

ارائه الگوی برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های

دانش‌بنیان صنعت نفت کشور

محمود دانیالی ده حوض*^۱ | جمشید نظری^۲ | مسعود حمزه پور^۳ | فرهاد کیانفر^۴

چکیده

هدف این پژوهش ارائه الگوی برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از جهت روش گردآوری داده‌ها، توصیفی از دسته پژوهش‌های آمیخته و از نوع توصیفی-اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری شامل شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت کشور و مدیران و کارشناسان منابع انسانی از شرکت‌های نفتی استان خوزستان می‌باشد. در بخش کیفی از نمونه‌گیری هدفمند و مبتنی بر اجماع نظر خبرگان بوده که از ۱۱ مدیر مصاحبه شد و در بخش کمی از نمونه‌گیری در دسترس به تعداد ۲۳۷ نفر استفاده شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختاریافته مبتنی بر پنل دلفی و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته منطبق بر تحلیل عاملی اکتشافی و همچنین مقایسات زوجی استفاده شده است. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات، تحلیل محتوای مقالات معتبر و مدل‌سازی ساختاری تفسیری و ماتریس MIC MAC می‌باشد. یافته‌ها در قالب پیاده‌سازی پانل دلفی تعداد ۹۴ زیر معیار در قالب ۱۵ معیار و ۷ بعد اصلی «عدالت سازمانی، استعداد یابی و جانشین‌پروری، بهبود ارتباطات سازمانی، به‌روز رسانی و انعطاف منابع انسانی، دوسویه سازی منابع انسانی، آموزش و برنامه‌ریزی و مدیریت نوین منابع انسانی» را به‌عنوان ابعاد مدل برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی شناسایی شد و این عوامل در طراحی مدل مربوطه استفاده شد. در نهایت، برون‌سپاری منابع انسانی در شرکت‌های نفتی به‌عنوان یک ابزار استراتژیک برای توسعه منابع انسانی شناخته شده است و بهره‌برداری از آن بستگی به توانمندی مدیران ارشد سازمان‌ها دارد.

کلید واژه‌ها: برون‌سپاری، مدیریت منابع انسانی، توسعه سرمایه‌های انسانی، شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت

^۱ عضو هیأت علمی و استادیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، ایزده، ایران mahbod88@iau.ac.ir

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران nazarijamshid134870@gmail.com

^۳ عضو هیأت علمی و استادیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، باغملک، ایران hamzhepour2010@yahoo.com

^۴ عضو هیأت علمی و استادیار گروه روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران kianfar@pnu.ac.ir

۱. مقدمه

در دهه اخیر هدف از اثربخشی سازمان‌ها، تسهیل فرایندهای کاری پیچیده و چالشی است و این امر به دلیل آن است که در این دهه، محیط سازمان‌ها به سرعت در حال تغییر بوده به طوری که سازمان‌هایی که نتوانند خود را با تغییرات و روندهای جدید کسب و کار وفق دهند، به طور حتم شکست خواهند خورد. بر این اساس محققان در تلاش هستند تا به شرکت‌ها کمک نمایند تا بتوانند در این محیط‌ها به مزیت رقابتی رسیده و در بازارهای جهانی با رقابتی سازنده به اثربخشی دست یابند (باسادور و همکاران^۱، ۲۰۲۴). پیچیدگی بازارهای جهانی در عصر حاضر، امری مسلم است و به احتمال زیاد، بازارهای فردا بسیار پیچیده‌تر از بازارهای کنونی، خواهند بود. در نتیجه، صرف نظر از اندازه، بخش و سطح بین‌المللی شدن کسب و کاری که بازیگران عرصه تجارت در آن فعالیت می‌کنند، داشتن نوآوری مداوم برای بقا، حفظ موقعیت رقابتی و رشد، ضروری است. سازمان‌ها از گزینه‌های متعددی برای تطبیق با محیط به سرعت در حال تغییر خارجی، داشتن عملکرد بهتر از رقبای و دستیابی به اهداف استراتژیک، استفاده می‌کنند (بیرگزازی و پولای^۲، ۲۰۲۰).

وجود رقابت شدید و تغییرات بسیار سریع در محیط کسب و کار، چالش‌های زیادی برای مدیران سازمان‌ها به وجود آورده است. برنامه‌های مختلفی برای غلبه بر این چالش‌ها و بهبود عملکرد سازمان طراحی شده است. برون‌سپاری به طور فزاینده‌ای توسط سازمان‌هایی که به دنبال تمرکز بر شایستگی‌های محوری، کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش تحویل خدمات هستند، به عنوان راه‌حلی اساسی، مورد استفاده قرار می‌گیرد (آگو و اوهابو^۳، ۲۰۲۰). بسیاری از سازمان‌ها در جهت حفظ مزیت‌های رقابتی خود در مقابل رقبای و کاهش خطرات سرمایه‌گذاری، فرایند برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی خود را انتخاب و دنبال می‌کنند. در واقع سازمان‌های امروزی جهت استفاده از فرصت‌های زودگذر و کم‌ثبات، ناچار به ایجاد ساختاری منعطف و نیز بهره‌مندی بیشتر از امکانات بیرون از سازمان هستند. برون‌سپاری خدمات منابع انسانی می‌تواند به کاهش خطرات و اطمینان از انطباق با قوانین و مقررات کار کمک کند. ارائه دهندگان خدمات منابع انسانی به خوبی قوانین استخدام را می‌شناسند و می‌توانند به شرکت شما کمک کنند تا الزامات قانونی پیچیده را رعایت کنید و با خطر جریمه یا دعوی قضائی را کاهش دهید (اوکوسون و همکاران^۴، ۲۰۲۴).

تاریخچه برون‌سپاری حاکی از وجود سه موج اصلی در پیدایش فعالیت‌های برون‌سپاری بوده است: موج اولیه، موج ورود فناوری و موج برون‌سپاری شرکت‌ها. دامنه موج آخر به فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی نیز رسیده تا آنجا که امروزه شرکت‌ها فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی خود از استخدام کارکنان تا توسعه رهبری تا نظارت اجرایی تا بازنشستگی را برون‌سپاری می‌کنند. با توجه به اهمیت این انجام این فعالیت، شناسایی فعالیت‌هایی از مدیریت منابع انسانی که مستعد برون‌سپاری هستند می‌تواند برای مدیران سازمان‌ها مفید باشند (کوچ و همکاران^۵، ۲۰۲۴). فعالیت‌های منابع انسانی شامل چهار گروه جبران خدمات، استخدام و انتخاب، آموزش، و بهداشت و ایمنی هستند. مدل‌ها و دیدگاه‌های مختلفی برای شناسایی فعالیت‌های مستعد برون‌سپاری به وجود آمده است، مانند مدل هزینه تبادل. اگرچه برون‌سپاری مزایای زیادی دارد، اما تأثیرات منفی آن بر روحیات کارکنان و انتقال دانش به شرکت‌های انجام‌دهنده می‌تواند تهدیدی برای سازمان باشد. بنابراین، مدیریت برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی و انتخاب درست انجام‌دهندگان برون‌سپاری برای مدیران سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد. به طور سنتی تمام فعالیت‌های منابع انسانی در داخل سازمان با تعداد زیادی از کارکنان انجام می‌شوند که این افراد، مسئول انجام طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک و اجرایی هستند. امروز تیم مدیریت منابع انسانی می‌تواند با

¹ Basadur et al

² Beregszaszi & Polay

³ Agwu & Ohaegbu

⁴ Okosun et al

⁵ Koch et al

برون‌سپاری فعالیت‌های سنتی، بر استراتژی و تغییر تمرکز نماید. فشار عمومی برای صرفه‌جویی در هزینه‌ها، محرکی برای استفاده بیشتر از برون‌سپاری منابع انسانی شده و باعث گردیده که بسیاری از فعالیت‌های منابع انسانی به ارائه‌دهندگان خدمات منابع انسانی خارجی، برون‌سپاری شود (سوچن و سنوون^۱، ۲۰۱۹).

به‌طور کلی، برون‌سپاری به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای به‌عنوان یک عامل مؤثر بر عملکرد شرکت فرض شده و اغلب به‌عنوان یک منبع بالقوه برای کسب مزیت رقابتی و یک فرصت استراتژیک احتمالی برای افزایش رقابت‌پذیری سازمانی در نظر گرفته می‌شود (پاتل و همکاران^۲، ۲۰۱۹). مزایای برون‌سپاری اقدامات منابع انسانی شامل مواردی مثل بهبود و توسعه سرمایه‌های انسانی، دسترسی به تکنولوژی، جلوگیری از هزینه‌های گزاف برای سرمایه‌گذاری در تکنولوژی، جبران کمبود استعداد و تخصص در سازمان، صرفه‌جویی در هزینه‌ها / کاهش هزینه‌های عملیاتی، ساده‌سازی عملکردهای منابع انسانی، کنترل ریسک‌های قانونی، ارائه خدماتی که سازمان به‌گونه‌ای دیگر نمی‌تواند ارائه دهد، کاهش تعداد کارکنان منابع انسانی و مخارج مرتبط با آن‌ها، ارائه خدمات پایدار و بهبود یافته، افزایش تمرکز کارکنان منابع انسانی بر استراتژی و بهبود معیارها و اندازه‌گیری می‌باشد (آگو و اوهابو، ۲۰۲۰).

سرمایه انسانی ویژگی‌هایی دارد که شامل مهارت‌های شغلی^۳، دانش تخصصی، مهارت‌های نرم، تجربه کاری، و توانایی‌های فردی است که در طول زمان به‌دست می‌آید. سرمایه انسانی چیزی فراتر از تحصیلات دانشگاهی است؛ بلکه توانایی حل مسئله، نوآوری و خلاقیت^۴ و انعطاف‌پذیری نیز جزء این سرمایه محسوب می‌شود (ریبریو و گومز^۵، ۲۰۲۴). بی‌شک توجه ویژه به عوامل مؤثر بر توسعه توانمندی‌های سرمایه انسانی کارکنان (علی‌الخصوص کارکنان و مربیان شاغل در حوزه آموزش‌های مهارتی) می‌تواند به‌عنوان مهم‌ترین فاکتور پویایی و اثربخشی هرچه بیشتر آموزش‌ها به متقاضیان و جوانان جویای کار مورد توجه قرار گیرد. توسعه توانمندی‌های سرمایه انسانی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و گروه‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به‌عبارت دیگر توسعه توانمندی‌های سرمایه انسانی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است. پس از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب‌نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق هستند باشند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۹). مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی در هر صنعتی مهم است، اما استفاده از ظرفیت‌های شرکت‌های دانش‌بنیان رد برون‌سپاری فعالیت‌های تخصصی منابع انسانی در صنایع نفت و گاز مهم‌تر است؛ زیرا این صنعت با افزایش رقابت، چالش‌ها و قیمت‌های بالاتر برای تأمین نیروی انسانی متخصص مواجه است. با تکیه بر موفقیت‌های گذشته، شرکت‌ها می‌توانند استراتژی خود را از طریق یک رویکرد بهبود یافته در مدیریت دانش اصلاح کنند و اطمینان حاصل کنند که مشارکت کارکنان حفظ می‌شود (ریبریو و همکاران، ۲۰۲۴).

برون‌سپاری عبارت است از واگذاری تمام یا بخشی از مسئولیت انجام یک وظیفه سازمانی مشخص به یک فرد، گروه یا سازمان تخصصی تا ضمن کاهش هزینه‌ها امکان تحقق کیفیت‌های برتر نیز فراهم گردد (محمدی، ۱۴۰۳ و دانشی، ۱۴۰۲). برون‌سپاری فرآیندهای منابع انسانی می‌تواند مقیاس‌پذیری و انعطاف‌پذیری را برای شرکت به ارمغان آورده و همزمان با رشد کسب و کار سازمان و نوساناتی که در

¹ Siew-Chen & Seow-Voon

² Patel et al

³ Job Skills

⁴ Innovation and Creativity

⁵ Ribeiro & Gomes

نیازهای کارکنان ایجاد می‌شود ارائه دهنده خدمات برون‌سپاری خدمات منابع انسانی می‌تواند به راحتی کار خود را برای تطبیق با این تغییرات تنظیم کرده و اطمینان حاصل کند که نیازهای سازمان با دیدگاه‌های تازه و ایده‌های جدید برطرف شده و این امر منجر به بهبود شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و اثربخشی کلی سازمانی می‌شود (اوکوسون و همکاران، ۲۰۲۴).

در حقیقت در واگذاری یا برون‌سپاری، سازمان از دانش و تجربه و خلاقیت ارائه دهندگان خدمت جدیدی که قبلاً استفاده نکرده است بهره‌مند می‌شود (وانگ و همکاران، ۲۰۱۹).

واژه برون‌سپاری در سال‌های اخیر نیز بسیاری از وظایف را در بخش‌های مختلف سازمان از قبیل خدمات اداری، فعالیت‌های نیروی انسانی، ارتباط از راه دور، خدمات مشتری، لجستیک و حتی امنیت، به کار برده شده است (اکبری جوکار و همکاران، ۱۴۰۲). واژه برون‌سپاری در بسیاری از موارد مترادف با تصمیم‌گیری درباره خارجی کردن امور به کار رفته است. اصطلاحاتی چون "ساخت یا خرید"، "ادغام یا تجزیه فعالیت‌ها" اشاره به برون‌سپاری دارند و برخی از نویسندگان نیز از برون‌سپاری در اشاره به تصمیمات مربوط به یکپارچه سازی عمودی استفاده نموده‌اند (موسوی کفرآج، ۱۴۰۲). تاکنون موضوع برون‌سپاری غالباً به صورت کلی ارائه شده و مورد ارزیابی قرار گرفته و الگوی مشخصی جهت برون‌سپاری ارائه نگردیده است (چن و همکاران، ۲۰۱۸). پیتز دراکر در ارتباط با برون‌سپاری و آثار آن می‌گوید: "چنین امری درواقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمان‌های جهان فردا است. این بدان معناست که دیگر الزامی نیست که شرکت‌های بزرگ تجاری، ادارات دولتی و دانشگاه‌های بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند (ویلکوکس و همکاران، ۲۰۱۷). در نهایت، برون‌سپاری خدمات منابع انسانی می‌تواند به ساده‌سازی فرآیندها و بهبود کلی ارائه خدمات منابع انسانی کمک کند. ارائه دهندگان خدمات منابع انسانی اغلب سیستم‌ها و فرآیندهای تثبیت شده مناسبی دارند که از ارائه کارآمد و به موقع این نوع خدمات اطمینان حاصل کرده و در نهایت می‌توانند رضایت و مشارکت کارکنان را افزایش دهند (اوکوسون و همکاران، ۲۰۲۴).

سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی^۴ یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان‌ها است. بشر به وسیله تحصیل، آموزش و سایر فعالیت‌ها برای افزایش درآمد در طول مدت اشتغال و بهبود سطح زندگی آینده خود در وجود خویش سرمایه‌گذاری می‌کنند (بانک جهانی، ۲۰۲۴). سازمان‌هایی که نیروی انسانی با مهارت، دانش و تجربه کافی دارند، قادر به ارائه عملکرد بهتری هستند. سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی باعث می‌شود که کارکنان بتوانند تصمیمات دقیق‌تری بگیرند، مسائل را بهتر حل کنند و فرآیندهای کاری را بهینه‌سازی کنند. این توانایی‌ها منجر به افزایش سرعت و کیفیت انجام وظایف می‌شود که در نتیجه، بهره‌وری^۵ کلی سازمان افزایش می‌یابد (داللو و همکاران، ۲۰۲۴). افزایش سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی^۶ همچنین باعث می‌شود که سازمان‌ها بتوانند به سرعت خود را با تغییرات محیطی و نیازهای بازار تطبیق دهند. نیروی انسانی ماهر و خلاق می‌تواند نوآوری را در سازمان تقویت کرده و راه‌حل‌های جدید و خلاقانه برای مشکلات پیدا کند. در نتیجه، سازمان‌هایی که به سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی خود توجه بیشتری می‌کنند، در بلندمدت مزیت رقابتی بهتری در بازار خواهند داشت و عملکرد کلی بهتری را به نمایش خواهند گذاشت (داللو و همکاران، ۲۰۲۴). حفظ تخصص فنی برای شرکت‌های نفت و گاز که می‌خواهند پروژه‌های جدید را راه‌اندازی کنند، پروژه‌های موجود را بهبود بخشند و در سطح جهانی فعالیت کنند، حیاتی

¹Wang & et al

² Chen & et al

³ Willcocks & et al

⁴ Human Capital Investment

⁵ Productivity

⁶ Dalelo

⁷ Human Capital Investment

است. داشتن یک سیستم مدیریت منابع انسانی با خاصیت دانش بنیان کمک می کند تا دانش خود را به اشتراک بگذارند و بهترین شیوه ها را اجرا کنند. دسترسی به دانش محیط کار را بهبود می بخشد و بر حفظ کارکنان تأثیر مثبت می گذارد.

به موجب آیین نامه تشخیص شرکت ها و مؤسسات دانش بنیان، مؤسسات خصوصی یا تعاونی هستند که به منظور افزایش علم و ثروت، توسعه اقتصادی بر پایه دانش و تحقق اهداف علمی و اقتصادی در راستای گسترش اختراع و نوآوری و در نهایت تجاری سازی نتایج تحقیق و توسعه (شامل طراحی و تولید کالا و خدمات) در حوزه فناوری های برتر و با ارزش افزوده فراوان (به ویژه در تولید نرم افزارهای مربوط) تشکیل می شود. طبق آیین نامه مصوب، شرکت های دانش بنیان کشور، اهدافی نظیر، ترغیب هیئت علمی دانشگاه ها و واحدهای پژوهشی برای فعالیت های بیشتر در رفع نیاز جامعه و امکان افزایش درآمد اعضای هیئت علمی، تجاری سازی یافته های پژوهشی، افزایش درآمدهای اختصاصی دانشگاه ها و واحدهای پژوهشی موضوع کلی فعالیت دانش بنیان صنعت نفت کشور را دنبال می کنند.

امروزه و با پویایی و رقابت ساختار یافته بین کشورهای توانمند و ورود غول های نفتی به خاور میانه، فعالیت شرکت هایی که به صورت تخصصی فرایندهای اکتشاف، استخراج، پالایش و تولید و توزیع محصولات نفتی را مورد واکاوی علمی قرار داده و درصدد ورود دیدگاه های تخصصی و علمی به فرایندهای فوق الذکر و تلاش برای ارتقا خروجی عملکرد این صنعت هستند، بسیار مهم شده و باید بتوان با استفاده از تمام ظرفیت های موجود و بهره گیری از همه فنون و ابعاد علمی مدیریت منابع انسانی، مهم ترین نیاز این شرکت ها یعنی منابع انسانی را مرتفع نمود.

شرکت های دانش بنیان مؤسسات خصوصی یا تعاونی هستند که با هدف افزایش علم و ثروت، توسعه اقتصادی مبتنی بر دانش و تجاری سازی نتایج تحقیق و توسعه در حوزه فناوری های پیشرفته تشکیل می شوند. این شرکت ها عمدتاً بر تولید اطلاعات و نوآوری های علمی و فناوری متمرکز هستند و از دارایی های معنوی برای تولید درآمد بهره می برند. در صنایع نفت و گاز، که معمولاً با محیطی دشوار برای نوآوری روبه رو هستند، شرکت های دانش بنیان می توانند به حمایت از تحولات علمی و فناوری کمک کنند. وزارت نفت کشور با افزایش همکاری ها با شرکت های دانش بنیان، به ویژه در زمینه تولید اقلام راهبردی و تحریمی، به موفقیت های قابل توجهی دست یافته است. این وزارتخانه ۷۵۱ قرارداد با شرکت های دانش بنیان به ارزش ۳۴۰ میلیون دلار امضا کرده و ۶۵ درصد این قراردادها مربوط به تولید بار اول در دولت سیزدهم بوده است. همچنین، وزارت نفت با تکیه بر توان داخلی، از خروج ارز جلوگیری کرده و با بومی سازی تجهیزات گلوگاه های و ساخت فناوری های نوین، توانسته نیازهای وارداتی خود را تأمین کند. از دیگر اقدامات مهم این وزارتخانه، ارائه تسهیلات و تضامین به شرکت های دانش بنیان است که این امر به رشد و توسعه این شرکت ها کمک کرده است (وزارت نفت، ۲۰۲۵).

در پژوهشی نیلی پورطباطبایی و همکاران (۱۴۰۳) یافتند که پتانسیل بالای مدیریت منابع انسانی پایدار در بهبود مزیت رقابتی، پایداری سازمانی و افزایش بهره وری و ایجاد موقعیت استراتژیک برای سازمان ها بوده است. صادقی و مؤمنی و رضا زاده (۱۴۰۳) نیز در پژوهشی نشان دادند که وضعیت متغیرهای راهبردهای کلان سازمان و قوانین بالادستی در حد متوسط است و وضعیت متغیرهای حمایت مدیریتی و بستر سازی فرهنگی نامناسب است. همچنین بیشترین فراوانی مربوط به متغیر راهبردهای کلان سازمان بوده است. نرگسیان و همکاران (۱۴۰۲)، در تحقیقی دیگر به این نتیجه رسیدند که منابع انسانی ارزش راهبردی دارد و سازمان را از دیگر رقبا متمایز می کند؛ یعنی می توان مهارت ها و توانمندی های افراد یک سازمان و چگونگی به کارگیری آن ها را به منزله عامل مهم مزیت رقابتی آن به حساب آورد. داللو و همکاران (۲۰۲۴) در یک مطالعه پژوهشی نشان دادند که عوامل مربوط به کیفیت، عوامل ایمنی، عوامل مربوط به خدمت، عوامل تکنولوژیکی، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی توانسته است در سنجش مدل تجربی، بیشترین سهم را دارا باشد. استر^۱

^۱ Steert

(۲۰۲۴) در پژوهشی نشان داد که افزایش کیفیت خدمات، در برون‌سپاری زیر سیستم‌های منابع انسانی بیشترین اهمیت را دارد و مدیران اجرایی فرایند برون‌سپاری شرکت می‌بایست در برنامه‌های خود بر این عامل تأکید بیشتری داشته باشند. مدیران اجرایی برون‌سپاری قادر خواهند بود که نتایج برون‌سپاری منابع انسانی را ارزیابی کنند و در صورت لزوم، اقدام اصلاحی انجام دهند و موفقیت برون‌سپاری را تضمین کنند. موئل و همکاران^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی نشان دادند که چگونه هر متغیر بر التزام کارکنان تأثیرگذار است و اینکه متعاقباً هر یک از متغیرها بر هم چگونه تأثیر می‌گذارند. همچنین برون‌سپاری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با نتایج سازمانی مهمی در ارتباط می‌باشد و میان التزام کارکنان و برون‌سپاری منابع انسانی رابطه محکمی وجود دارد. اوکوسون و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی متوجه شدند که برون‌سپاری، ضمن تأمین اماکن و تجهیزات مورد نیاز آموزشی و تأمین نیازهای پشتیبانی و فناوریانه، در جذب نیروهای متخصص و ایجاد زمینه‌های کارآفرینی مؤثر بوده و می‌تواند سبب کاهش هزینه‌ها در آموزش و پرورش گردد.

در اهمیت و ضرورت انجام چنین پژوهش باید بیان کرد در سازمان‌های امروزی، منابع انسانی به عنوان یک عامل راهبردی و مزیت رقابتی شناخته می‌شود که می‌تواند سازمان را از رقبا متمایز کند (نرگسیان و همکاران، ۱۴۰۲). برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که بر شایستگی‌های اصلی خود تمرکز کرده و فعالیت‌های غیر محوری را به شرکت‌های متخصص واگذار کنند (بربر و اسلاویچ^۲، ۲۰۲۴). این فرایند مزایای متعددی از جمله کاهش هزینه‌های آموزش و تجهیزات، بهبود بهره‌وری، افزایش انعطاف‌پذیری، دسترسی به فناوری‌های پیشرفته و کاهش ریسک دارد. در شرکت‌های دانش‌بنیان، به‌ویژه در صنعت نفت، نیروی انسانی توانمند یکی از عوامل کلیدی رشد و نوآوری محسوب می‌شود و می‌تواند کمبود سایر منابع را جبران کند (سویم^۳، ۲۰۱۹). با این حال، علی‌رغم اهمیت بالای این موضوع، برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در این صنعت کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

این پژوهش نیز با هدف بررسی نقش برون‌سپاری در توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت انجام می‌شود. از لحاظ نظری، این تحقیق به غنی‌سازی ادبیات علمی در زمینه استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی کمک خواهد کرد. از لحاظ عملی، نتایج پژوهش می‌تواند بینش دقیقی به سیاست‌گذاران و مدیران ارائه دهد تا با شناسایی راهکارهای مناسب، به بهبود فرایندهای مدیریت منابع انسانی بپردازند. علاوه بر این، برون‌سپاری می‌تواند به کاهش هزینه‌ها، تحقق بهتر اهداف سازمانی و حفظ مزیت رقابتی شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت کمک کند و مسیر توسعه آن‌ها را هموار سازد.

پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که سرمایه انسانی نقشی کلیدی در ایجاد مزیت رقابتی، به‌ویژه در شرکت‌های دانش‌بنیان، ایفا می‌کند. با این حال، تاکنون مطالعاتی در زمینه صنعت نفت انجام نشده است. این شرکت‌ها، با رشد فزاینده پروژه‌های نوآورانه در سطح جهانی، با کمبود نیروی انسانی ماهر و باتجربه مواجه‌اند و برای به‌کارگیری مؤثر فناوری‌های جدید به سرمایه انسانی نیاز دارند. در صنایع نفتی، توسعه فناوری و تحقیق و توسعه نقشی حیاتی دارد و شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توانند با بومی‌سازی دانش، بهبود عملکرد و پیشرفت‌های زیست‌محیطی، سهم به‌سزایی در این حوزه داشته باشند. این پژوهش با هدف بررسی الگوی برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت انجام می‌شود تا راهکارهایی برای توسعه سرمایه انسانی و استفاده بهینه از نیروی انسانی ارائه دهد. علاوه بر پرسش‌های ذیل، پرسش اصلی تحقیق این است که الگوی برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان چگونه است؟

¹ Muethel et al

² Berber & Slavic

³ Sweem

- ۱- ابعاد الگو برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت کشور کدامند؟
- ۲- مؤلفه‌های الگو برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت کشور کدام‌اند؟
- ۳- شاخص‌های الگوی برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت کشور کدام‌اند؟
- ۴- سطح‌بندی و روابط برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت کشور چگونه است؟
- ۵- اعتبار یابی الگوی برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت کشور چگونه است؟

۲. روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از جهت روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و به‌طور مشخص از دسته پژوهش‌های آمیخته (کیفی- کمی) از نوع توصیفی-اکتشافی است. در این پژوهش از روش تحلیل محتوا جهت استخراج مولفه‌ها و همچنین سنجش‌های پژوهش استفاده شد. بدین شکل ابتدا اطلاعات موردنیاز برای شناسایی ابعاد الگوی برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت کشور گردآوری شده و روابط علی و همچنین شرایط زمینه‌ای آنان مشخص شد. پس از این مرحله محقق به‌منظور سطح‌بندی ابعاد شناسایی شده الگوی مورد نظر پژوهش از مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شد. بنابراین به‌منظور انجام پژوهش آمیخته ابتدا با کمک تحلیل محتوا ابعاد الگوی پژوهش بررسی، جمع‌آوری و دسته‌بندی شده، سپس داده‌های کسب شده به کمک رویکرد ساختاری تفسیری و با تعیین مراتب الگوی برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت منجر به ترسیم الگو شد. جامعه آماری شامل صنعت نفت کشور بوده که در بخش کیفی پژوهش بواسطه نیاز به دریافت داده‌های تخصصی و نظرات مبتنی بر دانش روز و تجربه فعالیت با شیوه نمونه‌گیری از نوع هدفمند و مبتنی بر اجماع نظر خبرگان بوده و از ۱۱ مدیر ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت کشور که از خط مشی گذاران حوزه منابع انسانی سازمان بودند استفاده شد. در بخش کمی نیز با توجه به حضور اکثر شرکت‌های نفتی در استان خوزستان از مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب و شرکت‌های اقماری آن شامل شرکت نفت و گاز کارون، شرکت نفت و گاز مارون، شرکت نفت و گاز آگاجاری، شرکت نفت و گاز گچساران و شرکت نفت و گاز مسجدسلیمان استفاده شد، به لحاظ تعداد معقول جامعه بخش کمی پژوهش از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده و از همه ۲۳۵ نفر دعوت به همکاری شد. برای جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختاریافته مبتنی بر پل دلفی و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که برای تضمین روایی بخش کمی از روایی محتوایی منطبق بر تحلیل عاملی اکتشافی و مقایسات زوجی استفاده شد. همچنین نظر اساتید راهنما و مشاور در مورد مناسب بودن سوالات مطرح شده در مصاحبه و پرسشنامه اخذ و اعمال گردید. درواقع اولاً محتوای پرسشنامه از درون مصاحبه با خبرگان به دست آمد، ثانیاً، از نظرات افراد متخصص و آشنا با موضوع پژوهش در ساخت پرسشنامه بهره گرفته شد و برای تضمین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ که به میزان ۰/۷۰ مشخص شده، استفاده شده است. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات، تحلیل محتوای مقالات معتبر و در نهایت برای سطح‌بندی و ترسیم مدل برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت

نفت از شیوه مدل سازی ساختاری تفسیری و ماتریس MIC MAC استفاده شده است. داده ها در بخش کیفی از طریق مطالعات کتابخانه ای، مصاحبه های نیمه ساختاریافته با خبرگان، و تحلیل محتوا گردآوری شده اند. همچنین، از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) برای تدوین مدل نهایی استفاده شده است. سپس، به منظور سطح بندی ابعاد، از مدل سازی ساختاری تفسیری استفاده شده و در نهایت الگوی نهایی بر اساس این داده ها ترسیم شد. در واقع در بخش میدانی این پژوهش از پانل دلفی برای وزن دهی و اولویت بندی مفاهیم استفاده شده و مدل برون سپاری مدیریت منابع انسانی طراحی گردید. در مرحله تحلیل عاملی اکتشافی، متغیرهای تحقیق بر اساس همبستگی های درونی دسته بندی و به خوشه های مختلف تقسیم شدند. آزمون های KMO و بارتلت برای اطمینان از مناسب بودن داده ها برای تحلیل عاملی استفاده شده اند تا مطمئن شوند متغیرها همبسته بوده و می توان عامل های پنهان را شناسایی کرد.

۳. یافته ها

در روش دلفی، انتخاب اعضای پانل و میزان دانش، مهارت و تجربه این افراد بر نتیجه نهایی تحقیق بسیار مؤثر است. گام نخست پژوهش تحلیل اولیه در خصوص نمونه مورد استفاده در پژوهش بوده و به همین منظور به ویژگی های جمعیت شناختی نمونه پژوهش شامل جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه نمونه پژوهش پرداخته شد.

جدول (۱) نتایج تجزیه و تحلیل فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی در مورد ۱۱ نفر خبره نمونه آماری پژوهش ارائه شده است:

جدول (۱) - ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

متغیر	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
جنسیت	مرد	۷	۶۴
	زن	۴	۱۰۰
	مجموع	۱۱	۱۰۰
سن	کمتر از ۴۰ سال	۱	۹
	۴۰ تا ۵۵ سال	۸	۸۲
	بیشتر از ۵۵ سال	۲	۱۰۰
	مجموع	۱۱	۱۰۰
میزان تحصیلات	کارشناسی ارشد	۶	۵۵
	دکتری	۵	۱۰۰
	مجموع	۱۱	۱۰۰
سابقه در حوزه مدیریت منابع انسانی	کمتر از ۱۰ سال	۶	۵۵
	۱۰ تا ۲۰ سال	۳	۸۲
	بیشتر از ۲۰ سال	۲	۱۰۰
	مجموع	۱۱	۱۰۰

۱.۳. تحلیل داده‌های حاصل از روش دلفی

با توجه به نتایج می‌توان اختلاف نظر هر یک از خبرگان را طبق رابطه زیر محاسبه نمود. در حقیقت بر اساس این رابطه هر یک از خبرگان می‌توانند نظر خود را با میانگین نظرات بسنجند و در صورت تمایل نظرات قبلی خود را تعدیل نمایند. سپس هر یک از خبرگان با توجه به ارزیابی مجدد نظر قبلی خود، نظرات جدید را اعلام نمودند. در این مرحله می‌توان اذعان داشت که در صورت اختلاف بین میانگین پانل دلفی در دو راند اخیر کمتر از حد آستانه (۱/۱) باشد فرآیند نظر سنجی متوقف می‌شود. در جدول (۲)، اختلاف میانگین هندسی بین نتایج راند دوم و سوم ارائه شده است.

جدول (۲) - اختلاف بین میانگین‌های پانل دلفی راند دوم و سوم

میانگین راند ۲	میانگین راند ۱	اختلاف میانگین	ردیف	میانگین راند ۲	میانگین راند ۱	اختلاف میانگین	ردیف
۳.۹۰۹۱	۳.۸۱۸۲	۰.۰۹۱	C1	۳.۷۲۷۳	۳.۸۱۸۲	۰.۰۹۱	C48
۴.۰۹۰۹	۴.۰۹۰۹	۰.۰۰۰	C2	۴.۰۹۰۹	۴.۰۹۰۹	۰.۰۰۰	C49
۳.۹۰۹۱	۳.۹۰۹۱	۰.۰۰۰	C3	۴.۵۴۵۵	۴.۶۳۶۴	۰.۰۹۱	C50
۴.۳۶۳۶	۴.۲۷۲۷	۰.۰۹۱	C4	۴.۲۷۲۷	۴.۲۷۲۷	۰.۰۰۰	C51
۴.۵۴۵۵	۴.۶۳۶۴	۰.۰۹۱	C5	۳.۸۱۸۲	۳.۸۱۸۲	۰.۰۰۰	C52
۳.۷۲۷۳	۳.۸۱۸۲	۰.۰۹۱	C6	۴.۴۵۴۵	۴.۵۴۵۵	۰.۰۹۱	C53
۴.۰۹۰۹	۴.۰۹۰۹	۰.۰۰۰	C7	۳.۷۲۷۳	۳.۸۱۸۲	۰.۰۹۱	C54
۴.۵۴۵۵	۴.۶۳۶۴	۰.۰۹۱	C8	۴.۵۴۵۵	۴.۵۴۵۵	۰.۰۰۰	C55
۴.۲۷۲۷	۴.۲۷۲۷	۰.۰۰۰	C9	۴.۲۷۲۷	۴.۳۶۳۶	۰.۰۹۱	C56
۳.۸۱۸۲	۳.۸۱۸۲	۰.۰۰۰	C10	۴	۴	۰.۰۰۰	C57
۴.۴۵۴۵	۴.۵۴۵۵	۰.۰۹۱	C11	۳.۷۲۷۳	۳.۸۱۸۲	۰.۰۹۱	C58
۳.۷۲۷۳	۳.۸۱۸۲	۰.۰۹۱	C12	۳.۷۲۷۳	۳.۷۲۷۳	۰.۰۰۰	C59
۴.۵۴۵۵	۴.۵۴۵۵	۰.۰۰۰	C13	۴.۴۵۴۵	۴.۵۴۵۵	۰.۰۹۱	C60
۴.۲۷۲۷	۴.۳۶۳۶	۰.۰۹۱	C14	۴.۱۸۱۸	۴.۱۸۱۸	۰.۰۰۰	C61
۴	۴	۰.۰۰۰	C15	۴.۳۶۳۶	۴.۳۶۳۶	۰.۰۰۰	C62
۳.۷۲۷۳	۳.۸۱۸۲	۰.۰۹۱	C16	۳.۷۲۷۳	۳.۷۲۷۳	۰.۰۰۰	C63
۳.۷۲۷۳	۳.۸۱۸۲	۰.۰۹۱	C17	۴.۴۵۴۵	۴.۵۴۵۵	۰.۰۹۱	C64
۴.۴۵۴۵	۴.۵۴۵۵	۰.۰۹۱	C18	۴.۱۸۱۸	۴.۱۸۱۸	۰.۰۰۰	C65
۴.۱۸۱۸	۴.۱۸۱۸	۰.۰۰۰	C19	۴.۳۶۳۶	۴.۳۶۳۶	۰.۰۰۰	C66
۴.۳۶۳۶	۴.۳۶۳۶	۰.۰۰۰	C20	۳.۷۲۷۳	۳.۷۲۷۳	۰.۰۰۰	C67
۳.۸۱۸۲	۳.۸۱۸۲	۰.۰۰۰	C21	۳.۹۰۹۱	۳.۹۰۹۱	۰.۰۰۰	C68
۳.۹۰۹۱	۳.۸۱۸۲	۰.۰۹۱	C22	۴.۱۸۱۸	۴.۰۹۰۹	۰.۰۹۱	C69
۴.۰۹۰۹	۴	۰.۰۹۱	C23	۴	۴	۰.۰۰۰	C70

C24	۰.۰۹۱	۳.۲۷۲۷	۳.۳۶۳۶	C71	۰.۰۰۰	۳.۹۰۹۱	۳.۹۰۹۱
C25	۰.۰۹۱-	۴.۸۱۸۲	۴.۷۲۷۳	C72	۰.۰۹۱	۴.۲۷۲۷	۴.۳۶۳۶
C26	۰.۰۰۰	۴	۴	C73	۰.۰۹۱	۳.۲۷۲۷	۳.۳۶۳۶
C27	۰.۰۹۱	۳.۹۰۹۱	۴	C74	۰.۰۹۱	۴.۰۹۰۹	۴.۱۸۱۸
C28	۰.۰۰۰	۴	۴	C75	۰.۰۰۰	۴	۴
C29	۰.۰۹۱	۴	۴.۰۹۰۹	C76	۰.۰۹۱	۳.۲۷۲۷	۳.۳۶۳۶
C30	۰.۰۰۰	۴.۱۸۱۸	۴.۱۸۱۸	C77	۰.۰۹۱-	۴.۸۱۸۲	۴.۷۲۷۳
C31	۰.۰۹۱-	۳.۳۶۳۶	۳.۲۷۲۷	C78	۰.۰۰۰	۴	۴
C32	۰.۰۹۱-	۴.۳۶۳۶	۴.۲۷۲۷	C79	۰.۰۹۱	۳.۹۰۹۱	۴
C33	۰.۰۹۱-	۳.۷۲۷۳	۳.۶۳۶۴	C80	۰.۰۰۰	۴	۴
C34	۰.۰۹۱	۳.۴۵۴۵	۳.۵۴۵۵	C81	۰.۰۹۱	۴	۴.۰۹۰۹
C35	۰.۰۰۰	۳.۱۸۱۸	۳.۱۸۱۸	C82	۰.۰۰۰	۴.۱۸۱۸	۴.۱۸۱۸
C36	۰.۰۹۱	۳.۵۴۵۵	۳.۶۳۶۴	C83	۰.۰۹۱-	۳.۳۶۳۶	۳.۲۷۲۷
C37	۰.۰۹۱	۴.۵۴۵۵	۴.۶۳۶۴	C84	۰.۰۹۱-	۴.۳۶۳۶	۴.۲۷۲۷
C38	۰.۰۹۱-	۳.۸۱۸۲	۳.۷۲۷۳	C85	۰.۰۹۱-	۳.۷۲۷۳	۳.۶۳۶۴
C39	۰.۰۰۰	۴.۵۴۵۵	۴.۵۴۵۵	C86	۰.۰۹۱	۳.۴۵۴۵	۳.۵۴۵۵
C40	۰.۰۹۱-	۴.۳۶۳۶	۴.۲۷۲۷	C87	۰.۰۰۰	۳.۱۸۱۸	۳.۱۸۱۸
C41	۰.۰۰۰	۴	۴	C88	۰.۰۹۱	۳.۵۴۵۵	۳.۶۳۶۴
C42	۰.۰۹۱-	۳.۸۱۸۲	۳.۷۲۷۳	C89	۰.۰۹۱	۴.۵۴۵۵	۴.۶۳۶۴
C43	۰.۰۰۰	۳.۷۲۷۳	۳.۷۲۷۳	C90	۰.۰۹۱-	۳.۸۱۸۲	۳.۷۲۷۳
C44	۰.۰۹۱-	۴.۵۴۵۵	۴.۴۵۴۵	C91	۰.۰۰۰	۴.۵۴۵۵	۴.۵۴۵۵
C45	۰.۰۰۰	۴.۱۸۱۸	۴.۱۸۱۸	C92	۰.۰۹۱-	۴.۳۶۳۶	۴.۲۷۲۷
C46	۰.۰۰۰	۴.۳۶۳۶	۴.۳۶۳۶	C93	۰.۰۰۰	۴	۴
C47	۰.۰۹۱	۳.۷۲۷۳	۳.۸۱۸۲	C94	۰.۰۹۱-	۳.۸۱۸۲	۳.۷۲۷۳

با توجه به جدول شماره (۲) و اینکه اختلاف میانگین نظر خبرگان در دو راند مساوی و یا کمتر از ۰/۱، می‌باشد، می‌توان گفت که خبرگان در مورد ابعاد برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت به اجماع رسیده‌اند و نظرسنجی در این راند متوقف می‌شود. این بدان معنی است که خبرگان به این ابعاد در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند.

در این پژوهش برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب هماهنگی کندال^۱ استفاده شد. ضریب هماهنگی کندال نشان می‌دهد که افرادی که چند مقوله را بر اساس اهمیت آن‌ها مرتب کرده‌اند، اساساً معیارهای مشابه را برای قضاوت درباره اهمیت هر یک از مقوله‌ها به کار برده‌اند و با یکدیگر اتفاق نظر دارند.

جدول (۳) - آزمون آماری ضریب هماهنگی کندال

نما د	بعد	نماد	معیار	d f	راند ۱		راند ۲		راند ۳	
					sig	w	sig	w	sig	w
A 1	عدالت سازمانی	C1	تبیین حقوق و عدالت سازمانی	۵	۰.۰۲۱	۰.۴۱۳	۰.۰۱۸	۰.۶۱۵	۰.۰۰۷	۰.۷۶۹
		C2	محوریت قانون	۵	۰.۰۳۹	۰.۳۹۸	۰.۰۱۶	۰.۵۹۴	۰.۰۱۰	۰.۷۴۲
A 2	استعداد یابی و جانشین پروری	C3	کارگروهی و پایداری سازمان	۵	۰.۰۰۸	۰.۴۱۸	۰.۰۰۶	۰.۶۲۲	۰.۰۰۵	۰.۷۷۸
		C4	کشف و ارتقا منابع انسانی	۵	۰.۰۳۰	۰.۴۱۶	۰.۰۲۷	۰.۶۲۰	۰.۰۱۲	۰.۷۷۵
A 3	بهبود ارتباطات سازمانی	C5	توسعه ارتباطات و دانش سازمان	۸	۰.۰۶۸	۰.۴۲۷	۰.۰۴۴	۰.۶۳۷	۰.۰۱۳	۰.۷۹۶
A 4	به روز رسانی و انعطاف منابع انسانی	C6	برنامه ریزی متناسب	۴	۰.۰۳۳	۰.۴۰۲	۰.۰۲۱	۰.۵۹۹	۰.۰۰۸	۰.۷۴۹
		C7	انعطاف پذیری	۴	۰.۰۴۹	۰.۴۴۷	۰.۰۴۶	۰.۶۶۶	۰.۰۱۴	۰.۸۳۲
		C8	به کارگیری فناوری اطلاعات	۴	۰.۰۴۴	۰.۴۶۶	۰.۰۴۰	۰.۶۹۵	۰.۰۰۶	۰.۸۶۹

¹ - Kendall's Coefficient of Concordance (W)

A 5	دوسویه سازی منابع انسانی	C9	توسعه مهارت‌های کارکنان	۴	۰.۳۹۲	۰.۰۵۹	۰.۵۸۵	۰.۰۴۳	۰.۷۳۱	۰.۰۱۱
		C10	توانمندسازی کارکنان	۵	۰.۳۵۱	۰.۰۱۸	۰.۵۲۳	۰.۰۱۵	۰.۷۲۷	۰.۰۰۶
		C11	تجزیه و تحلیل شغل	۴	۰.۳۳۸	۰.۰۳۳	۰.۵۰۴	۰.۰۱۴	۰.۷۰۱	۰.۰۰۹
A 6	آموزش و برنامه‌ریزی	C12	برنامه‌ریزی منابع انسانی	۷	۰.۳۵۵	۰.۰۰۷	۰.۵۲۹	۰.۰۰۵	۰.۷۳۶	۰.۰۰۴
		C13	آموزش و توسعه منابع انسانی	۷	۰.۳۵۳	۰.۰۲۵	۰.۵۲۷	۰.۰۲۳	۰.۷۳۲	۰.۰۱۰
A 7	مدیریت نوین منابع انسانی	C14	مدیریت صحیح نیروی انسانی	۶	۰.۳۶۳	۰.۰۵۸	۰.۵۴۱	۰.۰۳۷	۰.۷۵۳	۰.۰۱۱
		C15	ارزیابی عملکرد منابع انسانی	۶	۰.۳۴۲	۰.۰۲۸	۰.۵۰۹	۰.۰۱۸	۰.۷۰۸	۰.۰۰۷

با توجه به کسب ضریب کندال در بازه بیش از ۷۰٪ و همچنین نتایج عدد معنی داری و واقع شدن عدد معنی داری همه ابعاد مورد بررسی در بازه مقبول کمتر از ۰.۰۵ در راند سوم نشان از آن دارد که در این راند خبرگان به توافق رسیده و نیازی به ادامه تکنیک دلفی نمی‌باشد.

۲.۳. یافته‌های کمی پژوهش

نتایج توصیف نمونه آماری پژوهش نشان می‌دهد که از میان ۲۳۵ پاسخگو، ۸۳ درصد مرد و ۱۷ درصد زن هستند. از نظر سنی، بیشترین گروه پاسخ‌دهندگان در بازه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال (۴۴ درصد) قرار دارند و کمترین سهم مربوط به افراد ۳۰ سال و کمتر (۱۱ درصد) است. از نظر تحصیلات، ۵۳ درصد از پاسخ‌گویان دارای مدرک کارشناسی، ۲۹ درصد دارای کارشناسی ارشد و بالاتر، ۱۳ درصد دارای کاردانی و ۵ درصد دارای دیپلم یا کمتر هستند. این آمار نشان می‌دهد که اکثریت نمونه پژوهش را مردان با تحصیلات کارشناسی و در بازه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال تشکیل می‌دهند.

نحوه داوری در مورد وجود یا عدم وجود ارتباط بر اساس سطح معنی داری به دست آمده صورت می پذیرد. بدین ترتیب که اگر مقدار سطح معنی داری (sig) به دست آمده در آزمون کوچک تر از عدد ۰.۰۵ باشد، فرضیه صفر رد شده و بین دو متغیر ارتباط معنی داری وجود دارد. در جدول زیر مقادیر ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق آورده شده است.

جدول (۴) - مقادیر ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش

نام متغیر	نماد	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
عدالت سازمانی	A1	۱						
استعداد یابی و جانشین پروری	A2	۰.۴۹۹	۱					
بهبود ارتباطات سازمانی	A3	۰.۵۸۱	۰.۵۴۷	۱				
به روز رسانی و انعطاف منابع انسانی	A4	۰.۶۱۲	۰.۶۳۹	۰.۵۹۴	۱			
دوسویه سازی منابع انسانی	A5	۰.۶۳۳	۰.۵۳۷	۰.۵۵۹	۰.۶۱۹	۱		
آموزش و برنامه ریزی	A6	۰.۵۵۱	۰.۵۴۲	۰.۵۳۹	۰.۴۹۶	۰.۶۰۶	۱	
مدیریت نوین منابع انسانی	A7	۰.۵۶۶	۰.۶۱۱	۰.۶۲۴	۰.۶۰۱	۰.۵۷۹	۰.۵۵۹	۱

با توجه به جدول (۴) همان گونه که مشاهده می گردد، ضریب همبستگی پیرسون آزمون برای تمامی روابط بین متغیرهای تحقیق بیش از مقدار ۰.۴ است. لذا فرضیه آماری صفر مبنی بر عدم ارتباط دو به دوی متغیرها با هم رد و فرضیه پژوهش مبنی بر ارتباط بین آنها تأیید می شود.

تحلیل عاملی اکتشافی (EFA) به عنوان روشی برای شناسایی مقوله های زیربنایی گویه ها به کار گرفته شد و با استفاده از آزمون های KMO و بارتلت، کفایت داده ها برای تحلیل عاملی تأیید گردید. مقادیر KMO در تمامی مؤلفه ها بالاتر از ۰.۷ و سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵ بود که نشان دهنده مناسب بودن داده ها برای تحلیل عاملی است. بر این اساس، ۹۴ زیر معیار شناسایی شده از طریق مبانی نظری، مصاحبه های خبرگان و تکنیک دلفی، در قالب ۷ معیار اصلی شامل عدالت سازمانی، استعدادیابی و جانشین پروری، بهبود ارتباطات سازمانی، به روز رسانی و انعطاف منابع انسانی، دوسویه سازی منابع انسانی، آموزش و برنامه ریزی، و مدیریت نوین منابع انسانی دسته بندی شدند.

جدول (۵) - ابعاد، معیارها و زیر معیارهای برون سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه های انسانی در شرکت های

دانش بنیان صنعت نفت

بعد	معیار	زیر معیار
عدالت سازمانی	تبیین حقوق و عدالت سازمانی	احترام مدیران به حقوق کارکنان
		اطلاع دقیق کارکنان از حقوق اجتماعی و سازمانی خود
		اهمیت ویژه سازمان به رعایت عدالت و احترام به حقوق کارکنان
		اطلاع کارکنان از شرح فعالیت های خود
		دسترسی کارکنان به دانش اجرای فعالیت های سازمانی محوله

ارائه آموزش های کافی برای بهبود توانمندی های کارکنان برای اجرای صحیح فعالیت های سازمان		
آگاهی کامل مدیریت ارشد از ابعاد سازمان	محوریت قانون	
توانمندی مدیریت ارشد سازمان برای هدایت صحیح منابع انسانی		
همسویی سرپرستی تیم های تخصصی و حرفه ای کاری با ابعاد علم مدیریت		
تعریف استانداردهای مناسب جذب منابع انسانی		
قرار گرفتن قوانین و مقررات به عنوان مبنای تمامی تصمیم گیری های منابع انسانی		
استفاده از دستورالعمل های استاندارد در زمان به کارگیری نیروی انسانی		
به کارگیری تیم های کاری در بخش های متفاوت	کارگروهی و پایداری سازمان	استعداد یابی و جانشین پروری
تلاش مجموعه مدیریت برای ایجاد ارتباطات مثبت بین همکاران		
ثبات محیط کاری و استفاده از همکاران با دانش و تخصص همسو		
توسعه و به روز رسانی زیر ساخت های ارتباطی سازمان		
ارتباطات مناسب مدیران با کارکنان		
بهره گیری از ارتباطات مستقیم در اجرای فعالیت های سازمانی		
اهمیت مدیران به شایستگی کارکنان برای ارتقا شغلی	کشف و ارتقا منابع انسانی	
تجربه و تخصص مبنای ارتقا شغلی کارکنان		
نیاز سازمان در زمینه های اجرایی و تخصصی مبنای ارتقا شغلی کارکنان		
اهمیت به کیفیت و و توانمندی در اجرای امور محوله در به کارگیری نیروی انسانی		
ارتقا مستمر سطح دانش و تجربیات نیروی انسانی		
آموزش های تخصصی برای توسعه مداوم کیفیت نیروی انسانی		
ایجاد انگیزه های مناسبی برای کارکنان	توسعه ارتباطات و دانش سازمان	بهبود ارتباطات و دانش سازمانی
انگیزش کارکنان با حمایت های مالی و قانونی مدیران		
ارتقا توانایی و ابزارهای در اختیار مدیران برای انگیزش کارکنان		
تعریف شفاف ارتباطات درون سازمانی		
رعایت دقت سلسله مراتب در ارتباطات سازمانی		
ارتباط راحت کارکنان با مدیران سازمان		
ارتقا دانش کارکنان از اصول اصلی مدیریت سازمان است		
سازمان به بهبود تجربه و تخصص کارکنان اهمیت می دهد		
به روز رسانی استانداردهای به کارگیری نیروی انسانی در راستای تحقق اهداف سازمان		
شناسایی دقیق نیازهای سازمانی	برنامه ریزی متناسب	

به روز رسانی و انعطاف منابع انسانی	انعطاف پذیری	برنامه ریزی برای تحلیل ساختار یافته از توانمندی های سازمانی
		شناخت دقیق نقاط ضعف و قوت سازمانی
		سازماندهی بخش های سازمانی در مسیر اهداف سازمان
		استفاده از رویکردهای تخصصی در برنامه ریزی های سازمانی
		برنامه ریزی برای واکنش مناسب به شرایط متفاوت سازمانی
	به کارگیری فناوری اطلاعات	تأمین نیروی انسانی و منابع مناسب برای واکنش های مختلف به شرایط مختلف
		تعریف ساختار شناور و متغیر برای فعالیت های اجرایی و تخصصی
		همسو سازی تغییرات سازمانی با رویکرد انعطاف و توانمندی برای واکنش شایسته به تغییرات محیطی و یا شرایط بحران
		پشتوانه تخصصی و علمی مدیریت و منابع سازمانی برای توسعه انعطاف پذیری
		توسعه دانش فناوری اطلاعات در سازمان
دوسویه سازی منابع انسانی	توسعه مهارت های کارکنان	پیاده سازی سیستم های به روز و مبتنی بر تغییرات محیطی و با کمک فناوری اطلاعات
		تشریح و پیاده سازی اتوماسیون تخصصی مبتنی بر رشد سیستماتیک فناوری اطلاعات در سازمان
		دانش افزایی فناوری اطلاعات و ارتباطات برای همه اعضا سازمان
		توسعه زیر ساخت های لازم برای به کارگیری فناوری اطلاعات در فرایندهای سازمانی
		آموزش مستمر کارکنان برای توانمند سازی دانشی آنان
	توانمندسازی کارکنان	تمرکز بر توسعه یادگیری سازمانی در همه سطوح عملیاتی و اجرایی سازمان
		نیاز سنجی تخصصی و دانشی نیروی انسانی و به روز رسانی مهارت های کارکنان براساس ابعاد تخصصی مورد نیاز نیروی انسانی
		برنامه ریزی برای آموزش های تخصصی بر اساس نیازهای سازمانی به کارکنان
		تعریف زیر ساخت های پیاده سازی مدیریت الکترونیک نیروی انسانی
		تمرکز بر توانمند سازی روانشناختی کارکنان و فعالیت در حوزه های شناختی برای ارتقا استانداردهای نیروی انسانی در این زمینه
		تزریق حس معنا داری برای کارکنان
		بر شمردن نیازهای معیشتی کارکنان و برنامه ریزی برای ارتقا استانداردهای سازمانی در این حوزه
		تحلیل دقیق بهبود مستمر فرایندها و تأمین نیروی انسانی برای ارتقا استانداردهای سازماندهی متناسب نیروی انسانی

	تجزیه و تحلیل شغل	تمرکز بر همراهی ارکان سازمان برای ارتقا توانمندی‌های نیروی انسانی
		تأکید بر ارزش نیروی انسانی و نقش کلیدی آن برای تحقق اهداف سازمانی
		توانمند سازی سیستم برای شناسایی تخصص‌های مورد نیاز سازمان
		برنامه‌ریزی توسعه یافته برای تصدی مشاغل تخصصی به‌وسیله افراد دارای تحصیلات مرتبط
		تبیین تخصصی شرایط احراز مشاغل سازمانی
		توسعه امکانات لازم برای امکان تصدی مشاغل متفاوت سازمانی به‌وسیله کارکنان
		توسعه ارتباط بین شغل و تخصص کارکنان
آموزش و برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی منابع انسانی	تعریف واضح از اهداف سازمان در جهت سازگاری با مأموریت سازمان با توجه به ظرفیت و چارچوب زمانی تعیین شده برای سازمان
		ارتباط گسترده میان اهداف و مقاصد سازمان با اجزا و عناصر سازمانی
		اطمینان از به‌کارگیری اثربخش تر منابع سازمان
		ساختار مندی اولویت‌ها و منابع کلیدی
		ایجاد مبنایی برای پیشرفت کارکنان و سازوکارهای مدیریت استراتژیک نیروی انسانی
		حذف نواقص ارتباطی بین کارکنان و هیئت‌مدیره و مدیران
		تیم سازی هیئت‌مدیره و کارکنان و ارتباط صحیح بین اعضای هیئت‌مدیره
		ایجاد چشم‌انداز مشترک برنامه ریزان و اهداف سازمان
		تأمین اعتبار برای آموزش فردی کارکنان و بهره‌گیری از ابزارهای کمک آموزشی و توسعه سازمان
		تأمین دانش و تخصص مورد نیاز برای اجرای فرایندهای سازمانی
		برنامه‌ریزی برای توسعه مهارت‌های فنی کارکنان
		برنامه‌ریزی برای توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی کارکنان
مدیریت نوین منابع انسانی	آموزش و توسعه منابع انسانی	برنامه‌ریزی برای توسعه فرهنگ سازمانی
		فرهنگ سازی و تأکید بر رفتارهای حرفه‌ای و مطلوب کارکنان
		شناسایی کارکنان کلیدی و توسعه شغلی متناسب آنان
		توسعه و به‌روز رسانی ابزارهای کمک آموزشی و توسعه سازمان
		دریافت اطلاعات کامل از وضعیت تحصیلی و علمی و مهارتی
		ارتباط سوابق حرفه‌ای و شغلی با امور محوله
		گردآوری و ذخیره اطلاعات شخصی افراد
		شایسته سالاری در فرایندهای سازمانی
		مدیریت صحیح نیروی انسانی
		مدیریت نوین منابع انسانی

تساوی کارکنان سازمان در شکست‌ها و پیروزی‌های سازمان	ارزیابی عملکرد منابع انسانی
ارتباطات مناسب مدیر سازمان با کارکنان و استماع نظرات، ایده‌ها و فعالیت‌های کارکنان	
بهبود روابط سازمانی مناسب	
شاخص‌های استاندارد مدیریتی در زمینه تعهد و تعلق به سازمان	
تعریف تخصصی از ابعاد فعالیت‌های کارکنان مانند پاکیزگی و آراستگی هر فرد و محیط کار و وقت‌شناسی	
حضور و غیاب و توجه به عامل زمان در انجام کارها	
رعایت آداب ضوابط و رفتار مناسب اجتماعی و ضوابط و مقررات اداری و انضباطی	
مسئولیت‌پذیری و خلاقیت و نوآوری	
انعطاف و پذیرش شرایط جدید و عدم مقاومت در برابر تغییر	
توانمندی در ارائه گزارشات فنی و تخصصی	

۳.۳. ترسیم درخت تصمیم (سلسله‌مراتب)

فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی شامل پنج مرحله اصلی است: تشکیل درخت سلسله‌مراتبی، مقایسه زوجی، محاسبات داده‌ها، تحلیل حساسیت و نرخ سازگاری. نتایج پانل دلفی و تحلیل عاملی اکتشافی منجر به دسته‌بندی ۹۴ زیر معیار کلیدی در ۱۳ معیار و ۷ بعد اصلی شامل عدالت سازمانی، استعدادیابی، بهبود ارتباطات، انعطاف‌پذیری منابع انسانی، دوسویه‌سازی منابع انسانی، آموزش و برنامه‌ریزی و مدیریت نوین منابع انسانی شد. این ابعاد به‌عنوان معیارهای تعیین‌کننده در برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت شناسایی شده و مدل اولیه پژوهش بر اساس این ساختار، در قالب درخت سلسله‌مراتبی ترسیم شد.

بررسی‌های انجام شده در نتایج پانل دلفی و تحلیل عاملی اکتشافی دسته‌بندی ۹۴ زیر معیار کلیدی جدول فوق در قالب معیارهای سیزده گانه «تبیین حقوق و عدالت سازمانی، محوریت قانون، کارگروهی و پایداری سازمان، کشف و ارتقا منابع انسانی، توسعه ارتباطات و دانش سازمان، برنامه‌ریزی متناسب، انعطاف‌پذیری، بکارگیری فناوری اطلاعات، توسعه مهارت‌های کارکنان، توانمندسازی کارکنان، تجزیه و تحلیل شغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی، آموزش و توسعه منابع انسانی و مدیریت صحیح نیروی انسانی و ارزیابی عملکرد منابع انسانی» در قالب ۷ بعد اصلی «عدالت سازمانی، استعدادیابی و جانشین‌پروری، بهبود ارتباطات سازمانی، به‌روز رسانی و انعطاف منابع انسانی، دوسویه سازی منابع انسانی، آموزش و برنامه‌ریزی و مدیریت نوین منابع انسانی» به‌عنوان معیارها و ابعاد تعیین‌کننده برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت شناسایی شده‌اند، در این مرحله باید بتوان با استفاده از جدول فوق مدل اولیه پژوهش ترسیم شود که این مدل در قالب درخت تصمیم (سلسله‌مراتب) پژوهش و به شرح ذیل ترسیم می‌شود.



نمودار (۱) - مدل اولیه برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت

(تحلیل محتوا+ نتایج پانل دلفی)

درخت سلسله‌مراتبی شاخص‌ها و گزینه‌های تصمیم‌گیری را نشان می‌دهند. پس یکسری مقایسات زوجی انجام می‌گیرد. این مقایسات وزن هر یک از فاکتورها را در راستای گزینه‌ای رقیب مشخص می‌سازد. در نهایت منطق AHP به گونه‌ای ماتریس‌های حاصل از مقایسات زوجی را با یکدیگر تلفیق می‌سازد که تصمیم بهینه حاصل آید.



نمودار (۲) - درخت سلسله‌مراتب ابعاد برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان

صنعت نفت

۴.۳. مقایسه زوجی معیارهای پژوهش جدول ماتریس مقایسه زوجی معیارها با معیارها

در روش AHP وزن هر یک از معیارها یکسان فرض نمی‌شود. به همین جهت پروفیسور ساعتی روشی ابداع کرده که قادر است تأثیر معیارها را بر یکدیگر و بر کل عملیات پژوهش محاسبه و اندازه‌گیری نمایند. تعیین وزن هر یک از معیارها نسبت به یکدیگر توسط گروه قضاوت کارشناسی صورت گرفت. شایان ذکر است ماتریس مقایسات زوجی تحت پرسشنامه‌ای با عنوان پرسشنامه شماره ۲ در بین پاسخگویان توزیع گردید که در زیر به بررسی آن پرداخته شده است.

جدول (۷) - مقایسه گزینه‌ها به صورت زوجی

معیار	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
عدالت سازمانی		۳.۴۶۸	۵.۷۸۰	۶.۹۳۶	۳.۴۶۸	۵.۷۸۰	۴.۶۲۴
استعداد یابی و جانشین پروری	A2		۵.۷۸۰	۴.۶۲۴	۴.۶۲۴	۸.۰۹۲	۵.۷۸۰
بهبود ارتباطات سازمانی	A3			۵.۷۸۰	۶.۹۳۶	۵.۷۸۰	۴.۶۲۴
به روز رسانی و انعطاف منابع انسانی	A4				۳.۴۶۸	۵.۷۸۰	۴.۶۲۴
دوسویه سازی منابع انسانی	A5					۵.۷۸۰	۳.۴۶۸
آموزش و برنامه ریزی	A6						۵.۷۸۰
مدیریت نوین منابع انسانی	A7						

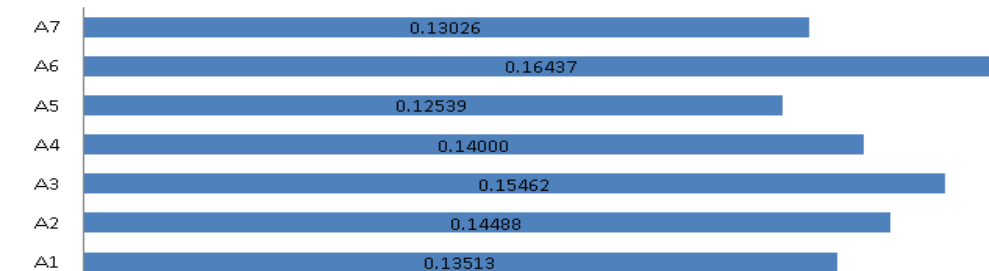
۵.۳. ماتریس ارزش ابعاد برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی برای توسعه سرمایه‌های انسانی

بر اساس خروجی نرم‌افزار اکسپرت چویس و تحلیل پرسشنامه‌های پژوهش، ماتریس ارزش بر اساس جدول ذیل مشخص شده است.

جدول (۸) - ماتریس ارزش ابعاد برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی

رتبه	ارزش	ابعاد برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی
پنجم	۰.۱۳۵۱۳	عدالت سازمانی
سوم	۰.۱۴۴۸۸	استعداد یابی و جانشین پروری
دوم	۰.۱۵۴۶۲	بهبود ارتباطات سازمانی
چهارم	۰.۱۴۰۰۰	به روز رسانی و انعطاف منابع انسانی
هفتم	۰.۱۲۵۳۹	دوسویه سازی منابع انسانی
اول	۰.۱۶۴۳۷	آموزش و برنامه ریزی
ششم	۰.۱۳۰۲۶	مدیریت نوین منابع انسانی

value of the outsourcing aspects of human resources management in line with development of human capital



Missing judgment = 0.000

Inconsistency rate = 0.006

نمودار (۳) - ارزش ابعاد برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی

نتایج ماتریس ارزش ابعاد برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در توسعه سرمایه‌های انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت نشان می‌دهد که آموزش و برنامه‌ریزی (۰.۱۶۴۳۷) در رتبه نخست قرار دارد، سپس بهبود ارتباطات سازمانی (۰.۱۵۴۶۲)، استعدادیابی و جانشین‌پروری (۰.۱۴۴۸۸)، به‌روزرسانی و انعطاف منابع انسانی (۰.۱۴۰۰۰)، عدالت سازمانی (۰.۱۳۵۱۳)، مدیریت نوین منابع انسانی (۰.۱۳۰۲۶) و در نهایت دوسویه‌سازی منابع انسانی (۰.۱۲۵۳۹) در اولویت‌های بعدی جای می‌گیرند. با توجه به وزن‌های به‌دست آمده، اولویت‌بندی این ابعاد مشخص شده و در ادامه پژوهش به سطح‌بندی، اعتبارسنجی و ترسیم مدل پرداخته خواهد شد. ابتدا نماد معیارهای موردبررسی تعیین شدند.

در مدل (ISM) روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به‌وسیله مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. از این ویژگی در تحلیل میک مک استفاده شد.

قدرت نفوذ تعداد عناصری که عنصر i بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد.

میزان وابستگی تعداد عناصری که بر عنصر i تأثیر می‌گذارند.

ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM) برای بررسی روابط بین ابعاد و شاخص‌های برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی، بر اساس نظرات خبرگان و روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) تدوین شده است. این ماتریس با استفاده از چهار نوع رابطه مفهومی (تأثیرگذاری، تأثیرپذیری، رابطه دوسویه و عدم ارتباط) شکل گرفته و سپس به یک ماتریس دستیابی صفر و یک تبدیل شده است. در فرآیند دستیابی، روابط مستقیم و ثانویه کنترل شده و در صورت لزوم تصحیح شده‌اند. این ماتریس نشان‌دهنده میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر معیار بر سایر معیارها در مدل برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی است.

در این مرحله، ماتریس دریافتی نهایی با اعمال روابط تعدی بین مؤلفه‌ها سازگار می‌شود. در این فرآیند، اگر یک مؤلفه بر دیگری تأثیر بگذارد و مؤلفه دوم نیز بر سومی اثرگذار باشد، نتیجه گرفته می‌شود که مؤلفه اول نیز بر سومی تأثیر دارد. این روابط در ماتریس با * مشخص می‌شوند. سپس، میزان قدرت نفوذ (تأثیرگذاری بر سایر مؤلفه‌ها) و میزان وابستگی (تأثیرپذیری از سایر مؤلفه‌ها) محاسبه می‌شود. در نهایت، بر اساس میزان وابستگی و قدرت نفوذ، سطح‌بندی انجام شده و مؤلفه‌های با وابستگی بالا در سطوح ابتدایی و مؤلفه‌های با نفوذ بالا در سطوح پایین‌تر قرار می‌گیرند.

بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته، ابعاد «عدالت سازمانی»، «استعدادیابی و جانشین‌پروری»، و «به‌روزرسانی و انعطاف منابع انسانی» در مرز بین خوشه‌های خودمختار و مستقل قرار دارند، که نشان می‌دهد این ابعاد تأثیر کمتری بر سیستم دارند و بهره‌برداری از آن‌ها نیازمند برنامه‌ریزی صحیح و استفاده از تجربه و تخصص سازمان‌های پذیرنده برون‌سپاری است. از سوی دیگر، ابعاد «بهبود ارتباطات سازمانی»، «دوسویه‌سازی منابع انسانی»، «آموزش و برنامه‌ریزی»، و «مدیریت نوین منابع انسانی» در مرز بین خوشه‌های وابسته و پیوندی قرار دارند، که به دلیل قدرت

هدایت و وابستگی زیاد، تأثیر چشمگیری بر سیستم دارند و می‌توانند زمینه‌های توسعه سرمایه‌های انسانی را از طریق بهره‌گیری از ظرفیت‌های تخصصی سازمان‌های برون‌سپاری فراهم کنند.

۶.۳. پاسخ به سؤالات پژوهش

هدف این تحقیق، طراحی یک مدل برون‌سپاری برای مدیریت منابع انسانی با هدف توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت کشور است. برای رسیدن به این هدف، سؤالات مختلفی مطرح شده‌است که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود. ابتدا با استفاده از تحلیل محتوا و جستجوی تخصصی کلیدواژه‌ها، پیشینه فکری موضوع مشخص شده و با تشکیل پانل دلفی با حضور خبرگان شرکت‌های دانش‌بنیان، نظرسنجی‌هایی برای هم‌راستایی ابعاد برون‌سپاری انجام گردید. در نهایت، با تحلیل آماری توافقی‌های حاصل شده و مدل نهایی بر اساس آن ترسیم شد.

در ادامه، به ترتیب به سؤالات مختلف پژوهش پاسخ داده می‌شود:

سؤال اول: ابعاد الگوی برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت کشور کدامند؟

بر اساس تحلیل محتوا و داده‌های جمع‌آوری شده از ۳۰ مقاله معتبر و مصاحبه با خبرگان، ۹۴ زیر معیار شناسایی و ابعاد مختلف مدل برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی ارائه شد.

سؤال دوم: مولفه‌های الگوی برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی کدامند؟

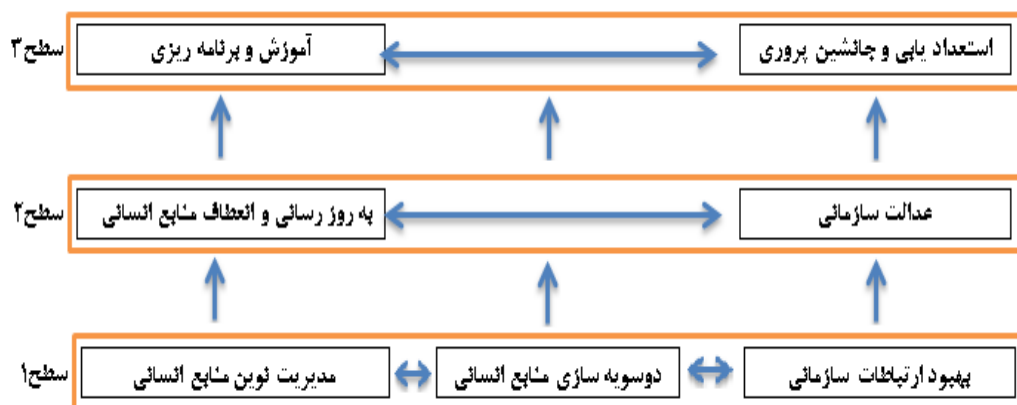
با توجه به تحلیل‌های انجام شده، ۱۵ مولفه اصلی بر اساس معیارهای مختلف شناسایی شد که شامل مواردی مانند «تبیین حقوق و عدالت سازمانی»، «محوریت قانون»، «کارگروهي و پایداری سازمان» و دیگر مولفه‌ها می‌باشند.

سؤال سوم: شاخص‌های الگو برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی کدامند؟

۱۵ شاخص کلیدی از جمله «عدالت سازمانی»، «استعداد یابی و جانشین‌پروری»، «بهبود ارتباطات سازمانی» و دیگر شاخص‌ها شناسایی شد.

سؤال چهارم: سطح‌بندی و روابط برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی چگونه است؟

با استفاده از تحلیل ساختاری تفسیری (ISM)، روابط و تأثیرگذاری بین معیارهای مختلف و سطوح آنها ترسیم گردید.



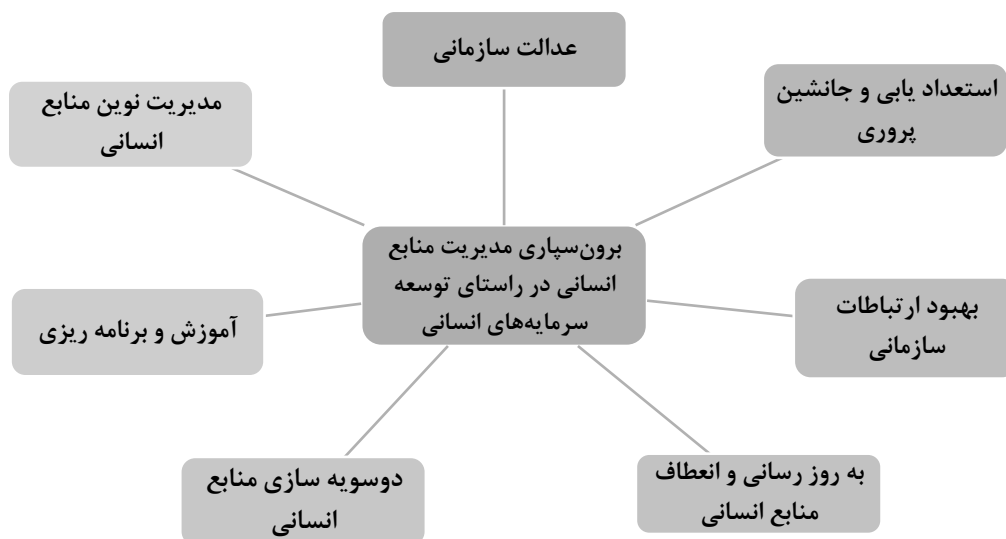
نمودار (۴) - سطح بندی ابعاد برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت

سؤال پنجم: اعتبارسنجی الگوی برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی چگونه است؟

نتایج تحلیل میک مک نشان می‌دهد که سه بعد «عدالت سازمانی»، «استعداد یابی و جانشین‌پروری» و «انعطاف‌پذیری منابع انسانی» در مرز خوشه‌های خودمختار و مستقل قرار دارند. این ابعاد به دلیل تأثیر کمتری که دارند، نیاز به برنامه‌ریزی مناسب برای بهره‌برداری بیشتر از آنها در سازمان‌ها دارند.

این پژوهش می‌تواند به شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت کمک کند تا از ظرفیت‌های برون‌سپاری به بهترین نحو استفاده کرده و به توسعه منابع انسانی خود پرداخته و در راستای بهبود عملکرد سازمانی گام بردارند.

پس از تحلیل عاملی اکتشافی و تعیین ابعاد الگوی برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی درخت تصمیم (سلسله‌مراتب) ترسیم و مقایسات زوجی انجام شده و براساس آن با پیاده سازی مدل‌سازی ساختاری تفسیری سطوح مدل تعیین و در نهایت با تحلیل میک مک نوع متغیرها مشخص شده و مدل نهایی پژوهش به شرح ذیل ترسیم شد.



شکل (۱) - الگوی نهایی برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت

۴. بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش طراحی مدل برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی به منظور توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت است. پژوهش به روش آمیخته (کیفی-کمی) و از نوع توصیفی-اکتشافی انجام شده است. در بخش کیفی، ۱۱ مدیر از شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و در بخش کمی، ۲۳۷ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی شرکت‌های نفتی استان خوزستان با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس همکاری کردند. در این پژوهش از تحلیل محتوای مقالات، پانل دلفی، تحلیل عاملی اکتشافی، مقایسات زوجی و تحلیل‌های ساختاری تفسیری برای گردآوری داده‌ها و تحلیل معیارها استفاده شد. نتایج پانل دلفی به شناسایی و رتبه‌بندی ۹۴ زیر معیار در قالب ۱۵ معیار و ۷ بعد اصلی شامل «عدالت سازمانی، استعداد یابی و جانشین‌پروری، بهبود ارتباطات سازمانی، به‌روزرسانی و انعطاف منابع انسانی، دوسویه‌سازی منابع انسانی، آموزش و برنامه‌ریزی، و مدیریت نوین منابع انسانی» انجامید. در نهایت، مدل برون‌سپاری منابع انسانی به عنوان یک ابزار استراتژیک برای توسعه منابع انسانی در صنعت نفت

طراحی شد. لازم به ذکر است که نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش‌های صورت گرفته توسط نیلی-پورطباطبایی و همکاران (۱۴۰۳)، دستیاری و همکاران (۱۴۰۳)، نرگسیان و همکاران (۱۴۰۲)، اعوانی و همکاران (۱۴۰۰)، تقی زاده و همکاران (۱۳۹۹)، کیانی و همکاران (۱۳۹۹)، حاج کریمی و بسطامی (۱۳۹۷) در میان مطالعات فارسی و پژوهش‌های او کک ازینانیو (۲۰۲۴)، هیوکنین (۲۰۲۴)، بربر و اسلاویک (۲۰۲۴)، پاتل و همکاران (۲۰۱۹)، نیارنگی (۲۰۱۸) و شیهان و کوپر (۲۰۱۱) در میان مطالعات غیر فارسی همسویی داشته باشد. تحلیل‌ها نشان‌دهنده یک پژوهش جامع و دقیق در زمینه برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت است. نتایج به‌دست آمده از تحلیل محتوا و تکنیک پانل دلفی شامل ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مختلفی است که به‌طور مشخص به شناسایی عواملی پرداخته‌اند که بر بهبود منابع انسانی در این صنایع تأثیرگذار هستند.

۱. **ابعاد الگو برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی:** شامل مواردی چون احترام به حقوق کارکنان، آموزش‌های کافی، آگاهی از نیازهای سازمانی، توسعه زیرساخت‌ها، ارتباطات مناسب میان مدیران و کارکنان، و توجه به بهبود فرآیندها و تخصص کارکنان است.

۲. **مولفه‌های الگو برون‌سپاری:** شامل حقوق و عدالت سازمانی، کارگروهی، به‌کارگیری فناوری اطلاعات، توسعه مهارت‌ها، آموزش منابع انسانی و برنامه‌ریزی منابع انسانی است.

۳. **شاخص‌های الگو برون‌سپاری:** شاخص‌های کلیدی مانند عدالت سازمانی، استعداد یابی و جانشین‌پروری، بهبود ارتباطات سازمانی، آموزش و برنامه‌ریزی منابع انسانی و مدیریت نوین منابع انسانی از جمله مواردی هستند که در این زمینه شناسایی شده‌اند.

۴. **سطب‌بندی و روابط برون‌سپاری:** با استفاده از مدل تحلیل ساختاری تفسیری (ISM)، روابط و تأثیرات میان ابعاد و مولفه‌های مختلف شناسایی شده و نتایج مشخص شده‌اند.

۵. **اعتبار یابی الگو:** بر اساس تحلیل میک مک، ابعادی چون عدالت سازمانی، استعداد یابی، و به‌روز رسانی منابع انسانی در مرز خوشه‌های خودمختار و مستقل قرار گرفته‌اند.

پژوهش شما همچنین بر این موضوع تأکید دارد که برون‌سپاری منابع انسانی می‌تواند در بهبود توانمندی‌های نیروی انسانی در سازمان‌ها و نیز انتقال تخصص‌های مورد نیاز به داخل سازمان‌ها مؤثر واقع شود. استفاده از منابع متخصص از سازمان‌های پذیرنده در فرایندهای مختلف، می‌تواند به بهبود عملکرد و توسعه سرمایه انسانی در این شرکت‌ها کمک کند.

این پژوهش می‌تواند به‌عنوان یک مرجع مفید برای توسعه مدل‌های برون‌سپاری منابع انسانی در صنایع مختلف و به‌ویژه صنعت نفت در نظر گرفته شود.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاداتی برای ارتقا سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت کشور به شرح زیر مطرح شده‌است: نخست، تبیین حقوق و عدالت سازمانی در چارچوب‌های تخصصی منابع انسانی، تأکید بر محوریت قانون در مدیریت منابع انسانی، و تمرکز بر کارگروهی و پایداری سازمان در این حوزه. دوم، ارتقای منابع انسانی از طریق برنامه‌ریزی متناسب با نیازهای سازمان، توسعه ارتباطات و دانش سازمانی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی، و به‌کارگیری فناوری اطلاعات در فرآیندهای منابع انسانی از جمله اقدامات ضروری برای پیشرفت در این زمینه است. سوم، بر توسعه مهارت‌های کارکنان، توانمندسازی نیروی انسانی، تجزیه و تحلیل شغل، و بهبود استانداردهای آموزشی و علمی تأکید شده‌است. محدودیت‌های این پژوهش شامل دو بخش اجرایی و ذاتی است. از نظر اجرایی، مهم‌ترین محدودیت‌ها به توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها در شرکت‌های دانش‌بنیان نفتی و دسترسی به مدیران و خبرگان این شرکت‌ها مربوط می‌شود. در بخش محدودیت‌های ذاتی، پژوهش تنها به شرکت‌های دانش‌بنیان معتبر در صنعت نفت کشور محدود شده و نتایج باید با دقت به سایر شرکت‌های مشابه تعمیم یابد. برای محققان آتی، پیشنهاداتی شامل شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای توسعه نیروی انسانی، آسیب‌شناسی

برونسپاری مدیریت منابع انسانی در حاکمیت شرکتی، تحلیل تأثیر برونسپاری بر ساختار سازمانی، و بررسی نقش توسعه سرمایه انسانی در مزیت‌های رقابتی سازمان‌های دانش‌بنیان مطرح شده‌است. این پیشنهادات می‌توانند زمینه‌ساز پژوهش‌های آتی در این حوزه باشند.

فهرست منابع

- احمدی، م؛ صفا، ا. (۱۳۹۹). اولویت بندی فعالیت‌های توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی: راه‌های استان قزوین)، دومین کنفرانس بین‌المللی مهندسی عمران، معماری و مدیریت بحران، تهران، دانشگاه علامه مجلسی،
- اعوانی، علیرضا، شهاب، محمدرضا و دانایی، ابوالفضل. (۱۴۰۰). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر چابکی سازمان بر پایه برونسپاری (مورد مطالعه: شرکت گاز استان سمنان، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۹ (۳۴)، ۱۱۵-۱۴۴.
- اکبری جوکار، م؛ اسداله‌ای، ا. (۱۴۰۲). برونسپاری مدیریت آموزش سازمان‌ها و معیارهای انتخاب (PT۳) ها به‌عنوان شرکای سازمان‌های طرف چهارم آموزش (PT۴)، سومین همایش ملی آسیب شناسی آموزش سازمانی با رویکرد کاربردی مبتنی بر تجربیات اجرایی در سازمان‌ها، تهران، مؤسسه ره‌آوران آفاق صنعت،
- تقی‌زاده، هوشنگ و صادقی باروجی، زین‌العابدین. (۱۳۹۹). ارزیابی وضعیت مدیریت برونسپاری مطالعه موردی: شرکت پالایش نفت تبریز، دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانشگاه شاهد، ۱۸ (۵۰)، ۱۹۱-۲۰۶.
- حاج کریمی، عباسعلی و بسطامی، بهتاش (۱۳۹۷). بررسی و تحلیل برونسپاری منابع انسانی در ساختارهای نوین از منظر مزایا و مخاطرات. تهران.
- دانشی، ف. (۱۴۰۲). اثرات برونسپاری بخش اتفاقات و عملیات شرکت توزیع نیروی برق اهواز در رضایتمندی مشتریان، چهاردهمین کنفرانس سراسری شبکه‌های توزیع نیروی برق، کرمان
- دستیاری، اکرم؛ محمدی، محمد و بردستانی، حسین (۱۴۰۳). برونسپاری در مدیریت منابع انسانی، رشت، <https://civilica.com/doc/301664>
- صادقی، سید مهران، مؤمنی، ماندان، و رضایی زاده، محمود. (۱۴۰۳). ارزیابی مدل مدیریتی برونسپاری منابع انسانی در راستای برنامه‌ریزی منطقه‌ای؛ مطالعه موردی بیمه ایران. فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، ۱۳ (ویژه‌نامه)، ۵۱-۶۲.
- کریمی، ک؛ دیناروند، ح؛ ابوطالبی، ح. (۱۴۰۲). اثربخشی آموزش توانمند سازی پرسشگری و توضیح به معلمان بر خلاقیت دانش آموزان دوره متوسطه، فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی ۲ (۳)،
- کیانی، عزت‌الله؛ رنگریز، حسن و احمدی، کیومرث (۱۳۹۹). طراحی مدلی برای تبیین مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه علمی- پژوهشی علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، ۱۴ (۱): ۷۰-۱۰۰.
- محمدی، مرتضی (۱۴۰۳). آسیب‌شناسی عوامل درونی و بیرونی نظام برونسپاری خدمات شهری شهرداری قم با استفاده از مدل SWOT. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد (M.A) رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق.
- موسوی کفراج، ف. (۱۴۰۲). اثر برونسپاری فعالیت‌های منابع انسانی بر مزیت رقابتی، همایش بین‌المللی مدیریت، تهران، مؤسسه سفیران فرهنگی مبین.
- نرگسیان، عباس، پورعزت، علی‌اصغر، و رسولی پرشکوه، آزاده. (۱۴۰۲). مطالعه مزایا و معایب برونسپاری فرایند جذب منابع انسانی در شرکت ارتباطات سیار ایران، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۵ (۲)، ۷۹-۹۰.

نیلی پور، کاظم؛ محمود رضایی زاده و حسین صافی. (۱۴۰۳). بررسی تغییر نگرش رفتاری مدیران بر رضایت شغلی کارکنان (شرکت آذین خودرو). نخستین کنفرانس توانمند سازی منابع انسانی، تهران، بنیاد توانمند سازی منابع انسانی ایران.

Agwu & Ohaegbu, M. (2020). ICT Integrations in TVET: Is it up to Expectations? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 204, 88-97.

Basadur, M., Gelade, G., & Basadur, T. (2024). Creative Problem-Solving Process Styles, Cognitive Work...Demands, and Organizational Adaptability, the *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(1), 80-115.

Berber, N, Slavic, A, (2024). Human Resource (HR) Outsourcing in European Compensation Management in the Light of CRANET Research. *Acta Polytechnica Hungarica*. 13(3): 207-225

Beregszaszi, J. & Polay, D. H. (2022). Human Resource Outsourcing in Times of Economic Turbulence-a Contemporary Review of Practice. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 46-63.

Chen, X., Li, J., Ma, J., Tang, Q., & Lou, W. (2018). New algorithms for secure outsourcing of modular exponentiations. *IEEE Transactions on Parallel and Distributed Systems*, 25(9), 2386-2396.

Chow, R., Golle, P., Jakobsson, M., Shi, E., Staddon, J., Masuoka, R., & Molina, J. (2017, November). Controlling data in the cloud outsourcing computation without outsourcing control. In *Proceedings of the 2009 ACM workshop on Cloud computing security* (pp. 85-90). ACM.

Dalelo, A. (2024). Efforts to empower teachers in Ethiopia to address local environmental problems: achievements and limitations. *International Research in Geographical and Environmental Education*, 18(3), 211-226.

Gobble, M. M. (2017). Outsourcing Innovation. *Research-Technology Management*, 56(4), 64-67..

Heikkonen, M, (2024). The rationale and effectiveness of recruitment outsourcing. Masters thesis. Management and International Business. Aalto University. School of Economics. 117 pages.

Nyarangi, E. (2018). Assessment of perceptions of human resource outsourcing on organizational performance in selected multinationals in Nairobi. *Journal of Human Resource and Leadership*, 1(4), 52-71.

Okeke-Ezeanyanwu, J. A. (2024). Impact of Outsourcing on Organizational Productivity in Private and Public Sector Organizations in Anambra State. *African Journal of Education, Science and Technology*, 3(4), 112-116.

Okosun, K. O., Makinde, O. D., & Takaidza, I. (2024). Analysis of recruitment and industrial human resources management for optimal productivity in the presence of the HIV/AIDS epidemic. *Journal of biological physics*, 39(1), 99-121.

Patel, S. L. D., Garcia, P. R. J. M., Toledano, L. S., Amarnani, R. K., Tolentino, L. R., & Tang, R. L. (2019). Yielding to (cyber) -temptation: Exploring the buffering role of self-control in the relationship between organizational justice and cyberloafing behavior in the workplace. *Journal of Research in Personality*.

Ribeiro, J. L., & Gomes, D. (2024). Other Organizational Perspectives on the Contribution of Human Resources Management to Organizational Performance. In *Organizational Management* (pp. 63-106). Palgrave Macmillan UK.

Sheehan, C, Cooper, B, (2011). HRM outsourcing: the impact of organizational size and HRM strategic involvement. *Personnel Review*. 40(6):742-760.

- Siew-Chen, S. & Seow-Voon, Y. (2019). Exploring Human Resource Outsourcing Trends in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 491-498.
- Steers M.Richard & Porter W. Lyman, *Motivation and Work Behavior* (New York, MCCRAM-HILL, 2024), P.311.
- Sweem, A. (2019). Efforts to empower teachers in Ethiopia to address local environmental problems: achievements and limitations. *International Research in Geographical and Environmental Education*, 18(3), 211-226.
- Wang, C., Ren, K., & Wang, J. (2019, April). Secure and practical outsourcing of linear programming in cloud computing. In *INFOCOM, 2011 Proceedings IEEE* (pp. 820-828). IEEE.
- Weber, W., Festing, M., & Dowling, P. J. (Eds.). (2019). *Management and International Review Cross-Cultural and Comparative International Human Resource Management*. Springer Science & Business Media.
- Willcocks, L., & Cullen, S. (2017). *Intelligent IT outsourcing*. Routledge.