

رتبه بندی معیارهای مدل های برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با تکنیک ANP و انتخاب مدل مناسب برای شرکت ملی پالایش و پخش فراورده های نفتی ایران

سیامک برادران^۱، مصطفی صفوی راد^{۲*}

۱. استادیار گروه مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات دماوند

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات دماوند

چکیده

از آنجا که امروزه منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت های کلیدی هر سازمان است و عامل انسانی منبع راهبردی برای سازمانها محسوب شده لذا برنامه ریزی منابع انسانی جزء برنامه ریزی استراتژیک است. از این رو بررسی الگوها و مدل های مختلف برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و استفاده بهینه از آنها در موسسات و سازمانها جهت برنامه ریزی و بهسازی منابع انسانی مثمر ثمر خواهد بود. این پژوهش با توجه به هدف تحقیق از نوع کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری داده ها از نوع آمیخته (به هم تنیده) می باشد. زیرا ابتدا از روشی کمی (پرسشنامه) استفاده شده که توصیفی - پیمایشی می باشد و سپس از یک روش کیفی (مصاحبه ساختاریافته) استفاده شده است که در پژوهش هم روش کیفی و هم روش کمی دارای وزن یکسان می باشند. در این پژوهش ضمن اشاره به اهمیت و ضرورت اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، عوامل موثر در مدل های مختلف و بررسی مدل های کاربردی علمی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی همچون مدل کریستو فر می بی، مدل مرما، مدل الن بانت و استفن جی هینز، رزماری- هریسون، مدل بامبرگر- مشولم و مدل شولر- جکسون مورد بررسی قرار گرفت و بر اساس نظر خواهی از مدیران و خبرگان شرکت ملی پالایش و پخش فراورده های نفتی ایران عوامل تاثیر گذار مربوط به شرکت انتخاب و به روش ANP تعیین اولویت گردیده است و پس از تجزیه و تحلیل استنباطی مدل ها، مدل شولر- جکسون جهت برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی شرکت پیشنهاد گردید.

کلمات کلیدی: برنامه ریزی، استراتژی، برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

مقدمه

سال ها به هنگام شروع هر گونه فعالیت برنامه ریزی و مطالعه درباره آینده ، در همه سطح های خرد و کلان ، کوتاه مدت و میان مدت ، این پرسش برای برنامه ریزان حوزه های مختلف منابع انسانی صنعت نفت مطرح می شد که بدون خط های راهنمای آینده ، چگونه می توان مسیر توسعه حوزه منابع انسانی صنعت نفت را مشخص کرد. بنابراین به منظور هموار کردن این خلاء ، معاونت توسعه منابع انسانی و مدیریت وزارت نفت ، توسط اداره کل آموزش ، نیروی انسانی و توسعه با همکاری چهار شرکت اصلی ، طرح تدوین سند راهبردی توسعه منابع انسانی صنعت نفت را در قالب دو فاز ، طراحی کرد و به کمک موسسه مطالعات بین المللی انرژی به عنوان مجری طرح ، عملیاتی نمود. فاز نخست طرح از سال ۱۳۸۷ به طور رسمی آغاز شد و با بهره گیری از روش های علمی موثر و با بررسی وضعیت نیروی انسانی موجود در صنعت نفت ، مولفه ها و ابعاد مختلف محیط داخلی کشور و محیط بین المللی تاثیر گذار بر منابع انسانی از طریق آسیب شناسی و آینده پژوهی ، شناسایی کرد و نیمه اول سال ۱۳۸۹ گزارش های نهایی آن آماده شد. محصول نهایی فاز نخست شامل چشم انداز ، ماموریت ، بیانیه ارزش ، هدف ها و استراتژی های منابع انسانی صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران است. در فاز دوم چهار شرکت اصلی وزارت نفت بایستی با تعیین استراتژی های منابع انسانی گامی کوچک از راهی بزرگ در راستای رسیدن به هدف های متعالی صنعت نفت و به تبع آن ، کشور برداشته شود. همچنین نتایج فاز دوم طرح (تدوین برنامه های اجرایی) و حرکت به سوی چشم انداز تدوین شده گامی بزرگ در راستای جذب ، آموزش ، به کارگیری و نگهداشت سرمایه انسانی شایسته را در بردارد و صنعت نفت کشور را به صنعتی پویا ، رو به رشد و مترقی در عرصه جهانی تبدیل کند. (رشیدی ، ۱۳۹۰)

پژوهش و مطالعات انجام شده در برنامه ریزی استراتژیک بویژه در حوزه استراتژی منابع انسانی حاکی از آن است که برنامه ریزی اثربخش منابع انسانی تضمین کننده افزایش بهره وری ، سود آوری و شان و منزلت اجتماعی سازمان است . سازمان به اهمیت نقش نیروی انسانی در تبدیل داده ها به ستاده ها توجه کرده و به این مهم رسیدند که در میان تمامی داده های ورودی به سازمان اعم از منابع مالی ، مواد اولیه ، اطلاعات و تکنولوژی ، نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین منابع از منابع سازمانی نقش عمده و موثرتری را در تبدیل داده ها به ستاده ها دارد ، بنابراین شایسته است که انسان ها مورد توجه بیشتر مدیران سطوح بالای سازمان قرار گیرند. هدف اصلی برنامه ریزی منابع انسانی در هر سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. (اصل مرز ، ۱۳۸۸)

هدف اصلی این تحقیق شناسایی بهترین مدل برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی برای شرکت ملی پالایش و پخش فراورده های نفتی ایران می باشد.

فرایند تحقیق ابتدا با مروری کامل بر مفاهیم (نظری و تجربی) در جستجو در کتابخانه ها و اینترنت مطالب مرتبط با مدل های برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی را شروع و سپس با مقایسه مدل ها با هم و مشخص شدن شاخصه های مدل ها و با کارشناسان ارشد منابع انسانی و مدیران ارشد شرکت مصاحبه انفرادی گذاشته می شود. در ابتدا مصاحبه پرسشنامه به ایشان داده شده و خواسته می شود که پرسشنامه ها را مطالعه کرده و در فرصت مناسب پاسخ داده شود ، سپس به صورت شفاهی مدل های برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی به ایشان ارائه می گردد. بعد از جمع آوری پرسشنامه ها ، داده ها توسط نرم افزار Super Decision مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد و شاخص ها و معیارها رتبه بندی می گردد و سپس براساس شاخص ها و معیارهای رتبه بندی شده مدل ها نیز رتبه بندی می گردد. در انتها مدل مناسب شرکت ملی پالایش و پخش فراورده های نفتی ایران انتخاب می گردد.

ادبیات پژوهش

برنامه ریزی

برنامه ریزی عبارت است از طراحی عملیات برای تغییر یک شی یا موضوع، بر مبنای الگوی پیش بینی شده. (رضائیان، ۱۳۷۹، ۱۷۹)

برنامه ریزی عبارت است تجسم و طراحی وضعیت مطلوب درآینده و یافتن و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند. (مقدسی، ۱۳۸۹)

برنامه ریزی منابع انسانی

برنامه ریزی منابع انسانی فرایند بازنگری نظام مند نیازمندیهای سازمان، به نیروی انسانی است؛ برای تضمین اینکه نیروی انسانی مورد نیاز سازمان با مهارتهای مورد نظر در زمان لازم در اختیار قرار دارند.

برنامه ریزی منابع انسانی را از دو جنبه می توان مورد بررسی قرار داد :

- برنامه ریزی سخت منابع انسانی
- برنامه ریزی نرم منابع انسانی. (صامعی، ۸۸)

استراتژی

واژه استراتژی (Strategy) از ریشه یونانی گرفته شده است به معنای فرمانده ارتش.

مفهوم اولیه استراتژی: فن هدایت، تطبیق و هماهنگ سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی.

تعریف تئورسین های علم مدیریت: استراتژی چگونگی تخصیص مطلوب منابع کمیاب جهت رسیدن به اهداف اقتصادی است. (داوری، شانه ساز، ۱۳۸۰)

چاپلند: «استراتژی مجموعه ای از انتخاب پنیادی یا حساس است درباره نتایج یک فعالیت و ابزار انجام آن.

کی: «استراتژی کسب و کار به هماهنگی بین قابلیت های نهفته و درونی شرکت با محیط بیرونی اش می پردازد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۱)

برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک نوعی برنامه ریزی بلند مدت است که به سازمان بعنوان یک کل می نگرد. منظور از این دوره بلندمدت سه تا پنج سال می باشد. (طی این برنامه ریزی مدیران سازمان را یک واحد کلی در نظر می گیرند و تدابیری می اندیشند تا طی این دوره به اهداف بلندمدت یا همان آرمانهای سازمان دست یابند.

استراتژی منابع انسانی

استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاستها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد و به آن نیاز دارد. با این تعریف، استراتژی منابع انسانی را می‌توان یک نتیجه (نتیجه حاصل از موجودیت سازمان) دانست. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاستها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک منابع انسانی است. (فرهادی، ۱۳۸۸)

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی فرایندی است که مدیریت به وسیله آن از وجود تعداد کافی افراد با مهارت‌های مختلف در سمت‌های مناسب در زمان مناسب اطمینان می‌یابد. به بیان دیگر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، مأموریت و اهداف سازمان را به برنامه پرسنلی برگردانده و سازمان را قادر می‌سازد به اهداف خود دست یابد. (رابینز و سنزو، ۱۳۸۵، ۲۳)

متدولوژی تدوین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

برای تدوین استراتژی منابع انسانی مدل‌های فراوانی توسط استراتژیست‌ها ارائه گردیده است که همگی آنها براساس سه الگو تقسیم بندی می‌شوند:

- الگوی عقلایی یا منطقی
- الگوی فزاینده یا واقعی
- الگوی ترکیبی

۱- الگوی عقلایی یا منطقی (مبتنی بر استراتژی سازمان):

نخستین مدل‌ها برای تدوین استراتژی منابع انسانی در میانه دهه ۱۹۸۰ با نگرش عقلایی، منطقی و فنی و متکی بر استراتژی سازمان طراحی شده‌اند. تاثیرگذاری یک طرفه استراتژی سازمان بر استراتژی منابع انسانی در این مدل‌ها، در نمودار نشان داده شده است.

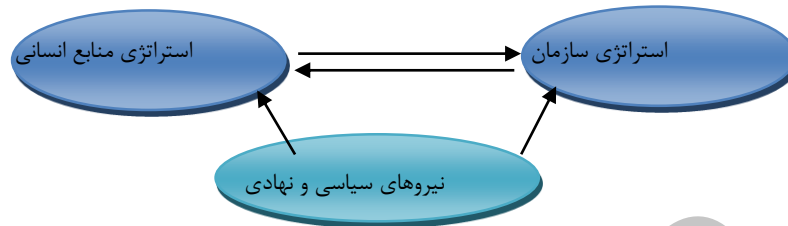


شکل ۱- فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی در الگوهای عقلایی (منطقی)

این مدل‌ها فقط در صورتی قابل اجرا هستند که استراتژی سازمان به صورت آماده و از قبل تهیه شده باشد. البته در این صورت هر گونه اشتباه و انحراف در فرآیند تدوین استراتژی سازمان، عیناً به استراتژی منابع انسانی نیز سرایت می‌کند. بدیهی است عناصر تصمیم‌گیری در این مدل‌ها همانند مدل‌های تدوین استراتژی سازمان، شامل نقاط قوت و ضعف (عوامل درون سازمانی) و فرصت‌ها و تهدیدات (عوامل بیرون سازمانی) هستند.

۲- الگوی فزاینده یا واقعی (مبتنی بر عوامل ویژه مدیریت منابع انسانی):

از اواخر دهه ۱۹۸۰ مدل‌هایی با نگرش فزاینده یا گام به گام مطرح شده‌اند که در فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی به نقش عوامل سیاسی و نهادی درون و بیرون سازمان بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کمی و فنی توجه نشان می‌دهند. این مدل‌ها همچنین توانستند الگوهای استراتژیک منابع انسانی را بدون وجود استراتژی سازمان ارائه کنند، چرا که عناصر تصمیم‌گیری در آنها، شامل عوامل ویژه مربوط به مدیریت منابع انسانی (بازار کار یا نحوه کنترل) است.



شکل ۲- فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی در الگوهای فزاینده (واقعی)

۳- پیتر بامبرگر و ایلن مشولم (۲۰۰۰) در کتاب استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا و آثار) با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار کار یک مدل دو بعدی را با عنوان نگرش یکپارچه معرفی کردند که بر اساس آن مدل تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی منابع انسانی دارای دو پرسش اصلی به عنوان نقاط مرجع استراتژیک (SRPs) است. (اعرابی، مورعی، ۱۳۸۲)

برخی از کاربردی‌ترین مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

۱. مدل مرما :

همان‌گونه که در شکل (۱) ملاحظه می‌کنید، فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با دریافت و تجزیه و تحلیل اهداف استراتژیک شرکت و موسسه و بررسی دقیق محیط بیرونی و محیط درونی سازمان آغاز می‌گردد و با توجه به محدودیتها و امکانات اهداف استراتژیک منابع انسانی، استراتژیهای رسیدن به اهداف مورد نظر تبیین می‌گردد. (حفظی فرد، اورمزدی، ۱۳۸۸)

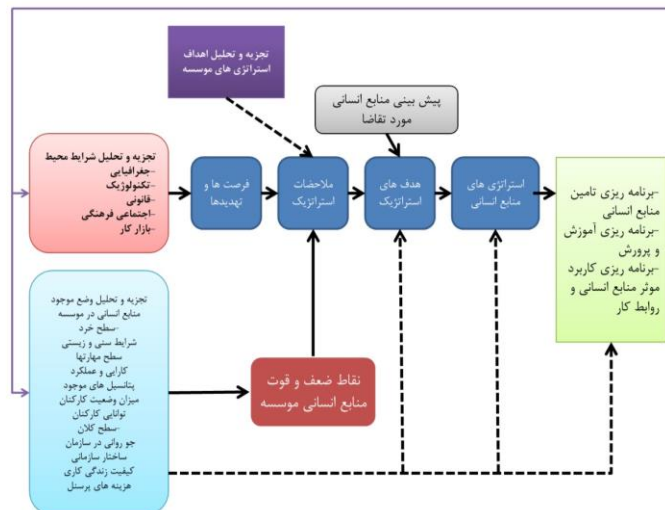
اجزای مدل مرما :

۲- شناخت و تجزیه و تحلیل اهداف و استراتژی سازمان

۱- تجزیه و تحلیل عوامل محیطی

۴- تجزیه و تحلیل اهداف استراتژیک

۳- تجزیه و تحلیل منابع انسانی



شکل ۳- مدل فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد اجرایی (مرما)

مدل کریستوفر می بی :

در این مدل استراتژی شامل ۳ سطح است که عبارتست از:

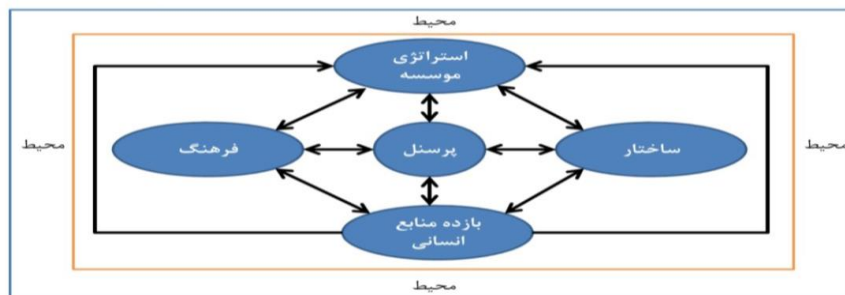
سطح اول: استراتژی موسسه ;

سطح دوم: ساختار، پرسنل و فرهنگ موسسه ;

سطح سوم: بازده منابع انسانی .

این سطوح را در یک محیط رقابتی مورد بررسی قرار گرفته و به‌عنوان مدلی باز مطرح گردیده است و پویایی مدل نیز به‌دلیل ارتباطی است که بین بخشهای مختلف ایجاد گردیده است و مدیران بخش‌های مختلف را درگیر می‌کند.

علاوه بر این، در این روش عوامل تاثیرگذار بر رفتار کارکنان نیز مورد بررسی قرار گرفته است. اجزای کلیدی این مدل استراتژی سازمان ، فرهنگ ، ساختار سازمانی و کارکنان می باشد.



شکل ۴ - مدل کریستوفر می بی (نگرش باز)

مدل ال بانت و استفن جی هینز :

در این مدل بر دستیابی به مزیت رقابتی از طریق توسعه و پرورش منابع انسانی سازمان ها تاکید دارد.

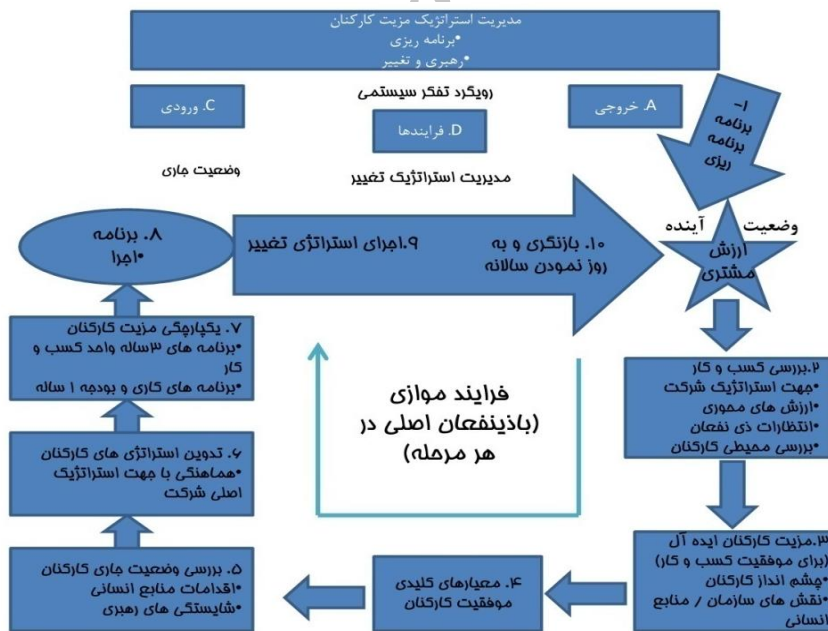
سیاست ها و چشم اندازهای سازمان ها براساس اهداف کوتاه مدت و بلند مدت منابع انسانی تعریف شده و برای کلیه کارکنان پیاده سازی می شود. طبق این مدل برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی را به دو بخش می توان تقسیم کرد:

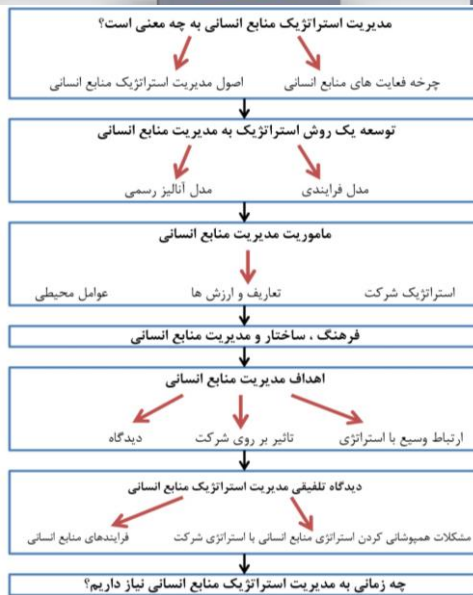
- ۱- برنامه استراتژیک کارکنان که یک برنامه جامع در سطح سازمان برای توسعه کسب و کار مرتبط با استراتژی‌های کارکنان است؛
- ۲- برنامه استراتژیک واحد منابع انسانی که یک برنامه‌ی استراتژیک و عملیاتی برای واحد منابع انسانی به عنوان یک واحد کسب و کار است و معمولاً جهت‌گیری سه ساله دارد. تمرکز این بخش بیشتر بر عملکرد منابع انسانی است. (کریمی دستجردی و همکاران، ۱۳۸۹)

شکل ۵- مدل مزیت کارکنان (آلن بانن و استفن جی هینز)

مدل رزماری-هریسون:

این مدل به دنبال توسعه یک روش استراتژیک است برای مشخص نمودن مأموریت منابع انسانی، ساختار مدیریت منابع انسانی، اهداف مدیریت منابع انسانی و در نهایت اینکه چه زمانی به مدیریت استراتژیک منابع انسانی نیاز داریم می‌پردازد. در این مدل عوامل مختلفی را باید دید که هفت گام اصلی در شکل (۴) مشخص گردیده است که عبارتند از: تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی، توسعه یک روش استراتژیک به توسعه منابع انسانی، تعیین مأموریت منابع انسانی، تدوین اهداف منابع انسانی و در انتها تلفیق استراتژی‌های منابع انسانی در استراتژی‌های سازمان می‌باشد.





شکل ۶ - هفت مرحله مدل رزماری - هریسون

۷. مدل بامبرگر و مشولم :

پیتر بامبرگر و لن مشولم، در کتاب استراتژی منابع انسانی (تدوین ، اجرا ، آثار) که توسط دکتر دکنر اعرابی ترجمه شده است، با ادغام مدلهای مبتنی بر کنترل کارکنان و مدلهای مبتنی بر بازار کار، یک مدل دو بعدی با عنوان نگرش یکپارچه یا ترکیبی مطرح نمودند که براساس آن، مدل تصمیم گیری برای انتخاب استراتژی منابع انسانی، دارای دو پرسش اصلی به عنوان نقاط مرجع استراتژیک است همانگونه که در جدول ذیل ملاحظه میشود، با پاسخگویی به این دو پرسش، چهارگونه استراتژی مختلف منابع انسانی به دست میآید:

جدول ۱- مدل یکپارچه تصمیم گیری برای تدوین استراتژی منابع انسانی - بامبرگر و مشولم

SRP۱	SRP۲	نقاط مرجع استراتژیک (SRPs)
آیا سازمان بر فرآیند تولید با ارائه خدمت تسلط دارد؟	آیا نیروی کار مناسب در بازار کار بیرون سازمان موجود است و تامین از آن به صلاح است؟	استراتژی های منابع انسانی (HRSS)
بلی	بلی	HRS۱ ثانویه
	خیر	HRS۲ پدرانه
خیر	بلی	HRS۳ پیمانکارانه
	خیر	HRS۴ متعهدانه



جدول ۲ - گونه شناسی ترکیبی استراتژی منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک

SRP۱		کنترل	SRP۲
توجه	خارج		
گونه استراتژی متعهدانه	گونه استراتژی پیمانکارانه	کنترل	SRP۲
گونه استراتژی پدرا نه	گونه استراتژی ثانویه	ارتقای	

گونه استراتژی ثانویه:

این استراتژی برای مشاغل ساده، تکراری و استکندارد پذیر مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود بوده و ضرورتی نیز در پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. به عبارت دیگر در صورت عدم نیاز یا عدم رضایت از هریک از کارکنان به راحتی می توان با آنها قطع همکاری کرد و در صورت نیاز کارکنان جدیدی را با کم ترین آموزش و هزینه در همان مشاغل به کار گمارد.

گونه استراتژی پدرا نه:

این استراتژی نیز برای مشاغل ساده، تکراری و استکندارد پذیر به کار گرفته می شود؛ با این تفاوت که مدیریت شرکت تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و همکهننگ کردن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد. بنابراین در صورت وجود پست های خالی با ارتقای کارکنان موجود به پر کردن این پست ها اقدام می شود.

گونه استراتژی پیمانکارانه:

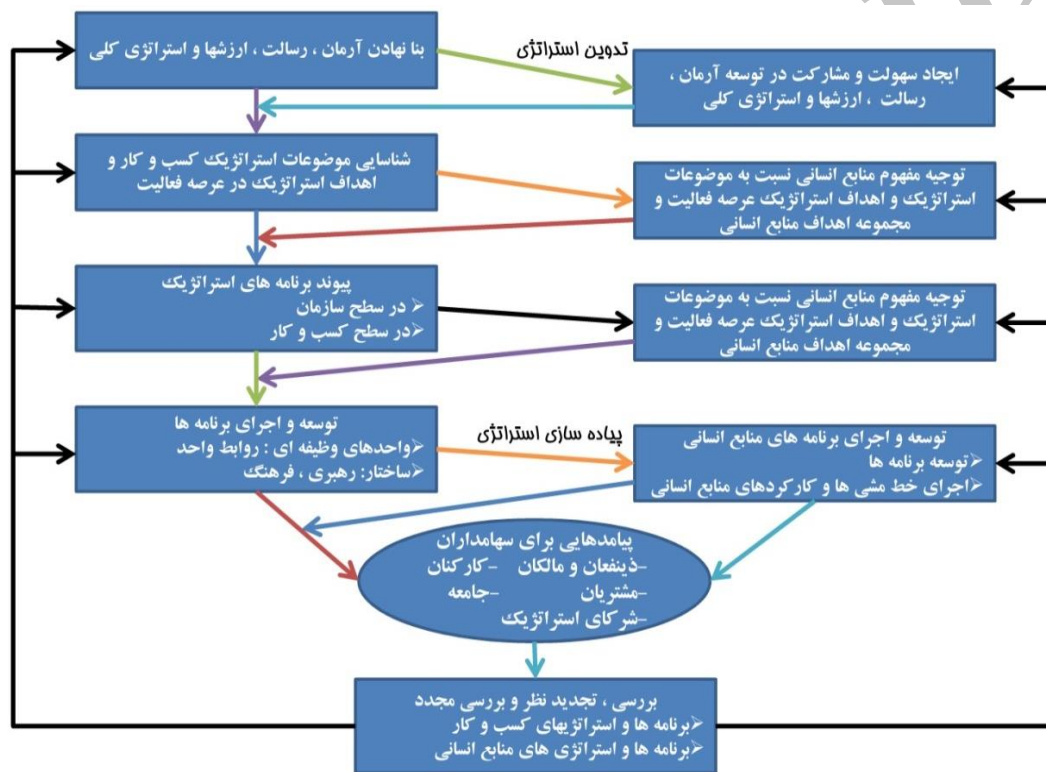
این استراتژی برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان مربوطه برای شرکت مستلزم هزینه بالایی است؛ چرا که شرکت به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد. از این رو، این کارشناسان معمولا با مبالغی بالا، صرفا برای مشاوره و یا انجام قسمتی از یک پروژه دعوت به همکاری می شوند و پس از خاتمه پروژه مجددا به بازار کار بر می گردند تا در مواردی مشابه به ارائه خدمت بپردازند. البته برخی از سازمانها (به ویژه سازمان های مجازی) نیاز دایمی به کارشناسان متخصص خود را نیز با استفاده از خدمات موقت یا غیر ضروری این کارشناسان برطرف می کنند، چراکه مدیریت این سازمان ها توانسته کند کنترل خود را به طور کامل بر دانش خاص سازمان نیز بر ابزارهای ارزیابی و ارتقای آن اعمال کند.

گونه استراتژی متعهدانه:

این استراتژی نیز برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می گیرد، با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل، به طور دائم مورد نیاز شرکت هستند و از آنجا که آنها در بسیاری موارد به شبکه پیچیده تولید و دانش خاص مورد نیاز شرکت تسلط دارند، جایگزینی آنها به راحتی امکان پذیر نیست. بنابراین، لازم است رویکردی مؤثر به بازار کار درون سازمان داشت. یعنی توسعه و آموزش کارشناسان شرکت و تقویت تعهد و وفاداری آنان به سازمان، به گونه ای که موجب شود کارشناسان مذکور در برابر آینده شغلی مطمئن و پویا، از حقوق و مزایای بالاتر بازار کار بیرون سازمان چشم پوشی کنند (بامبرگر، ۱۳۸۱).

VI. مدل شولر - جکسون:

این مدل شبیه مدل بامبرگر و مشولم می باشد چون از دو فاکتور منابع (بازار کار) و کنترل می باشد. شولر در تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی، آن را شامل کلیه فعالیتهای مؤثر بر رفتار افراد، در بر انگیختن آنها جهت طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک شرکت می داند (اعرابی و آرمان پور، ۱۳۸۳، ۶۰). شولر و جکسون در بررسی های خود پیرامون استراتژی های منابع انسانی، به دو منطق اصلی مبتنی بر کنترل اشاره نموده اند: نخست منطق کنترل مستقیم بر فرایند است که در آن بر کارایی و کاهش هزینه تأکید می شود و دوم عبارت است از منطق اعمال کنترل غیر مستقیم بر بازده، که در آن بر نتیجه های واقعی تأکید می شود. (بامبرگر، ۱۳۸۱، ۷۳-۷۲)



شکل ۷- فرایند مدیریت استراتژیک و پیامدهایی برای مدیریت منابع انسانی (شولر، ۲۰۰۰، ص ۲۵۰)

پیشینه تحقیق

در حوزه صنعت نفت روح اله تولای و امیر اعظمی در سال ۱۳۹۲ مقاله ای تحت عنوان تجزیه و تحلیل شاخصهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکتهای پیشرو نفتی بر اساس مدل ۵P کار کردند و در سال ۱۳۹۰ سیدرضا سیدجوادی و جبار باباشاهی و محسن ابراهیمی پژوهشی با عنوان ارائه مدل عملیاتی تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری SRP در پژوهشگاه صنعت نفت انجام دادند.

جدول ۳- پیشینه تحقیق

نام پایان نامه	محققان	سال تحقیق	توضیحات
شناسایی و ارائه استراتژی های مدیریت منابع انسانی و رتبه بندی آنها با استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل شبکه (ANP)	محمدرضا کوچک کاشانی	۱۳۹۱	در این تحقیق ابتدا به شناسایی نقاط قوت و ضعف در سازمان شکلات پارمیدا پرداخته شده که این کار با کمی کردن پارامترهای کیفی از طریق انجام ۸ پرسشنامه مرتبط به حوزه منابع انسانی از جمله: پرسشنامه رضایت شغلی، جو سازمانی، تعهد، فرسودگی شغلی، نیاز و... و در ادامه با استفاده مصاحبه از روش دلفی از مدیران و افراد کلیدی سازمان استخراج شده و در نهایت با تشکیل ماتریس SWOT استراتژی های منابع انسانی در سازمان تدوین گردید.
مطالعه و تدوین استراتژی منابع انسانی بانک تجارت	مریم قباخلو	۱۳۹۰	در این پژوهش با استفاده از پرسشنامه و آزمونهای آماری مناسب نظیر آزمون خی دو و آزمون رتبه بندی فریدمن، ضمن تحلیل توصیفی داده ها به تحلیل استنباطی و ارائه نتایج پرداخته شد. نتایج حاصل از این تحقیق علاوه بر تبیین شرایط فعلی استراتژی منابع انسانی بانک تجارت با استفاده از رتبه بندی، استراتژی مطلوب پیش رو را تدوین می کند.
طراحی استراتژی منابع انسانی در جهاد دانشگاهی	هادی حمیدی امامی	۱۳۹۰	تدوین استراتژی مطلوب منابع انسانی از روش های دلفی، SWOT و PEST و انتخاب استراتژی با استفاده از ماتریس IE
بررسی و ارزیابی استراتژی منابع انسانی در بانک مرکزی جمهوری اسلامی با استفاده از مدل SRP	حسین محمدی	۱۳۸۹	این تحقیق در ۱۲ اداره بانک مرکزی صورت گرفت و استراتژی متعهدانه بعنوان استراتژی برتر انتخاب شده است.
تدوین استراتژی منابع انسانی برای شرکت رنگین پروفیل کوبر	سونیا جلالی	۱۳۸۹	مبنای مدل بکارگرفته شده در این پژوهش مدل یکپارچه (بامبرگر و مشولم) می باشد. داده های تحقیق از طریق پرسشنامه و سندکاوی (توسط مدیران و کارشناسان ارشد) استخراج گردیده است. پس از پردازش داده های بدست آمده مختصات استراتژیک مشاغل تعیین و الگوی مناسب برای هر دسته از مشاغل را شناسایی شد.
تدوین استراتژی منابع انسانی در یکی از سازمانهای معنوی کشور	سید حسین ابطحی و سید محمد موسوی	۱۳۸۸	تدوین استراتژی مطلوب منابع انسانی از روش های دلفی، SWOT و PEST و انتخاب استراتژی با استفاده از ماتریس IE و گذاشتن جلسات با کارشناسان و مدیران
بررسی مدل های برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و انتخاب مدل مناسب جهت شرکت آزمایشگاه فنی و مکانیک خاک است و به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه سطوح مدیریت (ارشد، میانی و اجرایی) (به تعداد ۱۵۶ نفر و نمونه آماری براساس فرمول حجم نمونه جامعه محدود ۷۶ نفر تشکیل می دهند).	محمد مهدی النچری	۱۳۸۷	هدف پژوهش بررسی مدل های برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و انتخاب مدل مناسب جهت شرکت آزمایشگاه فنی و مکانیک خاک است و به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه سطوح مدیریت (ارشد، میانی و اجرایی) (به تعداد ۱۵۶ نفر و نمونه آماری براساس فرمول حجم نمونه جامعه محدود ۷۶ نفر تشکیل می دهند).
تدوین استراتژی منابع انسانی برای شرکت مپنا با استفاده از روش SRP	محمد هادی مورعی	۱۳۸۲	پس از انجام مطالعات و پژوهشهای نظری برترین مدل پایه تدوین استراتژی منابع انسانی به مدل عملیاتی مناسب با شرایط بومی کشور تبدیل شده و از آن برای تدوین استفاده شده است.

روش تحقیق

با توجه به هدف تحقیق، این پژوهش از نوع کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها از نوع آمیخته (به هم تنیده) می‌باشد. زیرا ابتدا از روشی کمی (پرسشنامه) استفاده شده که توصیفی - پیمایشی می‌باشد و سپس از یک روش کیفی (مصاحبه ساختاریافته) استفاده شده است که هم روش کیفی و هم روش کمی دارای وزن یکسان می‌باشند.

مراحل انجام تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

مرحله اول: مروری کامل بر مفاهیم (نظری و تجربی) با جستجو در کتابخانه‌ها و اینترنت در ارتباط با مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی؛

مرحله دوم: مقایسه مدل‌ها با هم و مشخص شدن معیارها و زیرمعیارهای مدل‌ها؛

مرحله سوم: ارائه پرسشنامه به خبرگان صنعت و کارشناسان ارشد و مدیران ارشد منابع انسانی شرکت؛

مرحله چهارم: جمع‌آوری نتایج حاصل از پرسشنامه‌ها و تجزیه و تحلیل آنها

مرحله پنجم: رتبه‌بندی معیارها و زیرمعیارها براساس روش ANP

مرحله ششم: رتبه‌بندی مدل‌ها و انتخاب مدل برای شرکت پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران

برای انجام محاسبات به روش ANP برای داده‌های پرسشنامه از نرم‌افزار SUPER DECION استفاده شد که شاخص‌ها و زیرمعیارها مورد نظر نسبت به ابعاد میزان اهمیت، میزان موفقیت در پیاده‌سازی و میزان مطابقت با وزارت نفت سنجیده گردید.

جامعه آماری کلیه کارشناسان ارشد و مدیران ارشد شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران می‌باشد که تعداد کل آنها ۱۵ نفر می‌باشد.

نتایج حاصل از پرسشنامه ارائه شده به کارشناسان ارشد و مدیران ارشد شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران به صورت گراف به شرح ذیل می‌باشد.



شکل ۸- درخت تصمیم تحقیق بر اساس معیارهای شناسایی شده





پس از نهایی شدن معیارها و زیرمعیارها، با استفاده از روش فرایند تحلیل شبکه ای (ANP) و بر اساس نظرات خبرگان وزن هر یک از معیارها و زیرمعیارها محاسبه شد.

رتبه بندی معیارهای اصلی شش گانه با استفاده از ANP و آزمون سازگاری

فرآیند مقایسه زوجی، تصمیم گیرندگان را یاری می‌کند تا اولویت‌ها را بر اساس اهداف، دانش و تجربه‌ی خود تنظیم نمایند؛ به نحوی که احساسات و قضاوت‌های خود را به طور کامل در نظر گیرند. در این روش مقایسات زوجی بر اساس طیف نه گانه ساعتی صورت گرفت (Jui-Kuei, ۲۰۰۷). در این تحقیق ابتدا وزن هر یک از معیارها با استفاده از مقایسات زوجی مشخص شد؛ سپس وزن هر یک از زیرمعیارها مشخص گردید.

برای تعیین پایایی این پرسشنامه، نرخ ناسازگاری هر یک از ماتریس‌ها محاسبه گردید، که در جدول ۴-۲ آمده است. برای محاسبه نرخ ناسازگاری از نرم افزار سوپردسیژن (Super Dcision) استفاده گردید.

جدول ۴-۲ نرخ ناسازگاری هر یک از ماتریس‌ها

نرخ ناسازگاری	نام ماتریس
۰,۰۰۲	ماتریس مقایسه زوجی معیارهای اصلی
۰,۰۱۳	ماتریس مقایسه زوجی زیرمعیارهای شرایط سازمانی
۰,۰۶۱۱	ماتریس مقایسه زوجی زیرمعیارهای منابع انسانی
۰,۰۰۱	ماتریس مقایسه زوجی زیرمعیارهای شرایط اقتصادی
۰,۰۰۱	ماتریس مقایسه زوجی زیرمعیارهای شرایط تکنولوژیکی
۰,۰۰۲	ماتریس مقایسه زوجی زیرمعیارهای شرایط قانونی
-	ماتریس مقایسه زوجی زیرمعیارهای شرایط سیاسی

با توجه به اینکه نرخ سازگاری کمتر از ۰/۱ باشد، درجه سازگاری ماتریس قابل قبول می‌باشد و ناسازگاری جدی در ماتریس وجود ندارد، در این ابزار اندازه‌گیری نیز با توجه به درجه سازگاری هر یک از ماتریس‌ها، ناسازگاری جدی در ماتریس‌ها وجود نداشته و سازگاری ماتریس‌ها قابل قبول است.

پس از جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نظرات خبرگان مربوطه میانگین هندسی گرفته شد و در ادامه از ماتریس‌های ترکیبی حاصل استفاده گردید.

تشکیل ماتریس مقایسات زوجی

جدول ۵- ماتریس تصمیم گروهی نرمال شده معیارهای اصلی

شرایط سازمانی	منابع انسانی	شرایط اقتصادی	شرایط تکنولوژیکی	شرایط قانونی	شرایط سیاسی	نرمالایز شده
۱	۱,۳۸۰	۰,۷۴	۱,۱	۱,۷	۰,۹۸	۰,۱۷۷
۰,۷۲۴	۱	۰,۷۵	۱,۶	۱,۲	۱,۳	۰,۱۶۹
۱,۳۵۱	۱,۳۳۳	۱	۲,۴	۲,۶	۱	۰,۲۴۹
۰,۹۰۹	۰,۶۲۵	۰,۴۱۶	۱	۱	۰,۶	۰,۱۱۷
۰,۵۸۸	۰,۸۳۳	۰,۳۸۴	۱	۱	۱	۰,۱۲۳
۱,۰۲۰	۰,۷۶۹	۱	۱,۶۶۶	۱	۱	۰,۱۶۶

جدول ۶- ماتریس تصمیم گروهی نرمال شده زیرمعیارهای شرایط سازمانی

رتبه	C _۱	C _۲	C _۳	C _۴	C _۵	C _۶	C _۷	نرمالایز شده
۲	۱,۰۰۰	۰,۷۰۰	۱,۶۰۰	۱,۴۰۰	۱,۵۰۰	۱,۲۰۰	۲,۰۰۰	۰,۱۷۵
۱	۱,۴۲۹	۱,۰۰۰	۲,۰۰۰	۱,۸۰۰	۱,۹۰۰	۱,۳۰۰	۲,۶۰۰	۰,۲۲۴
۶	۰,۶۲۵	۰,۵۰۰	۱,۰۰۰	۰,۷۰۰	۰,۸۰۰	۰,۵۰۰	۱,۲۰۰	۰,۰۹۹
۴	۰,۷۱۴	۰,۵۵۶	۱,۴۲۹	۱,۰۰۰	۱,۲۰۰	۰,۹۰۰	۱,۴۰۰	۰,۱۳۴
۵	۰,۶۶۷	۰,۵۲۶	۱,۲۵۰	۰,۸۳۳	۱,۰۰۰	۰,۷۰۰	۱,۱۰۰	۰,۱۱۳
۳	۰,۸۳۳	۰,۷۶۹	۲,۰۰۰	۱,۱۱۱	۱,۴۲۹	۱,۰۰۰	۱,۴۰۰	۰,۱۶۰
۷	۰,۵۰۰	۰,۳۸۵	۰,۸۳۳	۰,۷۱۴	۰,۹۰۹	۰,۷۱۴	۱,۰۰۰	۰,۰۹۴

جدول ۷- ماتریس تصمیم گروهی نرمال شده زیرمعیارهای منابع انسانی

رتبه	C _۸	C _۹	C _{۱۰}	C _{۱۱}	C _{۱۲}	C _{۱۳}	C _{۱۴}	C _{۱۵}	C _{۱۶}	C _{۱۷}	C _{۱۸}	C _{۱۹}	C _{۲۰}	C _{۲۱}	C _{۲۲}	C _{۲۳}	C _{۲۴}	نرمالایز شده
۴	۱,۰۰۰	۰,۷	۰,۸	۰,۹	۰,۹۲	۱,۱	۲,۴	۲,۶	۱,۲	۱,۸	۱,۴	۱,۶	۳,۲	۲,۲	۲	۲,۸	۳	۰,۰۷۹
۱	۱,۴۲۹	۱	۱,۲	۱,۴	۱,۶	۲	۴,۵	۴,۷	۲,۲	۳	۲,۴	۲,۸	۵,۴	۳,۲	۵,۲	۵,۶	۶	۰,۱۴۲
۲	۱,۲۵	۰,۸۳۳	۱	۱,۲	۱,۴	۱,۶	۳	۳,۲	۱,۸	۲,۴	۲	۲,۲	۳,۸	۲,۸	۲,۶	۳,۴	۴	۰,۱۰۲
۳	۱,۱۱۱	۰,۷۱۴	۰,۸۳۳	۱	۱,۲	۱,۴	۲,۸	۳	۱,۶	۲,۲	۱,۸	۲	۳,۴	۲,۶	۲,۴	۳,۲	۳,۶	۰,۰۹۳
۵	۱,۰۸۷	۰,۶۲۵	۰,۷۱۴	۰,۸۳۳	۱	۱,۲	۲,۶	۲,۸	۱,۴	۲	۱,۶	۱,۸	۳,۲	۲,۴	۲,۲	۳	۳,۲	۰,۰۸۴
۶	۰,۹۰۹	۰,۵	۰,۶۲۵	۰,۷۱۴	۰,۸۳۳	۱	۲,۲	۲,۴	۱,۱	۱,۶	۱,۲	۱,۴	۳	۲	۱,۸	۲,۶	۲,۸	۰,۰۷۱

۱۱	۰.۰۳۸	۱.۶	۰.۹۲	۱.۰۶	۰.۹۹	۲	۰.۹	۰.۸۵	۰.۹۵	۰.۸	۱.۱	۱	۰.۴۵۵	۰.۳۸۵	۰.۳۵۷	۰.۳۳۳	۰.۲۲۲	۰.۴۱۷	۱۲C
۱۳	۰.۰۳۵	۱.۴	۰.۸۷	۱.۰۲	۰.۹۴	۱.۸	۰.۸۵	۰.۸	۰.۹	۰.۷۵	۱	۰.۹۰۹	۰.۴۱۷	۰.۳۵۷	۰.۳۳۳	۰.۳۱۳	۰.۲۱۳	۰.۳۸۵	۱۵C
۷	۰.۰۶۰	۲.۶	۲.۴	۱.۶	۱.۸	۲.۸	۱.۲	۱.۱	۱.۴	۱	۱.۳۳۳	۱.۲۵	۰.۹۰۹	۰.۷۱۴	۰.۶۲۵	۰.۵۵۶	۰.۴۵۵	۰.۸۳۳	۱۶C
۱۰	۰.۰۴۵	۲	۱.۸	۱.۱	۱.۲	۲.۲	۰.۹	۰.۸	۱	۰.۷۱۴	۱.۱۱۱	۱.۰۵۳	۰.۶۲۵	۰.۵	۰.۴۵۵	۰.۴۱۷	۰.۳۳۳	۰.۵۵۶	۱۷C
۸	۰.۰۵۵	۲.۴	۲.۲	۱.۴	۱.۶	۲.۶	۱.۱	۱	۱.۲۵	۰.۹۰۹	۱.۲۵	۱.۱۷۶	۰.۸۳۳	۰.۶۲۵	۰.۵۵۶	۰.۵	۰.۴۱۷	۰.۷۱۴	۱۸C
۹	۰.۰۴۹	۲.۲	۲	۱.۲	۱.۴	۲.۴	۱	۰.۹۰۹	۱.۱۱۱	۰.۸۳۳	۱.۱۷۶	۱.۱۱۱	۰.۷۱۴	۰.۵۵۶	۰.۵	۰.۴۵۵	۰.۳۵۷	۰.۶۲۵	۱۹C
۱۶	۰.۰۲۴	۱.۱	۰.۷	۰.۹۵	۰.۸	۱	۰.۴۱۷	۰.۳۸۵	۰.۴۵۵	۰.۳۵۷	۰.۵۵۶	۰.۵	۰.۳۳۳	۰.۳۱۳	۰.۲۶۳	۰.۲۶۳	۰.۱۸۵	۰.۳۱۳	۲۰C
۱۲	۰.۰۳۴	۱.۲	۱	۱.۲	۱	۱.۲۵	۰.۷۱۴	۰.۶۲۵	۰.۸۳۳	۰.۵۵۶	۱.۰۶۴	۱.۰۱	۰.۵	۰.۴۱۷	۰.۳۸۵	۰.۳۵۷	۰.۳۱۳	۰.۴۵۵	۲۱C
۱۴	۰.۰۳۳	۱.۳	۰.۸	۱	۰.۸۳۳	۱.۰۵۳	۰.۸۳۳	۰.۷۱۴	۰.۹۰۹	۰.۶۲۵	۰.۹۸	۰.۹۴۳	۰.۵۵۶	۰.۴۵۵	۰.۴۱۷	۰.۳۸۵	۰.۱۹۲	۰.۵	۲۲C
۱۵	۰.۰۳۳	۱.۸	۱	۱.۲۵	۱	۱.۴۲۹	۰.۵	۰.۴۵۵	۰.۵۵۶	۰.۴۱۷	۱.۱۴۹	۱.۰۸۷	۰.۳۸۵	۰.۳۳۳	۰.۳۱۳	۰.۲۹۴	۰.۱۷۹	۰.۳۵۷	۲۳C
۱۷	۰.۰۲۴	۱	۰.۵۵۶	۰.۷۶۹	۰.۸۳۳	۰.۹۰۹	۰.۴۵۵	۰.۴۱۷	۰.۵	۰.۳۸۵	۰.۷۱۴	۰.۶۲۵	۰.۳۵۷	۰.۳۱۳	۰.۲۷۸	۰.۲۵	۰.۱۶۷	۰.۳۳۳	۲۴C

جدول ۸- ماتریس تصمیم گروهی نرمال شده زیرمعیارهای شرایط اقتصادی

رتبه	نرمالایز شده	C _{۲۸}	C _{۲۷}	C _{۲۶}	C _{۲۵}	
۱	۰.۵۰۱	۶.۰۰	۲.۰۰	۴.۰۰	۱.۰۰	C _{۲۵}
۳	۰.۱۴۸	۲.۰۰	۰.۶۰	۱.۰۰	۰.۲۵	C _{۲۶}
۲	۰.۲۷۶	۴.۰۰	۱.۰۰	۱.۶۷	۰.۵۰	C _{۲۷}
۴	۰.۰۷۴	۱.۰۰	۰.۲۵	۰.۵۰	۰.۱۷	C _{۲۸}

جدول ۹- ماتریس تصمیم گروهی نرمال شده زیرمعیارهای شرایط تکنولوژیکی

رتبه	نرمالایز شده	C _{۲۱}	C _{۲۰}	C _{۲۹}	
۲	۰.۳۲۲	۲.۰۰	۰.۸۰	۱.۰۰	C _{۲۹}
۱	۰.۵۳۰	۴.۰۰	۱.۰۰	۱.۲۵	C _{۲۰}
۳	۰.۱۴۸	۱.۰۰	۰.۲۵	۰.۵۰	C _{۲۱}

جدول ۱۰- ماتریس تصمیم گروهی نرمال شده زیرمعیارهای شرایط قانونی

رتبه	نرمالایز شده	C _{۲۲}	C _{۲۳}	C _{۲۴}	
۱	۰,۵۰۰	۳,۰۰	۱,۵۰	۱,۰۰	C _{۲۲}
۳	۰,۱۹۷	۰,۵۰	۱,۰۰	۰,۶۶	C _{۲۳}
۲	۰,۳۰۳	۱,۰۰	۲,۰۰	۰,۳۳	C _{۲۴}

ایجاد ماتریس مقایسات زوجی روابط درونی

بر اساس نظر کارشناسان و متخصصان، بین برخی از زیرمعیارها روابطی وجود دارد. تعداد این زیرمعیارها ۲۱ مورد می باشد که جزو ۴ معیار اصلی ۱ تا ۴ تحقیق می باشند. بدین معنی که معیار شرایط قانونی به دلیل اینکه قوانین نفت به تنهایی دارای اهمیت زیادی در این شرکت می باشد و همچنین معیار شرایط سیاسی به دلیل داشتن یک زیرمعیار از مقایسات حذف شدند. نتیجه مقایسات زوجی مرتبط با روابط زیر معیارها در جدول زیر آمده است:

جدول ۱۱- ماتریس روابط درونی و بیرونی زیر معیارها

	C _۲	C _۶	C _۷	C _۸	C _۹	C _{۱۰}	C _{۱۱}	C _{۱۲}	C _{۱۶}	C _{۱۸}	C _{۱۹}	C _{۲۰}	C _{۲۱}	C _{۲۲}	C _{۲۵}	C _{۲۶}	C _{۲۷}	C _{۲۸}	C _{۲۹}	C _{۳۰}	C _{۳۱}
C _۲	۰	۰,۲۷۸	۰,۴۶۸	۰,۲۳	۰	۰	۰,۱۲۹	۰,۱۲۹	۰	۰,۰۹۱	۰,۲۷۸	۰	۰,۳۴۵	۰,۲۳۴	۰	۰,۳۴۵	۰,۲۳۴	۰	۰,۳۴۵	۰,۲۳۴	۰
C _۶	۰,۲۴۵	۰	۰	۰,۵۳۲	۰	۰	۰,۲۲۸	۰,۶۸۹	۰	۰,۱۲۹	۰,۲۶۵	۰,۵۳۲	۰	۰,۵۱۵	۰,۵۳۲	۰	۰,۵۱۵	۰,۵۳۲	۰	۰,۵۱۵	۰
C _۷	۰,۴۳۲	۰,۰۹۸	۰	۰	۰,۱۱۳	۰,۴۵۷	۰,۵۳۴	۰,۲۶۷	۰	۰,۴۶۳	۰,۲۶۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C _۸	۰	۰,۱۲۹	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۸۹۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C _۹	۰	۰,۲۳۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۷۸۱	۰	۰,۷۶۳	۰,۱۸۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C _{۱۰}	۰,۳۴۲	۰,۱۲۵	۰	۰,۴۲۱	۰,۶۵۱	۰	۰,۲۷۵	۰,۳۷۸	۰,۱۸۷	۰,۲۶۷	۰,۱۵۶	۰	۰,۹۳۴	۰,۲۳۴	۰	۰,۹۳۴	۰,۲۳۴	۰	۰,۹۳۴	۰,۲۳۴	۰,۳۴۵
C _{۱۱}	۰	۰	۰	۰	۰,۴۵۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۲۳۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C _{۱۲}	۰,۲۵۶	۰,۳۴۵	۰	۰,۰۹۵	۰,۲۳۸	۰,۷۳۴	۰,۶۲۸	۰,۴۳۶	۰	۰,۷۶۲	۰,۲۶۸	۰	۰,۳۴۵	۰	۰	۰,۳۴۵	۰	۰	۰,۳۴۵	۰	۰,۲۳۴
C _{۱۶}	۰,۵۳۳	۰,۲۶۷	۰	۰,۱۲۷	۰,۰۹۸	۰,۷۴۲	۰,۱۲۸	۰,۲۷۶	۰	۰,۸۷۳	۰,۱۲۸	۰,۳۴۵	۰,۵۲۷	۰,۷۴۵	۰,۳۴۵	۰,۵۲۷	۰,۷۴۵	۰,۳۴۵	۰,۵۲۷	۰,۷۴۵	۰,۶۲۴
C _{۱۸}	۰	۰,۵۶۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۷۳۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C _{۱۹}	۰	۰	۰	۰,۱۲۵	۰,۳۵۶	۰	۰	۰	۰	۰,۷۲۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C _{۲۰}	۰,۳۵۷	۰,۱۲۶	۰	۰,۱۶۷	۰,۵۶۱	۰,۴۵۶	۰,۳۸۷	۰,۱۹۸	۰	۰,۲۸۹	۰,۲۵۶	۰	۰,۶۲۳	۰,۲۵۶	۰	۰,۶۲۳	۰,۲۵۶	۰	۰,۶۲۳	۰,۲۵۶	۰,۴۵۶
C _{۲۱}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۲۶۷	۰	۰	۰,۰۹۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C _{۲۲}	۰	۰,۳۷۹	۰	۰,۱۷۸	۰,۱۲۲	۰	۰,۲۶۷	۰,۲۹۸	۰	۰,۳۸۷	۰,۸۲۴	۰	۰,۷۳۴	۰	۰	۰,۷۳۴	۰	۰	۰,۷۳۴	۰	۰
C _{۲۵}	۰	۰,۰۹۷۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۳۹	۰,۰۷۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C _{۲۶}	۰	۰,۰۹۷۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۳۹	۰,۰۷۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C _{۲۷}	۰	۰,۰۹۷۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۳۹	۰,۰۷۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C _{۲۸}	۰	۰,۰۹۷۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۳۹	۰,۰۷۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C _{۲۹}	۰	۰,۰۹۷۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۳۹	۰,۰۷۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C _{۳۰}	۰	۰,۰۹۷۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۳۹	۰,۰۷۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C _{۳۱}	۰	۰,۰۹۷۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۳۹	۰,۰۷۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

تشکیل سوپر ماتریس

پس از آنکه ماتریس مقایسات زوجی و وزن هر یک از معیارها محاسبه شد، می‌بایستی آنها را در سوپر ماتریس قرار داد. سوپر ماتریس، یک ماتریس بخش‌بندی شده است که هر قسمت ماتریس، ارتباط بین دو دسته را در سیستم نشان می‌دهد. سوپر ماتریس بدست آمده همه عناصر موجود در شبکه را پوشش می‌دهد. جدول ۴-۱۰ سوپر ماتریس ناموزون بدست آمده را نشان می‌دهد که بردارها و ماتریس‌های بدست آمده از مراحل قبل، دسته بندی شده و در جای مناسب در سوپر ماتریس قرار گرفته‌اند.

جدول ۱۲- تشکیل سوپر ماتریس ناموزون

	Goal	D ₁	D ₂	D ₃	D ₄	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	C ₇	C ₈	C ₉	C ₁₀	C ₁₁	C ₁₂	C ₁₃	C ₁₄	C ₁₅	C ₁₆	C ₁₇	C ₁₈	C ₁₉	C ₂₀	C ₂₁	C ₂₂	C ₂₃	C ₂₄	C ₂₅	C ₂₆	C ₂₇	C ₂₈	C ₂₉	C ₃₀	C ₃₁			
Goal	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
D ₁	•,۱۸	۱	۱,۳۸	•,۷۴	۱,۱	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
D ₂	•,۱۷	•,۷۲	۱	•,۷۵	۱,۶	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
D ₃	•,۲۴	۱,۳۵	۱,۳۲	۱	۲,۴	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
D ₄	•,۱۲	•,۹۱	•,۶۲	•,۴۲	۱	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
C ₁	•	•,۲۳	•	•	•	•	•,۲۸	•,۴۷	•,۲۳	•	•	•,۱۳	•,۱۳	•	•,۰۹	•,۲۸	•	•,۳۵	•,۲۳	•	•,۳۵	•,۲۳	•	•,۳۵	•,۲۳	•	•,۳۵	•,۲۳	•	•,۳۵	•,۲۳	•	•,۳۵	•,۲۳	•	•,۳۵	•,۲۳	•	•,۳۵
C ₂	•	•,۱۶	•	•	•	•,۲۵	•	•	•,۵۳	•	•	•,۲۴	•,۶۹	•	•,۱۳	•,۲۷	•,۵۳	•	•,۵۲	•,۵۲	•	•,۵۲	•,۵۲	•	•,۵۲	•,۵۲	•	•,۵۲	•,۵۲	•	•,۵۲	•,۵۲	•	•,۵۲	•,۵۲	•	•,۵۲	•,۵۲	•
C ₃	•	•,۰۹	•	•	•	•,۴۳	•,۱	•	•	•,۱۱	•,۴۶	•,۵۳	•,۲۷	•	•,۴۶	•,۲۷	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
C ₄	•	•	•,۰۸	•	•	•	•,۱۳	•	•	•	•	•	•,۸۹	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
C ₅	•	•	•,۱۳	•	•	•	•,۲۳	•	•	•	•	•	•,۷۸	•	•,۷۶	•,۱۹	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
C ₆	•	•	•,۱	•	•	•,۳۴	•,۱۳	•	•,۴۲	•,۶۵	•	•,۲۸	•,۳۸	•,۱۹	•,۲۷	•,۱۶	•	•,۹۳	•,۲۳	•	•,۹۳	•,۲۳	•	•,۹۳	•,۲۳	•	•,۹۳	•,۲۳	•	•,۹۳	•,۲۳	•	•,۹۳	•,۲۳	•	•,۹۳	•,۲۳	•	•,۹۳
C ₇	•	•	•,۰۹	•	•	•	•	•	•	•,۴۵	•	•	•	•	•,۲۴	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
C ₈	•	•	•,۰۸	•	•	•,۲۶	•,۳۵	•	•,۱	•,۲۴	•,۷۳	•,۶۳	•,۴۴	•	•,۷۶	•,۲۷	•	•,۳۵	•	•	•,۳۵	•	•	•,۳۵	•	•	•,۳۵	•	•	•,۳۵	•	•	•,۳۵	•	•	•,۳۵	•	•,۳۵	
C ₉	•	•	•,۰۶	•	•	•,۵۴	•,۲۷	•	•,۱۳	•,۱	•,۷۴	•,۱۳	•,۲۸	•	•,۸۷	•,۱۳	•,۳۵	•,۵۳	•,۷۵	•,۳۵	•,۵۳	•,۷۵	•,۳۵	•,۵۳	•,۷۵	•,۳۵	•,۵۳	•,۷۵	•,۳۵	•,۵۳	•,۷۵	•,۳۵	•,۵۳	•,۷۵	•,۳۵	•,۵۳	•,۷۵	•,۳۵	
C ₁₀	•	•	•,۰۶	•	•	•,۵۷	•	•	•	•	•	•	•	•	•,۷۴	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
C ₁₁	•	•	•,۰۵	•	•	•	•	•	•,۱۴	•,۳۶	•	•	•	•	•,۷۲	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
C ₁₂	•	•	•,۰۳	•	•	•,۳۶	•,۱۳	•	•,۱۷	•,۵۶	•,۴۶	•,۳۹	•,۲	•	•,۲۹	•,۲۶	•	•,۶۲	•,۲۶	•	•,۶۲	•,۲۶	•	•,۶۲	•,۲۶	•	•,۶۲	•,۲۶	•	•,۶۲	•,۲۶	•	•,۶۲	•,۲۶	•	•,۶۲	•,۲۶	•	•,۶۲
C ₁₃	•	•	•,۰۴	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•,۲۷	•	•	•,۰۹	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
C ₁₄	•	•	•,۰۳	•	•	•,۳۸	•	•,۱۸	•,۱۲	•	•,۲۷	•,۳	•	•,۳۹	•,۸۲	•	•,۷۳	•	•	•,۷۳	•	•	•,۷۳	•	•	•,۷۳	•	•	•,۷۳	•	•	•,۷۳	•	•	•,۷۳	•	•,۷۳	•	
C ₁₅	•	•	•	•,۵۲	•	•	•,۱	•	•	•	•	•	•	•	•,۳۹	•,۰۸	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
C ₁₆	•	•	•	•,۱۴	•	•	•,۱	•	•	•	•	•	•	•	•,۳۹	•,۰۸	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
C ₁₇	•	•	•	•,۲۷	•	•	•,۱	•	•	•	•	•	•	•	•,۳۹	•,۰۸	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
C ₁₈	•	•	•	•,۰۷	•	•	•,۱	•	•	•	•	•	•	•	•,۳۹	•,۰۸	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
C ₁₉	•	•	•	•	•,۳۵	•	•,۱	•	•	•	•	•	•	•	•,۳۹	•,۰۸	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
C ₂₀	•	•	•	•	•,۵	•	•,۱	•	•	•	•	•	•	•	•,۳۹	•,۰۸	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	

جدول ۱۴- وزن نهایی شاخص‌ها با استفاده از روش ANP

رتبه	زیر معیارها	وزن نهایی هر شاخص
۱	ایجاد و توسعه جو تفاهم، اعتماد و تعهد سازمانی	۰,۱۶۴۷
۲	میزان بهره‌گیری از فناوری اطلاعات	۰,۱۱۲۷
۳	باورها، هنجارها و عادت‌های غالب کارکنان	۰,۱۱۱۷
۴	مدیریت تغییر	۰,۱۰۳۲
۵	الگوی تصمیمات درباره نگهداری منابع انسانی و پرداخت	۰,۰۹۹۱
۶	الگوی تصمیمات درباره آموزش و توسعه منابع انسانی	۰,۰۹۷۴
۷	الگوی تصمیمات درباره کاربرد صحیح و موثر منابع انسانی	۰,۰۸۵۹
۸	الگوی تصمیمات درباره جذب و استخدام	۰,۰۷۶۶
۹	به‌کارگیری تکنولوژی جدید در فعالیت‌ها	۰,۰۶۴۲
۱۰	کار تیمی	۰,۰۴۶۵
۱۱	میزان رضایت کارکنان	۰,۰۳۹۱
۱۲	تجربه	۰,۰۳۱۵
۱۳	میزان مقاومت کارکنان در مقابل تغییر	۰,۰۳۰۷
۱۴	نرخ بیکاری	۰,۰۲۶۵
۱۵	تجهیزات و ماشین‌آلات پیشرفته	۰,۰۲۲۷
۱۶	تورم	۰,۰۱۷۴
۱۷	ارتقاء مهارت کارکنان	۰,۰۱۶۸
۱۸	میزان درآمد کارکنان	۰,۰۱۵۵
۱۹	سطح تحصیلات	۰,۰۰۶۶
۲۰	تحریم اقتصادی	۰,۰۰۶۱
۲۱	تعداد کارکنان	۰,۰۰۵۲

نتیجه گیری

در ارتباط با رتبه بندی شاخص های مدل های برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران شاخص شرایط قانونی به دلیل اهمیت بسیار بیشتر نسبت به زیرمعیارها و شرایط سیاسی به دلیل تک بودن زیرمعیار و اهمیت بالا اولویت اول و دوم را حائز می باشند. همچنین با تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه زیرمعیارهایی که وزن نهایی شاخص شان بیشتر از ۰.۱ بود بعنوان اولویت های بعدی در نظر گرفته شد که شامل سه شاخص به شرح ذیل می باشد:

۱. منابع انسانی
۲. شرایط تکنولوژیک
۳. شرایط سازمانی

بنابراین با توجه به رتبه بندی زیرمعیارها و شاخص های برنامه ریزی استراتژیک ؛ رتبه بندی مدل ها براساس تمرکز بر روی عوامل مهم شناسایی شده به ترتیب ذیل می باشد:

- ۱- مدل شولر - جکسون
- ۲- مدل مرما
- ۳- مدل بامبرگر - مشولم
- ۴- مدل کریستوفر می بی
- ۴- مدل رزماری - هریسون
- ۵- مدل آلن بانت و استفن جی هینز

و در انتها مدل مناسب برای شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران مدل شولر - جکسون با تاکید بر عوامل ویژه منابع انسانی می باشد.

منابع

۱. رشیدی ، محمد مهدی ، (۱۳۹۰) ، سند راهبردی توسعه منابع انسانی در صنعت نفت ، پژوهشکده مدیریت و منابع انسانی موسسه مطالعات بین المللی انرژی
۲. اصل مرز ، عبدالرضا ، (۱۳۸۸) ، اثر هماهنگی استراتژی بین استراتژی شرکت و استراتژی منابع انسانی بر عملکرد شرکتهای تولید داروی داخلی ، پایان نامه کارشناسی ارشد MBA ، دانشگاه پیام نور مرکز قشم
۳. فرهادی ، محمد ، (۱۳۸۸) ، مروری بر مدل های تدوین استراتژی منابع انسانی ، نشریه صنعت خودروی یکصد و سی و دو ، نسخه شماره ۱۳۲
۴. آرمسترانگ ، مایکل ، (۱۳۸۱) ، مدیریت استراتژیک ، ترجمه: محمد اعرابی و ایزدی ، چاپ دوم ، نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی ، تهران
۵. اعرابی ، محمد و مورعی ، محمد هادی ، (۱۳۸۲) ، توسعه مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (مطالعه موردی شرکت مپنا) ، اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی

۶. رضائیان ، علی ، (۱۳۷۹) مبانی سازمان و مدیریت ، چاپ اول، انتشارات سمت ، تهران
۷. صامعی ، حسین ، (۱۳۸۸) استراتژی های کارکردی مدیریت منابع انسانی ، مجله تدبیر ، شماره ۲۰۴ ، صفحه ۲۷ تا ۳۳
۸. مقدسی ، علیرضا ، (۱۳۸۹) ، کاربرد برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی در سازمان ، مجله صنعت و کارآفرین ، شماره ۵۵ ، بهمن ماه
۹. رابینز، استیفن پی. و سنزو ، دیوید ای.دی. ، (۱۳۸۵) ، مبانی مدیریت ، دفتر پژوهشهای فرهنگی ، ترجمه سید محمد اعرابی، ص ۲۳
۱۰. داوری ، دردانه و شانه ساز زاده ، محمد حسن ، (۱۳۸۰) ، مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل ، ، نشر آتنا
۱۱. حفظی فرد ، محمود و اورمزدی ، نوشین ، ۱۳۸۸ ، پیوند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمان
۱۲. کریمی دستجردی ، داوود و همکاران ، (۱۳۸۹) ، بررسی و اولویت بندی مدل های مختلف برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت فولادین ذوب آمل ، هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک
۱۳. اعرابی ، سید محمد و آرمان پور ، رضا ، ۱۳۸۳ ، "تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از رویکرد در سازمان حمل و نقل و پایانه های کشور" ، فصلنامه مدیریت صنعتی ، شماره ۷، زمستان ۱
۱۴. بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن ، (۱۳۸۱) ، استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار) ، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی ، تهران ، دفتر پژوهش های فرهنگی. چاپ دوم

Archive of SID