

Presenting a human resource management outsourcing model in line with the development of human capital in knowledge-based companies in the country's oil industry

Jamshid Nazari  | Mahmoud Daniali Deh Hoz ^{*}  | Masoud Hamzehpour [†]  | Farhad Kianfar [‡] 

^۱. PhD Student, Department of Public Administration, Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.

^۲. Assistant Professor, Department of Management and Accounting, Iz. C., Islamic Azad University, Izeh, Iran.

^۳. Assistant Professor, Department of Management and Accounting, Bagh. C., Islamic Azad University, Baghmalek, Iran.

^۴. Assistant Professor, Department of Psychology and Educational Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Article Info

Article type:

Original Research Article

Article history:

Keywords:

Outsourcing,
human resource management
human capital development
knowledge-based companies
in the oil industry

ABSTRACT

Objective: The objective of this research is to present a model of outsourcing human resource management in line with the development of human capital in knowledge-based companies in the oil industry.

Methodology: This research is applied in terms of its purpose and descriptive in terms of its data collection method, and is a mixed-type descriptive-exploratory research. The statistical population includes knowledge-based companies in the oil industry of the country and human resource managers and experts from oil companies in Khuzestan province. In the qualitative part, purposeful sampling based on expert consensus was used, and ۱۱ managers were interviewed, and in the quantitative part, convenient sampling was used with ۲۲۷ people. To collect information in the qualitative part, a semi-structured interview based on a Delphi panel was used, and in the quantitative part, a researcher-made questionnaire based on exploratory factor analysis and paired comparisons were used. The method of data analysis is content analysis of reputable articles and interpretive structural modeling and MIC MAC matrix.

Conclusion: Findings: In the form of implementing the Delphi panel, ۹۴ sub-criteria in the form of ۱۰ criteria and ۷ main dimensions of "organizational justice, talent acquisition and succession planning, improvement of organizational communications, updating and flexibility of human resources, metallization of human resources, training and planning and modern human resources management" were identified as dimensions of the human resources management outsourcing model, and these factors were used in designing the relevant model. Finally, human resources outsourcing in oil companies is known as a strategic tool for human resources development, and its utilization depends on the capabilities of senior managers of organizations.

Originality: This research will help enrich the scientific literature on human resource management strategies. Practically, the research results can provide accurate insights to policymakers and managers to identify appropriate solutions to improve human resource management processes. In addition, outsourcing can help reduce costs, better achieve organizational goals, and maintain the competitive advantage of knowledge-based companies in the oil industry, paving the way for their development.

ارائه الگوی برون سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه های انسانی در شرکت های دانش بنیان صنعت نفت کشور

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

چکیده

هدف: هدف این پژوهش ارائه الگوی برون سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه های انسانی در شرکت های دانش بنیان صنعت نفت می باشد.

روش شناسی: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از جهت روش گردآوری داده ها، توصیفی از دسته پژوهش های آمیخته و از نوع توصیفی-اکتشافی می باشد. جامعه آماری شامل شرکت های دانش بنیان صنعت نفت کشور و مدیران و کارشناسان منابع انسانی از شرکت های نفتی استان خوزستان می باشد. در بخش کیفی از نمونه گیری هدفمند و مبتنی بر اجماع نظر خبرگان بوده که از ۱۱ مدیر مصاحبه شد و در بخش کمی از نمونه گیری در دسترس به تعداد ۲۳۷ نفر استفاده شده است. برای جمع آوری اطلاعات در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختاریافته مبتنی بر پل 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 مدل سازی ساختاری تفسیری و ماتریس MIC MAC می باشد.

یافته ها: یافته ها در قالب پیاده سازی پانل دلفی تعداد ۹۴ زیر معیار در قالب ۱۵ معیار و ۷ بعد اصلی «عدالت سازمانی، استعداد یابی 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» را به عنوان ابعاد مدل برون سپاری مدیریت منابع انسانی شناسایی شد و این عوامل در طراحی مدل مربوطه استفاده شد.

نتیجه گیری: در نهایت، برون سپاری منابع انسانی در شرکت های نفتی به عنوان یک ابزار استراتژیک برای توسعه منابع انسانی شناخته شده است و بهره برداری از آن بستگی به توانمندی مدیران ارشد سازمان ها دارد.

کلیدواژه ها:

برون سپاری، مدیریت منابع انسانی، توسعه سرمایه های انسانی، شرکت های دانش بنیان صنعت نفت

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۸/۲۰.....

پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۲/۲۵.....

^۱ . دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران ۴۸۱۸۸۰۹۰۳۹@iauo.ac.ir

^۲ . استادیار گروه مدیریت و حسابداری، واحد ایذه، دانشگاه آزاد اسلامی، ایذه، ایران. نویسنده مسئول mahbod88@iauo.ac.ir

^۳ . استادیار گروه مدیریت و حسابداری، واحد باغملک، دانشگاه آزاد اسلامی، باغملک، ایران hamzehpour@iauo.ac.ir

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

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 پیچیده تر 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 رقبا و دستیابی به اهداف استراتژیک، استفاده می‌کنند (بیرگرازی 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. برون سپاری 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 رقبا و کاهش خطرات سرمایه‌گذاری، فرایند برون سپاری فعالیت‌های سازمانی خود را انتخاب و دنبال می‌کنند. درواقع سازمان‌های امروزی جهت استفاده از فرصت‌های زودگذر و کم‌ثبات، ناچار به ایجاد ساختاری منعطف و نیز بهره‌مندی بیشتر از امکانات بیرون از سازمان هستند. برون سپاری 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 دعاوی قضائی را کاهش دهید (اوکوسون و همکاران^۴، ۲۰۲۴).

۱. مروریات

تاریخچه برون سپاری حاکی از وجود سه موج اصلی در پیدایش فعالیت‌های برون سپاری بوده است: موج اولیه، موج ورود فناوری و موج برون سپاری 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 برون سپاری می‌کنند. با توجه به اهمیت این انجام این فعالیت، شناسایی فعالیت‌هایی از مدیریت منابع انسانی که مستعد برون سپاری هستند می‌تواند برای مدیران سازمان‌ها مفید باشد (کوچ

^۱ Basadur et al^۲ Beregszaszi & Polay^۳ Agwu & Ohaegbu^۴ Okosun et al

و همکاران^۱، 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. به‌طور 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 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 شده بسیاری از فعالیت‌های منابع انسانی به ارائه‌دهندگان خدمات منابع انسانی خارجی، برون‌سپاری شود (سوچن و سئون^۲، ۲۰۱۹). به‌طور کلی، برون‌سپاری به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای به عنوان یک عامل مؤثر بر عملکرد شرکت فرض شده و اغلب به عنوان یک منبع بالقوه برای کسب مزیت رقابتی و یک فرصت استراتژیک احتمالی برای افزایش رقابت‌پذیری سازمانی در نظر گرفته می‌شود (پاتل و همکاران^۳، 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 بهبودیافته، افزایش تمرکز کارکنان منابع انسانی بر استراتژی و بهبود معیارها و اندازه‌گیری می‌باشد (آگو و اوهابو^۴، ۲۰۲۰).

سرمایه انسانی ویژگی‌هایی دارد که شامل مهارت‌های شغلی^۵، 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 و انعطاف‌پذیری نیز جزء این سرمایه محسوب می‌شود (ریبریو و گومز^۶، 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 موردتوجه 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

^۱ Koch et al

^۲ Siew-Chen & Seow-Voon

^۳ Patel et al

^۴ Agho & Ohabo

^۵ Job Skills

^۶ Ribeiro & Gomes

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 دانش بنیان رد برون سپاری فعالیتهای تخصصی منابع انسانی در صنایع نفت و گاز مهم تر 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^۱، ۲۰۲۴).

برون سپاری 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). برون سپاری فرآیندهای منابع انسانی می‌تواند مقیاس پذیری و انعطاف پذیری را برای شرکت به ارمغان آورده و همزمان با رشد کسب و کار سازمان و نوساناتی که در نیازهای کارکنان ایجاد می‌شود ارائه دهنده خدمات برون سپاری 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 (اوکسون و همکاران^۲، ۲۰۲۴). در حقیقت در واگذاری یا برون سپاری، سازمان از دانش و تجربه و خلاقیت ارائه دهندگان خدمت جدیدی که قبلاً استفاده نکرده است بهره مند می‌شود (وانگ و همکاران^۳، ۲۰۱۹).

واژه برون سپاری 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 برون سپاری 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 برون سپاری دارند و برخی از نویسندگان نیز از برون سپاری در اشاره به تصمیمات مربوط به یکپارچه سازی عمودی استفاده نموده‌اند (موسوی کفراج، ۱۴۰۲). تاکنون موضوع برون سپاری غالباً به صورت کلی ارائه شده و مورد ارزیابی قرار گرفته و الگوی مشخصی جهت برون سپاری ارائه نگردیده است (چن و همکاران^۴، ۲۰۱۸). پیتز دراکر در ارتباط با برون سپاری و آثار آن می‌گوید: "چنین امری در واقع 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^۵، ۲۰۱۷). در نهایت، برون سپاری 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 (اوکسون و همکاران، ۲۰۲۴).

^۱ Ribeiro & Gomes

^۲ Okson & et al

^۳ Wang & et al

^۴ Chen & et al

^۵ Willcocks & et al

امروزه 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 می‌کند (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 کلی سازمان افزایش می‌یابد (داللو و همکاران^۱، ۲۰۲۴). افزایش سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی 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 است. داشتن یک سیستم مدیریت منابع انسانی با خاصیت دانش بنیان کمک می‌کند تا دانش خود را به اشتراک بگذارند و بهترین شیوه‌ها را اجرا کنند. دسترسی به دانش محیط کار را بهبود می‌بخشد و بر حفظ کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد.

به‌موجب آیین‌نامه تشخیص شرکتها و مؤسسات دانش بنیان، مؤسسات خصوصی یا تعاونی هستند که به‌منظور افزایش علم و ثروت، توسعه اقتصادی بر پایه دانش و تحقق اهداف علمی و اقتصادی در راستای گسترش اختراع و نوآوری و درنهایت تجاری‌سازی نتایج تحقیق و توسعه (شامل طراحی و تولید کالا و خدمات) در حوزه فناوری‌های برتر و با ارزش افزوده فراوان (به‌ویژه در تولید نرم‌افزارهای مربوط) تشکیل می‌شود. طبق آیین‌نامه مصوب، شرکت‌های دانش بنیان کشور، اهدافی نظیر، ترغیب هیئت علمی دانشگاه‌ها و واحدهای پژوهشی برای فعالیتهای بیشتر در رفع نیاز جامعه و امکان افزایش درآمد اعضای هیئت علمی، تجاری سازی یافته های پژوهشی، افزایش درآمدهای اختصاصی دانشگاه‌ها و واحدهای پژوهشی موضوع کلی فعالیت دانش بنیان صنعت نفت کشور را دنبال می‌کنند.

امروزه و با پویایی و رقابت ساختاریافته بین کشورهای توانمند و ورود غول‌های نفتی به خاورمیانه، فعالیت شرکت‌هایی که به‌صورت تخصصی فرایندهای اکتشاف، استخراج، پالایش و تولید و توزیع محصولات نفتی را مورد واکاوی علمی قرار داده و درصدد ورود دیدگاه‌های تخصصی و علمی به فرایندهای فوق‌الذکر و تلاش برای ارتقا خروجی عملکرد این صنعت هستند، بسیار مهم شده و باید بتوان با استفاده از تمام ظرفیت‌های موجود و بهره‌گیری از همه فنون و ابعاد علمی مدیریت منابع انسانی، مهم‌ترین نیاز این شرکت‌ها یعنی منابع انسانی را مرتفع نمود.

شرکت‌های دانش بنیان مؤسسات خصوصی یا تعاونی هستند که با هدف افزایش علم و ثروت، توسعه اقتصادی مبتنی بر دانش و تجاری‌سازی نتایج تحقیق و توسعه در حوزه فناوری‌های پیشرفته تشکیل می‌شوند. این شرکت‌ها عمدتاً بر تولید اطلاعات و نوآوری‌های علمی و فناوری متمرکز هستند و از دارایی‌های معنوی برای تولید درآمد بهره می‌برند. در صنایع نفت و گاز، که معمولاً با محیطی دشوار برای نوآوری روبه‌رو هستند، شرکت‌های دانش بنیان می‌توانند به حمایت از تحولات علمی و فناوری کمک کنند. وزارت نفت کشور با افزایش همکاری‌ها با شرکت‌های دانش بنیان، به‌ویژه در زمینه تولید اقلام راهبردی و تحریمی، به موفقیت‌های قابل توجهی دست یافته است. این وزارتخانه ۷۵۱ قرارداد با شرکت‌های دانش بنیان به ارزش ۳۴۰ میلیون دلار امضا کرده و ۶۵ درصد این قراردادها مربوط به تولید بار اول در دولت سیزدهم

^۱ Dalelo & et al

بوده است. همچنین، وزارت نفت با تکیه بر توان داخلی، از خروج ارز جلوگیری کرده و با بومی سازی تجهیزات گلوگاهی 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).

۲. پیشینه پژوهش

در پژوهشی نلی 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 مهارتها و توانمندیهای 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. استرت (۲۰۲۴)، در پژوهشی نشان داد که افزایش کیفیت خدمات، در برون سپاری زیر سیستمهای منابع انسانی بیشترین اهمیت را دارد و مدیران اجرایی فرایند برون سپاری شرکت می بایست در برنامه های خود بر این عامل تأکید بیشتری داشته باشند. مدیران اجرایی برون سپاری قادر خواهند بود که نتایج برون سپاری منابع انسانی را ارزیابی کنند و در صورت لزوم، اقدام اصلاحی انجام دهند و موفقیت برون سپاری را تضمین کنند. موثل 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 برون سپاری فعالیتهای مدیریت منابع انسانی با نتایج سازمانی مهمی در ارتباط میباشد و میان التزام کارکنان و برون سپاری منابع انسانی رابطه محکمی وجود دارد. اوکوسون و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی متوجه شدند که برون سپاری، ضمن تأمین اماکن و تجهیزات مورد نیاز آموزشی و تأمین نیازهای پشتیبانی و فناوریانه، در جذب نیروهای متخصص و ایجاد زمینه های کارآفرینی مؤثر بوده و میتواند سبب کاهش هزینه ها در آموزش و پرورش گردد. در اهمیت و ضرورت انجام چنین پژوهش باید بیان کرد در سازمان های امروزی، منابع انسانی به عنوان یک عامل راهبردی و مزیت رقابتی شناخته می شود که می تواند سازمان را از رقبای متمایز کند (نرگسیان و همکاران، ۱۴۰۲). برون سپاری مدیریت منابع انسانی به سازمان ها این امکان را می دهد که بر شایستگی های اصلی خود تمرکز کرده و فعالیت های غیر محوری را به شرکت های متخصص واگذار کنند (بربر و اسلاویچ^۲، ۲۰۲۴). این فرایند مزایای متعددی از جمله کاهش هزینه های آموزش و تجهیزات، بهبود بهره وری، افزایش انعطاف پذیری، دسترسی به فناوری های پیشرفته و کاهش ریسک دارد. در شرکت های دانش بنیان، به ویژه در صنعت

^۱ Mosel & et al

^۲ Barbar & Eslavich

نفت، نیروی انسانی توانمند یکی از عوامل کلیدی رشد و نوآوری محسوب می‌شود و می‌تواند کمبود سایر منابع را جبران کند (سویم)^۱، ۲۰۱۹). بااین حال، علیرغم اهمیت بالای این موضوع، برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در این صنعت کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

۳. شکاف تحقیق و تعریف مسئله

باتوجه به هدف پژوهش یعنی بررسی نقش برون‌سپاری در توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت، 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. بااین حال، تاکنون مطالعه‌ای 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؟

- 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؟

^۱ Sowim

۴. روش شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از جهت روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و به طور مشخص از دسته پژوهش‌های آمیخته (کیفی- کمی) از نوع توصیفی-اکتشافی است. در این پژوهش از روش تحلیل محتوا جهت استخراج مولفه‌ها و همچنین سنجه‌های پژوهش استفاده شد. بدین شکل ابتدا اطلاعات موردنیاز برای شناسایی ابعاد الگوی برون سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش بنیان صنعت نفت کشور گردآوری شده و روابط علی و همچنین شرایط زمینه‌ای آنان مشخص شد. پس از این مرحله محقق به منظور سطح‌بندی ابعاد شناسایی شده الگوی مورد نظر پژوهش از مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شد. بنابراین به منظور 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 برون سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش بنیان 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 دانش بنیان 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 آغاجاری، 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 سطح بندی و ترسیم مدل برون سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش بنیان صنعت نفت از شیوه مدلسازی ساختاری تفسیری و ماتریس MIC MAC استفاده شده است. داده‌ها در بخش کیفی از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، و تحلیل محتوا گردآوری شده‌اند. همچنین، از مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) برای تدوین مدل نهایی استفاده شده است. سپس، به منظور سطح‌بندی ابعاد، از مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شده و در نهایت الگوی نهایی بر اساس این داده‌ها ترسیم شد. در واقع در بخش میدانی این پژوهش از پانل دلفی برای وزن‌دهی و اولویت‌بندی مفاهیم استفاده شده و مدل برون سپاری مدیریت منابع انسانی طراحی گردید. در مرحله تحلیل عاملی اکتشافی، متغیرهای تحقیق بر اساس همبستگی‌های درونی دسته‌بندی و به خوشه‌های مختلف تقسیم شدند. آزمون‌های KMO و بارتلت برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی استفاده شده‌اند تا مطمئن شوند متغیرها همبسته بوده و می‌توان عامل‌های پنهان را شناسایی کرد.

۵. یافته‌های پژوهش

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 ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه پژوهش شامل جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه نمونه پژوهش پرداخته شد.

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

جدول (۱) - ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان				
متغیر	فراوانی	درصد	درصد تجمعی	
جنسیت	مرد	۷	۶۴	۶۴
	زن	۴	۳۶	۱۰۰
	مجموع	۱۱	۱۰۰	
سن	کمتر از ۴۰ سال	۱	۹	۹
	۴۰ تا ۵۵ سال	۸	۷۳	۸۲
	بیشتر از ۵۵ سال	۲	۱۸	۱۰۰
	مجموع	۱۱	۱۰۰	
میزان تحصیلات	کارشناسی ارشد	۶	۵۵	۵۵
	دکتری	۵	۴۵	۱۰۰
	مجموع	۱۱	۱۰۰	
سابقه در حوزه مدیریت منابع انسانی	کمتر از ۱۰ سال	۶	۵۵	۵۵
	۱۰ تا ۲۰ سال	۳	۲۷	۸۲
	بیشتر از ۲۰ سال	۲	۱۸	۱۰۰
	مجموع	۱۱	۱۰۰	

۵-۱. 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/). 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

ردیف	اختلاف میانگین	میانگین راند ۱	میانگین راند ۲	ردیف	اختلاف میانگین	میانگین راند ۱	میانگین راند ۲
C۱	۰,۰۹۱-	۳,۸۱۸۲	۳,۷۲۷۳	C۴۸	۰,۰۹۱	۳,۸۱۸۲	۳,۹۰۹۱
C۲	۰,۰۰۰	۴,۰۹۰۹	۴,۰۹۰۹	C۴۹	۰,۰۹۱	۴	۴,۰۹۰۹
C۳	۰,۰۹۱-	۴,۶۳۶۴	۴,۵۴۵۵	C۵۰	۰,۰۰۰	۳,۹۰۹۱	۳,۹۰۹۱
C۴	۰,۰۰۰	۴,۲۷۲۷	۴,۲۷۲۷	C۵۱	۰,۰۹۱	۴,۲۷۲۷	۴,۳۶۳۶
C۵	۰,۰۰۰	۳,۸۱۸۲	۳,۸۱۸۲	C۵۲	۰,۰۹۱-	۴,۶۳۶۴	۴,۵۴۵۵
C۶	۰,۰۹۱-	۴,۵۴۵۵	۴,۴۵۴۵	C۵۳	۰,۰۹۱-	۳,۸۱۸۲	۳,۷۲۷۳
C۷	۰,۰۹۱-	۳,۸۱۸۲	۳,۷۲۷۳	C۵۴	۰,۰۰۰	۴,۰۹۰۹	۴,۰۹۰۹
C۸	۰,۰۰۰	۴,۵۴۵۵	۴,۵۴۵۵	C۵۵	۰,۰۹۱-	۴,۶۳۶۴	۴,۵۴۵۵
C۹	۰,۰۹۱-	۴,۳۶۳۶	۴,۲۷۲۷	C۵۶	۰,۰۰۰	۴,۲۷۲۷	۴,۲۷۲۷
C۱۰	۰,۰۰۰	۴	۴	C۵۷	۰,۰۰۰	۳,۸۱۸۲	۳,۸۱۸۲
C۱۱	۰,۰۹۱-	۳,۸۱۸۲	۳,۷۲۷۳	C۵۸	۰,۰۹۱-	۴,۵۴۵۵	۴,۴۵۴۵
C۱۲	۰,۰۰۰	۳,۷۲۷۳	۳,۷۲۷۳	C۵۹	۰,۰۹۱-	۳,۸۱۸۲	۳,۷۲۷۳
C۱۳	۰,۰۹۱-	۴,۵۴۵۵	۴,۴۵۴۵	C۶۰	۰,۰۰۰	۴,۵۴۵۵	۴,۵۴۵۵
C۱۴	۰,۰۰۰	۴,۱۸۱۸	۴,۱۸۱۸	C۶۱	۰,۰۹۱-	۴,۳۶۳۶	۴,۲۷۲۷
C۱۵	۰,۰۰۰	۴,۳۶۳۶	۴,۳۶۳۶	C۶۲	۰,۰۰۰	۴	۴
C۱۶	۰,۰۹۱	۳,۷۲۷۳	۳,۸۱۸۲	C۶۳	۰,۰۹۱-	۳,۸۱۸۲	۳,۷۲۷۳
C۱۷	۰,۰۹۱	۳,۸۱۸۲	۳,۹۰۹۱	C۶۴	۰,۰۰۰	۳,۷۲۷۳	۳,۷۲۷۳
C۱۸	۰,۰۹۱	۴	۴,۰۹۰۹	C۶۵	۰,۰۹۱-	۴,۵۴۵۵	۴,۴۵۴۵
C۱۹	۰,۰۰۰	۳,۹۰۹۱	۳,۹۰۹۱	C۶۶	۰,۰۰۰	۴,۱۸۱۸	۴,۱۸۱۸
C۲۰	۰,۰۹۱	۴,۲۷۲۷	۴,۳۶۳۶	C۶۷	۰,۰۰۰	۴,۳۶۳۶	۴,۳۶۳۶
C۲۱	۰,۰۹۱	۳,۲۷۲۷	۳,۳۶۳۶	C۶۸	۰,۰۹۱	۳,۷۲۷۳	۳,۸۱۸۲
C۲۲	۰,۰۹۱	۴,۰۹۰۹	۴,۱۸۱۸	C۶۹	۰,۰۹۱	۳,۸۱۸۲	۳,۹۰۹۱
C۲۳	۰,۰۰۰	۴	۴	C۷۰	۰,۰۹۱	۴	۴,۰۹۰۹
C۲۴	۰,۰۹۱	۳,۲۷۲۷	۳,۳۶۳۶	C۷۱	۰,۰۰۰	۳,۹۰۹۱	۳,۹۰۹۱
C۲۵	۰,۰۹۱-	۴,۸۱۸۲	۴,۷۲۷۳	C۷۲	۰,۰۹۱	۴,۲۷۲۷	۴,۳۶۳۶
C۲۶	۰,۰۰۰	۴	۴	C۷۳	۰,۰۹۱	۳,۲۷۲۷	۳,۳۶۳۶
C۲۷	۰,۰۹۱	۳,۹۰۹۱	۴	C۷۴	۰,۰۹۱	۴,۰۹۰۹	۴,۱۸۱۸
C۲۸	۰,۰۰۰	۴	۴	C۷۵	۰,۰۰۰	۴	۴
C۲۹	۰,۰۹۱	۴	۴,۰۹۰۹	C۷۶	۰,۰۹۱	۳,۲۷۲۷	۳,۳۶۳۶
C۳۰	۰,۰۰۰	۴,۱۸۱۸	۴,۱۸۱۸	C۷۷	۰,۰۹۱-	۴,۸۱۸۲	۴,۷۲۷۳
C۳۱	۰,۰۹۱-	۳,۳۶۳۶	۳,۲۷۲۷	C۷۸	۰,۰۰۰	۴	۴

ارائه الگوی برون سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت کشور

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 برون سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش بنیان 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

نماد	بعد	نماد	معیار	df	راند ۱		راند ۲		راند ۳	
					sig	w	sig	w	sig	w
A ^۱	عدالت سازمانی	C ^۱	تبیین حقوق و عدالت سازمانی	۵	۰,۰۲۱۳	۰,۴۱۳۲	۰,۰۱۸۴	۰,۶۱۵۷	۰,۰۷۸۰	۰,۷۶۹۶
		C ^۲	محوریت قانون	۵	۰,۰۳۹۸	۰,۳۹۸۷	۰,۰۱۶۵	۰,۵۹۴۰	۰,۰۱۰۷	۰,۷۴۲۵
A ^۲	استعداد یابی و جانشین پروری	C ^۳	کارگروهی و پایداری سازمان	۵	۰,۰۰۸۷	۰,۴۱۸۱	۰,۰۰۶۸	۰,۶۲۲۹	۰,۰۰۵۸	۰,۷۷۸۷

۱- Kendall's Coefficient of Concordance (W)

						۵	کشف و ارتقا منابع انسانی	C ^۴			۰,۰۱۲۶	۰,۷۷۵۰	۰,۰۲۷۲	۰,۶۲۰۰	۰,۰۳۰۱	۰,۴۱۶۱
A ^۳	بهبود سازمانی	ارتباطات	C ^۵	توسعه ارتباطات و دانش سازمان	۸	۰,۴۲۷۸	۰,۰۶۸۹	۰,۶۳۷۴	۰,۰۴۴۶	۰,۷۹۶۷	۰,۰۱۳۶					
A ^۴	به روز رسانی و انعطاف منابع انسانی		C ^۶	برنامه ریزی متناسب	۴	۰,۴۰۲۶	۰,۰۳۳۰	۰,۵۹۹۸	۰,۰۲۱۳	۰,۷۴۹۷	۰,۰۰۸۷					
			C ^۷	انعطاف پذیری	۴	۰,۴۴۷۲	۰,۰۴۹۵	۰,۶۶۶۳	۰,۰۴۶۶	۰,۸۳۲۹	۰,۰۱۴۶					
			C ^۸	به کارگیری فناوری اطلاعات	۴	۰,۴۶۶۶	۰,۰۴۴۶	۰,۶۹۵۲	۰,۰۴۰۷	۰,۸۶۹۰	۰,۰۰۶۸					
A ^۵	دوسویه سازی منابع انسانی		C ^۹	توسعه مهارت های کارکنان	۴	۰,۳۹۲۹	۰,۰۵۹۲	۰,۵۸۵۳	۰,۰۴۳۷	۰,۷۳۱۷	۰,۰۱۱۶					
			C ^{۱۰}	توانمندسازی کارکنان	۵	۰,۳۵۱۲	۰,۰۱۸۱	۰,۵۲۳۳	۰,۰۱۵۷	۰,۷۲۷۴	۰,۰۰۶۶					
			C ^{۱۱}	تجزیه و تحلیل شغل	۴	۰,۳۳۸۹	۰,۰۳۳۸	۰,۵۰۴۹	۰,۰۱۴۰	۰,۷۰۱۸	۰,۰۰۹۱					
A ^۶	آموزش و برنامه ریزی انسانی		C ^{۱۲}	برنامه ریزی منابع انسانی	۷	۰,۳۵۵۴	۰,۰۰۷۴	۰,۵۲۹۵	۰,۰۰۵۸	۰,۷۳۶۰	۰,۰۰۴۹					
			C ^{۱۳}	آموزش و توسعه منابع انسانی	۷	۰,۳۵۳۷	۰,۰۲۵۶	۰,۵۲۷۰	۰,۰۲۳۱	۰,۷۳۲۶	۰,۰۱۰۷					
A ^۷	مدیریت نوین منابع انسانی		C ^{۱۴}	مدیریت صحیح نیروی انسانی	۶	۰,۳۶۳۶	۰,۰۵۸۵	۰,۵۴۱۸	۰,۰۳۷۹	۰,۷۵۳۱	۰,۰۱۱۵					
			C ^{۱۵}	ارزیابی عملکرد منابع انسانی	۶	۰,۳۴۲۲	۰,۰۲۸۰	۰,۵۰۹۸	۰,۰۱۸۱	۰,۷۰۸۷	۰,۰۰۷۴					

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 نمی باشد.

۲-۵. یافته های کمی پژوهش

نتایج توصیف نمونه آماری پژوهش نشان می دهد که از میان ۲۳۵ پاسخگو، ۸۳ درصد مرد و ۱۷ درصد زن هستند. از نظر سنی، بیشترین گروه پاسخ دهندگان 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

ارائه الگوی برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت کشور

تحصیلات، ۵۳ درصد از پاسخ‌گویان دارای مدرک کارشناسی، ۲۹ درصد دارای کارشناسی‌ارشد و بالاتر، ۱۳ درصد دارای کاردانی و ۵ درصد دارای دیپلم یا کمتر هستند. این آمار نشان‌می‌دهد 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 معنی‌داری به‌دست آمده صورت می‌پذیرد. بدین ترتیب که اگر مقدار سطح معنی‌داری (Sig) به‌دست آمده در آزمون کوچک‌تر از عدد ۰,۰۵ باشد، فرضیه صفر رد شده و بین دو متغیر ارتباط معنی‌داری 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	A ^۱	A ^۲	A ^۳	A ^۴	A ^۵	A ^۶	A ^۷
عدالت سازمانی	A ^۱	۱						
استعداد یابی و جانشین‌پروری	A ^۲	۰,۴۹۹	۱					
بهبود ارتباطات سازمانی	A ^۳	۰,۵۸۱	۰,۵۴۷	۱				
به‌روز رسانی و انعطاف منابع انسانی	A ^۴	۰,۶۱۲	۰,۶۳۹	۰,۵۹۴	۱			
دوسویه سازی منابع انسانی	A ^۵	۰,۶۳۳	۰,۵۳۷	۰,۵۵۹	۰,۶۱۹	۱		
آموزش و برنامه‌ریزی	A ^۶	۰,۵۵۱	۰,۵۴۲	۰,۵۳۹	۰,۴۹۶	۰,۶۰۶	۱	
مدیریت نوین منابع انسانی	A ^۷	۰,۵۶۶	۰,۶۱۱	۰,۶۲۴	۰,۶۰۱	۰,۵۷۹	۰,۵۵۹	۱

با توجه به جدول (۴) همان‌گونه که مشاهده می‌گردد، 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 می‌شود. تحلیل عاملی اکتشافی (EFA) به‌عنوان روشی برای شناسایی مقوله‌های زیربنایی گویه‌ها به کار گرفته شد و با استفاده از آزمون‌های KMO و بارتلت، کفایت داده‌ها برای تحلیل عاملی تأیید گردید. مقادیر KMO در تمامی مؤلفه‌ها بالاتر از ۰,۷ و سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ بود که نشان‌دهنده مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی است. بر این اساس، ۹۴ زیر معیار شناسایی شده از طریق مبانی نظری، مصاحبه‌های خبرگان و تکنیک دلفی، در قالب ۷ معیار اصلی شامل عدالت سازمانی، استعدادیابی و جانشین‌پروری، بهبود ارتباطات سازمانی، به‌روزرسانی و انعطاف منابع انسانی، دوسویه‌سازی منابع انسانی، آموزش و برنامه‌ریزی، و مدیریت نوین منابع انسانی دسته‌بندی شدند.

جدول (۵) - ابعاد، معیارها و زیر معیارهای برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت

بعد	معیار	زیر معیار
عدالت سازمانی		احترام مدیران به حقوق کارکنان

تبیین حقوق و عدالت سازمانی	اطلاع دقیق کارکنان از حقوق اجتماعی و سازمانی خود اهمیت ویژه سازمان به رعایت عدالت و احترام به حقوق کارکنان اطلاع کارکنان از شرح فعالیت‌های خود دسترسی کارکنان به دانش اجرای فعالیت‌های سازمانی محوله ارائه آموزش‌های کافی برای بهبود توانمندی‌های کارکنان برای اجرای صحیح فعالیت‌های سازمان
محوریت قانون	آگاهی کامل مدیریت ارشد از ابعاد سازمان توانمندی مدیریت ارشد سازمان برای هدایت صحیح منابع انسانی همسویی سرپرستی تیم‌های تخصصی و حرفه‌ای کاری با ابعاد علم مدیریت تعریف استانداردهای مناسب جذب منابع انسانی قرار گرفتن قوانین و مقررات به عنوان مبنای تمامی تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی استفاده از دستورالعمل‌های استاندارد در زمان به کارگیری نیرو انسانی
استعداد یابی و کارگروهی و پایداری جانشین‌پروری سازمان	به کارگیری تیم‌های کاری در بخش‌های متفاوت تلاش مجموعه مدیریت برای ایجاد ارتباطات مثبت بین همکاران ثبات محیط کاری و استفاده از همکاران با دانش و تخصص همسو توسعه و به‌روز رسانی زیر ساخت‌های ارتباطی سازمان ارتباطات مناسب مدیران با کارکنان بهره‌گیری از ارتباطات مستقیم در اجرای فعالیت‌های سازمانی
کشف و ارتقا منابع انسانی	اهمیت مدیران به شایستگی کارکنان برای ارتقا شغلی تجربه و تخصص مبنای ارتقا شغلی کارکنان نیاز سازمان در زمینه‌های 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 آموزش‌های تخصصی برای توسعه مداوم کیفیت نیروی انسانی
بهبود ارتباطات و توسعه ارتباطات و دانش دانش سازمانی	ایجاد انگیزه‌های مناسبی برای کارکنان انگیزش کارکنان با حمایت‌های مالی و قانونی مدیران ارتقا توانایی و ابزارهای در اختیار مدیران برای انگیزش کارکنان تعریف شفاف ارتباطات درون سازمانی

ارائه الگوی برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت کشور

رعایت دقت سلسله‌مراتب 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 می‌دهد		
به‌روز رسانی استانداردهای به‌کارگیری نیروی انسانی در راستای تحقق اهداف سازمان		
به‌روز رسانی و انعطاف منابع انسانی	شناسایی دقیق نیازهای سازمانی	
	برنامه‌ریزی برای تحلیل ساختار یافته از توانمندی‌های سازمانی	
	شناخت دقیق نقاط ضعف و قوت سازمانی	
	سازماندهی بخش‌های سازمانی در مسیر اهداف سازمان	
	استفاده از رویکردهای تخصصی در برنامه ریزی‌های سازمانی	
انعطاف‌پذیری	برنامه‌ریزی برای واکنش مناسب به شرایط متفاوت سازمانی	
	تأمین نیروی انسانی و منابع مناسب برای واکنش‌های مختلف به شرایط مختلف	
	تعریف ساختار شناور و متغیر برای فعالیت‌های 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 انعطاف‌پذیری	
به‌کارگیری فناوری اطلاعات	توسعه دانش فناوری اطلاعات در سازمان	
	پیاده سازی سیستم‌های به‌روز 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 ساخت‌های لازم برای به‌کارگیری فناوری اطلاعات در فرایندهای سازمانی	
دوسویه سازی منابع انسانی	آموزش مستمر کارکنان برای توانمند سازی دانشی آنان	
	تمرکز بر توسعه یادگیری سازمانی در همه سطوح عملیاتی و اجرایی سازمان	
	نیاز سنجی تخصصی و دانشی نیروی انسانی و به‌روز رسانی مهارت‌های کارکنان براساس ابعاد تخصصی مورد نیاز نیروی انسانی	
	برنامه‌ریزی برای آموزش‌های تخصصی بر اساس نیازهای سازمانی به کارکنان	
	تعریف زیر ساخت‌های پیاده سازی مدیریت الکترونیک نیروی انسانی	

توانمندسازی کارکنان	تمرکز بر توانمند سازی روانشناختی کارکنان و فعالیت در حوزه‌های شناختی برای ارتقا استانداردهای نیروی انسانی در این زمینه
	تزریق حس معنا داری برای کارکنان
	بر شمردن نیازهای معیشتی کارکنان و برنامه‌ریزی برای ارتقا استانداردهای سازمانی در این حوزه
	تحلیل دقیق بهبود مستمر فرایندها و تأمین نیروی انسانی برای ارتقا استانداردهای ساماندهی متناسب نیروی انسانی
	تمرکز بر همراهی ارکان سازمان برای ارتقا توانمندی‌های نیروی انسانی
	تأکید بر ارزش نیروی انسانی و نقش کلیدی آن برای تحقق اهداف سازمانی
تجزیه و تحلیل شغل	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 برنامه ریزی 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 اثربخش‌تر 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
آموزش و توسعه منابع انسانی	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

ارائه الگوی برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت کشور

برنامه‌ریزی برای توسعه مهارت‌های فنی کارکنان	
برنامه‌ریزی برای توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی کارکنان	
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	
مدیریت نوین مدیریت صحیح نیروی منابع انسانی	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	
تساوی کارکنان سازمان در شکست‌ها و پیروزی‌های سازمان	
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	ارزیابی عملکرد منابع
تعریف تخصصی از ابعاد فعالیت‌های کارکنان مانند پاکیزگی و آراستگی هر فرد و محیط کار و وقت شناسی	انسانی
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	
مسئولیت پذیری و خلاقیت و نوآوری	
انعطاف و پذیرش شرایط جدید و عدم مقاومت در برابر تغییر	
توانمندی در ارائه گزارشات فنی و تخصصی	

۳-۵. 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.

بررسی های انجام شده در نتایج پانل دلفی و تحلیل عاملی اکتشافی دسته بندی ۹۴ زیر معیار کلیدی جدول فوق در قالب معیار های سیزده گانه «تبیین حقوق و عدالت سازمانی، محوریت قانون، کار گروهی و پایداری سازمان، کشف و ارتقا منابع انسانی، توسعه ارتباطات و دانش سازمان، برنامه ریزی متناسب، انعطاف پذیری، بکارگیری فناوری اطلاعات، توسعه مهارت های کارکنان، توانمندسازی کارکنان، تجزیه و تحلیل شغل، برنامه ریزی منابع انسانی، آموزش و توسعه منابع انسانی و مدیریت صحیح نیروی انسانی و ارزیابی عملکرد منابع انسانی» در قالب ۷ بعد اصلی «عدالت سازمانی، استعداد یابی 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» به عنوان معیار ها و ابعاد تعیین کننده برون سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه های انسانی در شرکت های دانش بنیان صنعت نفت شناسایی شده اند، در این مرحله باید بتوان با استفاده از جدول فوق مدل اولیه پژوهش ترسیم شود که این مدل در قالب درخت تصمیم (سلسله مراتب) پژوهش و به شرح ذیل ترسیم می شود.

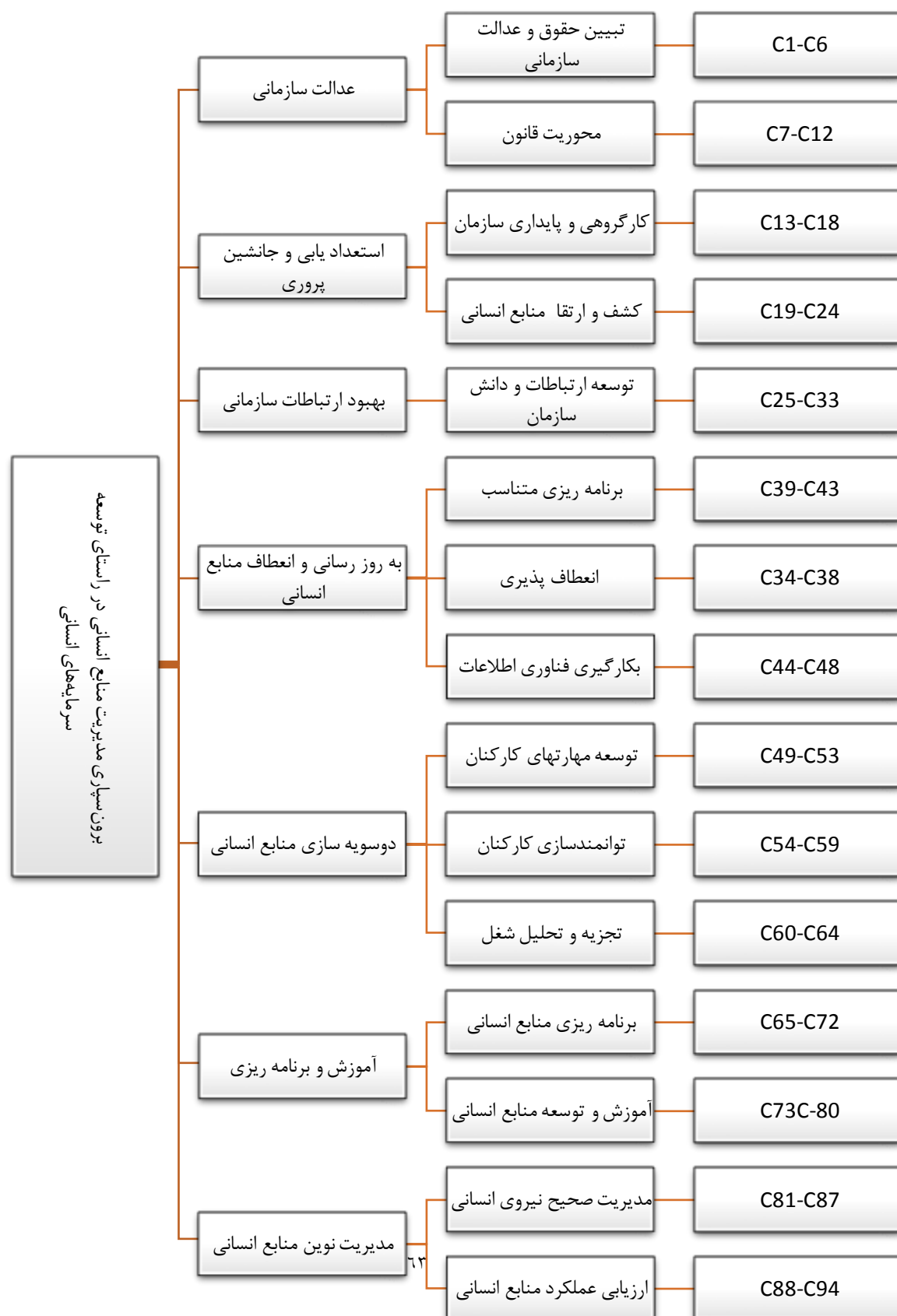
ارائه الگوی برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت کشور



نمودار (۱) - مدل اولیه برون سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه های انسانی در شرکت های دانش بنیان 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.

ارائه الگوی برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت کشور



نمودار (۲)-درخت سلسله‌مراتب ابعاد برون سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه های انسانی در شرکت‌های دانش بنیان صنعت نفت

۵-۴. 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	A ^۱	A ^۲	A ^۳	A ^۴	A ^۵	A ^۶	A ^۷
عدالت سازمانی	A ^۱	۳,۴۶۸	۵,۷۸۰	۶,۹۳۶	۳,۴۶۸	۵,۷۸۰	۴,۶۲۴
استعداد یابی و جانشین پروری	A ^۲	۵,۷۸۰	۴,۶۲۴	۴,۶۲۴	۸,۰۹۲	۵,۷۸۰	۴,۶۲۴
بهبود ارتباطات سازمانی	A ^۳	۵,۷۸۰	۶,۹۳۶	۵,۷۸۰	۴,۶۲۴	۵,۷۸۰	۴,۶۲۴
به روز رسانی و انعطاف منابع انسانی	A ^۴	۳,۴۶۸	۵,۷۸۰	۴,۶۲۴	۳,۴۶۸	۵,۷۸۰	۴,۶۲۴
دوسویه سازی منابع انسانی	A ^۵	۵,۷۸۰	۳,۴۶۸	۵,۷۸۰	۳,۴۶۸	۵,۷۸۰	۴,۶۲۴
آموزش و برنامه ریزی	A ^۶	۴,۶۲۴	۵,۷۸۰	۴,۶۲۴	۵,۷۸۰	۴,۶۲۴	۵,۷۸۰
مدیریت نوین منابع انسانی	A ^۷	۴,۶۲۴	۵,۷۸۰	۴,۶۲۴	۵,۷۸۰	۴,۶۲۴	۵,۷۸۰

۵-۵. ماتریس ارزش ابعاد برون سپاری مدیریت منابع انسانی برای توسعه سرمایه های انسانی

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

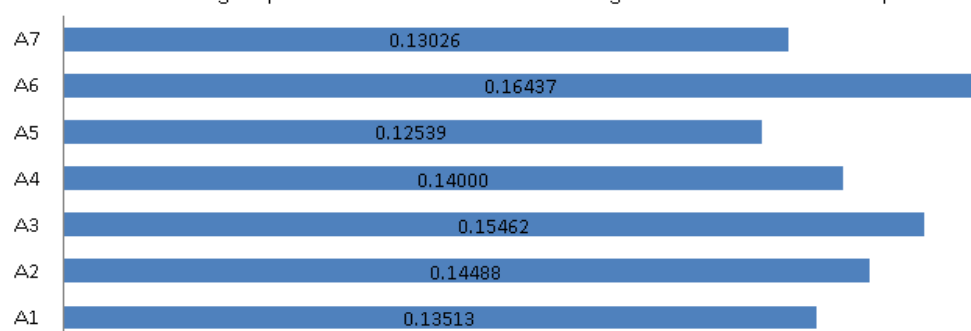
جدول (۸) - ماتریس ارزش ابعاد برون سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه های انسانی

ابعاد برون سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه های انسانی	ارزش	رتبه
عدالت سازمانی	۰,۱۳۵۱۳	پنجم
استعداد یابی و جانشین پروری	۰,۱۴۴۸۸	سوم
بهبود ارتباطات سازمانی	۰,۱۵۴۶۲	دوم
به روز رسانی و انعطاف منابع انسانی	۰,۱۴۰۰۰	چهارم

ارائه الگوی برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت کشور

دوسویه سازی منابع انسانی	۰,۱۲۵۳۹	هفتم
آموزش و برنامه‌ریزی	۰,۱۶۴۳۷	اول
مدیریت نوین منابع انسانی	۰,۱۳۰۲۶	ششم

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 برون سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه های انسانی

نتایج ماتریس ارزش ابعاد برون سپاری مدیریت منابع انسانی در توسعه سرمایه های انسانی شرکت های دانش بنیان صنعت نفت نشان می دهد که آموزش و برنامه ریزی (۰,۱۶۴۳۷) در رتبه نخست قرار دارد، سپس بهبود ارتباطات سازمانی (۰,۱۵۴۶۲)، استعدادیابی و جانشین پروری (۰,۱۴۴۸۸)، به روز رسانی و انعطاف منابع انسانی (۰,۱۴۰۰۰)، عدالت سازمانی (۰,۱۳۵۱۳)، مدیریت نوین منابع انسانی (۰,۱۳۰۲۶) و در نهایت دوسویه سازی منابع انسانی (۰,۱۲۵۳۹) در اولویت های بعدی جای می گیرند. با توجه به وزن های به دست آمده، اولویت بندی این ابعاد مشخص شده و در ادامه پژوهش به سطح بندی، اعتبار سنجی و ترسیم مدل پرداخته خواهد شد. ابتدا نماد معیارهای مورد بررسی تعیین شدند.

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

قدرت نفوذ تعداد عناصری که عنصر i ام بر آنها تأثیر می گذارد.

میزان وابستگی تعداد عناصری که بر عنصر i ام تأثیر می گذارند.

ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM) برای بررسی روابط بین ابعاد و شاخص های برون سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه های انسانی، بر اساس نظرات خبرگان و روش مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) تدوین شده است. این ماتریس با استفاده از چهار نوع رابطه مفهومی (تأثیر گذاری، تأثیر پذیری، 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 شده اند. این ماتریس نشان دهنده میزان تأثیر گذاری و تأثیر پذیری هر معیار بر سایر معیارها در مدل برون سپاری 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»، «استعداد یابی و جانشین‌پروری»، و «به‌روز رسانی 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 برون سپاری است. از سوی دیگر، ابعاد «بهبود ارتباطات سازمانی»، «دوسویه سازی 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 برون سپاری فراهم کنند.

۵-۶. پاسخ به سؤالات پژوهش

هدف این تحقیق، طراحی یک مدل برون سپاری برای مدیریت منابع انسانی با هدف توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش بنیان صنعت نفت کشور است. برای رسیدن به این هدف، سؤالات مختلفی مطرح شده است 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 دانش بنیان، نظرسنجی‌هایی برای هم‌راستایی ابعاد برون سپاری 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 برون سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش بنیان 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 برون سپاری مدیریت منابع انسانی ارائه شد.

سؤال دوم: مولفه‌های الگوی برون سپاری 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»، «کارگروهی و پایداری سازمان» و دیگر مولفه‌ها می‌باشند.

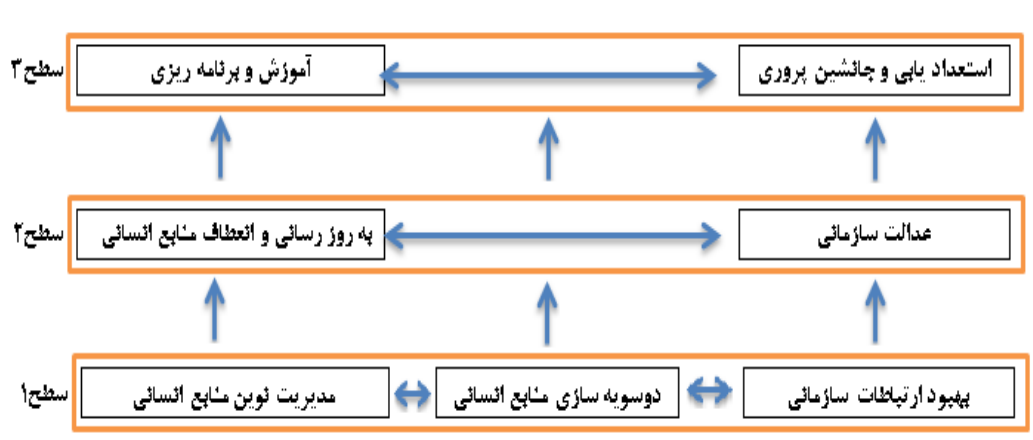
سؤال سوم: شاخص‌های الگو برون سپاری مدیریت منابع انسانی کدامند؟

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

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

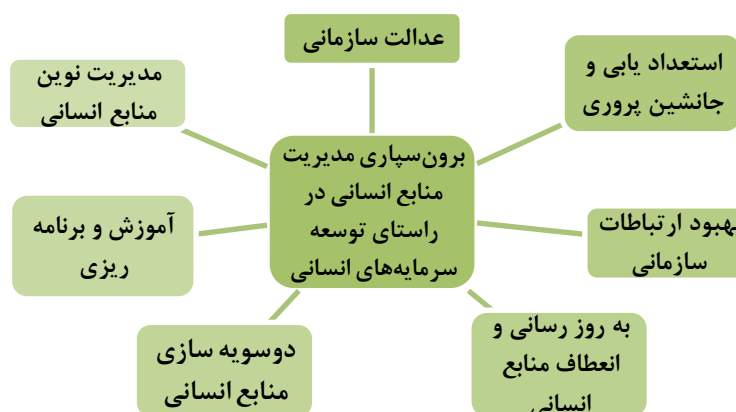
با استفاده از تحلیل ساختاری تفسیری (ISM)، روابط و تأثیرگذاری بین معیارهای مختلف و سطوح آنها ترسیم گردید.

ارائه الگوی برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت کشور



نمودار (۴)- سطح بندی ابعاد برون سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه های انسانی در شرکت های دانش بنیان صنعت نفت

سؤال پنجم: اعتبارسنجی الگوی برون سپاری مدیریت منابع انسانی چگونه است؟
 نتایج تحلیل میک مک نشان می‌دهد که سه بعد «عدالت سازمانی»، «استعداد یابی و جانشین پروری» و «انعطاف پذیری 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 دانش بنیان صنعت نفت کمک کند تا از ظرفیت‌های برون سپاری 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 برون سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه های انسانی درخت تصمیم (سلسله‌مراتب) ترسیم و مقایسات زوجی انجام شده و براساس آن با پیاده سازی مدل سازی 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 برون سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه های انسانی در شرکت های دانش بنیان صنعت نفت

بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش طراحی مدل برون سپاری مدیریت منابع انسانی به منظور توسعه سرمایه های انسانی در شرکت های دانش بنیان صنعت نفت است. پژوهش به روش آمیخته (کیفی- کمی) و از نوع توصیفی-اکتشافی انجام شده است. در بخش کیفی، ۱۱ مدیر از شرکت های دانش بنیان صنعت نفت به شیوه نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند و در بخش کمی، ۲۳۷ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی شرکت های نفتی استان خوزستان با استفاده از روش نمونه گیری در دسترس همکاری کردند. در این پژوهش از تحلیل محتوای مقالات، پانل دلفی، تحلیل عاملی اکتشافی، مقایسات زوجی و تحلیل های ساختاری تفسیری برای گردآوری داده ها و تحلیل معیارها استفاده شد. نتایج پانل دلفی به شناسایی و رتبه بندی ۹۴ زیر معیار در قالب ۱۵ معیار و ۷ بعد اصلی شامل «عدالت سازمانی، استعداد یابی و جانشین پروری، بهبود ارتباطات سازمانی، به روزرسانی و انعطاف منابع انسانی، دوسویه سازی منابع انسانی، آموزش و برنامه ریزی، و مدیریت نوین منابع انسانی» انجامید. در نهایت، مدل برون سپاری 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 پژوهش های 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 پژوهش های 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.

تحلیل ها نشان دهنده یک پژوهش جامع و دقیق در زمینه برون سپاری مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سرمایه های انسانی در شرکت های دانش بنیان صنعت نفت است. نتایج به دست آمده از تحلیل محتوا و تکنیک پانل دلفی شامل ابعاد، مولفه ها و شاخص های مختلفی است که به طور مشخص به شناسایی عواملی پرداخته اند که بر بهبود منابع انسانی در این صنایع تأثیرگذار هستند.

۱. **ابعاد الگو برون سپاری مدیریت منابع انسانی:** شامل مواردی چون احترام به حقوق کارکنان، آموزش های کافی، آگاهی از نیازهای سازمانی، توسعه زیرساخت ها، ارتباطات مناسب میان مدیران و کارکنان، و توجه به بهبود فرآیندها و تخصص کارکنان است.
۲. **مولفه های الگو برون سپاری:** شامل حقوق و عدالت سازمانی، کارگروهي، به کارگیری فناوری اطلاعات، توسعه مهارت ها، آموزش منابع انسانی و برنامه ریزی منابع انسانی است.
۳. **شاخص های الگو برون سپاری:** شاخص های کلیدی مانند عدالت سازمانی، استعداد یابی و جانشین پروری، بهبود ارتباطات سازمانی، آموزش و برنامه ریزی منابع انسانی و مدیریت نوین منابع انسانی از جمله مواردی هستند که در این زمینه شناسایی شده اند.
۴. **سطب بندی و روابط برون سپاری:** با استفاده از مدل تحلیل ساختاری تفسیری (ISM)، روابط و تأثیرات میان ابعاد و مولفه های مختلف شناسایی شده و نتایج مشخص شده اند.
۵. **اعتبار یابی الگو:** بر اساس تحلیل میک مک، ابعادی چون عدالت سازمانی، استعداد یابی، و به روز رسانی منابع انسانی در مرز خوشه های خودمختار و مستقل قرار گرفته اند.

پژوهش حاضر 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 به عنوان یک مرجع مفید برای توسعه مدل‌های برون‌سپاری منابع انسانی در صنایع مختلف و به ویژه صنعت نفت در نظر گرفته شود.

پیشنهادهای کاربردی

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای برای ارتقا سرمایه‌های انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت نفت کشور به شرح زیر مطرح شده است: 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 به کارگیری 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 شده است. 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.

تحقیقات آتی

برای محققان آتی، پیشنهادهای 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 شده است. این پیشنهادات می‌توانند زمینه‌ساز پژوهش‌های آتی در این حوزه باشند.

منابع

احمدی، م؛ صفا، ا. (۱۳۹۹). اولویت‌بندی 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؛ اسدالهی، ا. (۱۴۰۲). برون سپاری مدیریت آموزش سازمان‌ها و معیارهای انتخاب (PT۳) ها به‌عنوان شرکای سازمان‌های طرف چهارم آموزش (PT۴)، سومین همایش ملی آسیب‌شناسی 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 برون سپاری مطالعه موردی: شرکت پالایش نفت تبریز، دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانشگاه شاهد، ۱۸ (۵۰)، ۲۰۶-۱۹۱.
- حاج کریمی، عباسعلی و بسطامی، بهتاش (۱۳۹۷). بررسی و تحلیل برون سپاری منابع انسانی در ساختارهای نوین از منظر مزایا و مخاطرات. تهران.
- دانشی، ف. (۱۴۰۲). اثرات برون سپاری 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). برون سپاری در مدیریت منابع انسانی، رشت.
- صادقی، سید مهران، مؤمنی، ماندان، و رضایی زاده، محمود. (۱۴۰۳). ارزیابی مدل مدیریتی برون سپاری 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 برون سپاری 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 برون سپاری 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 برون سپاری فرایند جذب منابع انسانی در شرکت ارتباطات سیار ایران، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۵ (۲)، ۹۰-۷۹.
- 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. (۲۰۲۰). ICT Integrations in TVET: Is it up to Expectations? Procedia - Social and Behavioral Sciences, ۲۰۴, ۸۸-۹۷.
- Basadur, M., Gelade, G., & Basadur, T. (۲۰۲۴). Creative Problem-Solving Process Styles, Cognitive Work...Demands, and Organizational Adaptability, the Journal of Applied Behavioral Science, ۵۰(۱), ۸۰-۱۱۵.

- Berber, N, Slavic, A, (۲۰۲۴). Human Resource (HR) Outsourcing in European Compensation Management in the Light of CRANET Research. *Acta Polytechnica Hungarica*. ۱۳(۳): ۲۰۷-۲۲۵
- Beregszaszi, J. & Polay, D. H. (۲۰۲۲). Human Resource Outsourcing in Times of Economic Turbulence-a Contemporary Review of Practice. *International Journal of Human Resource Studies*, ۲(۱), ۴۶-۶۳.
- Chen, X., Li, J., Ma, J., Tang, Q., & Lou, W. (۲۰۱۸). New algorithms for secure outsourcing of modular exponentiations. *IEEE Transactions on Parallel and Distributed Systems*, 25(۹), ۲۳۸۶-۲۳۹۶.
- Chow, R., Golle, P., Jakobsson, M., Shi, E., Staddon, J., Masuoka, R., & Molina, J. (۲۰۱۷, November). Controlling data in the cloud outsourcing computation without outsourcing control. In *Proceedings of the 2009 ACM workshop on Cloud computing security* (pp. ۸۵-۹۰). ACM.
- Dalelo, A. (۲۰۲۴). Efforts to empower teachers in Ethiopia to address local environmental problems: achievements and limitations. *International Research in Geographical and Environmental Education*, ۱۸(۳), ۲۱۱-۲۲۶.
- Gobble, M. M. (۲۰۱۷). Outsourcing Innovation. *Research-Technology Management*, ۵۶(۴), ۶۴-۶۷.
- Heikkonen, M. (۲۰۲۴). The rationale and effectiveness of recruitment outsourcing. Masters thesis. Management and International Business. Aalto University. School of Economics. ۱۱۷ pages.
- Nyarangi, E. (۲۰۱۸). Assessment of perceptions of human resource outsourcing on organizational performance in selected multinationals in Nairobi. *Journal of Human Resource and Leadership*, ۱(۴), ۵۲-۷۱.
- Okeke-Ezeanyanwu, J. A. (۲۰۲۴). Impact of Outsourcing on Organizational Productivity in Private and Public Sector Organizations in Anambra State. *African Journal of Education, Science and Technology*, ۳(۴), ۱۱۲-۱۱۶.
- Okosun, K. O., Makinde, O. D., & Takaidza, I. (۲۰۲۴). Analysis of recruitment and industrial human resources management for optimal productivity in the presence of the HIV/AIDS epidemic. *Journal of biological physics*, 39(۱), ۹۹-۱۲۱.
- Patel, S. L. D., Garcia, P. R. J. M., Toledano, L. S., Amarnani, R. K., Tolentino, L. R., & Tang, R. L. (۲۰۱۹). 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. (۲۰۲۴). Other Organizational Perspectives on the Contribution of Human Resources Management to Organizational Performance. In *Organizational Management* (pp. ۶۳-۱۰۶). Palgrave Macmillan UK.
- Sheehan, C, Cooper, B, (۲۰۱۱). HRM outsourcing: the impact of organizational size and HRM strategic involvement. *Personnel Review*. ۴۰(۶):۷۴۲-۷۶۰.
- Siew-Chen, S. & Seow-Voon, Y. (۲۰۱۹). Exploring Human Resource Outsourcing Trends in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۲۲۴, ۴۹۱-۴۹۸.
- Steers M. Richard & Porter W. Lyman, *Motivation and Work Behavior* (New York, MCCRAM-HILL, ۲۰۲۴), P.۳۱۱.
- Sweem, A. (۲۰۱۹). Efforts to empower teachers in Ethiopia to address local environmental problems: achievements and limitations. *International Research in Geographical and Environmental Education*, ۱۸(۳), ۲۱۱-۲۲۶.

- Wang, C., Ren, K., & Wang, J. (۲۰۱۹, April). Secure and practical outsourcing of linear programming in cloud computing. In *INFOCOM, 2011 Proceedings IEEE* (pp. ۸۲۰-۸۲۸). IEEE.
- Weber, W., Festing, M., & Dowling, P. J. (Eds.). (۲۰۱۹). *Management and International Review Cross-Cultural and Comparative International Human Resource Management*. Springer Science & Business Media.
- Willcocks, L., & Cullen, S. (۲۰۱۷). *Intelligent IT outsourcing*. Routledge.