با بررسی آن‌ها عوامل کلیدی موفقیت شناسایی گردد (ذبیحی خرق و همکاران ۱۳۹۶). بنابراین سازمان‌ها و شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای بر اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی تمرکز دارند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی نقش حیاتی در عملکرد سازمان‌ها و رضایت شغلی ایفا می‌کند. کارکنان به عنوان عنصر اصلی در توسعه سازمانی هستند. این تصمیمات استراتژیک، نیاز به مهارت و منابع انسانی را مشخص می‌کند (Sareen, 2018). مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی در اواخر دهه ۱۹۷۰ و دهه ۱۹۸۰ به عنوان روشی برای مدیریت کارمندان در محیطی متلاطم، متغیر و غیر قطعی توسعه یافت علی و همکاران (۲۰۱۸). علاوه بر آن، مدیریت منابع انسانی استراتژیک شامل فعالیت‌های منابع انسانی برای رسیدن به اهداف سازمانی برنامه‌ریزی شده است که قدرت برای هدایت نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان برای ایجاد نفوذ در محیط را دارد (خاکسار و آزاده دل، ۱۳۹۷).

شرکت‌های نفت و گاز دارای جایگاه بسیار مهمی در توسعه کشور هستند، زیرا در حال حاضر، بخش اعظم منابع مالی برای اجرای برنامه‌های توسعه‌ای کشور، از محل درآمدهای نفتی تامین می‌گردد. موفقیت هر سازمانی به خصوص شرکت‌های پخش نفت

به استفاده مناسب از منابعی مانند ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و نیروی انسانی بستگی دارد و این امر در صورتی امکانپذیر خواهد بود که سازمان بتواند از قابلیت‌های فردی و جمعی کارکنان به بهترین وجه در جهت اهداف سازمانی استفاده نماید. اهمیت پرداختن به بحث مدیریت استراتژیک منابع انسانی از آن رو است که جایگاه کلیدی و نقش استراتژیک منابع انسانی در اثربخشی و افزایش بهره‌وری و تعالی عملکرد کارکنان، هنوز برای بسیاری از مدیران مشخص نشده است و از طرف دیگر عدم شناخت عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب کم‌رنگ شدن جایگاه مهم این موضوع در عملکرد سازمان به‌ویژه در صنایع مهم کشور از جمله شرکت نفت شده است. در این تحقیق تلاش شده با توجه به کمبود تحقیقات صورت گرفته در این حوزه مطالعاتی و رو به گسترش بودن اهمیت مدیریت منابع انسانی استراتژیک و کاربردی بودن آن در سه شرکت پخش فرآورده‌های نفتی اصفهان، در جهت کشف و توسعه عوامل آن گام برداشت و بتوان شناخت دقیق‌تر و جامع‌تری را در این زمینه ارائه نمود. موفقیت در اجرای مدیریت منابع انسانی استراتژیک موجب بالا رفتن سطح درک کارکنان و در نتیجه سطح دانایی و آگاهی شرکت‌های پخش فرآورده‌های نفتی اصفهان می‌شود و با توجه به اهمیت صنعت نفت و شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی شرکت‌های پخش فرآورده‌های نفتی در اقتصاد و سیاست کشور در داخل و خارج از ایران و فراوانی پرسنل این سازمان‌ها در صورت اجرای موفق برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شاهد شکوفایی علمی کارکنان و در نتیجه صنعت نفت و شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران خواهیم بود. شرکت‌های پخش فرآورده‌های نفتی در راستای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با برخی چالش‌ها روبرو می‌باشند. در عرصه رقابت میان سازمان‌ها و شرکت‌ها یکی از مولفه‌های موفقیت برای شرکت نفت متمرکز شدن بر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی می‌باشد. کنترل منابع فیزیکی و انسانی مزیت رقابتی را نصیب سازمان می‌کند و در تصمیم‌گیری از اهمیت بیشتری برخوردار هستند. با شناسایی عوامل کلیدی موفقیت، می‌توان یک اصل و معیار مناسب سنجش عمومی و رایج ایجاد کرد که در صورت لزوم برای هدایت و اندازه‌گیری میزان موفقیت کسب‌وکار نیز از آن به‌عنوان مرجع استفاده نمود. بنابراین مسأله اصلی پژوهش این است که مدل مدیریت منابع انسانی استراتژیک در شرکت‌های پخش فرآورده‌های نفتی

اصفهان چگونه است؟ در این پژوهش پس از آنکه متغیرها با استفاده از مصاحبه با خبرگان و تحقیقات پیشین مشخص گردید، با استفاده از روش دیمتل عوامل اولویت‌بندی و سه شرکت پخش فرآورده‌های نفتی در اصفهان با استفاده از روش کوالی‌فلکس^۱ رتبه‌بندی گردیدند.

پیوور سولج^۲ (۲۰۲۰) بیان می‌کند روش‌های توسعه منابع انسانی که فقط بر نیازهای جاری تمرکز دارند، با اصول مدیریت منابع انسانی استراتژیک درزمینه انعطاف‌پذیری و رویکرد بلندمدت مطابقت ندارند. همچنین مشارکت کارمندان در روند تصمیم‌گیری‌ها و آموزش از اصول مدیریت منابع انسانی استراتژیک می‌باشد. آمبرگ و مک‌گوای^۳ (۲۰۱۹) ابعاد مدیریت استراتژیک را شامل حمایت مدیران، به‌کارگیری فناوری‌های نوین در منابع انسانی، آموزش مفاهیم، راهبردها، استخدام و به‌کارگیری منابع انسانی و اینرسی به دست آوردند. همچنین باربا آراگون و جیمنز^۴ (۲۰۲۰) ابعاد تغییر و خلاقیت، نوآوری، استقرار فناوری، توسعه و تحول، علاقمندی مدیران، پایداری، توانمندی کارکنان را به‌عنوان ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی شناسایی کردند. سارین^۵ (۲۰۱۸) نشان داد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک شامل استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خسارت و پاداش می‌باشد. عزیزاده و همکاران (۱۳۹۹) چهار مقوله اصلی (تأمین، آموزش، به‌کارگیری و نگهداشت نیروی انسانی)، ۷۱ مقوله فرعی و ۲۰ مفهوم را برای جهت‌گیری استراتژیک در رابطه با خط‌مشی‌های منابع انسانی صنعت نفت به دست آوردند. عباسپور دهقانان و همکاران (۱۳۹۹) چارچوب جامع برنامه‌ریزی منابع انسانی، شامل: برنامه‌ریزی هم‌زمان ده زیرسیستم طراحی سازمان، سیستم جذب و گزینش، سیستم توسعه، ارتقا و جانشین‌پروری، سیستم نگهداشت، سیستم پاداش، مدیریت و ارزیابی عملکرد، ارتباطات، مدیریت دانش و درنهایت ایمنی و بهداشت را ارائه کردند. ابولفتحی و همکاران (۱۳۹۷) مفاهیم سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، عملکرد سازمانی، دستاوردهای مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های رقابتی را به‌عنوان ابعاد مدیریت منابع انسانی استراتژیک شناسایی کردند. مطلبی و ورکانی و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که متغیرهای «استخدام

1. Qualiflex

2. Piwowar-Sulej

3. Amberg, & McGaughey

4. Barba-Aragón & Jiménez

5. Sareen

با دقت»، «مشارکت مدیران منابع انسانی در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی»، «آموزش منابع انسانی»، «هماهنگی اقدامات مدیران منابع انسانی با خط‌مشی‌های کلی»، «ارتباطات میان کارکنان»، و «تسهیم اطلاعات» توانسته‌اند عملکرد کارکنان را به میزان قابل توجهی تحت تأثیر قرار دهند. صالحیان فرد و نواب (۱۳۹۸) آگاه بودن مدیر، رعایت عدالت، توسعه کارکنان، پرداخت منصفانه، برنامه راهبردی، انعطاف‌پذیری، توسعه تکنولوژی را به‌عنوان ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی بیان نمودند. رضوانی پور (۱۳۹۵) عوامل مؤثر بر موفقیت در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در مرکز ملی فضای مجازی را شامل: رهبری، رویکردهای استراتژیک، تیم اجرایی برنامه استراتژیک منابع انسانی، شرایط و قابلیت‌های سازمان، مشارکت کارکنان، سیستم کنترل، نظام مدیریتی و فرهنگ تعالی سازمانی بیان کرد. در پژوهشی دیگر ابعاد جذب و استخدام، حقوق و دستمزد و پاداش دهی، آموزش، توانمندسازی، مدیریت استعداد، بهبود وضعیت معیشتی کارکنان، نظام ارتقاء افراد، داشتن برنامه‌های رفاهی توسط ذبیحی خرق و همکاران (۱۳۹۶) ارائه گردید. در جدول ۱ خلاصه تحقیق‌های پیشین ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه نتایج پیشین

نام محقق	سال	مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک
پیوور سولج	۲۰۲۰	انعطاف‌پذیری، رویکرد بلندمدت، مشارکت کارمندان در روند تصمیم‌گیری‌های توسعه و آموزش از اصول مدیریت منابع انسانی استراتژیک می‌باشد.
کوسکلی و همکاران ^۱	۲۰۲۰	اقدامات منابع انسانی استراتژیک را شامل توسعه و آموزش، اطلاعات پرسنلی، دسترسی داوطلبانه، مهارت‌ها و تجربه‌ها و انگیزش به دست آوردند.
باربا آراگون و جیمنز	۲۰۲۰	تغییر و خلاقیت، نوآوری، استقرار فناوری، توسعه و تحول، علاقه‌مندی مدیران، پایداری، توانمندی کارکنان
آمبرگ و مک گوآقی	۲۰۱۹	حمایت مدیران، بکارگیری فناوری‌های نوین در منابع انسانی، آموزش مفاهیم، راهبردها، استخدام و به‌کارگیری منابع انسانی و اینرسی بر بهبود عملکرد سازمان اثرگذار است.
علی و همکاران	۲۰۱۸	آموزش، امنیت، توسعه، آگاهی مدیران، بهبود، برنامه راهبردی و قابل‌انعطاف، توانمندسازی منابع انسانی
سارین	۲۰۱۸	استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خسارت و پاداش
علیزاده، و همکاران	۱۳۹۹	نتایج پژوهش شامل چهار مقوله اصلی (تأمین، آموزش، به‌کارگیری و نگهداشت نیروی انسانی)، ۷۱ مقوله فرعی و ۲۰ مفهوم برای جهت‌گیری استراتژیک در رابطه با خط‌مشی‌های منابع انسانی صنعت نفت بوده است.

1. Cuskelly., Fredline, Kim, Barry, S. & Kappelides

نام محقق	سال	مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک
عباسپور و همکاران	۱۳۹۹	چارچوب جامع برنامه‌ریزی منابع انسانی، شامل: برنامه‌ریزی هم‌زمان ده زیرسیستم طراحی سازمان، سیستم جذب و گزینش، سیستم توسعه، ارتقا و جانشین پروری، سیستم نگهداشت، سیستم پاداش، مدیریت و ارزیابی عملکرد، ارتباطات، مدیریت دانش و درنهایت ایمنی و بهداشت ارائه گردید
صالحیان فرد و نواب	۱۳۹۸	آگاه بودن مدیر، رعایت عدالت، توسعه کارکنان، پرداخت منصفانه، برنامه راهبردی، انعطاف‌پذیری، توسعه تکنولوژی
ابولفتحی و همکاران	۱۳۹۷	مفاهیم سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، عملکرد سازمانی، دستاوردهای مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های رقابتی به‌عنوان ابعاد مدیریت منابع انسانی استراتژیک شناسایی شد
ذبیحی خرق و همکاران	۱۳۹۶	جذب و استخدام، حقوق و دستمزد و پاداش‌دهی، آموزش، توانمندسازی، مدیریت استعداد، بهبود وضعیت معیشتی کارکنان، نظام ارتقا افراد، داشتن برنامه‌های رفاهی
سهرابی و همکاران	۱۳۹۵	توسعه و توانمندسازی منابع انسانی، سیستم کنترل و انگیزش و مشاوران متخصص و مجرب، هماهنگی و تعاملات درون‌سازمانی، ارتقای فرهنگ‌سازمانی، پویایی سیستم در محیط متغیر و بومی‌سازی راهبرد منابع انسانی بر پایه نظریه علمی و دیدگاه توسعه‌ای و راهبردی است
رضوانی پور	۱۳۹۵	(۱ رهبری (۲ رویکردهای استراتژیک (۳ تیم اجرایی برنامه استراتژیک (۴ شرایط و قابلیت‌های سازمان، (۵ مشارکت کارکنان (۶ سیستم کنترل (۷ نظام مدیریتی و (۸ فرهنگ تعالی سازمانی

روش‌شناسی

پژوهش حاضر مدل همبستگی از شاخه میدانی نوع کتابخانه‌ای و با توجه به هدف پژوهش از روش تحقیق ترکیبی یا آمیخته از طریق تلفیق روش‌های کیفی و کمی و از لحاظ ماهیت کاربردی بوده است. در بخش کیفی پژوهش از تحلیل تم (مضمون) و در بخش کمی از روش دیمتل و روش کوالی‌فلکس استفاده گردید. در بخش تحلیل مضمونی ابتدا با مرور پیشینه پژوهش، پرسش‌های مصاحبه نیمه ساخت‌یافته در زمینه عوامل مؤثر تدوین شدند و در چند جلسه با حضور محققان و صاحب‌نظران این حوزه، صحت محتوا و کفایت آن‌ها برای شناسایی عوامل مؤثر و تشکیل‌دهنده بررسی شد. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۰ نفر خبره به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابتدا با شناسایی خبرگان صنعت نفت و خبرگان حوزه دانشگاهی، جلسه‌های مصاحبه با ۱۰ خبره برگزار شد. در این مرحله کدگذاری توصیفی انجام و با دو خبره در مرحله کدگذاری تفسیری به‌منظور تبیین مفاهیم، مصاحبه انجام شد. برای ابزار سنجی از روش

اعتبار یابی توسط اعضا (حین مصاحبه، محققان صحت برداشت خود از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان را کنترل می‌کردند و از مشارکت‌کنندگان درخواست شد تا بر این برداشت، صحه بگذارند) و بازبینی توسط همکاران انجام شد. بررسی پایایی نیز با بهره‌مندی از روش درصد توافق بین دو کُدگذار (محققان) انجام گرفت که رقم ۸۲٪ توافق، بیان‌کننده پایایی بخش کیفی بود. در گام آخر، پس از تنظیم و سازمان‌دهی داده‌ها، به تحلیل آن‌ها پرداخته شد و فرایند استخراج معنا از داده به روش کدگذاری آغاز شد. پژوهشگران برای کدگذاری مصاحبه‌ها، ابتدا فایل‌های صوتی را به متن برگرداندند، سپس با استفاده از روش تحلیل محتوای استقرایی به شناسایی کدها به‌صورت باز و بدون محدودیت اقدام کردند. بر اساس مفاهیم استخراج‌شده نظریه استخراج شد و برای بررسی صحت نظریه یافته‌های تحقیق در اختیار دو نفر از خبرگان صنعتی و همچنین دو نفر از خبرگان دانشگاهی قرار داده شد.

در بخش کمی از روش دیمتل استفاده‌شده است. چهار مرحله برای انجام تکنیک دیمتل شناسایی شده است که به شرح زیر می‌باشد:

۱. تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم (M): زمانی که از دیگه چندنفر استفاده می‌شود از میانگین ساده نظرات استفاده می‌شود و M تشکیل می‌گردد. ۲. نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم:

$$N = K * M \quad (\text{فرمول ۱})$$

که در این فرمول k به‌صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$k = \frac{1}{\max \sum_{j=1}^n a_{ij}} \quad (\text{فرمول ۲})$$

۳- محاسبه ماتریس ارتباط کامل

$$T = N \times (I - N)^{-1} \quad (\text{فرمول ۳})$$

۴- ایجاد نمودار علی^۱:

- جمع عناصر هر سطر (D) برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرگذاری آن عامل بر سایر عامل‌های سیستم است. (میزان تأثیرگذاری متغیرها)

1. causal diagram

- جمع عناصر ستون (R) برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرپذیری آن عامل از سایر عامل‌های سیستم است. (میزان تأثیرپذیری متغیرها)

- بنابراین بردار افقی (D + R) میزان تأثیر و تاثر عامل موردنظر در سیستم است. به عبارت دیگر هرچه مقدار D + R عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد.

- بردار عمودی (D - R) قدرت تأثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. به طور کلی اگر D - R مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می‌شود.

- در نهایت یک دستگاه مختصات دکارتی ترسیم می‌شود. در این دستگاه محور طولی مقادیر D + R و محور عرضی بر اساس D - R می‌باشد. موقعیت هر عامل با نقطه‌ای به مختصات (D + R, D - R) در دستگاه معین می‌شود.

برای رتبه‌بندی سه شرکت نفتی از تکنیک کوالی‌فلکس استفاده گردید گام‌های اجرای روش به شرح زیر ارائه می‌شود.

۱- محاسبه وزن معیارها (شاخص‌ها) با یکی از روش‌های وزن‌دهی

۲- تعیین همه ترتیب‌های ممکن: رتبه‌بندی m گزینه (m!) حالت مختلف به وجود می‌آید.

۳- انتخاب مجزا تمام ترتیب‌ها و بررسی اجزای آن بر اساس تمام معیارها (شاخص‌ها) الف) چنانچه رابطه جزئی از یک ترتیب در یک شاخص خاص برقرار باشد، امتیاز مثبت یک به آن تعلق می‌گیرد.

ب) چنانچه حالت تساوی برقرار باشد، امتیاز صفر به جزء موردنظر تعلق می‌گیرد.

ج) در صورتی که رابطه برقرار نباشد (برعکس باشد) امتیاز منفی یک به آن تعلق

می‌گیرد.

(فرمول ۴)

$$I_{jk}(a, b) = \begin{cases} 1 & \text{وجود هماهنگی} \\ 0 & \text{وجود تساوی} \\ -1 & \text{وجود ناهماهنگی} \end{cases}$$

۴- محاسبه مجموع امتیازات هماهنگی، تساوی و ناهماهنگی مربوط به هر یک از جایگشت‌ها.
(فرمول ۵)

$$I_{jk} = \sum_{a,b \in A} I_{jk}(a, b)$$

۵- محاسبه امتیاز نهایی هریک از ترتیب‌ها از طریق فرمول زیر:
(فرمول ۶)

$$I_k = \sum W_j * I_{jk}(a, b)$$

و بالاترین مقدار I نشان‌دهنده بهترین رتبه‌بندی است.

یافته‌ها

به‌منظور شناسایی سازه‌های اصلی مدل از تحلیل مضمون استفاده شد. مرحله اول: تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون در این پژوهش از طریق مصاحبه با ۱۰ خبره که در این زمینه، تجربه و دانش کافی داشتند، همچنین مرور ادبیات نظری و روش تحلیل تم، مؤلفه‌ها مشخص گردید. در این مرحله کدهای حاصل از مصاحبه‌ها به‌طور مرتب در قالب تم‌های اصلی قرار گرفتند و همه داده‌های کدگذاری شده مرتبط با هر یک از تم‌ها، شناخته و گردآوری شدند. اطلاعات توصیفی خبرگان در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت شناختی افراد مصاحبه شده

حوزه فعالیت	تحصیلات	حوزه فعالیت	خبره	حوزه فعالیت		تحصیلات	خبره
				صنعت	دانشگاهی		
*	فوق لیسانس	*	خبره ششم	*		فوق لیسانس نفت	خبره اول
*	فوق لیسانس	*	خبره هفتم	*		فوق لیسانس شیمی	خبره دوم
*	دکترای نفت	*	خبره هشتم	*		دکترای	خبره سوم
*	دانشجو دکتری مدیریت	*	خبره نهم	*		فوق لیسانس	خبره چهارم
*	فوق لیسانس	*	خبره دهم	*		لیسانس مهندسی مکانیک	خبره پنجم

منبع: یافته‌های تحقیق

با بررسی مجدد و پالایش بیشتر تم‌ها، تلاش شد که تم‌ها، به‌اندازه کافی مجزا، غیر تکراری و کلان باشند تا مجموعه ایده‌های مطرح‌شده در بخش‌های مختلف متون را در

بربگیرند. در ادامه، چون تعداد کل نکات کلیدی مصاحبه‌ها و مفاهیم زیاد بود، از مجموع کدهای به دست آمده از نظرهای ۱۰ متخصص شرکت‌کننده در مصاحبه ۳۰ مفهوم در شش مقوله دسته‌بندی شدند. در جدول ۳ این دسته‌بندی نشان داده شده است.

جدول ۳. شناسایی عوامل

تم تفاسیری	تم فراگیر
حمایت مدیران از کارکنان	آگاهی مدیران ارشد
آشنایی مدیریت با مفهوم مدیریت منابع انسانی استراتژیک	
آموزش مدیران	
برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای مدیران	تیم اجرای برنامه استراتژیک
آشنایی اعضای تیم با مفهوم برنامه استراتژیک	
برگزاری دوره آموزشی برای تیم اجرایی	
ایجاد سیستم حقوق و دستمزد عادلانه	
مشاوران متخصص و مجرب	مشارکت کارکنان
هماهنگی و تعاملات درون سازمانی	
دادن استقلال کاری به کارکنان	
اهمیت به نظرات کارکنان	
سبک رهبری مشارکتی	
سیستم کنترل و انگیزش	توسعه کیفی منابع انسانی
آموزش	
برنامه‌های جذب و استخدام دقیق	
نظام ارتقا شایسته سالارانه	
نظام پاداش مبتنی بر عملکرد	
توانمندسازی	
برنامه‌های رفاهی و تندرستی کارکنان	
چالشی بودن کار	
گسترش افقی و عمودی شغل	
اقدامات انضباطی	
استفاده از سیستم‌های ارتباطی نوین	به کارگیری فناوری نوین در منابع انسانی
آموزش فناوری‌های نوین به کارکنان	
نظام ارتقاء و پاداش دهی بر اساس فناوری‌های نوین	
تبیین استراتژی‌های منابع انسانی	راهبردها و استراتژی‌های سازمان
برنامه‌های آموزشی مدیران و کارکنان	
توجه به سرمایه‌های انسانی	
به کارگیری نظام مدیریت دانش	
اجرای قوانین و مقررات سازمان	

منبع: یافته‌های تحقیق

مرحله دوم: تعیین اولویت معیارهای به کمک روش دیمتل

گام اول: تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم (M):

در زیر ماتریس M که نشان‌دهنده ماتریس اولیه روابط مستقیم می‌باشد، نشان داده شده است:

جدول ۴. ماتریس ارتباط مستقیم

مجموع سطری ماتریس	به‌کارگیری فناوری نوین در منابع انسانی	مشارکت کارکنان	آگاهی مدیران	راهبردها و استراتژی‌های سازمان	تیم اجرای برنامه استراتژیک	توسعه کیفی منابع انسانی	
۶	۱	۲	۰	۳	۰	۰	توسعه کیفی منابع انسانی
۱۰	۳	۲	۰	۲	۰	۳	تیم اجرای برنامه استراتژیک
۳	۱	۱	۰	۰	۱	۰	راهبردها و استراتژی‌های سازمان
۱۶	۴	۳	۰	۴	۲	۳	آگاهی مدیران
۴	۲	۰	۰	۱	۱	۰	مشارکت کارکنان
۳	۰	۱	۰	۲	۰	۱	به‌کارگیری فناوری نوین در منابع انسانی
	۱۱	۹	۰	۱۲	۴	۷	جمع ستون‌ها

منبع: یافته‌های تحقیق

در جدول ۴ ابتدا مجموع هر سطر و ستون از ماتریس را محاسبه می‌گردد و سپس بیشترین مقدار (۱۶) را در بین اعداد حاصله انتخاب شده و معکوس آن به دست می‌آید که برابر با عدد K است که در اینجا عدد ۰/۰۶۲۵ حاصل شده است که مربوط به معکوس عامل D می‌باشد.

گام دوم: نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم:

$$N = K * M$$

با ضرب ماتریس بالا در عدد K که در مرحله قبل محاسبه شده است، ماتریس N

حاصل می‌شود. این ماتریس نشان‌دهنده شدت نسبی حاکم بر روابط مستقیم است.

جدول ۵. نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم

توسعه کیفی منابع انسانی	تیم اجرای برنامه استراتژیک	راهبردها و استراتژی‌های سازمان	آگاهی مدیران	مشارکت کارکنان	به‌کارگیری فناوری نوین در منابع انسانی
۰	۰	۰/۱۸۷	۰	۰/۱۲۵	۰/۶۲۵
۰/۱۸۷	۰	۰/۱۲۵	۰	۰/۱۲۵	۰/۱۸۷
۰	۰/۰۶۲	۰	۰	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲
۰/۱۸۷	۰/۱۲۵	۰/۲۵	۰	۰/۱۸۷	۰/۲۵
۰	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰	۰	۰/۱۲۵
۰/۰۶۲	۰	۰/۱۲۵	۰	۰/۰۶۲	۰

منبع: یافته‌های تحقیق

گام سوم: محاسبه ماتریس ارتباط کامل

در این مرحله ابتدا ماتریس N را از ماتریس همانی کسر کرده و سپس معکوس آن به دست می‌آید که نشان‌دهنده شدت ممکن از کلیه روابط مستقیم و غیرمستقیم می‌باشد. در نهایت با ضرب ماتریس N در این ماتریس T حاصل می‌شود، این ماتریس نشان‌دهنده شدت نسبی موجود از کلیه روابط مستقیم و غیرمستقیم می‌باشد. در جدول ۶ پس از محاسبه ماتریس T مجموع ستونی (R) و مجموع سطری عوامل (J) محاسبه شده و در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. ماتریس ارتباط کامل

ماتریس M	توسعه کیفی منابع انسانی	تیم اجرای برنامه استراتژیک	راهبردها و استراتژی‌های سازمان	آگاهی مدیران	مشارکت کارکنان	به کارگیری فناوری نوین در منابع انسانی
توسعه کیفی منابع انسانی	۰/۰۱۰۵	۰/۰۲۲۷	۰/۰۲۶۵	۰	۰/۰۲۳۷	۰/۰۳۶۹
تیم اجرای برنامه استراتژیک	۰/۰۱۹۶	۰/۰۲۴۴	۰/۰۸۳۴	۰	۰/۰۵۷	۰/۰۵۳۳
راهبردها و استراتژی‌های سازمان	۰/۰۱۸۵	۰/۰۰۶۸	۰/۰۲۸۳	۰	۰/۰۱۸۳	۰/۰۲۶
آگاهی مدیران	۰/۰۵۳۴	۰/۰۴۱۴	۰/۱۲۸۲	۰	۰/۰۹۶۸	۰/۱۰۵۴
مشارکت کارکنان	۰/۰۲۲۵	۰/۰۰۷۷	۰/۰۳۳۳	۰	۰/۰۲۶۹	۰/۰۲۳۹
به کارگیری فناوری نوین در منابع انسانی	۰/۰۰۴۴	۰/۰۱۴۵	۰/۰۲۲۹	۰	۰/۰۲۱۱	۰/۰۲۶۶

منبع: یافته‌های تحقیق

گام چهارم: ایجاد نمودار علی:

جدول ۷. ماتریس عوامل علی و معلولی

نتیجه	R	J	R+J	R-J
آگاهی مدیران	۱/۴۲۵۲	۰	۱/۴۲۵۲	۱/۴۲۵۲
تیم اجرای برنامه استراتژیک	۰/۸۶۲۷	۰/۳۶۷۴	۱/۲۳۰۱	۰/۴۹۵۳
توسعه کیفی منابع انسانی	۰/۴۹۵۲	۰/۵۶۶۴	۱/۰۶۱۶	۰/۰۷۱۱-
مشارکت کارکنان	۰/۳۶۴۲	۰/۸۰۶۲	۱/۱۷۰۴	۰/۴۴۲-
به کارگیری فناوری نوین در منابع انسانی	۰/۳۳۹۴	۰/۹۵۹۶	۱/۲۹۹	۰/۶۲۰۲-
راهبردها و استراتژی‌های سازمان	۰/۲۸۵۴	۱/۰۷۲۵	۱/۳۵۷۹	۰/۷۸۷۱-

منبع: یافته‌های تحقیق

در جدول ۷ روابط عوامل علی و معلولی مشخص شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود R میزان تأثیرگذاری عوامل بر دیگر عوامل هستند، J نیز میزان تأثیرپذیری عوامل بر دیگر عوامل را مشخص می‌کند. جدول ۷ خلاصه‌ای از نتایج حاصل

از این پژوهش را نشان می‌دهد با توجه به جدول، آگاهی مدیران تأثیرگذارترین عامل بر دیگر عوامل می‌باشد و راهبردها و استراتژی‌های سازمان تأثیرپذیرترین عامل از دیگر عوامل می‌باشد که خود نشان‌دهنده تأثیر عوامل دیگر بر این عامل می‌باشد.

جدول ۸. ماکزیمم مقادیر

عامل	توضیح
تعهد مدیریت	تأثیرگذارترین عامل بر دیگر عوامل
راهبردها و استراتژی‌های سازمان	تأثیرپذیرترین عامل بر دیگر عوامل

منبع: یافته‌های تحقیق

مرحله سوم: استفاده از تکنیک کوالی فلکس برای رتبه‌بندی شرکت‌ها
برای رتبه‌بندی سه شرکت نفت اصفهان از تکنیک کوالی فلکس استفاده گردید. با عنایت به استخراج ۶ شاخص اصلی در صنعت نفت و مراجعه به اسناد و اطلاعات و مصاحبه با ۳ نفر خبره و مدیر ارشد صنعت، در نهایت ماتریس تصمیم‌گیری به صورت جدول حاصل شد:

جدول ۹. ماتریس تصمیم‌گیری

وزن‌های به‌دست آمده از روش AHP	۰/۱۹۴	۰/۲۰۱	۰/۱۷۰	۰/۲۰۵	۰/۱۷۱	۰/۱۱۳	نام شرکت
نماد	توسعه کیفی منابع انسانی	تیم اجرای برنامه استراتژیک	راهبردها و استراتژی‌های سازمان	آگاهی مدیران	مشارکت کارکنان	به‌کارگیری فناوری نوین در منابع انسانی	
O1	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	بالا	متوسط	شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی اصفهان
O2	بالا	بالا	متوسط	بالا	متوسط	متوسط	شرکت خطوط لوله نفت ایران
O3	متوسط	کم	کم	کم	متوسط	کم	شرکت پالایش نفت جی اصفهان

منبع: یافته‌های تحقیق

ابتدا تمام حالات ممکن در رتبه‌بندی نوشته می‌شود. چون این مسئله دارای سه گزینه می‌باشد، بنابراین شش حالت مختلف از رتبه‌بندی به وجود می‌آید:

$$Per_1: O_1 > O_2 > O_3$$

$$Per_2: O_1 > O_3 > O_2$$

$$Per_3: O_2 > O_1 > O_3$$

$$Per_4: O_2 > O_3 > O_1$$

$$Per_5: O_3 > O_1 > O_2$$

$$Per_6: O_3 > O_2 > O_1$$

به‌عنوان مثال برای پرموتاسیون اول برحسب شاخص توسعه کیفی منابع انسانی سه حالت وجود دارد:

$$O_1 < O_2: \text{ بنابراین امتیاز منفی یک به آن تعلق می‌گیرد.}$$

$$O_1 = O_3: \text{ بنابراین امتیاز صفر به آن تعلق می‌گیرد.}$$

$$O_2 > O_3: \text{ بنابراین امتیاز یک به آن تعلق می‌گیرد.}$$

اگر همین عملیات‌ها را برای ترتیب‌های شش‌گانه محاسبه گردد، خواهیم داشت:

جدول ۱۰. مجموع محاسبات شش حالت رتبه‌بندی

وزن	۰/۱۹۴	۰/۲۰۱	۰/۱۷۰	۰/۲۰۵	۰/۱۷۱	۰/۱۱۳
شاخص / پرموتاسیون	توسعه کیفی منابع انسانی	تیم اجرای برنامه استراتژیک	راهنماها و استراتژی‌های سازمان	آگاهی مدیران	مشارکت کارکنان	به‌کارگیری فناوری نوین در منابع انسانی
Per_1	۰	۱	۲	۱	۲	۲
Per_2	-۲	-۱	۰	-۱	۲	۰
Per_3	۲	۳	۲	۳	۱	۲
Per_4	۲	۱	۰	۱	-۲	۰
Per_5	-۱	-۳	-۲	-۳	۰	-۲
Per_6	۰	-۱	-۲	-۱	-۲	-۲

منبع: یافته‌های تحقیق

مقدار پرموتاسیون هر شاخص در وزن آن ضرب شده است و باهم جمع شده است و به‌عنوان مقدار پرموتاسیون هر گزینه آورده می‌شوند، بیشترین مقدار پرموتاسیون معرف گزینه برتر خواهد بود.

جدول ۱۱. مقدار پرموتاسیون‌ها

مقدار	پرموتاسیون
۱/۲۵	Per_1
۰/۷۰۵	Per_2
۲/۱۴	Per_3
-۰/۲۵۸	Per_4
-۱/۴۶۵	Per_5
-۱/۳۱۲	Per_6

چون مقدار Per_3 از سایر پرموتاسیون‌ها بیشتر می‌باشد، بنابراین حالت ۳ به شرح زیر مورد تأیید می‌باشد.

$$O_2 > O_1 > O_3$$

در نتیجه با توجه به رتبه‌بندی کوالی‌فلکس به ترتیب شرکت‌های خطوط لوله نفت ایران، شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی اصفهان و شرکت پالایش نفت جی اصفهان رتبه‌های اول تا سوم را کسب کرده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی شرکت‌های پخش فرآورده‌های نفتی اصفهان بود. نتایج حاصل نشان داد که عوامل مؤثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل شش مضمون کلی توسعه کیفی منابع انسانی، تیم اجرای برنامه استراتژیک، راهبردها و استراتژی‌های سازمان، آگاهی مدیران، مشارکت کارکنان، به‌کارگیری فناوری نوین در منابع انسانی می‌باشد. با استفاده از روش دیمتیل مشخص گردید آگاهی مدیران تأثیرگذارترین عامل بر دیگر عوامل و راهبردها و استراتژی‌های سازمان تأثیرپذیرترین عامل بر دیگر عوامل است. سپس سه شرکت پخش فرآورده‌های نفتی اصفهان با تکنیک کوالی‌فلکس رتبه‌بندی گردیدند. در نتیجه با توجه به رتبه‌بندی کوالی‌فلکس به ترتیب شرکت خطوط لوله نفت ایران، شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی اصفهان و شرکت پالایش نفت جی

اصفهان رتبه‌های اول تا سوم را کسب کرده‌اند. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد جهت اجرای مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ابتدا باید روی عامل آگاهی مدیران تأکید شود به‌عبارت‌دیگر مدیران باید نسبت به اجرای مدیریت استراتژیک منابع انسانی آگاهی و آمادگی لازم را داشته باشند. پس‌ازاینکه مدیران ارشد نسبت به مسأله تحقیق آگاهی پیدا کردند، باید امکانات لازم نیز فراهم شود. یکی از این موارد توسعه کیفی منابع انسانی است. توسعه نیروی انسانی که بتوانند به‌سرعت از تغییرات عمده آگاه شده و خود را انطباق دهند. از عوامل استفاده از تیم اجرای برنامه استراتژیک است. که انعطاف‌پذیری لازم را به سازمان ارائه کند. همچنین برنامه‌ریزی جامع و راهبردی برای کل شرکت باید صورت گیرد. به این صورت که همه اجزای شرکت باید در راستای هدف واحدی حرکت کنند تا از هماهنگی لازم برخوردار باشند و اختلاف در بین اجزای شرکت باعث کند شدن فرایند پاسخ‌گویی به مشتری نشود. مشارکت کارکنان نیز شرکت‌های پخش فرآورده‌های نفتی را به سمت منابع انسانی استراتژیک حرکت می‌دهد. برای بررسی صحت نظریه ارائه شده یافته‌های تحقیق در اختیار سه نفر از خبرگان صنعت نفت و همچنین سه نفر از خبرگان دانشگاهی قرار داده شد که یافته‌های تحقیق برای هر شش نفر قابل فهم بود. همچنین از لحاظ تطبیق مدل با تحقیقات موجود می‌توان مدعی شد که این مدل با هیچ‌یک از مدل‌های موجود انطباق کامل ندارد ولی از لحاظ انطباق جزئی می‌توان برخی از معیارها در مدل را با برخی از معیارهای تحقیقات دیگر مقایسه کرد. یافته‌های پژوهش با تحقیقات باربا آراگون و جیمنز (۲۰۲۰) و آمبرگ و مک گوآقی (۲۰۲۰) در خصوص نقش آگاهی مدیران همسو می‌باشد. علاوه بر آن، نتایج مطالعات عزیزاده و همکاران (۱۳۹۹)، عباسپور و همکاران (۱۳۹۹)، علی و همکاران (۲۰۱۸) و کوسکلی و همکاران (۲۰۲۰) در زمینه تأثیر توسعه کیفی منابع انسانی بر شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی استراتژیک با نتایج این تحقیق هم‌جهت می‌باشد. همچنین نتایج تحقیقات پیوور سولج (۲۰۲۰)، صالحیان فرد و نواب (۱۳۹۸) و سهرابی و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که تیم اجرای برنامه استراتژیک از عوامل بکارگیری مدیریت منابع انسانی استراتژیک می‌باشد که با نتایج این تحقیق هم‌راستا می‌باشد. همچنین باربا آراگون و جیمنز (۲۰۲۰) و آمبرگ و مک گوآقی (۲۰۱۹) در تحقیقات خود نشان دادند که فناوری اطلاعاتی نوین از عوامل اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی استراتژیک می‌باشد

و با نتایج این تحقیق سازگاری دارد علاوه بر آن نتایج مطالعات رضوانی‌پور (۱۳۹۵) و مطلبی و ورکانی و همکاران (۱۳۹۵) در زمینه مشارکت کارکنان یکی از عوامل اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی استراتژیک می‌باشد. با نتایج این تحقیق همسو می‌باشد. به منظور آشنایی مدیران و کارکنان با مفهوم مدیریت منابع انسانی استراتژیک وجود آموزش‌های مستمر و مورد نیاز برای مدیران و کارکنان یک ضرورت غیر قابل انکار برای توسعه کیفی می‌باشد. این آموزش‌ها باید در زمینه راهبردها و استراتژی‌های سازمان و توانمندسازی کارکنان در زمینه تصمیم‌گیری و پذیرش مسئولیت برای واکنش سریع به تغییرات موجود در محیط باشد. به سیاست‌گذاران در شرکت نفت پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه مشارکت کارکنان از عوامل موثر است، باید تغییر جهت دهد و با تمرکز بر استراتژی مشارکتی در استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سازمان بازنگری نمایند. با عنایت به اینکه رشد تصاعدی توسعه اقتصادی بشر تأثیر مخربی بر محیط زیست و منابع طبیعی جهان داشته است. در عین حال، مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی برای جبران خسارات ناشی از این وضعیت بسیار محدود است. پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌های آتی به ارائه مدل مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت نفت پردازند.

منابع

- ابوالفتحی، جمشید، رسولی، رضا، ضماهنی، مجید و استیری، مهرداد (۱۳۹۷). طراحی و تبیین مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (مطالعه موردی: شرکت‌های دانش بنیان، فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۶ (۴)، ۳۶-۲۵).
- خاکسار، مریم و آزاده دل، محمدرضا (۱۳۹۷). نقش رویکردهای مدیریت منابع انسانی استراتژیک در امنیت اجتماعی. فصلنامه دانش انتظامی اصفهان، ۱۷، ۷۷-۶۳.
- ذبیحی خرق، علیرضا، کفلاش‌پور، آذر، فراچی، محمد مهدی و رحیم‌نیا، فریبرز (۱۳۹۶). کشف عوامل اقتضایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و شناخت اقدامات اثربخش منابع انسانی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰ (۳۸)، ۱۱۶-۸۹.
- رضوانی پور، حمیدرضا (۱۳۹۵). شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای برنامه‌ریزی

استراتژیک منابع انسانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران.

سلیمانی، محمد، عبدی، فرشید، سرفراز، همایون و رامشانی، روح اله (۱۳۹۳). شناسایی دسته‌بندی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی در یک سازمان تحقیقاتی، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها، شیراز. سهرابی، آرزو، فیاضی، مرجان و شاه حسینی، محمدعلی (۱۳۹۵). شناسایی الزامات و نیازمندی‌های موفقیت مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنعت خودرو، چشم انداز مدیریت دولتی، ۲۶، ۱۷۱-۱۵۱.

صالحیان فرد، محمد و ملائی، نواب (۱۳۹۸). شناسایی عوامل موثر بر استراتژی منابع انسانی جهت ایجاد عدالت سازمانی در شرکت فولاد خوزستان، پنجمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت، تهران.

عباس‌پور، عباس، دهقانان، حامد، الفت، لعیا و سیدخاموشی، سیدمحمدصادق (۱۳۹۹). ارائه چارچوبی برای برنامه‌ریزی جامع منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور در صنعت نفت و گاز. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۱۱ (۴۴)، ۹۵-۱۲۲. عزیززاده، علی اکبر، باقرزاده، محمدرضا، طبری مجتبی و آرمان، مانی (۱۳۹۹). تدوین چارچوبی برای شناسایی و دسته‌بندی جهت‌گیری‌های استراتژیک منابع انسانی صنعت نفت با رویکرد کیفی. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۱۲ (۴۶)، ۲۵۷-۲۴۱.

مطلبی و رکانی، ابوطالب، عسکری، زهرا و شاه بیگی گیل کلایی، بهناز (۱۳۹۵). تأثیر مدیریت راهبردی نیروی انسانی بر چگونگی عملکرد کارکنان نیروی دریایی ارتش؛ (مطالعه موردی: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر، فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی ۳(۵)، ۲۸-۳۹.

Ali, M., Lei, S., & Wei, X. Y. (2018). The mediating role of the employee relations climate in the relationship between strategic HRM and organizational performance in Chinese banks. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 115-122.

Amberg, J. J. & Mc Gaughey, S. L. (2019). Strategic human resource management and inertia in the corporate entrepreneurship of a multinational enterprise. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 759-793.

- Barba-Aragón, M. I. & Jiménez, D. (2020). HRM and radical innovation: A dual approach with exploration as a mediator. *European Management Journal*.3(6), 182-209.
- Cuskelly, G., Fredline, L., Kim, E., Barry, S., & Kappelides, P. (2020). Volunteer selection at a major sport event: A strategic Human Resource Management approach. *Sport Management Review*.
- Piwowar-Sulej, K. (2020). Human resources development as an element of sustainable HRM—with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*, 278, 124008.
- Sareen, D. (2018). Relationship between strategic human resource management and job satisfaction. *International Journal of Current Research in Life Sciences*, 7(03), 1229-1233.

