

Developing a human resources strategy with a structural-interpretive approach in Petrochemical Research and Technology Organization

Omid Farhoudi¹ – Ali Rezaeian² – Tahmoores Sohrabi³

Abstract

The purpose of this study is to provide a strategic model of human resources with an interpretive structure approach in the Petrochemical Research and Technology Company in order to increase productivity and reduce costs. The present research has been descriptive, survey and applied in terms of purpose. By reviewing the research literature, eight factors were identified and then an interpretive structural model based on research factors and roadmap was presented. Accordingly, recruitment, learning, maintenance, initiative, benefits, training, capability and self-management are at different levels. Then the model was reviewed and confirmed through qualitative validation. Finally, some suggestions were made to strengthen this strategy. The results showed that in the organization, the knowledge of employees is the most important input of the organization and the strategic view and comprehensive planning in the field of human resources in accordance with the organization's macro strategies can maintain and improve the organization's position in the market.

Keywords:

Strategy, Human Resources, Research and Technology, Petrochemical, Interpretive Structural Modeling

1. Department of Technology Management, Central Tehran branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (farhoudi.omid@gmail.com)

2. Department of Technology Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, Corresponding Author, (a-rezaeian@sbu.ac.ir)

3. Department of Industrial Management, Central Tehran branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, (Dr.tsohrabi@gmail.com)



تدوین راهبرد منابع انسانی با رویکرد ساختاری - تفسیری در سازمان پژوهش و فناوری پتروشیمی

امید فرهودی^۱ - علی رضائیان^{۲*} - طهمورث سهرابی^۳

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، ارائه‌ی الگوی راهبردی منابع انسانی با رویکرد ساختار تفسیری در شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی به منظور افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های این حوزه است. تحقیق حاضر از منظر ماهیت توصیفی، پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی بوده و با مرور ادبیات تحقیق، هشت عامل شناسایی و سپس الگوی ساختاری تفسیری بر اساس عوامل تحقیق و نقشه راه ارائه شد. بر این اساس، کارمندیابی، یادگیری، نگهداری، ابتکار، مزایا، آموزش، قابلیت و خودمدیریتی در سطوح مختلف قرار گرفت، سپس الگو از طریق اعتباریابی کیفی بررسی و تأیید شد. نهایتاً به منظور تقویت این راهبرد پیشنهادهایی مطرح شد. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که در سازمان پژوهش و فناوری، دانش کارکنان مهم‌ترین ورودی سازمان و نگاه استراتژیک و برنامه‌ریزی جامع در زمینه منابع انسانی متناسب با راهبردهای کلان سازمان، می‌تواند جایگاه سازمان را در بازار حفظ و همچنین، ارتقا دهد.

واژگان کلیدی: راهبرد، منابع انسانی، پژوهش و فناوری، پتروشیمی، رویکرد ساختاری - تفسیری.

۱. گروه مدیریت فناوری، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (farhoudi.omid@gmail.com)

۲. گروه مدیریت فناوری، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، نویسنده مسئول

(a-rezaeian@sbu.ac.ir)

۳. گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (Dr.tsohrabi@gmail.com)

مقدمه

نیاز به الگوهای روز و پیش‌بینی آینده از یک سو و ظهور کانون‌های مبتنی بر آگاهی، اشتیاق و دانش از سوی دیگر، تدوین راهبرد برای سازمان‌های دانش‌محور را اجتناب‌ناپذیر کرده است و مهم‌ترین دارایی سازمان برای دستیابی به این مهم، منابع انسانی کیفی و روزآمد است. پرورش منابع انسانی توانمند، همواره از دغدغه‌های اصلی مدیران و ذی‌نفعان سازمان‌ها بوده و طراحی راهبردی که برجهت‌گیری راهبردی و برنامه‌ریزی عملیاتی سازمان تأثیر و همچنین از آن متأثر باشد، حیاتی به نظر می‌رسد (Stulgiene & Ciuteine, 2012). هر تصمیمی که در یک سازمان اتخاذ شود و هر عملیاتی که انجام شود، یک انسان یا گروه انسانی در پشت پرده آن قرار دارد؛ به بیان دیگر، در هر سطحی از سازمان هر فرایندی از آغاز تا پایان، اعم از تصمیم‌گیری، پیگیری و به‌سرانجام‌رساندن آن، به‌عهده انسان‌هاست و در نتیجه، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان هسته اصلی و راهبردی خلق ارزش و کسب مزیت رقابتی یک سازمان به حساب می‌آید (Bredin, 2011). منابع انسانی برای ایفای نقش راهبردی خود در سازمان باید توانایی اندازه‌گیری تأثیر تصمیمات سرمایه‌انسانی را بر سازمان و نیز تأثیر تصمیمات سازمان بر سرمایه‌انسانی را مد نظر قرار دهد. در سازمان‌های امروز دیگر قابل‌پذیرش نیست که طرح‌های راهبردی بدون توجه به همه جنبه‌های کارکنان یا کمک بالقوه ایشان به اقدامات راهبردی سازمان، تدوین شود (قلیچ لی، ۱۳۸۶). پویایی محیط کسب‌وکار این الزام را برای سازمان‌ها به وجود آورده است که سرعت یادگیری و تغییرات سازمانی خود را به گونه‌ای مدیریت کنند که پاسخگوی تغییرات محیطی باشد (Gareis, 2010).

مطالعات پژوهشگران در زمینه مدیریت راهبردی منابع انسانی نشان از یک مفهوم چندوجهی و یک فرایند مداوم دارد که کارمندبایی، انتخاب و استخدام، حفظ و نگهداری کارکنان، ابتکار، ارزیابی، مکانیزم انگیزشی، مزایا و جبران خدمات، مدیریت کارراهه شغل (Stewart & Brown, 2011)، جذب حرفه‌ای‌ها و تحصیل‌کرده‌ها در رشته‌های تحصیلی متعدد و مرتبط (Gonzalez et al., 2018)، نظام آموزش و دستورالعمل‌های آموزشی (سعادت، ۱۳۹۵)، برنامه‌ریزی نیازها، یادگیری مستمر، رفع موانع ارتباطی بین کارکنان، ایجاد سیستمی برای جلوگیری از شرایط درگیری،

شناسایی ارزشمندترین کارکنان، افزایش سطح زندگی و اراده کارکنان، با ارائه ضمانت‌های مناسب اجتماعی، اطمینان از دراختیارداشتن منابع انسانی مورد نیاز سازمان و مواردی از این قبیل را دربرمی‌گیرد و از اصلی‌ترین منابع مزیت رقابتی سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. (Mezentseva et al., 2018) همچنین، مطالعات پژوهشگران در سازمان‌های دانش‌محور نشان می‌دهد که با آهنگ تغییرات روزافزون، رویکرد راهبردی به منابع انسانی راه‌حل مناسبی برای پاسخ به تناقض پویایی در عین ثبات سازمان، اعمال تغییرات ضروری، تلفیق وضعیت موجود و مطلوب و دستیابی سازمان به اهداف خاص خود است.

محققان در تعیین معیارهای مناسب برای تدوین و استقرار راهبرد منابع انسانی گام‌هایی را در نظر گرفته‌اند، از جمله: ۱. شناخت و لحاظ‌کردن نیازهای حال و آتی ذی‌نفعان؛ ۲. حمایت و همراهی در تحقق راهبرد سازمان؛ ۳. در نظر گرفتن مقتضیات درونی و محیطی سازمان؛ ۴. تدوین راهبردهای کارکردی حوزه منابع انسانی؛ ۵. استفاده از روش‌های متنوع جهت مشارکت مدیران؛ ۶. توسعه و خلاقیت و نوآوری زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی؛ ۷. تدوین اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت منابع انسانی؛ ۸. تدوین برنامه‌های عملیاتی منابع انسانی؛ ۹. شناسایی، برنامه‌ریزی و مدیریت منابع مورد نیاز، اعم از مالی، انسانی و...؛ ۱۰. تعیین شاخص‌های کمی و کیفی برای دستیابی به اهداف؛ ۱۱. تدوین شاخص‌های سنجش میزان تحقق و اثربخشی برنامه‌ها و تحلیل آن‌ها (فرهادی، محمد، ۱۳۸۸)؛ ۱۲. اطلاع‌رسانی، آگاه‌سازی، آموزش و توانمندسازی مدیران و کارکنان برای ایجاد درک مشترک و کمک به استقرار آن؛ ۱۳. استفاده از روش‌های متنوع برای حفظ و ارتقای تعهد و انگیزه مدیران و کارکنان (Mezentseva et al., 2018).

برخی از پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه موضوع این مطالعه به شرح جدول ۱ است.

مطالب جدول ۱ نشان می‌دهد که تاکنون در صنایع مختلف، به‌ویژه در حوزه پتروشیمی، پژوهشی با رویکرد ارائه راهبرد مبتنی بر منابع انسانی که به شناسایی و ساختاردهی عوامل مؤثر پرداخته و بر اساس این الگو، در خصوص سرمایه‌های انسانی تصمیم‌گیری کند، با وجود بررسی و جست‌وجو، موردی یافته نشده، که در این مطالعه

جدول ۱. پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص استراتژی منابع انسانی در سازمان

عنوان	نویسنده / نویسندگان	نتیجه‌گیری
طراحی الگوی تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی در بانک‌های خصوصی کشور	عیدی و همکاران (۱۳۹۸)	هفت مضمون اصلی تدوین راهبرد منابع انسانی عبارت‌اند از: بینش راهبردی، تحلیلگری راهبردی، تصمیم‌گیری بهنگام، فرهنگ راهبردی، رهبری راهبردی، مدیریت راهبردی دانش و پایش راهبردی
تدوین راهبرد منابع انسانی در هماهنگی با راهبرد کسب‌وکار	عباسی و همکاران (۱۳۹۶)	راهبرد کسب‌وکار، راهبرد ساختار سازمانی از نوع مکانیکی، راهبرد فرهنگ سازمانی از نوع مأموریتی و در نهایت، راهبرد منابع انسانی از نوع پیمانکارانه تبعیت می‌کند.
طراحی مدل راهبردهای مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب‌های ارزش‌های رقابتی (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران)	فرهادی و همکاران (۱۳۹۵)	وضعیت موجودی فرهنگی (بروکراتیک) و وضعیت مطلوب فرهنگی (طایفه‌ای) با وضعیت موجود راهبرد مدیریت منابع انسانی تطابق ندارد و سبب کاهش اثربخشی سازمان می‌شود.
طراحی و توسعه مدل راهبردی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور	جزنی و رستمی (۱۳۹۰)	از بین عوامل مؤثر بر توانمندسازی راهبردی، عامل بُعد راهبردی بیشترین تأثیر و سپس، بُعد ساختار بیشترین تأثیر را دارد. در نهایت، بُعد فردی کمترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد.
تدوین راهبرد منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع راهبردی	جانلو (۱۳۹۶)	راهبرد مناسب برای مشاغل مدیریتی، اصلی و خدماتی در بندر امیرآباد، راهبرد متعهدانه و راهبرد مناسب برای مشاغل خدماتی، راهبرد ثانویه است. نیروی کار مورد نیاز برای راهبرد ثانویه به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود است و نیازی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد.
طراحی و تبیین مدل مدیریت راهبردی منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان	ابوالفتحی و همکاران (۱۳۹۷)	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر دستاوردهای منابع انسانی شامل سرمایه انسانی، تعهد سازمانی و رضایت‌مندی آثار مثبت داشته و از طریق آن‌ها نیز بر عملکرد سازمانی اثر غیرمستقیم دارد.

عنوان	نویسنده / نویسندگان	نتیجه‌گیری
ارائه مدل ده مرحله‌ای تدوین راهبرد منابع انسانی بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک	افخمی و همکاران (۱۳۹۴)	از آنجاکه مدیریت راهبردی منابع انسانی عنصری کلیدی در تقویت منابع انسانی سازمان است، ارائه صحیح و جامع و ارتباط آن با اقدامات بهبود می‌تواند نقش مهمی در حل دیگر مشکلات عمده سازمان داشته باشد.
عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت راهبردی منابع انسانی در شرکت سیاحتی پارسین	آقایی و کاووسی (۱۳۹۶)	سه بُعد فرهنگ سازمانی، رهبری، تحول سازمانی و برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه مدیریت راهبردی منابع انسانی در شرکت پارسین مؤثرند.
طراحی مدل اقتضایی راهبردهای مدیریت منابع انسانی	ریحانی و همکاران (۱۳۹۸)	به اقتضای واحدهای مختلف، برای برقراری همسویی کامل راهبردها اقدام شود. توسعه خدمات متمایز، کاهش هزینه‌ها، پرورش استعدادها برای همه واحدها مدنظر قرار گیرد، ولی واحدهای ستادی به انعقاد قراردادهای برون‌سپاری نیز توجه داشته باشند.
طراحی و تدوین برنامه راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان	عمادی و همکاران (۱۳۹۸)	از تحلیل و مقایسه عوامل درونی و بیرونی، در مجموع هشت راهبرد تدوین شد. این راهبردها نشان داد که وزارت ورزش و جوانان می‌بایست در خصوص نظام توسعه و توانمندسازی مدیران و کارکنان، معیارها و شاخص‌های استاندارد جهت جذب نیروهای مورد نظر و ایجاد و استقرار طرحی در زمینه تعدیل نیرو، اقدام لازم را انجام دهند.
انتخاب گزینه‌های راهبردی توسعه منابع انسانی با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه (مورد مطالعه: صنعت نفت)	کاظمی و سعادت (۱۳۹۶)	گزینه‌های راهبردی برنامه‌ریزی درست و اصولی، گردش شغلی و جابه‌جایی کارکنان، افزایش حقوق و تسهیلات کارکنان در یک بازه زمانی از اولویت بالاتری برخوردار هستند.
الگویی برای ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد راهبردی (مطالعه موردی: شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی ایران)	لیراوی و همکاران (۱۳۹۹)	نظام مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی، علی‌رغم سرمایه‌گذاری‌های بسیار زیاد در این حوزه، هنوز به بلوغ کافی از منظر نظام‌های منابع انسانی نرسیده است.

عنوان	نویسنده / نویسندگان	نتیجه‌گیری
ارائه مدل هم‌راستایی راهبردهای منابع انسانی با راهبرد کلان سازمانی در شرکت ملی نفت ایران	شاه‌حسینی و همکاران (۱۳۹۸)	هم‌راستایی راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای کلان شرکت ملی نفت ایران دربرگیرنده هم‌راستایی راهبردی از بالا به پایین و از پایین به بالا، هم‌راستایی درونی، هم‌راستایی سازمانی، هم‌راستایی محیطی و هم‌راستایی میان زیرسیستم‌های منابع انسانی شرکت یا شرکت‌های تابعه است.

بر حسب ضرورت به این موضوع پرداخته شده است. پژوهشگران در خصوص سازمان‌های پژوهش و فناوری مطالعه کرده‌اند و تعاریفی ارائه داده‌اند. به‌عنوان مثال، «سازمان‌هایی که فعالیت غالب آن‌ها انجام فعالیت‌های تحقیقی و توسعه، ارائه خدمات فناوری و نوآوری به شرکت‌ها، سازمان‌های دولتی و سایر مشتریان است و مستقل، مکمل دانشگاه (نه رقیب)، عمدتاً غیرانتفاعی و مأموریت‌گرا هستند». تعریفی که عنوان شد، تعریف انجمن سازمان‌های پژوهش و فناوری اروپا^۱ از سازمان پژوهش و فناوری^۲ است. (Liang- Han Hsieh, 2006) توصیف آگریچ^۳ از این سازمان‌های پژوهش و فناوری چنین بوده: «عمدتاً سازمان‌های عمومی یا نیمه‌دولتی و تعداد اندکی از آن‌ها کاملاً خصوصی هستند. این سازمان‌ها با ساختاری تجاری و در محیط رقابتی فعالیت شفاف می‌کنند، معمولاً دارای مأموریت‌های خاص حاکمیتی، به‌عنوان نمونه، توسعه فناوری در یک زمینه خاص هستند، هم از حمایت مالی دولت برخوردارند و هم درعین حال، به دنبال جذب مشتریان دیگر هستند». (Akrich & Miller, 2005)

مطالعات پژوهشگران در زمینه شرکت‌های پژوهش و فناوری، مهم‌ترین ورودی نسبت به سایر ورودی‌های سازمان را دانش افراد و نگاه راهبردی به حوزه منابع انسانی، برای تثبیت جایگاه در محیط رقابتی بازار از طریق این افراد، نشان داده بود. برای تدوین راهبرد سازمان بایستی الگویی را تعریف کرد و تعریف الگو ساده‌سازی واقعیت است که به ما کمک می‌کند تا نشان دهیم چه کارهایی باید انجام شود تا نتیجه مطلوب را به دست آوریم و این الگوها، هر کدام به تناسب شرایط و مقتضیات و دیدگاه محقق مربوطه، ابعادی از برنامه‌ریزی راهبردی را در نظر گرفته‌اند (فروزنده، ۱۳۹۰). همچنین، اعتقاد محققان بر

1. The European Association of Research and Technology Organizations (EARTO)

2. Research and Technology Organizations (RTOs)

3. Madeleine Akrich

این بوده که در سازمان‌های دانش‌محور نقش راهبردی منابع انسانی ایجاد شرایطی است که در آن منابع انسانی سازمان بتوانند به توانمندی و بهره‌وری لازم جهت برآورده‌سازی اهداف و برنامه‌های سازمان دست پیدا کنند و به اهداف و سیاست‌های موجود در راهبرد سازمان جامه عمل ببوشانند که این خود نشانه وجود یکپارچگی و همسویی در تدوین راهبردهای منابع انسانی و راهبردهای سازمان است. با بررسی مبانی نظری و مطالعات و پیشینه مربوط با موضوع، هشت عامل مؤثر در تدوین استراتژی مبتنی بر منابع انسانی در سازمان پژوهش و فناوری پتروشیمی به شرح ذیل شناسایی شد:

جدول ۲. عوامل مؤثر در تدوین استراتژی مبتنی بر منابع انسانی

منبع	توضیح	عامل
سعادت (۱۳۹۵) Kianto et al., (2017)	فرایندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می‌رسد توانایی بالقوه‌ای برای عضویت در سازمان و انجام‌دادن وظایف محول دارند، شناسایی می‌شوند و موجبات جذب آن‌ها به سوی سازمان فراهم می‌شود. تعریف دیگر، فعالیت‌های ضروری برای جذب افراد با پتانسیل بالا و تمرکز قوی و توانایی یادگیری در راستای راهبرد منابع انسانی سازمان.	کارمندیابی
سیف، (۱۳۹۹) Dias and Silva (2016)	به هر گونه فعالیت یا تدبیر از پیش طراحی شده‌ای گفته می‌شود که هدف آن ایجاد یادگیری در یادگیرندگان است. آموزش ابزاری در دسترس سازمان برای تعامل، ایجاد انگیزه، حفظ بهترین کارمندان، توسعه مهارت‌های فردی برای دستیابی به اهداف سازمانی، رضایت و تعهد سازمانی، ارتقای بهره‌وری کارکنان در جهت رقابت با رقبای و آماده‌کردن سازمان برای آینده است.	آموزش
جیمز استونر چاپ ۹ (۱۳۹۸)	انجام‌دادن فعالیت‌های تخصصی، فنی و ادراکی، از جمله درک افراد و کارکردن و ایجاد انگیزه در آنان یا در گروه، هماهنگ و یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها و منافع سازمان، تشخیص و تحلیل مسائل و علل احتمالی و تمرکز و دانش حل مسئله است.	قابلیت
Gomez & Balkin (2020)	به کارگیری مطلوب سیستم پاداش، به عنوان یک سازوکار یکپارچه‌ساز کلیدی که از راه آن تلاش‌های واحدهای فرعی مختلف و کارکنان آن‌ها به سمت تحقق اهداف راهبردی سازمان جهت داده می‌شود.	پاداش

منبع	توضیح	عامل
رضائیان، (۱۳۹۹) آرمسترانگ، (۱۳۸۴)	به تغییر نسبتاً پایدار در رفتار جاری یا بالقوه از طریق تجربه مستقیم یا غیرمستقیم گفته می‌شود؛ در واقع، دانش و فناوری‌های نوین، تحولات صنعتی و همچنین، جهت‌گیری‌ها و راهبردهای جدید سازمان‌ها، آن‌ها را ناگزیر می‌سازد برای بقا در عرصه رقابت، محیطی را برای ترغیب یادگیری و توسعه دانش و مهارت‌های مداوم منابع انسانی خود ایجاد کنند.	یادگیری
آرمسترانگ، (۱۳۸۴)	طراحی مناسب مشاغل، ایجاد نظام مدیریت عملکرد قوی، توسعه مهارت‌ها و شناخت توانمندی‌های بالقوه افراد، ایجاد مسیرهای شغلی مشخص و آینده کاری روشن، ایجاد تعهد در کارکنان و تشکیل گروه‌های کاری می‌تواند برای حفظ منابع انسانی مؤثر باشد.	تجهیزی
Hall, (1963) Deft, (1978)	فرآیندی برای استفاده از دانش یا اطلاعات موجود، به منظور ایجاد یا معرفی چیزهای تازه و مفید و یا هر چیز تجدیدنظرشده که طراحی و به واقعیت درآمده و موقعیت سازمان را در مقابل رقبا مستحکم کند و به آن برتری رقابتی ببخشد.	ابتکار
رضائیان (۱۳۹۴) Goleman, (2002) Kelley, (1998)	فرآیندی درونی و متأثر از معرفت‌پذیری اجتماعی که از طریق آن فرد می‌تواند به‌طور خودآگاه و سازنده رفتارش را کنترل و تغییراتی در جهت نوآوری و پیشرفت ایجاد کند. از جمله می‌توان استعانت از خداوند، کنترل خود و مقاومت در برابر دسیسه‌های شیطان، شناخت بافت ذهنی، مرور کنش‌ها و واکنش‌ها در ذهن، گفت‌وگوی مؤثر با خود، بالا بردن قدرت اراده، ایجاد بعضی محرک‌های مثبت و اجتناب از محرک‌های منفی برای خود، باز خورد، سازگاری، خلاقیت، خوش‌بینی، تمایل به پذیرش تغییر و بازنگری و ایجاد شبکه‌های شخصی گسترده را نام برد.	روانشناسی

با عنایت به موارد ذکرشده، محقق در این مطالعه به شناسایی و ساختاردهی عوامل مؤثر بر راهبرد منابع انسانی با رویکرد ساختار تفسیری پرداخته و الگوی مناسب را در شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی ارائه داده است.

روش‌شناسی

هدف اصلی در این پژوهش، ارائه الگوی راهبردی منابع انسانی با رویکرد ساختار تفسیری در شرکت پژوهش و فناوری در راستای بهبود عملکرد و ارتقای کارایی سازمان بوده است. تحقیق حاضر از منظر جمع‌آوری داده‌ها، یک پژوهش توصیفی-پیمایشی و

از نظر هدف، کاربردی است. در این پژوهش بر اساس ادبیات تحقیق، عوامل مؤثر به شرح جدول ۲ حاصل شد. در این مطالعه، خبرگان از میان کارکنان سازمان انتخاب شده‌اند که در خصوص تکمیل پرسش‌نامه‌های مقایسات زوجی الگوسازی ساختاری تفسیری همکاری کردند. برای انتخاب افراد مصاحبه‌شونده، چهار معیار مد نظر قرار گرفت: ۱. حداقل ۱۰ سال فعالیت در سازمان پژوهش و فناوری؛ ۲. دارا بودن حداقل مدرک کارشناسی ارشد؛ ۳. آشنایی کامل با فرایندهای سازمان، به‌ویژه مباحث مرتبط با منابع انسانی؛ ۴. دارا بودن حداقل یک سمت مدیریت یا سرپرستی در صنعت پتروشیمی. با توجه به شروط فوق، تعداد خبرگان، ۱۲ نفر شد.

الگوسازی ساختاری تفسیری^۱: تکنیک الگوسازی ساختاری تفسیری بررسی پیچیدگی سیستم را امکان‌پذیر و سیستم را به نوعی ساختاردهی می‌کند که به‌سادگی قابل‌درک برای کاربران باشد. همچنین، می‌توان به یکپارچگی آن در ترکیب نظرات خبرگان و قابلیت کاربرد آن در مطالعه سیستم‌های پیچیده و دارای اجزای متنوع اشاره کرد (آذر و همکاران، ۱۳۹۲). استفاده از روش ساختاری تفسیری در این پژوهش، شناسایی روابط میان عوامل برای به‌وجود آوردن ساختار مناسب، بر اساس نظر و قضاوت گروهی از خبرگان است. همواره عناصری که در یک سیستم اثرگذاری بیشتری بر سایر عناصر دارند، از اهمیت بالاتری برخوردارند و الگویی که با استفاده از این روش به‌دست می‌آید، ساختاری از یک مسئله یا موضوع پیچیده و یا یک سیستم و حوزه مطالعاتی را نشان می‌دهد که به‌دقت طراحی شده است (Faisal et al., 2006). همچنین، در این روش درکی در خصوص روابط میان عناصر مختلف یک مجموعه فراهم شده و ساختاری مبتنی بر اهمیت و یا تأثیرگذاری عناصر بر هم فراهم می‌شود. برای جلوگیری از طولانی‌شدن تحقیق، گام‌های این روش به‌صورت خلاصه بیان می‌شود.

گام اول. شناسایی متغیرهای مرتبط با مسئله: همان‌طور که ملاحظه شد، این مرحله با بررسی ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق و نظرسنجی از خبرگان حاصل شد.

گام دوم. تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری^۲: برای تهیه ماتریس خودتعاملی ساختاری لازم بود وابستگی تمام عناصر شناسایی‌شده، به‌صورت دوه‌دو مورد بررسی قرار گیرد و بدین منظور از چهار نماد به شرح زیر استفاده شد (جدول ۳):

1. Interpretive Structural Modeling
2. Structural Self-Interaction Matrix

V: برای نشان دادن تأثیر یک طرفه عامل سطر به عامل ستون
 A: برای نشان دادن تأثیر یک طرفه عامل ستون به عامل سطر
 X: برای نشان دادن تأثیر دوطرفه
 O: برای نشان دادن عدم رابطه دو عامل

جدول ۳. ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
ابتکار		A	A	A	O	V	A	A
یادگیری			O	A	O	V	A	A
قابلیت‌ها				X	O	V	A	A
کارمندیابی					O	V	X	X
خودمدیریتی						V	O	O
آموزش							A	V
مزایا								O
نگهداری								

گام سوم. ایجاد ماتریس دستیابی اولیه^۱ (دریافتی): برای به دست آوردن ماتریس دستیابی باید نمادهای بالا به صفر و یک تبدیل می‌شدند و بر حسب قواعد مربوطه، به ماتریس مورد نظر دست پیدا کرد. (جدول ۴)

جدول ۴. ماتریس دستیابی اولیه

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰
۲	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰
۳	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰
۴	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
۵	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰
۶	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱
۷	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰

گام چهارم^۱. ایجاد ماتریس دستیابی نهایی^۲: از ماتریس دستیابی اولیه، بر اساس خاصیت انتقال پذیری، چنانچه (i,j) باهم در ارتباط باشند و نیز (j,k) باهم رابطه داشته باشند، آنگاه (i,k) باهم در ارتباط هستند و ماتریس دستیابی نهایی به دست آمد. (جدول ۵).

جدول ۵. ماتریس دستیابی نهایی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	*۱	۰
۲	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰
۳	*۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
۴	۰	۰	۰	۱	۱	*۱	۱	۱
۵	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰
۶	*۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱
۷	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	*۱
۸	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	*۱

گام پنجم. تعیین سطوح و تشکیل الگوی ساختاری تفسیری: برای تعیین سطح، با استفاده از ماتریس دستیابی مجموعه قابل دستیابی (خروجی) و مجموعه پیش نیاز (ورودی) برای هر متغیر تعیین شد. مجموعه قابل دستیابی هر متغیر شامل متغیرهایی می شود که از طریق این متغیر می توان به آن ها رسید و مجموعه پیش نیاز شامل متغیرهایی است که از طریق آن ها می توان به این متغیر رسید. (جدول های ۶ تا ۱۰):

جدول ۶. تکرار اول در تعیین سطوح عوامل مؤثر

ردیف	عوامل	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
۱	ابتکار	۷-۲-۱	۸-۷-۶-۵-۳-۲-۱	۷-۲-۱	
۲	یادگیری	۷-۲-۱	۸-۷-۶-۳-۲-۱	۷-۲-۱	
۳	نگهداری	۴-۳-۲-۱	۸-۴-۳	۴	

1. Reachability matrix
2. Goal Achievement Matrix

ردیف	عوامل	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
۴	آموزش	۷-۶-۵-۴	۸-۴-۳	۸-۴	
۵	خودمدیریتی	۵	۵-۴	۵	۱
۶	کارمندیابی	۸-۷-۶-۳-۲-۱	۶-۴	۶	
۷	مزایا	۷-۲-۱	۷-۶-۴-۲-۱	۷-۲-۱	
۸	قابلیت‌ها	۸-۴-۳-۲-۱	۸-۶-۴	۸-۴	

جدول ۷. تکرار دوم در تعیین سطوح عوامل مؤثر

ردیف	عوامل	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
۱	ابتکار	۷-۲-۱	۸-۷-۶-۳-۲-۱	۷-۲-۱	۲
۲	یادگیری	۷-۲-۱	۸-۷-۶-۲-۱	۷-۲-۱	۲
۳	نگهداری	۴-۳-۲-۱	۸-۴	۴	
۴	آموزش	۷-۶-۵-۴	۸-۴	۸-۴	
۶	کارمندیابی	۸-۷-۶-۲-۱	۶-۴	۶	
۷	مزایا	۷-۲-۱	۷-۶-۴-۲-۱	۷-۲-۱	۲
۸	قابلیت‌ها	۸-۴-۳-۲-۱	۸-۶-۴	۸-۴	

جدول ۸. تکرار سوم در تعیین سطوح عوامل مؤثر

ردیف	عوامل	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
۳	نگهداری	۴	۸-۴-۳	۴	۳
۴	آموزش	۷-۶-۵-۴	۸-۴	۸-۴	
۶	کارمندیابی	۸-۷-۶-۲-۱	۶-۴	۶	
۸	قابلیت‌ها	۸-۴-۳-۲-۱	۸-۶-۴	۸-۴	

جدول ۹. تکرار چهارم در تعیین سطوح عوامل مؤثر

ردیف	عوامل	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
۴	آموزش	۸-۴	۸-۶-۴	۸-۴	۴
۶	کارمندیابی	۸-۷-۶-۲-۱	۶-۴	۶	
۸	قابلیت‌ها	۸-۴	۸-۶-۴	۸-۴	۴

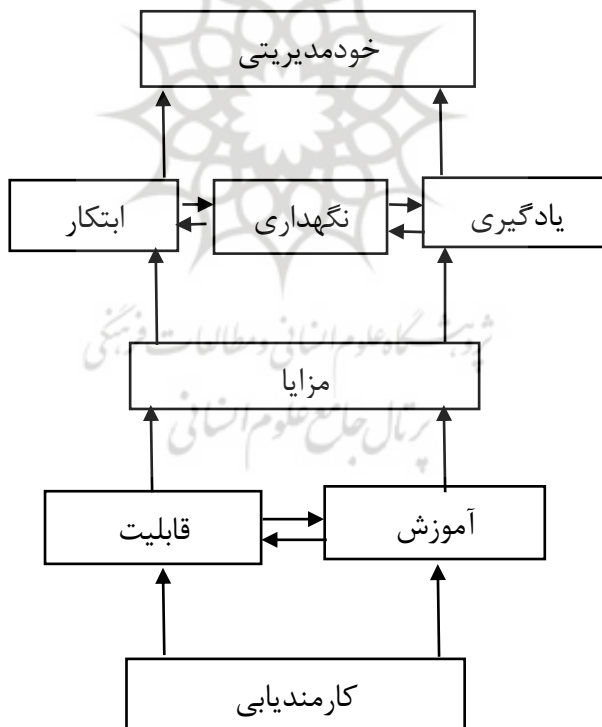
جدول ۱۰. تکرار پنجم در تعیین سطوح عوامل مؤثر

ردیف	عوامل	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
۶	کارمندیابی	۶	۶	۶	۵

یافته‌ها

نتایج نشان داد که با توجه به سطوح هر یک از معیارها و همچنین، ماتریس دستیابی نهایی، الگوی اولیه ساختاری تفسیری، با در نظر گرفتن انتقال پذیری‌ها ترسیم و سپس، الگوی نهایی ساختاری تفسیری با حذف انتقال پذیری‌ها امکان پذیر شد، ارتباط معیارها و اثرگذاری متقابل آن‌ها سبب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری می‌شود (شکل ۱):

شکل ۱. الگوی نهایی تحقیق



در خصوص اعتبارسنجی الگوی نهایی تحقیق، به ترتیب به ۱۲ خبره مراجعه و

سؤالات زیر به صورت کتبی از ایشان پرسیده شد:

۱. آیا با تغییر جامعه آماری تحقیق، هنوز مدل معتبر است؟ ۲. آیا تمام متغیرها در دنیای واقعی وجود دارند؟ ۳. آیا ارتباطها از لحاظ منطقی، معتبر هستند؟ ۴. آیا با گذشت زمان، متغیرها تقریباً ثابت می‌مانند؟ ۵. آیا بر اساس متغیرهای این چارچوب، قابلیت بهبود سیستم وجود دارد؟ ۶. آیا بر اساس تعاریف موجود، چارچوب نهایی می‌تواند سبب تدوین استراتژی مناسب شود؟
- پاسخ خبرگان به تمام سؤالات فوق، مثبت (موافقم) بود که این به معنای اعتبار گوست.

بحث و نتیجه‌گیری

راهبرد برای یک سازمان جهت‌گیری به سوی آینده و نحوه چگونگی رسیدن به آن آینده را ترسیم می‌کند. در واقع، راهبرد با شناسایی یک فرصت، که عموماً در سازمان پژوهش و فناوری این فرصت از جنس فناوری است، بر اساس یک چالش عموماً صنعتی و با توانایی فناورانه مرتبط با آن چالش، در زمان مقرر و بودجه قابل قبول، تحقق می‌یابد. در این سازمان‌ها چون منابع انسانی خالق فرصت‌ها هستند، لذا با طراحی الگوی راهبرد در منابع انسانی در زمان‌های ایجاد فرصت‌ها، نحوه رویارویی تا حدی مهیاست. همچنین، حرکت تکوینی از کارمندیابی با قابلیت شناسایی منابع انسانی مناسب و شایسته تا خودمدیریتی و متبلورشدن منابع انسانی، قابلیت فرصت‌یابی سازمان را تحکیم می‌کند. چنین جهت‌گیری راهبردی برای منابع انسانی، علاوه بر اجرا و استفاده از فرصت‌های به‌وجودآمده در سازمان، می‌تواند فرصت‌یابی فناورانه و راهکاریابی و تحلیل را نیز ایجاد کند؛ راهکارهایی که می‌توانند آگاهانه، خلاقانه، آینده‌نگر و آینده‌ساز باشند و حتی منجر به شکستن قواعد پارادایم‌های حاکم به محیط شوند و قوانین جدیدی را جایگزین کنند. همچنین، این رویکرد در سازمان‌های پژوهش و فناوری که برای ایفای رسالت خود بایستی نسبت به تحولات حساس باشد، بسیار اثربخش است و به پایداری سازمان کمک می‌کند.

لذا، با توجه به ضرورت مطالعه با هدف ارائه الگوی راهبرد منابع انسانی با رویکرد ساختاری تفسیری در سازمان پژوهش و فناوری پتروشیمی در راستای چارچوبی بومی

با نظر مدیران و کارشناسان، در جهت بهبود عملکرد و ارتقای کارایی و مشارکت بیشتر کارکنان سازمان در جهت فرصت‌یابی، راهکاریابی انجام پذیرفت. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که هماهنگی میان راهبردهای منابع انسانی و راهبرد کلان سازمان اثر قابل توجهی بر عملکرد سازمان دارد و در واقع، این رویکرد انعطاف‌پذیری مناسبی به سازمان دانش‌محور در برابر تغییرات روزافزون و نیازهای مشتریان و ذی‌نفعان خود می‌دهد. این الگو، شامل سطح‌بندی عوامل مؤثر بر راهبرد مذکور، به مدیران دید و نگرشی جامع در خصوص ارتباط‌های میان این متغیرها ارائه می‌دهد و توجه به این عوامل در سازمان سبب بهره‌گیری مناسب و کارا از منابع انسانی می‌شود. این متغیرها، از طریق مرور ادبیات و نیز نظرسنجی از ۱۲ خبره، شناسایی و سپس الگوی ساختاری تفسیری ارائه شد. در الگوسازی ساختاری تفسیری، از سطوح پایین به بالا، میزان نفوذ و تأثیر کاهش و وابستگی افزایش می‌یابد و توجه بیشتر به متغیرهای سطوح پایین‌تر، سبب بهبود در کل سیستم می‌شود. بنابراین، عامل کارمندیابی زیربنای تدوین راهبرد بوده و سبب می‌شود در خصوص عوامل سطوح بالاتر، زمینه‌سازی بهتری صورت گیرد. این وضعیت برای تمام سطوح برقرار است.

بر اساس اهمیت متغیرها و سطوح قرارگیری آنها پیشنهادهایی به شرح ذیل ارائه شد:

۱. پیشنهادها بر اساس سطح یک: ویژگی‌های افراد هنگام استخدام، اعم از دانشی (توانایی توسعه شخصی)، اجتماعی (توانایی همکاری و ارتباطات)، مهارتی (ابتکار عمل و تصمیم‌گیری مناسب) و رفتاری (ارتباط با مافوق و سایرین، کیفیت کار، وقت‌شناسی و مسئولیت‌پذیری) مدنظر قرار گیرد.
۲. پیشنهادها بر اساس سطح دو: با برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب و روزآمد، نیروها با موضوع‌های روز آشنا شوند و سطح عملکرد بالاتری را به دست آورند و همچنین، با ارتقای تفکر سیستمی، کارکنان به درک مناسبی از سازمان نایل آیند.
۳. پیشنهادها بر اساس سطح سه: در نظر گرفتن پرداخت و مزایای مناسب و عادلانه، سبب ایجاد انگیزه در نیروی انسانی شده و نتیجتاً کارایی نیز افزایش می‌یابد.
۴. پیشنهادها بر اساس سطح چهار: برقراری سیستم‌های اطلاعاتی به منظور مدیریت دانش سبب به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه کارکنان شده و فرایند آسان‌سازی

یادگیری و یاددهی به صورت انفرادی و یا گروهی را مستمر می‌کند و ایجاد محیط مناسب و به دور از استرس، صمیمی و درعین حال، جدی به فرایند تولید و کسب دانش از سطح فردی به سطح سازمانی کمک می‌کند؛ جایی که فرایند مداوم خلاقیت از طریق خلق دانش جدید و مدیریت فرایند آن تعریف می‌شود.

۵. پیشنهادها بر اساس سطح پنج: استعانت از خداوند به عنوان سرلوحه و همچنین، پیشنهادات در سطوح پایین تر، برای این سطح کاربرد دارند.

منابع

- آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه و جلالی، رضا (۱۳۹۲). تحقیق در عملیات نرم (رویکردهای ساختاردهی مسئله)، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، چاپ اول، مترجم: حسن رنگریز، تهران: انتشارات شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۸). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، چاپ چهارم. مترجمان: امید مهدیه و سیدحامد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- آقایی، مهران و کاوسی، اسماعیل (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی پارسیان. نشریه تحقیقات حسابداری و حسابرسی. دوره ۱۱، شماره ۴۳، صص ۱۰۳-۱۳۲.
- 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 ویژه شرکت‌های دانش بنیان. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال ششم، شماره ۴، (پیاپی ۲۴)، صص ۲۵-۳۶.
- افخمی‌اردکانی، مهدی؛ دهقانان، حامد؛ مهربان فر، احسان و ورمزیار، محسن (۱۳۹۴). ارائه مدل ده مرحله‌ای تدوین استراتژی منابع انسانی بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک. فصلنامه راهبرد، سال بیست و چهارم، شماره ۷۷، صص ۳۲-۵.
- جانلو، رضا محمود (۱۳۹۶). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: بندر امیرآباد). فصلنامه صنعت حمل و نقل دریایی. دوره ۳، شماره ۱، (پیاپی ۱)، صص ۳۶-۴۴.

جزنی، نسرین و رستمی، علی (۱۳۹۰). طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. سال اول، شماره ۳.

رضائیان، علی (۱۳۹۹). ک مبانی مدیریت رفتار سازمانی. چاپ ۱۸، انتشارات: سمت. رضائیان، علی (۱۳۹۴). مبانی و رویکردهای مدیریت خویشتن (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). چاپ ۳، انتشارات: سمت.

ریحانی، محمدرضا؛ مجیبی، تورج؛ آقاجانی، حسنعلی؛ طبری، مجتبی و مهدی‌زاده‌اشرفی، علی (۱۳۹۸). طراحی مدل اقتضایی راهبردهای مدیریت منابع انسانی. نشریه پژوهش‌های مدیریت راهبردی. دوره ۲۵، شماره ۷۳، صص ۱۱۲-۸۷. سعادت، اسفندیار (۱۳۹۵). کتاب مدیریت منابع انسانی، چاپ بیست و یکم. تهران، انتشارات: سمت.

سیف، علی‌اکبر (۱۳۹۹). روانشناسی پرورشی نوین، چاپ هفتاد و یکم، تهران، انتشارات: دوران، ص ۱۵.

شاه‌حسینی، محمدعلی؛ حقیقی، محمد و مؤذن، سارا (۱۳۹۸). ارائه مدل همراستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمانی در شرکت ملی نفت ایران. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در نفت. سال یازدهم، شماره ۴۲، صص ۹۳-۱۲۶.

عبادی، سمیه؛ امیرحسینی، سیداحسان و حمیدی، مهرزاد (۱۳۹۹). طراحی و تدوین برنامه استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در ورزش و جوانان. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزش. مقاله ۱، دوره ۱۱، شماره ۴۲، صص ۱-۲۶.

عباسی، عباس؛ مصلح‌شیرازی، علی‌نقی و حسینی، فرشته (۱۳۹۶). تدوین استراتژی منابع انسانی در هماهنگی با استراتژی کسب‌وکار، فرهنگ و ساختار سازمانی، فصلنامه مدیریت منابع انسانی، دوره ۹، شماره ۲، (پیاپی ۲۸)، صص ۴۶-۲۱.

عیدی، اکبر؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم؛ جعفری‌نیا، سعید و حسن‌پور، اکبر (۱۳۸۸). طراحی الگوی تدوین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی بانک‌های خصوصی کشور. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ششم، شماره ۲۱، صص ۱-۱۹.

فروزنده‌دهکردی، لطف‌الله (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک. چاپ یازدهم، انتشارات:

دانشگاه پیام نور.

فرهادی، علی؛ موسی‌خانی، مرتضی و طبری، مجتبی (۱۳۹۵). طراحی مدل استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران). *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*. سال هشتم، شماره ۱۶، صص ۳۷-۱۳.

فرهادی، محمد (۱۳۸۸). مروری بر مدل‌های تدوین استراتژی منابع انسانی، نشریه صنعت خودرو. شماره ۱۳۲، صص ۴۵-۴۱.

فریمن، ادوارد؛ آرتور، جیمز؛ استونر، فینچ و گیلبرت، دانیل (۱۳۹۸). مدیریت: *سازماندهی، رهبری و کنترل*. چاپ نهم، مترجمان: علی پارسایان، سیدمحمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

قلیچ لی، بهروز (۱۳۸۶)، *تعالی منابع انسانی: ارزیابی، برنامه‌ریزی و بهبود*. تهران: مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، انتشارات: سرآمد.

کاظمی، عالی و سعادت، فاطمه (۱۳۹۶). انتخاب گزینه‌های استراتژیک توسعه منابع انسانی با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه (مورد مطالعه: صنعت نفت). *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. دوره هشتم، شماره ۳۲، صص ۲۵-۴۹.

لیراوی، طیبه؛ حسینی، آرمان و الگویی، سیدیعقوب (۱۳۹۹). ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی ایران). *فصلنامه مدیریت منابع انسانی پایدار*. دوره ۲، شماره ۲، صص ۵۹-۱۷۷.

Bredin, K. & soderlund, J. (2011). Human Resource Management in project resource management in project based organizations: The HR Quadriad framework, Palgrave Macmillan Algarve Cyert.

Daft, R.L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Journal of the Academy of Management*. 21, 2, 193-210.

Dessler, G. (2005). Human Resource Management. Upper Saddle River NJ Great Britain Pearson-Prentice Hall.

Dias, A. & Silva, R. (2016). Organizational Training and Organizational Commitment: A Literature Review and Conceptual Development. *International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology (IJSET)*. 3, 1.

Faisal, M. Banwet, D.K. and Shankar, R. (2006). Supply chain risk mitigation: modeling the enablers. *Business Process Management*. 12 (4),

535-552.

- Gareis, R. (2010). Changes of organizations by projects. *International Journal of Project Management*. 28, 4, 314-327.
- Goleman, D., McKee, A. and Boyatzis, R. (2002). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. *Harvard Business Review Press*. 352.
- Gomez, M. Luis, R. Balkin, D.B. & Cardy, R. L. (2019). *Managing Human Resources*, Ninth Edition, and Pearson.
- Gonzalez, R. Dominguez.V. & Massaroli, T.M. (2018). The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation. *Journal of Business Research*. Elsevier.90(C), 215-225.
- Kelley, R. E. (1999). *How to Be a Star at Work: Nine Breakthrough Strategies You Need to Succeed*. Times Business in New York.
- Kianto, A. Saenz, J. & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices: intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.
- Liang-Han Hsieh, I. (2006). The Role of RTOs in South East Asia, EARTO Annual, and Conference in Lisbon, Portugal | EARTO. <https://www.earto.org>.
- Mezentseva, L.V. Kurkov, K.N. Arsakhanova, Z.A. (2018). Human resource management strategy: implementation features, prerequisites, and effective results. *Revista Espacios*. 39, 31.
- Richard, M. & James, G. (2014). *A Behavioral Theory of the Firm*, Second Edition. *American Political Science Review*. 60, 3.
- Stewart, G.L. & Brown, K.G (2011). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*. Second Edition. Hoboken, N.J.Wiley.
- Stulgiene, A. & Ciuteine, R. (2012). HRM Challenges in Transition to Project Management: project based organization. *Economics and Management*.17, 3.



پښتونستان ښوونځي
پښتونستان ښوونځي