

توسعه مدل فرایندی شریک استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آمیخته: تحلیل تم و سنجش کمی سازه‌ها

صادق فیض اللهی*	تاریخ چاپ: ۱ آبان ۱۴۰۴	شیوه استناددهی: فیض اللهی، صادق، محمودوند، رضا، و حاجتی چشمه گچی، علی. (۱۴۰۵). توسعه مدل فرایندی شریک استراتژیک منابع انسانی با رویکرد آمیخته: تحلیل تم و سنجش کمی سازه‌ها. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۴(۵)، ۲۹-۱.
رضا محمودوند ^۱	تاریخ پذیرش: ۱۴ مهر ۱۴۰۴	
علی حاجتی چشمه گچی ^۱	تاریخ بازنگری: ۷ مهر ۱۴۰۴	
	تاریخ ارسال: ۹ تیر ۱۴۰۴	

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی و اعتبارسنجی مدلی فرایندی برای تبیین عوامل مؤثر بر تبدیل منابع انسانی به شریک استراتژیک در شرکت پالایش گاز ایلام بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت، اکتشافی با رویکرد آمیخته کیفی-کمی بود. در بخش کیفی، جامعه پژوهش شامل مدیران شرکت پالایش گاز ایلام و استادان حوزه مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، ۱۰ نفر تا دستیابی به اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با روش تحلیل تم تجزیه و تحلیل شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۲۴۵ نفر از کارکنان رسمی شرکت پالایش گاز ایلام بود که از میان آنان ۱۵۰ نفر با استفاده از فرمول کوکران و نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر یافته‌های کیفی بود. روایی محتوا، همگرا و واگرایی ابزار و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شد. برای آزمون مدل نیز مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار SmartPLS به کار رفت. نتایج تحلیل تم به شناسایی ۸۴ کد، ۲۶ مفهوم و سه مقوله اصلی شامل عوامل مدیریتی، فردی و سازمانی منجر شد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد عوامل مدیریتی اثر مثبت و معناداری بر شریک استراتژیک منابع انسانی داشتند ($t=7.065$, $\beta=0.270$). همچنین، اثر عوامل فردی ($t=4.212$, $\beta=0.147$) و عوامل سازمانی ($t=5.288$, $\beta=0.128$) مثبت و معنادار بود. در میان سازه‌های پیش‌بین، عوامل مدیریتی بیشترین اثر مستقیم را بر شکل‌گیری نقش شریک استراتژیک منابع انسانی داشتند. شاخص نیکویی برازش مدل نیز برابر با ۰.۳۵۱ به دست آمد که نشان‌دهنده برازش کلی مناسب مدل بود. تبدیل منابع انسانی به شریک استراتژیک مستلزم توسعه هم‌زمان قابلیت‌های مدیریتی، شایستگی‌های فردی و زیرساخت‌های سازمانی است؛ با این حال، تقویت مؤلفه‌های مدیریتی باید در اولویت برنامه‌های تحول منابع انسانی قرار گیرد.

واژگان کلیدی: شریک استراتژیک منابع انسانی، عوامل مدیریتی، عوامل فردی، عوامل سازمانی، مدل‌سازی معادلات ساختاری، پالایشگاه گاز ایلام.

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت، واحد ایلام، دانشگاه آزاد اسلامی، ایلام، ایران

پست الکترونیکی: sadegh.feizollahi@iau.ac.ir

Developing a Process Model of Human Resources as a Strategic Partner Using a Mixed-Methods Approach: Thematic Analysis and Quantitative Construct Assessment

Sadeqh Feizollahi ^{1*} Reza Mohammadvand ¹ Ali Hajati Cheshme Gechi ¹	Submit Date: 30 June 2025 Revise Date: 29 September 2025 Accept Date: 06 October 2025 Publish Date: 23 October 2025	How to cite: Feizollahi, S., Mohammadvand, R., & Hajati Cheshme Gechi, A. (2026). Developing a Process Model of Human Resources as a Strategic Partner Using a Mixed-Methods Approach: Thematic Analysis and Quantitative Construct Assessment. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 4(5), 1-29.
--	--	--

Abstract

This study aimed to develop and validate a process model explaining the factors influencing the transformation of human resources into a strategic partner at the Ilam Gas Refining Company. This applied study employed an exploratory mixed-methods qualitative–quantitative design. In the qualitative phase, the study population consisted of managers from the Ilam Gas Refining Company and university academics specializing in public administration and human resource management. Using purposive sampling, 10 experts were interviewed until theoretical saturation was achieved. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis. In the quantitative phase, the statistical population comprised 245 permanent employees of the company, of whom 150 were selected through simple random sampling based on Cochran's formula. A researcher-developed questionnaire derived from the qualitative findings was used for data collection. Content, convergent, and discriminant validity were assessed, while reliability was evaluated using Cronbach's alpha and composite reliability. The proposed model was tested through partial least squares structural equation modeling using SmartPLS. The thematic analysis generated 84 codes, 26 concepts, and three principal categories: managerial, individual, and organizational factors. Structural equation modeling demonstrated that managerial factors had a positive and statistically significant effect on the strategic partner role of human resources ($\beta=0.270$, $t=7.065$). Individual factors also exerted a positive and significant effect ($\beta=0.147$, $t=4.212$), as did organizational factors ($\beta=0.128$, $t=5.288$). Among the predictor constructs, managerial factors produced the strongest direct effect on the development of human resources as a strategic partner. The model's goodness-of-fit index was 0.351, indicating an acceptable overall fit. The transition of human resources toward a strategic partnership role requires the simultaneous development of managerial capabilities, individual competencies, and organizational infrastructure. Nevertheless, managerial factors should receive priority in human resource transformation initiatives because they exerted the strongest influence on the proposed model.

Keywords: Human resources strategic partner, managerial factors, individual factors, organizational factors, structural equation modeling, Ilam Gas Refining Company.

Authors' Information:

sadeqh.feizollahi@iau.ac.ir

1. Department of Management, Il.C., Islamic Azad University, Ilam, Iran



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

مقدمه

تحولات پرشتاب محیط کسب و کار، گسترش رقابت جهانی، توسعه فناوری‌های دیجیتال، افزایش پیچیدگی زنجیره‌های ارزش و تشدید عدم قطعیت‌های اقتصادی و سازمانی، الگوهای سنتی مدیریت سازمان را با چالش‌های اساسی مواجه ساخته‌اند. در چنین محیطی، سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند صرفاً با اتکا به منابع درونی، ساختارهای سلسله‌مراتبی و فعالیت‌های منفرد به مزیت رقابتی پایدار دست یابند؛ بلکه ناگزیرند ظرفیت‌های خود را از طریق همکاری، هم‌افزایی، شبکه‌سازی و ایجاد روابط راهبردی میان واحدهای داخلی و بازیگران بیرونی توسعه دهند. اتحاد استراتژیک یکی از مهم‌ترین سازوکارهایی است که سازمان‌ها به کمک آن منابع، دانش، قابلیت‌ها و شایستگی‌های مکمل را در راستای اهداف مشترک سازمان‌دهی می‌کنند. این مفهوم، صرفاً به توافق میان دو شرکت محدود نیست، بلکه نوعی منطق مدیریتی مبتنی بر مشارکت، اعتماد، تبادل دانش، تقسیم مسئولیت و خلق ارزش مشترک محسوب می‌شود. مطالعات جدید نشان می‌دهند که همکاری‌ها و شبکه‌های راهبردی، زمانی به خلق ارزش منجر می‌شوند که روابط میان شرکا بر پایه اهداف روشن، سازوکارهای ارتباطی مؤثر، اعتماد متقابل و بهره‌برداری هماهنگ از منابع شکل گرفته باشند (Mariam, 2025). از این رو، منطق اتحاد استراتژیک را می‌توان در روابط درون‌سازمانی نیز به کار گرفت؛ به گونه‌ای که واحدهای تخصصی سازمان، به جای ایفای نقش‌های منفک و اجرایی، به شرکای راهبردی مدیریت ارشد و واحدهای عملیاتی تبدیل شوند.

مدیریت منابع انسانی یکی از حوزه‌هایی است که بیش از سایر کارکردهای سازمانی تحت تأثیر این تحول قرار گرفته است. در نگرش سنتی، واحد منابع انسانی عمدتاً مسئول انجام فعالیت‌هایی مانند استخدام، ثبت اطلاعات کارکنان، محاسبه حقوق و مزایا، ارزیابی عملکرد، آموزش و رسیدگی به امور اداری بود. با این حال، در رویکردهای نوین، از منابع انسانی انتظار می‌رود در تدوین و اجرای راهبرد سازمان مشارکت کند، نیازهای آینده سرمایه انسانی را پیش‌بینی نماید، قابلیت‌های لازم برای تحقق اهداف راهبردی را توسعه دهد و بین سیاست‌های منابع انسانی و جهت‌گیری کلان سازمان هماهنگی ایجاد کند. بر این اساس، منابع انسانی زمانی می‌تواند شریک استراتژیک تلقی شود که از جایگاه یک واحد خدماتی و پشتیبان فراتر رود و در تصمیم‌گیری‌های کلان، مدیریت تغییر، توسعه قابلیت‌های سازمانی، مدیریت استعداد، ارتقای عملکرد و خلق مزیت رقابتی مشارکت فعال داشته باشد. چنین نقشی از نظر ماهیت، مشابه روابط اتحاد استراتژیک است؛ زیرا مستلزم همسویی اهداف، ادغام منابع، تعامل میان واحدها، اعتماد مدیریتی، تقسیم مسئولیت و خلق ارزش مشترک برای سازمان است.

اتحادهای استراتژیک در ادبیات مدیریت به عنوان ترتیباتی داوطلبانه برای تبادل، اشتراک‌گذاری یا توسعه مشترک منابع، محصولات، فناوری‌ها و قابلیت‌ها تعریف شده‌اند. اثربخشی این اتحادها به توانایی سازمان در شناسایی منابع مکمل، انتخاب شریک مناسب، طراحی سازوکارهای حکمرانی و مدیریت روابط بستگی دارد. در این میان، مفهوم «قابلیت اتحاد استراتژیک» اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا سازمان‌ها تنها با انعقاد توافق یا اعلام همکاری نمی‌توانند از مزایای مشارکت بهره‌مند شوند، بلکه باید مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها، فرایندها و رویه‌های سازمانی را برای شکل‌دهی

و مدیریت اثربخش روابط راهبردی در اختیار داشته باشند. پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه اقتصاد نوآورانه نشان داده‌اند که قابلیت اتحاد استراتژیک از ابعادی مانند هماهنگی، یادگیری، مدیریت ارتباطات، اعتمادسازی، ارزیابی شرکا و یکپارچه‌سازی منابع تشکیل می‌شود (Nouri & Fazlzadeh, 2023). این ابعاد در فرایند تبدیل منابع انسانی به شریک استراتژیک نیز کاربرد دارند؛ زیرا واحد منابع انسانی برای ایفای نقش راهبردی باید روابط خود را با مدیریت ارشد، مدیران صف، کارکنان و سایر واحدهای سازمانی بر پایه همکاری و تبادل مستمر سازمان‌دهی کند. یکی از مبانی اصلی شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک، دسترسی به منابع و قابلیت‌هایی است که یک سازمان به‌تنهایی قادر به ایجاد یا توسعه سریع آنها نیست. با این حال، برخورداری از منابع به‌خودی‌خود موجب موفقیت اتحاد نمی‌شود؛ بلکه نحوه پیکربندی، ترکیب، هماهنگی و بهره‌برداری از آنها تعیین‌کننده نتایج مشارکت است. رویکرد ارکستراسیون منابع تأکید دارد که مدیران باید منابع موجود را ساختاربندی کنند، قابلیت‌های مکمل را با یکدیگر پیوند دهند و منابع را به‌گونه‌ای به کار گیرند که ارزش راهبردی ایجاد شود (Min, 2022). در سطح مدیریت منابع انسانی، این دیدگاه بدین معناست که سرمایه انسانی، دانش کارکنان، مهارت‌های مدیریتی، نظام‌های اطلاعاتی، فرهنگ سازمانی و فرایندهای منابع انسانی باید در قالب یک مجموعه منسجم و هدفمند سازمان‌دهی شوند. بنابراین، شریک استراتژیک شدن منابع انسانی نه صرفاً نتیجه افزایش تعداد فعالیت‌های این واحد، بلکه پیامد توانایی آن در ارکستراسیون منابع انسانی و پیوند دادن این منابع با الزامات راهبردی سازمان است (Min, 2022). در این چارچوب، عوامل مدیریتی نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد و تداوم شراکت راهبردی دارند. مهارت مذاکره، توانایی مدیریت تعارض، رهبری تغییر، تفکر استراتژیک، مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد، جانشین‌پروری، مدیریت ریسک و توانایی برون‌سپاری از جمله قابلیت‌هایی هستند که مدیران منابع انسانی برای مشارکت مؤثر در تصمیم‌گیری‌های سازمان به آنها نیاز دارند. مطالعات مربوط به انتخاب متحدان استراتژیک نشان داده‌اند که تصمیم‌گیری درباره شریک مناسب، مستلزم ارزیابی هم‌زمان قابلیت‌های نوآوری، میزان سازگاری اهداف، منافع متقابل، ظرفیت یادگیری و ریسک‌های همکاری است (Hajesmaeilian & Nezamivand Chegini, 2020). این یافته را می‌توان به روابط درون‌سازمانی نیز تعمیم داد؛ به این معنا که منابع انسانی باید بتواند نیازها و انتظارات مدیریت ارشد و واحدهای عملیاتی را شناسایی کرده و خدمات، سیاست‌ها و برنامه‌های خود را بر اساس اولویت‌های راهبردی سازمان تنظیم کند.

انتخاب و مدیریت شریک، یکی از مراحل حساس اتحاد استراتژیک است؛ زیرا ناسازگاری اهداف، تفاوت ارزش‌ها، ضعف اعتماد و نبود سازوکارهای ارتباطی می‌تواند به شکست همکاری منجر شود. مرور مطالعات مربوط به انتخاب شریک در اتحادهای حوزه گردشگری پزشکی نشان داده است که معیارهایی مانند اعتبار، قابلیت تخصصی، تجربه همکاری، سازگاری فرهنگی، منابع مکمل، تعهد، شهرت و توانایی ارتباطی در موفقیت مشارکت نقش دارند (Shalbafian, 2020). در زمینه منابع انسانی نیز اعتماد و اعتبار حرفه‌ای مدیران این حوزه، پیش‌شرط پذیرش آنها به‌عنوان شریک مدیریت ارشد محسوب می‌شود. مدیر منابع انسانی باید نشان دهد که علاوه بر آشنایی با فرایندهای تخصصی منابع انسانی، از

دانش کسب و کار، شناخت صنعت، مهارت تحلیل داده، درک مالی و توانایی ارائه راه حل های عملی برخوردار است. در غیر این صورت، نقش وی در سطح امور اجرایی و اداری باقی خواهد ماند.

علاوه بر قابلیت های مدیریتی، ویژگی های فردی مدیران و متخصصان منابع انسانی نیز در تبدیل شدن این واحد به شریک استراتژیک اهمیت دارند. صداقت، اعتبار فردی، انعطاف پذیری، هوش هیجانی، خودمدیریتی، کمال گرایی حرفه ای، توانایی برقراری روابط مؤثر و قدرت تفکر راهبردی، کیفیت تعاملات درون سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهند. اتحادهای استراتژیک غالباً در محیط هایی شکل می گیرند که شرکا با عدم قطعیت، تغییرات فناورانه و تفاوت منافع مواجه اند؛ بنابراین، انعطاف پذیری راهبردی به سازمان امکان می دهد منابع و جهت گیری های خود را متناسب با شرایط تغییر دهد. نتایج مطالعات حوزه کارآفرینی فناورانه نشان می دهند که انعطاف پذیری راهبردی و اتحاد استراتژیک، تجاری سازی فناوری و بهره برداری از فرصت های نوآورانه را تسهیل می کنند (Chebo & Wubatie, 2021). بر همین اساس، منابع انسانی نیز برای تبدیل شدن به شریک استراتژیک باید از انعطاف لازم برای بازطراحی سیاست ها، فرایندها و نقش های خود متناسب با تغییرات محیطی برخوردار باشد.

تحول دیجیتال یکی دیگر از عوامل مؤثر بر بازتعریف نقش منابع انسانی است. فناوری های دیجیتال، کلان داده ها، تحلیل های پیش بینانه و نظام های اطلاعاتی، امکان اتخاذ تصمیم های دقیق تر درباره جذب، نگهداشت، آموزش، عملکرد و جانشین پروری کارکنان را فراهم کرده اند. باین حال، فناوری زمانی به خلق ارزش منجر می شود که با رهبری تحول آفرین، فرهنگ یادگیری و قابلیت همکاری همراه باشد. تحلیل نقش رهبری تحول دیجیتال در اتحادهای استراتژیک سازمان های ایرانی نشان می دهد که رهبران باید علاوه بر درک فناوری، توانایی ایجاد اعتماد، همسویی فرهنگی و مشارکت میان واحدهای مختلف را داشته باشند (Sohrabi et al., 2023). بنابراین، مدیران منابع انسانی برای ایفای نقش شریک استراتژیک باید از فناوری های اطلاعاتی نه فقط برای خودکارسازی امور اداری، بلکه برای تحلیل مسائل راهبردی، پیش بینی نیازهای نیروی انسانی و پشتیبانی از تصمیم های مدیریتی استفاده کنند.

اهمیت فناوری و تحلیل داده در اتحادهای استراتژیک در مطالعات مختلف تأیید شده است. در محیط های مبتنی بر کلان داده، رویکردهای رقابتی اتحادهای استراتژیک از طریق تحلیل های پیش بینانه تقویت می شوند؛ زیرا داده ها امکان شناسایی فرصت ها، ارزیابی ریسک ها و بهبود هماهنگی میان شرکا را فراهم می سازند (Abbas et al., 2021). در حوزه منابع انسانی نیز تحلیل داده های کارکنان می تواند جایگاه این واحد را از یک مجری عملیات به یک مشاور تصمیم گیری ارتقا دهد. منابع انسانی مبتنی بر داده قادر است پیامدهای سیاست ها را اندازه گیری کند، روندهای ترک خدمت را پیش بینی نماید، شکاف های شایستگی را تشخیص دهد و ارتباط میان سرمایه انسانی و عملکرد سازمان را تبیین کند. این ظرفیت تحلیلی، اعتبار واحد منابع انسانی را در تعامل با مدیریت ارشد افزایش داده و زمینه مشارکت آن در تدوین راهبرد را فراهم می آورد.

از سوی دیگر، پذیرش فناوری و کیفیت خدمات می‌توانند از طریق اتحادهای استراتژیک به پایداری کسب‌وکار کمک کنند. شواهد حاصل از صنعت پایانه‌های بندری نشان می‌دهد که پذیرش دیجیتال و کیفیت خدمات، با میانجی‌گری اتحادهای استراتژیک، پایداری فعالیت‌های سازمان را تقویت می‌کنند (Utama et al., 2024). این موضوع برای واحد منابع انسانی نیز قابل توجه است؛ زیرا کیفیت خدمات منابع انسانی و میزان استفاده آن از فناوری‌های دیجیتال می‌تواند اعتماد کارکنان و مدیران را افزایش دهد و پذیرش این واحد به‌عنوان شریک راهبردی را تسهیل کند. هنگامی که فرایندهای منابع انسانی سریع، شفاف، منصفانه و مبتنی بر اطلاعات معتبر باشند، سایر واحدها آمادگی بیشتری برای مشارکت با این حوزه و واگذاری مسئولیت‌های راهبردی به آن خواهند داشت.

پیوند میان اتحاد استراتژیک و نوآوری مدل کسب‌وکار نیز ابعاد مهمی برای نقش منابع انسانی دارد. اتحادها می‌توانند در سطوح مختلف، از بازطراحی فعالیت‌ها و منابع تا تغییر در منطق خلق و ارائه ارزش، موجب نوآوری در مدل کسب‌وکار شوند (Patrick et al., 2021). با توجه به اینکه تغییر مدل کسب‌وکار مستلزم اصلاح نقش‌ها، مهارت‌ها، ساختارها و فرهنگ سازمانی است، منابع انسانی در این فرایند جایگاهی محوری دارد. این واحد باید پیامدهای انسانی تغییرات راهبردی را تحلیل کند، قابلیت‌های جدید را توسعه دهد، مقاومت کارکنان را مدیریت نماید و رفتارهای متناسب با مدل جدید را تقویت کند. بنابراین، مشارکت منابع انسانی در نوآوری مدل کسب‌وکار یکی از نشانه‌های اصلی گذار آن از نقش اداری به نقش شریک استراتژیک است.

ساختار و فرهنگ سازمانی نیز می‌توانند این گذار را تسهیل یا محدود کنند. حتی مدیران منابع انسانی برخوردار از دانش و مهارت بالا، در ساختارهایی که تصمیم‌گیری به شدت متمرکز است، اطلاعات به صورت محدود توزیع می‌شود و منابع انسانی در جلسات راهبردی حضور ندارد، قادر به ایفای نقش مؤثر نخواهند بود. پژوهش‌های انجام شده درباره عوامل مؤثر بر اتحادهای استراتژیک در سازمان‌های کوچک و متوسط پروژه‌محور، بر اهمیت اعتماد، تعهد مدیریت ارشد، تناسب اهداف، ساختار ارتباطی و تجربه همکاری تأکید کرده‌اند (Nili, 2021). از این رو، برای شریک استراتژیک شدن منابع انسانی، لازم است ساختار سازمانی دسترسی این واحد به اطلاعات، مشارکت در تصمیم‌گیری، همکاری بین‌وظیفه‌ای و ارتباط مستقیم با مدیران ارشد را امکان‌پذیر سازد.

در سازمان‌های مشتری‌محور، اجرای اتحاد استراتژیک نیازمند فرایندی مرحله‌ای و نظام‌مند است که از شناسایی ضرورت همکاری آغاز شده و با انتخاب شریک، طراحی ساختار، اجرا، پایش و ارزیابی نتایج ادامه می‌یابد. طراحی مدل اجرای اتحاد استراتژیک در سازمان‌های مشتری‌محور نشان داده است که موفقیت اتحاد به مجموعه‌ای از شرایط زمینه‌ای، عوامل راهبردی، فرایندهای اجرایی و سازوکارهای ارزیابی وابسته است (Pourshahabi et al., 2022). این منطق فرایندی در توسعه نقش راهبردی منابع انسانی نیز اهمیت دارد. منابع انسانی نمی‌تواند یک‌باره و

صرفاً با تغییر عنوان سازمانی به شریک استراتژیک تبدیل شود؛ بلکه این تحول نیازمند شناسایی وضعیت موجود، توسعه شایستگی‌ها، اصلاح ساختارها، بازطراحی فرایندها، ایجاد اعتماد و پایش مستمر نتایج است.

کاربرد اتحادهای استراتژیک در صنایع مختلف نیز نشان‌دهنده انعطاف‌پذیری این رویکرد است. در صنعت خودرو، اتحادهای استراتژیک به‌منظور اشتراک فناوری، کاهش هزینه‌ها، ورود به بازارهای جدید و توسعه محصولات مشترک مورد استفاده قرار گرفته‌اند (Malek Akhlaq & Timouri, 2021). همچنین، شواهد نشان می‌دهند که شرکت‌های برخوردار از اتحادهای رقابتی می‌توانند شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین سبز را مؤثرتر اجرا کنند؛ زیرا همکاری میان شرکا دسترسی به دانش، منابع و فناوری‌های مکمل را افزایش می‌دهد (Abbas & Tong, 2023). این یافته‌ها نشان می‌دهند که مشارکت راهبردی تنها ابزاری برای دستیابی به منافع کوتاه‌مدت نیست، بلکه سازوکاری برای توسعه قابلیت‌های سازمانی و پاسخ‌گویی به الزامات پایداری است. منابع انسانی نیز با توسعه شایستگی‌های سبز، اصلاح رفتارهای کارکنان و همسوسازی نظام‌های ارزیابی و پاداش با اهداف پایداری می‌تواند در این فرایند نقش راهبردی ایفا کند.

اتحادهای استراتژیک در بخش مالی و بانکداری نیز در پاسخ به تحولات دیجیتال مورد توجه قرار گرفته‌اند. همکاری بانک‌ها با شرکت‌های فناوری مالی می‌تواند از طریق توسعه فناوری و بانکداری دیجیتال، کارایی سازمان را افزایش دهد (Soltanee & Tahmasebi Aghbolaghi, 2020). این تجربه نشان می‌دهد که سازمان‌های سنتی برای انطباق با فناوری‌های جدید به مشارکت با بازیگران برخوردار از دانش و قابلیت‌های مکمل نیاز دارند. در درون سازمان نیز منابع انسانی باید با واحدهای فناوری اطلاعات، برنامه‌ریزی، مالی و عملیات رابطه‌ای مشارکتی برقرار کند تا بتواند راه‌حل‌های یکپارچه‌ای برای مسائل سرمایه انسانی ارائه دهد. بدون چنین همکاری‌هایی، دیجیتالی‌سازی منابع انسانی ممکن است به خرید نرم‌افزار یا مکانیزه کردن فرایندهای موجود محدود شود و به تحول راهبردی منجر نگردد.

برخی مطالعات، اتحاد استراتژیک را در سطح سیاست‌گذاری و توسعه اجتماعی نیز بررسی کرده‌اند. ارائه مدل توسعه ورزش همگانی با رویکرد اتحاد استراتژیک نشان داده است که هماهنگی میان نهادهای دولتی، خصوصی و مدنی می‌تواند ظرفیت اجرای سیاست‌های کلان را افزایش دهد (Asheghi et al., 2025). همچنین، پیوند راهبردی میان ورزش و اقتصاد می‌تواند در دستیابی به اهداف توسعه پایدار، ایجاد ارزش اجتماعی و بهبود بهره‌وری منابع مؤثر باشد (Zbiljic & Isakovic, 2025). این شواهد بیانگر آن است که منطق شراکت راهبردی محدود به عملکرد اقتصادی سازمان‌ها نیست و می‌تواند برای تحقق اهداف پیچیده و چندبعدی نیز به کار رود. در سازمان‌های صنعتی مانند پالایشگاه‌های گاز نیز منابع انسانی باید اهداف اقتصادی، ایمنی، اجتماعی، زیست‌محیطی و توسعه‌ای را به سیاست‌های سرمایه انسانی ترجمه کند.

باوجوداین، هر نوع همکاری یا همسویی را نمی‌توان اتحاد استراتژیک واقعی دانست. بررسی روابط ایران و روسیه نشان داده است که باید میان اتحاد راهبردی پایدار و همگرایی موقت منافع تمایز قائل شد؛ زیرا اشتراک منافع در یک دوره خاص، بدون وجود تعهد بلندمدت، اعتماد،

سازوکارهای نهادی و اهداف مشترک، لزوماً به اتحاد استراتژیک منجر نمی‌شود (Asaadi & Monavari, 2021). این تمایز در بررسی جایگاه منابع انسانی نیز اهمیت دارد. حضور مقطعی مدیر منابع انسانی در برخی جلسات، اجرای برنامه‌های مورد درخواست مدیریت یا مشارکت محدود در پروژه‌های سازمانی، به تنهایی نشانه شریک استراتژیک شدن نیست. شراکت راهبردی زمانی محقق می‌شود که منابع انسانی به‌طور مستمر در فرایند تدوین، اجرا و ارزیابی راهبرد حضور داشته و در قبال نتایج سازمانی مسئولیت بپذیرد.

در نهایت، مطالعات اتحادهای استراتژیک نشان می‌دهند که موفقیت مشارکت به تعامل هم‌زمان عوامل فردی، مدیریتی و سازمانی وابسته است. روابط مبتنی بر اعتماد و اعتبار، مهارت‌های مدیریتی و مذاکره‌ای، انعطاف‌پذیری، سازوکارهای ارتباطی، ساختار مناسب، فرهنگ مشارکتی، نظام اطلاعاتی و اهداف مشترک، اجزای مکمل یک نظام شراکت راهبردی هستند. بنابراین، تحلیل نقش منابع انسانی به‌عنوان شریک استراتژیک نیز باید از نگاه تک‌بعدی فاصله گرفته و مجموعه‌ای از عوامل در سطوح مختلف را در قالب یک مدل فرایندی بررسی کند. این ضرورت به‌ویژه در شرکت‌های پالایش گاز اهمیت دارد؛ زیرا این سازمان‌ها در محیطی پیچیده، فناوری‌محور، سرمایه‌بر و پرریسک فعالیت می‌کنند و هماهنگی میان نیروی انسانی، الزامات ایمنی، فناوری، تولید و اهداف راهبردی برای آن‌ها حیاتی است.

هدف پژوهش حاضر، طراحی و اعتبارسنجی مدل فرایندی شریک استراتژیک منابع انسانی بر اساس عوامل فردی، مدیریتی و سازمانی در شرکت پالایش گاز ایلام بود.

روش‌شناسی

تحقیق حاضر بر اساس هدف کاربردی است و به لحاظ ماهیت و روش از نوع اکتشافی و آمیخته از نوع کیفی، کمی می‌باشد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران پالایشگاه گاز ایلام و اساتید حوزه مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی است و جامعه مورد نظر در بخش کمی کارکنان رسمی شرکت پالایش گاز ایلام به تعداد ۲۴۵ نفر می‌باشد. نمونه‌گیری در بخش کیفی تا رسیدن به اشباع مفاهیم ادامه داشت که در نهایت با ۱۰ نفر از خبرگان مصاحبه به عمل آمد. در بخش کمی نیز با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و فرمول کوکران تعداد ۱۵۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای انجام تحقیق در بخش کیفی از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده گردیده است و در بخش کمی پژوهش نیز پرسشنامه محقق ساخته توزیع گردید.

یافته‌ها

در این پژوهش از طریق مصاحبه با ۱۰ نفر از خبرگان حوزه مدیریت، مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک آشنایی داشته‌اند و همچنین مرور ادبیات نظری و روش تحلیل تم، عوامل موثر بر شریک استراتژیک منابع انسانی شناسایی شد. در این مرحله کدهای مختلف به طور مرتب در قالب تم‌های اصلی قرار گرفتند و همه داده‌های کدگذاری شده مرتبط با هر یک از تم‌ها، شناخته و گردآوری شدند.

جدول ۱. کدگذاری مربوط به تحلیل تم پس از مصاحبه با ۱۰ نفر خبره

تم‌ها	D۱	D۲	D۳	D۴	D۵	D۶	D۷	D۸	D۹	D۱۰	تکرار
کنترل و هدایت واکنش‌های هیجانی	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		۸
پذیرش نقاط ضعف و مدیریت پیوسته و دائم گرایشها توسط مدیران	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	۸
توانایی‌هایی بالاتر از مقاومت در برابر رفتارهای مشکل‌زا	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	۸
کنترل برنامه زمانی جلسات مذاکره	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		۷
توانایی خنثی نمودن کشمکش‌های احتمالی در جلسات مذاکره	✓		✓		✓	✓		✓		✓	۶
داشتن مهارت‌هایی از قبیل گوش فرا دادن، خلاصه نویسی، تفسیر و شفاف سازی		✓				✓		✓	✓	✓	۵
تلاش شریک استراتژیک در عالی بودن و بی عیب بودن مسائل	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	۱۰
در صورت شکست در مسائل حرفه‌ای خود، اعتماد به نفس خود را از دست ندهد	✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓	۷
شریک استراتژیک در سازمان باید نهایت توان خود را در مورد حرفه خود اعمال نماید	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓		۷
شریک استراتژیک سازمان باید با افراد متقلب و یا کسانی که اعمال خلاف را انجام می‌دهند، نهایت برخورد را داشته باشد	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	۹
شریکان استراتژیک سازمان باید به میزان نیاز عملکرد خود را شفاف سازی نموده و گزارش دهند.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	۱۰
شریک استراتژیک به هیچ وجه نباید برای حفظ موقعیت کاری خود از صداقت و حقیقت جویی چشم پوشی نماید	✓	✓		✓	✓	✓		✓		✓	۷
شریک استراتژیک سازمان باید منابع انسانی سازمان را به کار تیمی تشویق نمایند	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓		۸
بهترین شریک استراتژیک کسی است که تعامل و همکاری را بین کارکنان سازمان به بالاترین میزان ممکن برساند	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	۸
شریکان استراتژیک موظف هستند که احساس تعلق و یگانگی را بین کارکنان سازمان به وجود آورند.	✓		✓	✓		✓			✓	✓	۷
شریک استراتژیک کسی است که بخشی از برنامه خود را به هزینه یابی منابع انسانی اختصاص دهد.	✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	۷
ارزیابی دقیق تواناییهای خلاقانه، استعدادها و نگرشهای نیروی کار	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	۹
گردآوری به هنگام و دقیق اطلاعات سرمایه انسانی	✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓	۷
اندیشه مشترک با سایر اعضای سازمان	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	۷
ایجاد بستری مناسب جهت ایجاد زبان مشترک، تعریف مرز گروه و انسجام گروهی	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	۷
به منظور اینکه شریکان منابع انسانی به عنوان شریکان استراتژیک سازمان قلمداد شوند، بایستی نمایانگر خصوصیات معمول و ثابت سازمان خود باشند.	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	۸
یک شریک استراتژیک ایده آل، بایستی همواره به فکر پشتوانه برای مدیران فعلی باشد.	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	۸

۷	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شناسایی استعدادهای انسانی سازمان، و قرار دادن برای تصدی مشاغل مناسب آن در آینده، از ویژگی‌های شریکان استراتژیک سازمان است.
۶	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شریک استراتژیک بایستی برنامه‌های جانشینی شفاف و عادلانه در سازمان خلق کرده و فضایی برای توسعه مهارت‌های افراد فراهم آورد
۵	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	، بایستی بستری فراهم آورد که از سیستم‌های اطلاعات سازمانی کامپیوتری در فرآیند تصمیم‌گیری استفاده شود
۷	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شریک استراتژیک باید از سیستم‌های اطلاعاتی کامپیوتری و نرم افزارهای مربوط به آن برای ارائه گزارش‌های عملکردی و... استفاده نماید.
۷	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شریک استراتژیک ایده آل کنترل عملیات سازمان را با استفاده از نرم افزارهای دقیق کامپیوتری انجام می‌دهد.
۷	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	انگیزه‌بخشی و تواناسازی منابع انسانی، از وظایف شریک استراتژیک در سازمان است.
۹	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	فرایند جذب بهترین گزینه‌ها و به کارگیری افراد مناسب در پست‌های خاص خود، از مواردی است که باعث موفقیت شریک استراتژیک خواهد شد.
۸	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	به منظور توسعه بهتر نیروی انسانی، شریکان استراتژیک باید یادگیری و آموزش نیروی انسانی را مورد توجه قرار دهند.
۸	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	در سازمانی که مدیر آن به عنوان منبع استراتژیک تلقی می‌گردد، باید تخصیص وظایف بر اساس مهارت‌ها و تخصص‌ها باشد.
۸	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شریک استراتژیک باید طوری مدیریت کند که برای بیشتر مشاغل سازمان، شرح شغل مکتوب و کاملی وجود داشته باشد.
۷	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شریک استراتژیک باید برای کوچکترین امور مربوط به سازمان خود، مقررات و قوانین ثابتی را وضع نموده و کارکنان را نیز با آن آشنا نماید.
۶	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شریکان استراتژیک بایستی برای خلق محیطی تلاش نمایند که در آن انتقال و بیان دانش کارکنان به راحتی صورت پذیرد.
۵	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	برای اینکه مدیران منابع انسانی به منابع استراتژیک سازمان تبدیل شوند، باید به عنوان همکار و شریک تجاری کارکنان کلیدی و دانشی رفتار نمایند.
۷	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شریک استراتژیک واقعی، به دادن انگیزه به کارکنان دانش محور کاری می‌کند که در آنها میزان علاقه به شغل و مهارت خود افزایش یابد.
۷	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	یک شریک استراتژیک بایستی توانایی نظارت بر احساسات و کنترل آن را در هر شرایطی داشته باشد.
۹	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	یک شریک استراتژیک ایده آل از مهارت همدلی (یکی از اصول اساسی مهارت ارتباط برقرار کردن با دیگران) برخوردار باشد.
۱۰	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	توانایی رهبری صحیح هیجان‌های خود
۷	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	یک شریک استراتژیک باید بیشتر از سایرین به قوانین و مقررات سازمانی پایبند بوده تا بتواند الگوی مناسبی برای سایر کارکنان باشد.
۸	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شریک استراتژیک باید با کارکنانی که قوانین و مقررات را زیرپا می‌گذارند برخورد قانونی نماید.
۸	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شریک استراتژیک باید در همه حال از اعمال بیشترین حد ممکن از قوانین و مقررات در سازمان اطمینان حاصل نماید.
۸	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شریک استراتژیک باید تمام توان سازمان را بر چشم انداز "آنچه می‌خواهیم در آینده باشیم" متمرکز سازد.

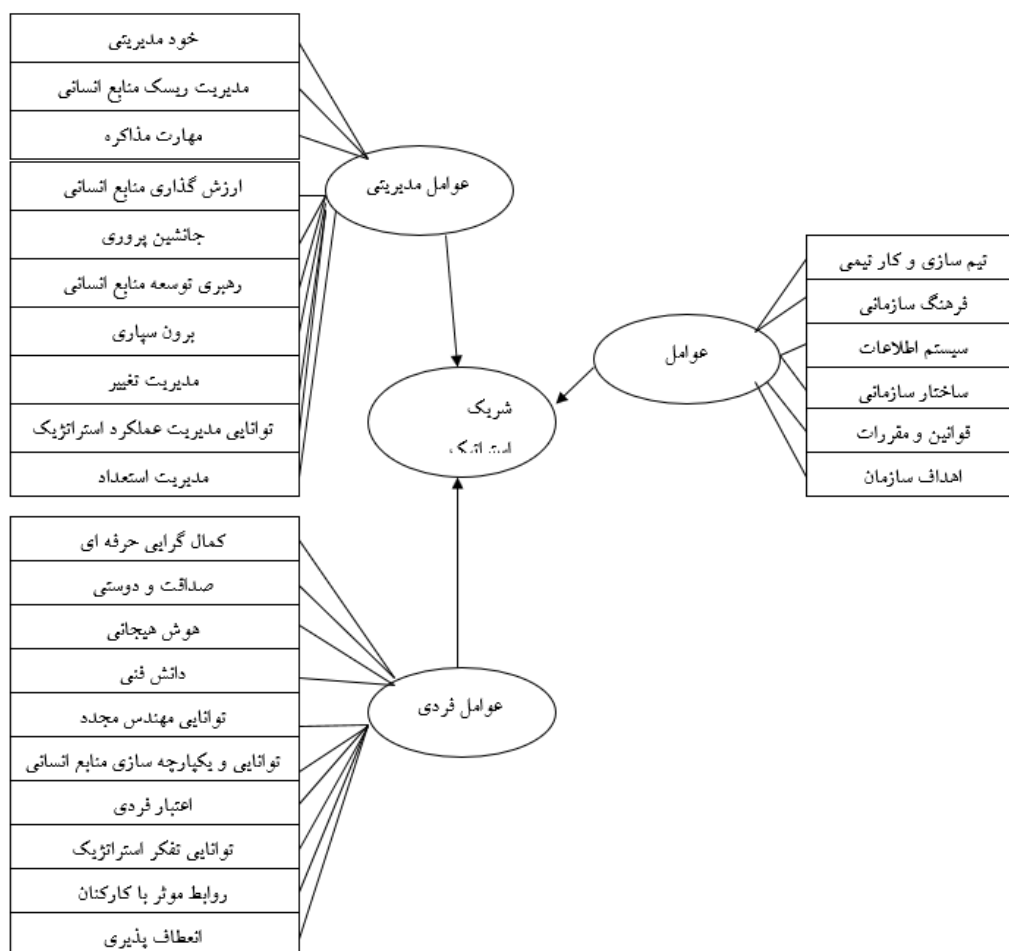
۸	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شریک استراتژیک باید با ایجاد اتفاق نظر در میان مدیران و کارکنان شرکت در مورد سمت و سوی فعالیت، رسالت سازمان را به مقصد برساند.
۷		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شریک استراتژیک باید به منظور کاهش دغدغه‌های خدمات منابع انسانی در سازمان، این وظایف را به بیرون از سازمان محول سازد.
۶	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شریک استراتژیک با برون سپاری خدمات منابع انسانی، از درگیری‌های سازمان برای تامین منابع مالی و انسانی مورد نیاز برای این خدمات می‌کاهد.
۵	✓	✓	✓	✓				✓	شریک استراتژیک ایده آل قادر است با دانش فنی و حرفه‌ای بالای خود، به اثربخشی سازمان کمک نماید.
۷	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شریک استراتژیک با داشتن دانش حرفه‌ای بالا باید بتواند علاوه بر اداره دانش خود، آن را به کارکنان نیز انتقال دهد.
۱۰	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شریک استراتژیک می‌تواند با یکپارچه سازی دانش بیرونی و درونی خود، بر نوآوری و عملکرد سازمان تاثیر مثبت بگذارد.
۷	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	یک شریک هنگامی استراتژیک تلقی خواهد شد که بتواند با شرایط خارج از کنترل خود تطبیق یابد و در نتیجه بتواند بهره‌ور و موفق باشد.
۸		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شریکان استراتژیک به منظور ایجاد تغییرات سودآور برای سازمان، تمام مایحتاجات و بسترهای لازم برای شروع تغییرات را فراهم می‌آورند.
۱۰	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شریکان استراتژیک موفق، کارکنان را به انجام بیش از آنچه که نیاز است تشویق می‌کند و به آنها کمک می‌کند که به نفع سازمان فراسوی توانایی خود تلاش کنند.
۵	✓	✓	✓	✓				✓	یک شریک استراتژیک خوب باید روش‌های سنتی را کنار گذاشته و با نگرشی جدید به کار، برای به وجود آوردن محصول و یا خدمتی مناسب تلاش نماید.
۷	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ذهن، طرز فکر و نگرش شریکان استراتژیک نسبت به مدیران منابع انسانی مدرن تر و نوین گرایانه تر است.
۸	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شریکان استراتژیک در مواقع لزوم، تغییراتی به صورتی اساسی و زیربنایی در سازمان ایجاد می‌کنند که باعث پیشرفت سازمان خواهد شد.
۷		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	یک شریک هنگامی استراتژیک تلقی خواهد شد که تا حد ممکن سعی کند در کارکنان حس اتحاد گروهی کارکنان و تعلق به سازمان را ایجاد نماید.
۶	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شریکان استراتژیک بیشتر از مدیران منابع انسانی در امور منابع انسانی نظم و ترتیب سازمانی را مورد تاکید قرار می‌دهند.
۵	✓	✓	✓	✓				✓	یک شریک استراتژیک بایستی با به حداکثر رساندن انسجام و اتحاد منابع انسانی از هرج و مرج جلوگیری کرده و اثربخشی نیروی انسانی به بالاترین حد ممکن برساند.
۷	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	یک شریک استراتژیک واقعی، با برقراری نظامهای حقوق و مزایا و پاداشهای مبتنی بر عملکرد، باعث تضمین موفقیت و استمرار سازمان خواهد شد.
۷		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شریک استراتژیک در سازمان، نگرش جامعی به عملکرد افراد و سازمان دارد و با سازوکارهایی مشخص بین عملکرد فردی و سازمانی هم‌افزایی ایجاد می‌کند.

با بررسی مجدد و پالایش بیشتر تم‌ها، تلاش شد که تم‌ها، به اندازه کافی مجزا، غیر تکراری و کلان باشند تا مجموعه ایده‌های مطرح شده در بخش‌های مختلف متون را در بر بگیرند. در ادامه معیارها و زیر معیارها با توجه به تکرار آنها در مصاحبه‌ها به دست آمده که نتایج آن در جدول (۲) مشاهده می‌شود.

در ادامه، چون تعداد کل شواهد رفتاری (نکات کلیدی مصاحبه‌ها) و مفاهیم زیاد بود، از مجموع کدهای به دست آمده از نظرهای ۱۰ متخصص شرکت‌کننده در مصاحبه‌ها ۸۴ کد، ۲۶ مفهوم در ۳ مقوله، عوامل مدیریتی، فردی و سازمانی دسته‌بندی شدند.

جدول ۲. نتایج کدگذاری

عوامل مدیریتی	عوامل فردی	عوامل سازمانی
خود مدیریتی	کمال‌گرایی حرفه‌ای	تیم‌سازی و کار تیمی
مهارت مذاکره	صداقت و درستی	فرهنگ سازمانی
ارزش‌گذاری منابع انسانی	هوش هیجانی	سیستم اطلاعات سازمان
جانشین‌پروری	دانش فنی	ساختار سازمانی
رهبری توسعه منابع انسانی	توانایی مهندسی مجدد	قوانین و مقررات
برون‌سپاری	توانایی و یکپارچه‌سازی منابع انسانی	اهداف سازمان
مدیریت تغییر	اعتبار فردی	
توانایی مدیریت عملکرد استراتژیک	توانایی تفکر استراتژیک	
مدیریت استعداد	روابط موثر با کارکنان	
مدیریت ریسک منابع انسانی	انعطاف‌پذیری	



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

برای تایید روایی ابزار اندازه گیری از سه نوع روایی ارزیابی تحت عنوان روایی محتوای، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد. روایی محتوی به وسیله اطمینان از سازگاری بین شاخص های اندازه گیری و ادبیات موجود ایجاد شده و این روایی توسط نظر سنجی از اساتید حاصل گشت. روایی همگرا به این اصل برمی گردد که شاخص های هر سازه با یکدیگر همبستگی میانه ای داشته باشند. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معیار روایی همگرا بودن این است که میانگین واریانس های خروجی بیشتر از ۰/۵ باشد. روایی واگرا نیز از طریق مقایسه جذر AVE با همبستگی بین متغیرهای مکنون در جدول (۵) سنجیده شده و برای هر کدام از سازه های انعکاسی جذر AVE باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه ها در مدل باشد. همچنین در این پژوهش جهت تعیین پایایی پرسشنامه از دو معیار (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) بر طبق نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شد. ضرایب آلفای کرونباخ تمامی متغیرها در این پژوهش از حداقل مقدار (۰/۶) بیشتر بود. پایایی مرکب بر خلاف آلفای به طور ضمنی فرض می کند هر شاخص وزن یکسانی دارد، متکی بر بارهای عاملی حقیقی هر سازه است. بنابراین معیار بهتری را برای پایایی ارائه می دهد. پایایی مرکب باید مقداری بیش از ۰/۷ را به دست آورد تا بیانگر ثبات درونی سازه باشد. در جدول (۳) نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش به طور کامل آورده شده است.

جدول ۳. روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه گیری

متغیرهای پژوهش	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب پایایی مرکب (CR)	آلفای کرونباخ
عوامل مدیریتی	۰/۷۱۹	۰/۸۶۹	۰/۸۲۶
خود مدیریتی			
مهارت مذاکره			
ارزش گذاری منابع انسانی			
جانشین پروری			
رهبری توسعه منابع انسانی			
برون سپاری			
مدیریت تغییر			
توانایی مدیریت عملکرد استراتژیک			
مدیریت استعداد			
مدیریت ریسک منابع انسانی			
عوامل فردی	۰/۷۰۹	۰/۸۷	۰/۸۳۹
کمال گرایی			
صداقت و دوستی			
هوش هیجانی			
دانش فنی			
توانایی مهندسی مجدد			
توانایی و یکپارچه سازی منابع انسانی			
اعتبار فردی			
توانایی تفکر استراتژیک			

روابط موثر با کارکنان			
انعطاف پذیری			
عوامل سازمانی	۰/۷۲۴	۰/۷۹۵	۰/۷۲۵
تیم سازی و کار تیمی			
فرهنگ سازمانی			
سیستم اطلاعات			
ساختار سازمانی			
قوانین و مقررات			
اهداف سازمان			
شریک استراتژیک	۱	۱	۱

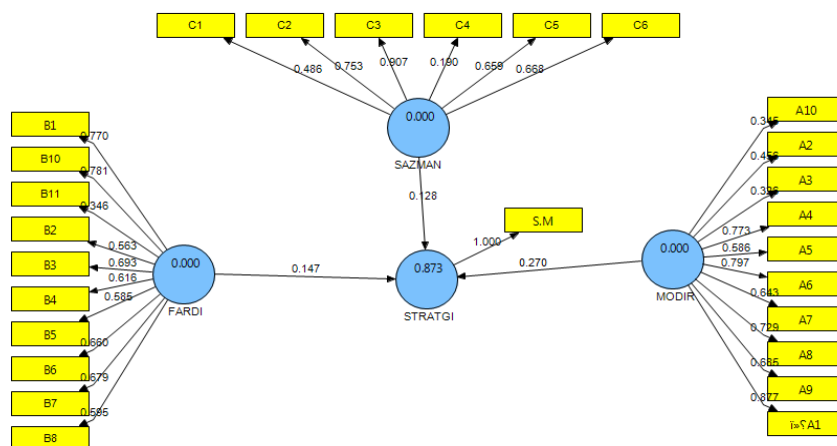
جدول ۴. ماتریس سنجش روایی واگرا با روش فورنل و لارکر

فردی	مدیریتی	سازمانی	استراتژیک	جذر AVE
فردی	۱.۰۰۰۰۰۰			۰.۸۴۲
مدیریتی	۰.۷۹۲۹۲۶	۱.۰۰۰۰۰۰		۰.۸۴۸
سازمانی	۰.۱۸۶۱۰۱	۰.۲۸۰۸۶۲	۱.۰۰۰۰۰۰	۰.۸۵۱
استراتژیک	۰.۷۸۱۵۹۵	۰.۹۲۲۷۶۵	۰.۳۷۱۹۴۷	۱.۰۰۰۰۰۰

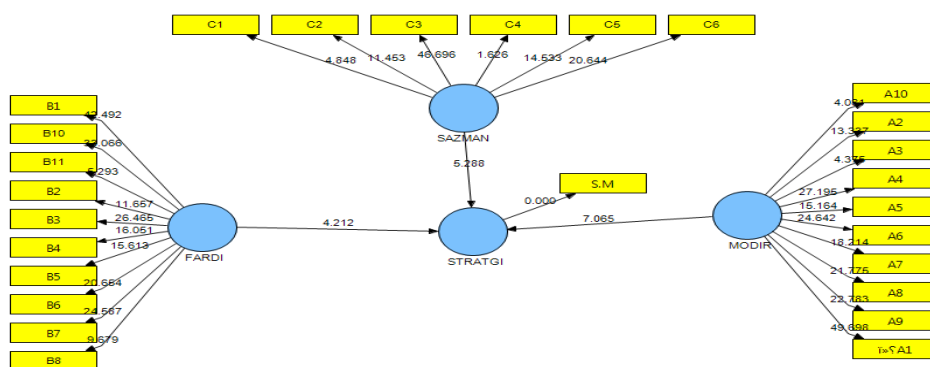
بر اساس مطالب عنوان شده و نتایج حاصل از خروجی‌های نرم افزار SMART-PLS جداول (۳) و

(۴) نشان دهنده آن است که ابزار اندازه گیری از روایی (محتوی، همگرا و واگرا) و پایایی (بارعاملی، ضریب پایایی مرکب و ضریب آلفای کرونباخ) مناسب برخوردار هستند.

برای تحلیل و سنجش مدل این پژوهش از تحلیل داده‌ها به وسیله مدل معادلات ساختاری استفاده شد. مدل یابی معادلات ساختاری، مدلی اماری برای بررسی روابط خطی بین متغیرهای مکنون (مشاهده نشده) و متغیرهای آشکار (مشاهده شده) است. به عبارت دیگر، مدل یابی معادلات ساختاری (رگرسیون یا تحلیل مسیر) را با یک آزمون آماری همزمان ترکیب می‌کند. از طریق این فنون پژوهشگران می‌توانند ساختاری فرضی (مدل‌ها) را رد یا انطباق آنها را با داده‌ها تایید کنند. نرم افزار مورد استفاده در این پژوهش برای این تحلیل SMART-PLS است. این نرم افزار مدل‌های معادلات ساختاری را که دارای چندین متغیر بوده و اثرات مستقیم، غیرمستقیم و تعاملی را شامل می‌شود، مورد تحلیل قرار می‌دهد.



شکل ۲. ضریب بتا مسیرهای مدل



شکل ۳. نتایج ضریب تی مسیرهای مدل

جدول ۵. خلاصه نتایج حاصل از تأثیرات بین متغیرها

مقدار تی	خطای استاندارد	انحراف معیار	میانگین نمونه	مدل اصلی	
۵.۲۸۸۳۴۲	۰.۰۲۴۲۵۷	۰.۰۲۴۲۵۷	۰.۱۲۴۴۷۱	۰.۱۲۸۲۸۰	عوامل سازمانی - شریک استراتژیک
۷.۰۶۵۳۴۰	۰.۰۳۰۷۲۴	۰.۰۳۰۷۲۴	۰.۲۷۴۴۰۷	۰.۲۷۰۱۱۱	عوامل مدیریتی - شریک استراتژیک
۴.۲۱۱۷۶۰	۰.۰۳۴۹۲۱	۰.۰۳۴۹۲۱	۰.۱۴۱۲۶۰	۰.۱۴۷۰۸۱	عوامل فردی - شریک استراتژیک

داده‌های به دست آمده از جدول (۵) که نشان دهنده تحلیل سوال‌های پژوهش می‌باشد. مطابق نمودارهای (۱) و (۲) به دست آمد. می‌توان عنوان کرد که نتیجه حاصل از معادلات ساختاری نشان می‌دهد که عوامل سازمانی با ضریب بتا ۰/۱۲۸ و ضریب تی ۵/۲۸۸ یکی از عوامل موثر بر شریک استراتژیک منابع انسانی است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که عوامل مدیریتی با ضریب بتا ۰/۲۷۰ و ضریب تی ۷/۰۶۵ و عوامل فردی با ضریب بتا ۰/۱۴۷ و ضریب تی ۴/۲۱۲ سایر عوامل موثر بر فرایند شریک استراتژیک منابع انسانی در پالایش گاز ایلام است.

برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند معیار **GOF** به ترتیب زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{(communality) \times (\overline{R^2})}$$

با عنایت به رابطه فوق، ابتدا میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان، محاسبه شد. مقادیر مذکور بر اساس اطلاعات جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول ۶. نتایج Communality

communality	
عوامل فردی	۰/۴۰۹
عوامل مدیریتی	۰/۴۱۹
عوامل سازمانی	۰/۴۲۴
استراتژیک	۱

میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان طبق جدول (۶) برابر ۰/۵۶۳

برای محاسبه میانگین ضریب تعیین نیز باید مقادیر مربوط به تمام متغیرهای پنهان درونزای مدل بر اساس نمودار (۲) و جدول (۸) در نظر گرفته شده و مقادیر میانگین شان محاسبه شود.

جدول ۷. نتایج R Square

R Square	
شریک استراتژیک	۰/۸۷۳

میانگین متغیرهای پنهان درونزای مدل بر اساس جدول (۸) برابر است با ۰/۲۱۸

$$GOF = \sqrt{0.563 * 0.218} = 0.351$$

در نتیجه مقدار **GOF** برابر است با ۰/۳۵۱ که این عدد با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای **GOF** نشان از برازش کلی مناسب مدل دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل فرایندی شریک استراتژیک منابع انسانی در شرکت پالایش گاز ایلام انجام شد. یافته‌های بخش کیفی نشان داد که الزامات شکل‌گیری نقش شریک استراتژیک منابع انسانی را می‌توان در سه مقوله اصلی عوامل مدیریتی، فردی و سازمانی

طبقه‌بندی کرد. در مجموع، از تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان، ۸۴ کد و ۲۶ مفهوم استخراج شد. عوامل مدیریتی شامل مؤلفه‌هایی نظیر خودمدیریتی، مهارت مذاکره، ارزش‌گذاری منابع انسانی، جانشین‌پروری، رهبری توسعه منابع انسانی، برون‌سپاری، مدیریت تغییر، مدیریت عملکرد استراتژیک، مدیریت استعداد و مدیریت ریسک منابع انسانی بود. عوامل فردی نیز کمال‌گرایی حرفه‌ای، صداقت و درستی، هوش هیجانی، دانش فنی، توانایی مهندسی مجدد، یکپارچه‌سازی منابع انسانی، اعتبار فردی، تفکر استراتژیک، روابط مؤثر با کارکنان و انعطاف‌پذیری را در بر گرفت. در سطح سازمانی نیز تیم‌سازی و کار تیمی، فرهنگ سازمانی، سیستم اطلاعات، ساختار سازمانی، قوانین و مقررات و اهداف سازمان به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی شناسایی شدند. این نتایج نشان می‌دهد که شریک استراتژیک شدن منابع انسانی پدیده‌ای چندسطحی است و نمی‌توان آن را صرفاً به مهارت‌های مدیر منابع انسانی، اصلاح ساختار سازمانی یا توسعه چند فرایند تخصصی محدود کرد.

نتایج بخش کمی نیز نشان داد هر سه دسته عوامل مدیریتی، فردی و سازمانی بر شکل‌گیری نقش شریک استراتژیک منابع انسانی اثر مثبت و معناداری دارند. در این میان، عوامل مدیریتی با ضریب مسیر ۰.۲۷۰ و آماره تی ۷۰.۰۶۵ بیشترین اثر را بر شریک استراتژیک منابع انسانی داشتند. پس از آن، عوامل فردی با ضریب مسیر ۰.۱۴۷ و آماره تی ۴.۲۱۲ و عوامل سازمانی با ضریب مسیر ۰.۱۲۸ و آماره تی ۵.۲۸۸ قرار گرفتند. بنابراین، هرچند تحقق شراکت راهبردی منابع انسانی به مجموعه‌ای از شرایط فردی و سازمانی وابسته است، قابلیت‌ها و اقدامات مدیریتی نقش محوری‌تری در تبیین این فرایند دارند. همچنین، مقدار شاخص نیکویی برازش مدل برابر با ۰.۳۵۱ به دست آمد که نشان‌دهنده برازش کلی مناسب مدل مفهومی پژوهش است. در نتیجه، مدل ارائه‌شده از توان قابل قبولی برای تبیین روابط میان عوامل شناسایی‌شده و نقش شریک استراتژیک منابع انسانی در شرکت پالایش گاز ایلام برخوردار است.

برتری اثر عوامل مدیریتی را می‌توان با ماهیت اجرایی و فرایندی شراکت راهبردی منابع انسانی توضیح داد. منابع انسانی زمانی به شریک استراتژیک تبدیل می‌شود که مدیران این حوزه بتوانند سیاست‌ها، برنامه‌ها و اقدامات منابع انسانی را به اهداف کلان سازمان پیوند دهند. صرف برخورداری از دانش تخصصی یا ویژگی‌های فردی مناسب، بدون توانایی مدیریت تغییر، استعداد، عملکرد، ریسک و توسعه کارکنان، الزاماً به مشارکت راهبردی منجر نمی‌شود. مدیر منابع انسانی باید بتواند نیازهای راهبردی را تشخیص دهد، درباره تخصیص منابع مذاکره کند، برنامه‌های توسعه‌ای را طراحی نماید و نتایج اقدامات خود را به زبان کسب‌وکار برای مدیران ارشد توضیح دهد. این برداشت با دیدگاه ارکستراسیون منابع هماهنگ است که براساس آن ارزش‌آفرینی در اتحادها نه فقط به در اختیار داشتن منابع، بلکه به توانایی مدیران در ساختاربندی، ترکیب و بهره‌برداری هماهنگ از آن‌ها وابسته است (Min, 2022). در این چارچوب، مدیران منابع انسانی باید شایستگی‌ها، اطلاعات، استعدادها و فرایندهای منابع انسانی را به گونه‌ای سازمان‌دهی کنند که مستقیماً از جهت‌گیری راهبردی سازمان پشتیبانی شود.

تأثیر بالاتر عوامل مدیریتی همچنین نشان می‌دهد که تبدیل منابع انسانی به شریک استراتژیک، بیش از آنکه یک تغییر صوری در عنوان یا جایگاه سازمانی باشد، مستلزم بازتعریف شیوه مدیریت این حوزه است. مدیریت تغییر، مدیریت استعداد، جانشین‌پروری و مدیریت عملکرد استراتژیک از جمله مؤلفه‌هایی هستند که ارتباط مستقیمی با توان سازمان برای سازگاری، نوآوری و تداوم عملکرد دارند. پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه قابلیت اتحاد استراتژیک نیز نشان داده‌اند که هماهنگی، مدیریت روابط، یادگیری و یکپارچه‌سازی منابع، از قابلیت‌های ضروری برای حفظ همکاری‌های راهبردی‌اند (Nouri & Fazlzadeh, 2023). از این منظر، واحد منابع انسانی نیز باید رابطه خود با مدیریت ارشد، مدیران صف و سایر واحدهای تخصصی را مانند یک اتحاد راهبردی درون‌سازمانی مدیریت کند. چنین رابطه‌ای مستلزم توافق درباره اهداف، تعیین مسئولیت‌ها، مبادله اطلاعات، اعتماد متقابل و ارزیابی مستمر نتایج است.

نقش مهارت مذاکره و مدیریت ریسک منابع انسانی در مدل به‌دست‌آمده نیز قابل توجه است. منابع انسانی در جایگاه شریک استراتژیک ناگزیر است میان منافع و انتظارات گاه متعارض مدیریت ارشد، کارکنان و واحدهای عملیاتی تعادل برقرار کند. این واحد باید درباره بودجه، جذب نیرو، جبران خدمات، توسعه استعدادها، برون‌سپاری و تغییر ساختارها مذاکره کند و هم‌زمان پیامدهای انسانی تصمیم‌های راهبردی را ارزیابی نماید. یافته‌های مرتبط با انتخاب متحدان راهبردی نشان داده‌اند که انتخاب و تداوم همکاری موفق به ارزیابی دقیق منافع، ریسک‌ها، قابلیت‌های مکمل و میزان سازگاری طرفین وابسته است (Hajesmaeilian & Nezamivand Chegini, 2020). به همین ترتیب، مدیر منابع انسانی باید بتواند ریسک‌های ناشی از کمبود مهارت، خروج کارکنان کلیدی، مقاومت در برابر تغییر، تعارضات سازمانی و ناکارآمدی نظام‌های منابع انسانی را شناسایی و مدیریت کند.

تأثیر مثبت و معنادار عوامل فردی بر شریک استراتژیک منابع انسانی نیز نشان می‌دهد که شراکت راهبردی تنها محصول ساختارها و نظام‌های رسمی نیست، بلکه به کیفیت‌های حرفه‌ای و رفتاری مدیران منابع انسانی وابستگی دارد. اعتبار فردی، صداقت، دانش فنی، هوش هیجانی، تفکر استراتژیک و توانایی برقراری روابط مؤثر، موجب می‌شوند مدیر منابع انسانی نزد مدیریت ارشد و کارکنان قابل اعتماد و اثرگذار تلقی شود. مطالعات مربوط به انتخاب شریک در اتحادهای استراتژیک نیز بر اهمیت اعتبار، شهرت، اعتماد، شایستگی تخصصی و توانایی ارتباطی تأکید کرده‌اند (Shalbfafian, 2020). بر همین اساس، منابع انسانی زمانی می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های حساس سازمان حضور فعال داشته باشد که مدیران آن از اعتبار حرفه‌ای برخوردار باشند و سایر مدیران، قضاوت و تحلیل آنان را معتبر بدانند.

یافته مربوط به اهمیت انعطاف‌پذیری و تفکر استراتژیک نیز با شرایط متغیر سازمان‌های صنعتی سازگار است. شرکت‌های پالایش گاز در محیطی فناوری‌محور، پرریسک و متأثر از تغییرات اقتصادی، مقرراتی و عملیاتی فعالیت می‌کنند. در چنین شرایطی، مدیر منابع انسانی باید توانایی بازنگری سریع در سیاست‌ها، مهارت‌ها و اولویت‌های نیروی انسانی را داشته باشد. یافته‌های پیشین نشان داده‌اند که انعطاف‌پذیری راهبردی در کنار اتحاد

استراتژیک، توان سازمان را برای تجاری سازی فناوری و بهره گیری از فرصت های نوآورانه افزایش می دهد (Chebo & Wubatie, 2021). بنابراین، انعطاف پذیری مدیران منابع انسانی می تواند زمینه بازطراحی مشاغل، توسعه مهارت های جدید، جابجایی استعدادها و پاسخ گویی سریع به تغییرات فناوری و بازار را فراهم سازد.

هوش هیجانی و روابط مؤثر با کارکنان نیز از آن جهت اهمیت دارند که شریک استراتژیک منابع انسانی باید هم زمان نماینده منافع سازمان و حامی سرمایه انسانی باشد. اجرای تصمیم های راهبردی مانند تغییر ساختار، کاهش یا جابجایی نیرو، اصلاح نظام ارزیابی و توسعه فناوری ممکن است با نگرانی و مقاومت کارکنان همراه شود. مدیر منابع انسانی برخوردار از هوش هیجانی می تواند واکنش های کارکنان را درک کند، تعارض ها را مدیریت نماید و پیامدهای انسانی تغییر را کاهش دهد. مطالعات مربوط به همکاری و شبکه سازی تجاری نیز نشان می دهند که خلق ارزش در روابط راهبردی به کیفیت تعامل، اعتماد و ارتباط مستمر میان طرفین وابسته است (Mariam, 2025). بنابراین، توانایی ایجاد تعامل سازنده با کارکنان، از الزامات مهم ایفای نقش راهبردی منابع انسانی است.

معناداری اثر عوامل سازمانی نیز نشان می دهد که شایستگی مدیران منابع انسانی در خلأ به شراکت راهبردی منجر نمی شود. حتی مدیران توانمند در صورتی که در ساختاری متمرکز، غیر منعطف و فاقد دسترسی به اطلاعات فعالیت کنند، امکان مشارکت مؤثر در تصمیم های سازمان را نخواهند داشت. فرهنگ سازمانی مشارکتی، سیستم اطلاعاتی کارآمد، ساختار تسهیل کننده، قوانین روشن و اهداف مشترک، بستر نهادی لازم برای ایفای نقش راهبردی منابع انسانی را ایجاد می کنند. پژوهش مربوط به سازمان های کوچک و متوسط پروژه محور نیز نشان داده است که تعهد مدیریت ارشد، اعتماد، ساختار ارتباطی، تناسب اهداف و تجربه همکاری از عوامل اثر گذار بر اتحاد های استراتژیک هستند (Nili, 2021). به همین ترتیب، پذیرش منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک نیازمند آن است که مدیریت ارشد حضور این واحد را در فرایند برنامه ریزی و تصمیم گیری به رسمیت بشناسد و اطلاعات لازم را در اختیار آن قرار دهد.

نقش سیستم های اطلاعاتی در مدل پژوهش را می توان در پرتو تحولات دیجیتال توضیح داد. منابع انسانی برای ارائه تحلیل های راهبردی باید از داده های دقیق و به موقع درباره مهارت ها، عملکرد، غیبت، جابجایی، آموزش و هزینه های نیروی انسانی برخوردار باشد. استفاده از کلان داده و تحلیل پیش بینانه می تواند توان تصمیم گیری در اتحاد های راهبردی را افزایش دهد و به سازمان در شناسایی فرصت ها و مدیریت عدم قطعیت کمک کند (Abbas et al., 2021). در منابع انسانی نیز نظام های اطلاعاتی پیشرفته امکان پیش بینی خروج کارکنان کلیدی، شناسایی شکاف های شایستگی و سنجش اثربخشی برنامه های توسعه ای را فراهم می کنند. همچنین، رهبری تحول دیجیتال می تواند با ایجاد فرهنگ مشارکتی و تقویت اعتماد میان واحدها، اثربخشی همکاری های استراتژیک را افزایش دهد (Sohrabi et al., 2023). بنابراین، دیجیتالی شدن منابع انسانی باید از سطح مکانیزه سازی امور اداری فراتر رود و به تحلیل و تصمیم سازی راهبردی منجر شود.

یافته‌های پژوهش درباره نقش ساختار و فرهنگ سازمانی با مطالعاتی که اتحادهای استراتژیک را عامل پایداری و نوآوری می‌دانند نیز همسو است. پذیرش فناوری دیجیتال و کیفیت خدمات می‌توانند از طریق اتحادهای استراتژیک، پایداری کسب‌وکار را تقویت کنند (Utama et al., 2024). در سطح درون‌سازمانی نیز کیفیت خدمات منابع انسانی و توان این واحد در به‌کارگیری فناوری، موجب افزایش اعتماد مدیران و کارکنان و تقویت جایگاه راهبردی آن می‌شود. همچنین، اتحادهای استراتژیک می‌توانند زمینه نوآوری در مدل کسب‌وکار را در سطوح مختلف فراهم سازند (Patrick et al., 2021). از آنجا که نوآوری در مدل کسب‌وکار مستلزم تغییر در شایستگی‌ها، نقش‌ها و رفتار کارکنان است، واحد منابع انسانی باید در طراحی و اجرای چنین تغییراتی مشارکت مستقیم داشته باشد.

اهمیت کار تیمی و یکپارچه‌سازی منابع انسانی نیز با منطق اتحادهای استراتژیک سازگاری دارد. در اتحادهای موفق، سازمان‌ها منابع مکمل خود را برای خلق ارزشی فراتر از ظرفیت مستقل هر یک ترکیب می‌کنند. کاربرد اتحادهای استراتژیک در صنعت خودرو نشان داده است که همکاری می‌تواند به اشتراک فناوری، کاهش هزینه و توسعه قابلیت‌های جدید منجر شود (Malek Akhlaq & Timouri, 2021). همچنین، اتحادهای رقابتی می‌توانند اجرای شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین سبز را تقویت کنند، زیرا همکاری دسترسی به دانش و فناوری مکمل را افزایش می‌دهد (Abbas & Tong, 2023). در شرکت پالایش گاز نیز منابع انسانی باید با واحدهای عملیات، ایمنی، فناوری اطلاعات، مالی و برنامه‌ریزی همکاری کند تا سیاست‌های سرمایه انسانی با نیازهای واقعی سازمان هماهنگ شوند.

نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان می‌دهد که شراکت راهبردی منابع انسانی باید ماهیتی پایدار و نهادی داشته باشد. هرگونه همکاری موقت یا حضور محدود منابع انسانی در چند پروژه، لزوماً به معنای شریک استراتژیک شدن نیست. همان‌گونه که در بررسی روابط سیاسی میان کشورها میان اتحاد پایدار و همگرایی موقت منافع تمایز قائل شده‌اند، شراکت راهبردی نیز نیازمند تعهد بلندمدت، اهداف مشترک و سازوکارهای نهادی است (Asaadi & Monavari, 2021). بنابراین، مشارکت منابع انسانی در تصمیم‌گیری باید در ساختار سازمان تثبیت شود و به روابط شخصی یا حمایت مقطعی مدیران وابسته نباشد.

مدل فرایندی ارائه‌شده با یافته‌های پژوهش‌های مربوط به اجرای اتحاد استراتژیک نیز هماهنگ است. این مطالعات نشان داده‌اند که اتحاد موفق به فرایندی شامل شناسایی ضرورت همکاری، انتخاب شریک، طراحی ساختار، اجرا و ارزیابی نیاز دارد (Pourshahabi et al., 2022). شریک استراتژیک شدن منابع انسانی نیز یک فرایند تدریجی است که با ارزیابی وضعیت موجود آغاز می‌شود، با توسعه قابلیت‌های فردی و مدیریتی و اصلاح زیرساخت‌های سازمانی ادامه می‌یابد و از طریق سنجش نتایج و بازنگری مستمر تثبیت می‌شود. همچنین، همکاری بانک‌ها با شرکت‌های فناوری مالی نشان داده است که اتحاد راهبردی می‌تواند از طریق توسعه فناوری و بانکداری دیجیتال به افزایش کارایی منجر شود (Soltanee &

Tahmasebi Aghbolaghi, 2020). این موضوع بر ضرورت همکاری منابع انسانی با واحدهای فناوری و بازیگران تخصصی خارج از سازمان تأکید دارد.

در سطح کلان‌تر، کاربرد رویکرد اتحاد استراتژیک در توسعه ورزش همگانی نشان داده است که هماهنگی میان بازیگران متعدد برای تحقق سیاست‌های توسعه‌ای ضروری است (Asheghi et al., 2025). همچنین، پیوند ورزش و اقتصاد در قالب اتحاد راهبردی می‌تواند به تحقق اهداف توسعه پایدار و خلق ارزش اجتماعی کمک کند (Zbiljic & Isakovic, 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهند که شراکت راهبردی منابع انسانی نیز نباید صرفاً در خدمت اهداف مالی کوتاه‌مدت باشد، بلکه باید ایمنی، توسعه پایدار، مسئولیت اجتماعی، یادگیری سازمانی و رفاه کارکنان را نیز پشتیبانی کند. در نتیجه، منابع انسانی شریک استراتژیک، واحدی است که بین اهداف اقتصادی، انسانی و توسعه‌ای سازمان تعادل برقرار می‌سازد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش تأیید می‌کنند که توسعه نقش شریک استراتژیک منابع انسانی حاصل تعامل منسجم سه سطح مدیریتی، فردی و سازمانی است. عوامل مدیریتی موتور اجرایی این تحول، عوامل فردی منبع اعتبار و کیفیت تعاملات، و عوامل سازمانی بستر نهادی تحقق آن هستند. نبود هر یک از این سطوح می‌تواند اثربخشی دو سطح دیگر را کاهش دهد. از این رو، شرکت پالایش گاز ایلام برای تقویت جایگاه راهبردی منابع انسانی باید از رویکردی جامع و فرایندی استفاده کند و به‌طور هم‌زمان توسعه مدیران منابع انسانی، اصلاح ساختارها و سیستم‌ها و ایجاد فرهنگ مشارکت راهبردی را در دستور کار قرار دهد.

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست، مطالعه در شرکت پالایش گاز ایلام انجام شد و ویژگی‌های ساختاری، فناوری و فرهنگی این سازمان ممکن است تعمیم نتایج به سایر صنایع یا سازمان‌های خدماتی را محدود کند. دوم، داده‌های بخش کیفی بر مصاحبه با تعداد محدودی از مدیران و استادان استوار بود و ممکن است دیدگاه برخی ذی‌نفعان، به‌ویژه مدیران صف و کارکنان عملیاتی، به‌طور کامل بازنمایی نشده باشد. سوم، داده‌های کمی با استفاده از پرسشنامه خودگزارشی گردآوری شدند و احتمال سوگیری مطلوبیت اجتماعی یا ارزیابی خوش‌بینانه پاسخ‌دهندگان وجود دارد. چهارم، طرح پژوهش مقطعی بود و بنابراین امکان بررسی تغییر نقش منابع انسانی در طول زمان و استنباط روابط علیّی قطعی وجود نداشت. همچنین، مدل پژوهش بیشتر بر عوامل درون‌سازمانی تمرکز داشت و اثر عوامل محیطی مانند مقررات صنعت، تحولات بازار کار و تغییرات فناوری به‌صورت مستقیم بررسی نشد.

پیشنهاد می‌شود مدل پژوهش در پالایشگاه‌های دیگر، شرکت‌های نفت و گاز، سازمان‌های دولتی و بنگاه‌های خصوصی آزمون شود تا میزان تعمیم‌پذیری آن مشخص گردد. انجام مطالعات طولی می‌تواند نشان دهد که توسعه عوامل مدیریتی، فردی و سازمانی در گذر زمان چگونه جایگاه منابع انسانی را تغییر می‌دهد. همچنین، استفاده از طرح‌های چندسطحی برای بررسی هم‌زمان دیدگاه مدیران ارشد، مدیران منابع انسانی، مدیران

صف و کارکنان می‌تواند درک جامع‌تری از فرایند شراکت راهبردی فراهم کند. پیشنهاد می‌شود در مطالعات بعدی، متغیرهایی مانند حمایت مدیریت ارشد، بلوغ دیجیتال منابع انسانی، فرهنگ یادگیری، اعتماد سازمانی، چابکی و عملکرد سازمانی به‌عنوان متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر بررسی شوند. ترکیب داده‌های پرسشنامه‌ای با شاخص‌های عینی مانند بهره‌وری، ترک خدمت، هزینه‌های نیروی انسانی و حوادث شغلی نیز می‌تواند اعتبار نتایج را افزایش دهد.

پیشنهاد می‌شود شرکت پالایش گاز ایلام برنامه‌ای مرحله‌بندی‌شده برای توسعه نقش راهبردی منابع انسانی تدوین کند. این برنامه می‌تواند با ارزیابی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی آغاز شود و آموزش‌هایی در زمینه تفکر استراتژیک، مذاکره، تحلیل داده، مدیریت تغییر، مدیریت استعداد و ریسک منابع انسانی را در بر گیرد. حضور منظم مدیر منابع انسانی در جلسات برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کلان باید در ساختار رسمی سازمان تثبیت شود. همچنین، لازم است سیستم اطلاعات منابع انسانی توسعه یابد و داشبوردهایی برای ارائه شاخص‌های سرمایه انسانی به مدیریت ارشد طراحی شود. بازنگری در نظام جانشین‌پروری، مدیریت عملکرد، توسعه رهبران و برنامه‌ریزی نیروی انسانی نیز ضروری است. افزون بر این، تقویت فرهنگ کار تیمی، اعتماد متقابل و همکاری میان منابع انسانی و واحدهای عملیاتی می‌تواند زمینه پذیرش این واحد به‌عنوان شریک استراتژیک را فراهم سازد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

Rapid technological development, intensified competition, environmental uncertainty, and the increasing complexity of organizational operations have fundamentally altered the expected role of human resource

management. Human resource departments are no longer evaluated solely according to the efficiency of administrative activities such as recruitment, payroll administration, training coordination, and employee record management. Contemporary organizations expect human resource professionals to participate in strategic decision-making, anticipate future workforce requirements, develop organizational capabilities, manage talent-related risks, and align human resource policies with organizational priorities. In this context, becoming a strategic partner requires human resources to move beyond a supporting or transactional role and contribute directly to value creation, organizational adaptability, and sustainable performance.

The strategic-partnership perspective is closely related to the broader concept of strategic alliances. Strategic alliances are collaborative arrangements through which parties combine complementary resources, exchange knowledge, coordinate activities, and pursue objectives that would be difficult to achieve independently. Recent research has emphasized that collaboration and business networking create value when relationships are based on shared objectives, reciprocal commitment, trust, and effective communication (Mariam, 2025). Although strategic alliances are commonly examined as interorganizational relationships, their underlying logic can also be applied within organizations. Human resources can therefore be understood as an internal strategic partner that collaborates with senior management, line managers, operational departments, and employees to achieve organizational goals.

A strategic partnership cannot be created merely by formally changing the title or structural position of the human resource department. Organizations require a strategic-alliance capability consisting of knowledge, routines, coordination mechanisms, relational skills, and learning processes. Research conducted in innovative economic environments has identified coordination, communication, partner evaluation, trust development, organizational learning, and resource integration as major dimensions of strategic-alliance capability (Nouri & Fazlzadeh, 2023). These capabilities are also essential for human resource departments because their strategic influence depends on their ability to establish effective relationships with different organizational actors and connect workforce-related decisions to broader strategic requirements.

The resource-orchestration perspective provides an additional foundation for understanding the strategic-partner role. Possessing valuable human resources does not automatically generate competitive advantage; organizational value depends on how resources are structured, bundled, coordinated, and deployed. Strategic alliances become effective when managers combine complementary resources and direct them toward shared outcomes (Min, 2022). Accordingly, strategic human resource management involves more than administering employees. It requires the orchestration of human capital, managerial knowledge, organizational culture, information systems, talent-development processes, and performance-management mechanisms in support of organizational strategy (Min, 2022).

Managerial capabilities are particularly important in this transformation. Human resource managers must be able to negotiate, manage conflict, lead change, assess risks, develop talent, design succession systems, and communicate the organizational value of human resource initiatives. Studies on the selection of strategic allies

have demonstrated that successful collaboration depends on the systematic evaluation of innovation capability, strategic compatibility, mutual interests, complementary resources, and cooperation-related risks (Hajesmaeilian & Nezamivand Chegini, 2020). Similarly, human resource managers must identify the expectations of senior executives and operational units, negotiate priorities, and design workforce programs that respond to actual strategic needs.

Partner credibility is another critical condition. Research on partner selection in strategic alliances has highlighted reputation, trustworthiness, specialist capability, cultural compatibility, commitment, experience, and communication quality as important selection criteria (Shalbafian, 2020). Within organizations, human resource managers can gain strategic legitimacy only when other decision-makers perceive them as knowledgeable, reliable, analytically capable, and familiar with the organization's business model. Personal integrity, professional credibility, emotional intelligence, strategic thinking, and effective employee relations may therefore influence whether human resource professionals are accepted as strategic contributors.

Strategic flexibility is equally relevant because organizations operate in rapidly changing technological and economic environments. Evidence from technology entrepreneurship indicates that strategic flexibility and strategic alliances facilitate technology commercialization and organizational responsiveness to innovation opportunities (Chebo & Wubatie, 2021). Human resource departments must similarly be capable of redesigning jobs, developing new competencies, reallocating talent, and modifying workforce policies in response to environmental change. Without flexibility, human resource practices may remain disconnected from evolving organizational requirements.

Digital transformation has further expanded the strategic potential of human resources. Human resource information systems, workforce analytics, big-data applications, and predictive models can support more accurate decisions regarding recruitment, employee retention, performance, learning, succession, and workforce risk. Research has shown that digital-transformation leadership strengthens strategic alliances by facilitating collaboration, trust, and organizational adaptation (Sohrabi et al., 2023). Predictive analytics can also improve strategic decision-making by enabling organizations to recognize opportunities, anticipate risks, and coordinate more effectively in data-intensive environments (Abbas et al., 2021). Therefore, the strategic role of human resources increasingly depends on its ability to use information systems not merely for administrative automation but for analysis, prediction, and strategic decision support.

The relationship between digital adoption, service quality, and strategic collaboration has also been linked to organizational sustainability. Evidence from port-terminal organizations suggests that strategic alliances mediate the contribution of digital adoption and service quality to business sustainability (Utama et al., 2024). For human resource departments, high-quality services and reliable digital systems may strengthen organizational trust and encourage managers to involve human resources in more important decisions. Moreover, strategic alliances can facilitate business-model innovation by changing organizational activities, resource arrangements, and value-creation processes (Patrick et al., 2021). Since business-model innovation

frequently requires new roles, competencies, structures, and employee behaviors, human resources should participate directly in its design and implementation.

Organizational structure and culture determine whether such participation is possible. Studies of strategic alliances in small and medium-sized project-oriented organizations have underlined the importance of senior-management commitment, trust, goal compatibility, communication structures, and previous collaborative experience (Nili, 2021). A human resource department cannot become a strategic partner when it lacks access to organizational information, is excluded from strategic meetings, or operates within a culture that views human resources exclusively as an administrative function. The transformation therefore requires supportive structures, participative culture, transparent regulations, integrated information systems, and clearly defined organizational objectives.

Strategic partnerships also require a systematic process. Research on customer-oriented organizations has shown that alliance implementation involves identifying the need for collaboration, selecting partners, designing governance arrangements, executing joint activities, monitoring performance, and evaluating outcomes (Pourshahabi et al., 2022). This process perspective is relevant to the development of strategic human resources because strategic partnership cannot be achieved through isolated interventions. It requires an integrated sequence of capability assessment, managerial development, structural reform, process redesign, relationship building, and performance evaluation.

Evidence from several industries confirms the value of strategic collaboration. Strategic alliances in the automobile industry support technology sharing, cost reduction, market access, and capability development (Malek Akhlaq & Timouri, 2021). Competitive alliances have also been associated with more effective green supply-chain practices by improving access to complementary knowledge and technology (Abbas & Tong, 2023). In banking, partnerships with financial-technology companies can improve organizational efficiency through technological development and digital banking (Soltanee & Tahmasebi Aghbolaghi, 2020). These findings indicate that strategic partnership is an important mechanism for innovation, efficiency, sustainability, and organizational learning.

The alliance approach has also been applied to broader developmental objectives. Collaboration among governmental, private, and civic organizations has been proposed as a mechanism for developing sport for all in alignment with national development policies (Asheghi et al., 2025). Similarly, strategic cooperation between sport and economic systems may contribute to sustainable development and social value creation (Zbiljic & Isakovic, 2025). However, not every cooperative relationship represents a genuine strategic alliance. Analyses of international relations have distinguished long-term strategic alliances from temporary convergence based on short-term interests, emphasizing the importance of institutional commitment, shared objectives, and durable coordination mechanisms (Asaadi & Monavari, 2021). This distinction also applies to human resources: occasional involvement in organizational projects does not constitute strategic partnership unless participation is continuous, institutionalized, and connected to organizational outcomes.

Accordingly, the present study aimed to develop and quantitatively validate a process model of human resources as a strategic partner based on managerial, individual, and organizational factors in the Ilam Gas Refining Company.

Materials and Methods

This applied research employed an exploratory sequential mixed-methods design comprising qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, the study population included managers of the Ilam Gas Refining Company and university academics specializing in public administration and human resource management. Participants were selected purposively according to their professional experience and familiarity with strategic management and human resource management. Semi-structured, in-depth interviews continued until conceptual saturation was achieved, which occurred after the tenth interview.

The qualitative data were analyzed through thematic analysis. Interview transcripts were reviewed repeatedly, meaningful statements were identified, and initial codes were generated. Related codes were compared, refined, and organized into broader concepts and categories. The resulting qualitative framework was then used to construct the conceptual model and develop a researcher-made questionnaire.

In the quantitative phase, the population consisted of 245 permanent employees of the Ilam Gas Refining Company. Using Cochran's formula and simple random sampling, 150 employees were selected. The questionnaire measured the managerial, individual, and organizational factors identified in the qualitative phase, as well as the strategic-partner construct. Content validity was evaluated through expert judgment. Convergent validity was assessed using the average variance extracted, whereas discriminant validity was examined using the Fornell–Larcker criterion. Internal consistency was assessed through Cronbach's alpha and composite reliability. Partial least squares structural equation modeling was conducted using SmartPLS to evaluate the measurement model, estimate structural paths, and assess the overall goodness of fit.

Findings

The qualitative analysis generated 84 initial codes, which were refined into 26 concepts and organized into three principal categories: managerial, individual, and organizational factors. The managerial category consisted of self-management, negotiation skills, human resource valuation, succession planning, human resource development leadership, outsourcing, change management, strategic performance-management capability, talent management, and human resource risk management.

The individual category included professional perfectionism, honesty and integrity, emotional intelligence, technical knowledge, reengineering capability, human resource integration capability, personal credibility, strategic-thinking capability, effective relationships with employees, and flexibility. The organizational category comprised team building and teamwork, organizational culture, organizational information systems, organizational structure, rules and regulations, and organizational objectives.

The measurement-model results indicated acceptable reliability and validity. For managerial factors, the average variance extracted was 0.719, composite reliability was 0.869, and Cronbach's alpha was 0.826. For

individual factors, the corresponding values were 0.709, 0.870, and 0.839. For organizational factors, the average variance extracted was 0.724, composite reliability was 0.795, and Cronbach's alpha was 0.725. These coefficients exceeded the accepted thresholds and confirmed adequate convergent validity and internal consistency. The discriminant-validity assessment also supported the distinction among the principal constructs.

The structural-model analysis showed that all three categories had positive and statistically significant effects on the strategic-partner role of human resources. Managerial factors demonstrated the strongest direct effect, with a path coefficient of 0.270 and a t-value of 7.065. Individual factors had a positive path coefficient of 0.147 and a t-value of 4.212. Organizational factors also had a positive effect, with a path coefficient of 0.128 and a t-value of 5.288. Since all t-values exceeded the critical value of 1.96, the effects were statistically significant.

The strategic-partner construct had an R-squared value of 0.873, indicating that the model accounted for a substantial proportion of its variance. The communality values were 0.409 for individual factors, 0.419 for managerial factors, 0.424 for organizational factors, and 1.000 for the strategic-partner construct. The overall goodness-of-fit index was calculated as 0.351. This value indicated an acceptable overall fit for the proposed model and supported its suitability for explaining the development of human resources as a strategic partner in the studied organization.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that the transformation of human resources into a strategic partner is a multidimensional process shaped by the interaction of managerial capabilities, individual competencies, and organizational conditions. The qualitative results show that no single factor is sufficient to create a strategic role. Instead, strategic partnership emerges when competent human resource professionals operate within supportive organizational systems and apply appropriate managerial processes.

Managerial factors produced the strongest effect in the structural model. This result indicates that the strategic position of human resources depends primarily on what human resource managers are capable of doing. Strategic partnership requires them to translate organizational objectives into workforce priorities, negotiate resources, manage change, develop talent, design succession arrangements, anticipate human capital risks, and assess the organizational consequences of human resource decisions. These functions directly connect human resource management to organizational strategy and explain why managerial capabilities had a stronger influence than the other categories.

The importance of individual factors suggests that the strategic contribution of human resources also depends on the professional and behavioral qualities of its managers. Personal credibility, honesty, emotional intelligence, technical knowledge, strategic thinking, flexibility, and effective employee relationships create the trust required for participation in sensitive organizational decisions. Senior managers are unlikely to treat

human resource professionals as strategic partners unless they demonstrate sound judgment, understand operational realities, communicate persuasively, and maintain credible relationships with employees.

The significant effect of organizational factors indicates that individual and managerial competencies cannot produce strategic partnership without institutional support. Human resource managers require access to information, participation in decision-making, clear regulations, supportive structures, collaborative culture, and alignment with organizational objectives. Information systems are particularly important because they allow human resources to provide evidence-based analyses rather than relying exclusively on administrative reports or subjective judgments.

The three categories should therefore be regarded as complementary components of an integrated process. Managerial factors provide the mechanisms through which strategic action is implemented. Individual factors establish professional legitimacy and relational effectiveness. Organizational factors create the structural and cultural conditions in which strategic participation can occur. Weakness in any category can restrict the effectiveness of the others. For example, a professionally competent manager may remain confined to administrative work in an unsupportive structure, whereas an advanced information system may generate little strategic value when managers lack analytical and strategic capabilities.

The model has particular relevance for the Ilam Gas Refining Company because gas-refining organizations operate in technologically complex, capital-intensive, and high-risk environments. Their performance depends on coordination among production, maintenance, safety, engineering, information technology, and human resource functions. Human resources must consequently understand operational requirements, anticipate competency shortages, support safety-related behavior, maintain critical technical talent, and prepare employees for technological and organizational changes.

The findings further indicate that strategic partnership should be developed gradually and institutionally. It cannot be achieved through a symbolic change in job titles or occasional participation in senior-management meetings. The organization needs a formal development process involving competency assessment, managerial training, information-system improvement, structural participation, interdepartmental collaboration, and continuous evaluation of human resource outcomes.

In conclusion, the proposed model provides an empirically supported framework for developing human resources as a strategic partner. Managerial, individual, and organizational factors all exerted significant positive effects, with managerial factors showing the greatest influence. The transition toward strategic partnership therefore requires simultaneous investment in managerial capabilities, professional competencies, organizational culture, information systems, and structural arrangements. By implementing these elements as an integrated process, the Ilam Gas Refining Company can strengthen the contribution of human resources to strategic decision-making, organizational adaptability, workforce development, and sustainable performance.

References

- Abbas, H., & Tong, S. (2023). Green supply chain management practices of firms with competitive strategic alliances: A study of the automobile industry. *Sustainability*, 15(3), 2156. <https://doi.org/10.3390/su15032156>
- Abbas, H., Ze, Y., & Ahmad, W. (2021). Competitive Approaches of Strategic Alliance in the Big Data Environment, a Moderating Role of Big Data Predictive Analytics in the Case of Telecommunication Sector of Pakistan. <https://doi.org/10.20944/preprints202111.0117.v1>
- Asaadi, B., & Monavari, S. A. (2021). Review of Iran-Russia Relations in the New Century: Strategic Alliance or Convergence of Interests. *Political and International Approaches*, 12(4), 181-210.
- Asheghi, B., Hematinejad, M., Ramezaninejad, R., & Malek Akhlagh, E. (2025). Presenting a Model for the Development of Sport for All with a Strategic Alliance Approach Aligned with the General Policies of the Sixth Development Plan. *Strategic and Macro Policies*, 13(49), 257-286.
- Chebo, A. K., & Wubatie, Y. F. (2021). Commercialisation of technology through technology entrepreneurship: the role of strategic flexibility and strategic alliance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(4), 414-425. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1817367>
- Hajesmaeilian, F., & Nezamivand Chegini, H. (2020). Game Theory in Selecting Strategic allies based on Innovation Strategy in ICT. *Modiriati-e-farda*, 64(19), 73-92. <http://rimag.ricest.ac.ir/fa/Article/26727>
- Malek Akhlagh, I., & Timouri, S. (2021). The application of strategic alliances in the automotive industry. Proceedings of the Sixth International Conference on Interdisciplinary Research in Management, Accounting, and Economics in Iran,
- Mariam, S. (2025). Exploring Collaboration and Partnerships: A Qualitative Study on Strategic Alliances and Business Networking for Value Creation. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 5(2), 386-399. <https://doi.org/10.52970/grmapb.v5i2.1170>
- Min, W. K. (2022). Resource Orchestration in Strategic Alliances. <https://doi.org/10.31235/osf.io/gvtr>
- Nili, H. (2021). *Examining the factors influencing strategic alliances in small and medium-sized project-oriented organizations* Tarbiat Modares University, Faculty of Arts].
- Nouri, F., & Fazlzadeh, A. (2023). Identifying and Explaining the Strategic Alliance Capability Model in an Innovative Economy Using Meta-Synthesis. 5th National and 2nd International Conference on Modern Business Management Models in Unstable Conditions, Tehran.
- Patrick, S., Laudien, S. M., & Svenja, M. (2021). Business model innovation in strategic alliances: a multi-layer perspective. *R & D Management*, 51(3). <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000698140.19548.71>
- Pourshahabi, V., Khodadadi Didani, H., & Taadolkhah, A. (2022). Designing a Strategic Alliaace Implementation Model in Customer-Based Organizations by Exploratory Mixed Method (Case study: Saman Bank). *Strategic Management Researches*, 27(83), 41-66. https://smr.journals.iau.ir/article_690906_2ec2f7d0a4fb6ed590b6cc50e26ec6c7.pdf
- Shalbafian, A. A. (2020). Thematic Network Related to Partner Selection in Strategic Alliances for Medical Tourism. *Tourism Management Studies (Tourism Studies)*, 15(50), 129-155. <https://www.sid.ir/paper/377416/fa>
- Sohrabi, M., Heydarzadeh Henzaei, K., & Asadi, A. (2023). Analyzing the role of digital transformation leadership in strategic alliances within the framework of Islamic culture in Iranian organizations and companies. *Quarterly Journal of Islamic Marketing Research*,
- Soltanee, M., & Tahmasebi Aghbolaghi, D. (2020). Explaining the Role of Tejarat Bank's Strategic Alliance with Fintechs in Efficiency Mediated by Technological Developments and Digital Banking. *Journal of Business Management*, 12(3), 800-832. https://jibm.ut.ac.ir/article_78310.html
- Utama, D. R., Hamsal, M., Rahim, R. K., & Furinto, A. (2024). The effect of digital adoption and service quality on business sustainability through strategic alliances at port terminals in Indonesia. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 40(1), 11-21. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2023.12.001>
- Zbiljic, G., & Isakovic, M. (2025). Synergizing Sports and Economics for Sustainable Development Goals: A Strategic Alliance. *Journal Of Social Sciences*, 17(1), 127-147. <https://doi.org/10.46793/GlasnikDN17.1.127Z>