



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.22517758.1402.2.3.1.4>

مدل جامع عوامل مؤثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان مالیاتی کشور

سعید سیفی نژاد^۱، محمدرضا باقرزاده*^۲، یوسف قلی‌پور کنعانی^۳، مهران مختاری بابع کلانی^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۱۱

چکیده

مدیریت منابع انسانی یک رشته پویاست که بشدت با رفتار افراد مرتبط است و می‌تواند در استراتژی سازمان و رسیدن به اهداف استراتژی استراتژیک سازمان تأثیر گذار است. هدف این تحقیق، ارائه مدل جامع عوامل مؤثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان مالیاتی کشور بوده و روش تحقیق توصیفی و از نظر هدف، کاربردی و جامعه آماری شامل کارکنان و کارشناسان ادارات مالیاتی که بر اساس جامعه نامحدود نظر گرفته شده است که تعداد ۳۴۸ نفر به‌عنوان نمونه آماری بوده است. به دست آوردن داده‌های خام از طریق پرسشنامه‌های معتبر مدیریت استراتژیک صورت پذیرفت و روش تجزیه و تحلیل تمام متغیرهای اصلی و فرعی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل مورد آزمون قرار گرفت و روایی و پایایی متغیرها تأمین شد. نتایج نشان داد که عوامل ارائه شده برای مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل ابعاد (آموزش منابع انسانی، تحول سازمانی، تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت، نیروی انسانی) می‌باشد در پایان پیشنهاد شده است سازمان امور مالیاتی کشور با پیاده‌سازی و بکارگیری این شاخص‌ها در پیشبرد اهداف استراتژیکی سازمان تأثیر مثبت بگذارد.

واژه‌های کلیدی: عوامل مؤثر، مدیریت استراتژیک، منابع انسانی، سازمان امور مالیاتی.

۱- دانشجوی دکتری مدیریت، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران، Saeidseyfi22@gmail.com

۲- استادیار، گروه مدیریت، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران (نویسنده مسئول)، Dr.mr.bagherzadeh@gmail.com

۳- استادیار، گروه مهندسی صنایع، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران، Gholipourkanani@yahoo.com

۴- استادیار، گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی چالوس، ایران، m.mokhtari44@yahoo.com

مقدمه

به‌عنوان بخش دولتی و استراتژیک کشور با اهداف کلان در دو بخش ملی و بین‌المللی جهت تحقق رسالت تولید، خدمت رسانی به شهروندان و ارتقاء بهره‌وری بخش دولتی در راستای سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران، نیازمند چارچوبی مبتنی بر ارزش‌های رقابتی جهت تدوین سیاست‌ها و طراحی مدل مناسب استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشند. هدف از تحقیق آن است که بتوان از طریق شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها، نخست بتوانیم عوامل اساسی پیش روی را شناسایی و بعد از آن راهکارهایی مناسب به بهبود و ارتقای مدیریت استراتژیک ارائه دهیم. در نهایت، این سؤال مطرح می‌شود که عوامل مؤثر مدل برای نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

استراتژی عبارتند از: تعیین آرمان‌ها و اهداف بلندمدت برای شرکت و پذیرش مجموعه‌ای از اقدامات و تخصیص منابع لازم برای تحقق آنها (چاندلر و همکاران، ۲۰۰۰). مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی اندکی پس از توسعه مفهوم مدیریت منابع انسانی در آمریکا و در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ مطرح شد. مفهوم مدیریت منابع انسانی ابتدا در کارهای آکادمیک در ایالات متحده در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ توسعه می‌یابد و از آن زمان به بعد، این مفهوم در جهان کسب‌وکار به‌صورت فزاینده‌ای بکار گرفته شده است (رسولی و همکاران، ۱۳۹۳). استراتژی‌های منابع انسانی بر مقاصد خاص سازمان، درباره آنچه باید انجام شود و تغییری که باید اعمال شود، تمرکز خواهد کرد. مسائلی که این استراتژی‌ها به آنها خواهند پرداخت عبارتند از: اطمینان خاطر از اینکه سازمان کارکنان مورد نیاز خود را در اختیار دارد. آموزش، انگیزش، پاداش، انعطاف-پذیری، کارگروهی و روابط با ثبات کارکنان، اینها مسائلی هستند که دستیابی موفق استراتژی‌های شرکت به اهداف خود را تضمین می‌کنند (میشل، ۲۰۱۱: ۲۴).

مدیریت استراتژیک یکی از زمینه‌هایی است که بیشترین تأثیر را در عملکرد و توسعه یک سازمان ورزشی دارد. سازمان‌هایی که یک استراتژی واقع‌گرایانه تدوین می‌کنند به انتخاب و ارتقاء مدیریت استراتژی در جهت تأمین منافع ملموس و محتمل خود توجه زیادی دارند. مدیران استراتژیک در تمام مراحل شامل توسعه و اجرا درگیر استراتژی سازمان هستند (کریمی‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۰). مبنای مدیریت استراتژی منابع انسانی این است که سازمان‌هایی که استراتژی ویژه‌ای را قبول می‌کنند مستلزم این است که فعالیت‌های منابع انسانی ویژه‌ای را قبول کنند که متفاوت از سازمان‌هایی است که استراتژی-های جانشین را پذیرفته‌اند (کالینگس و وود، ۲۰۰۹). منابع انسانی (HR) با علم به اینکه به یکی از عوامل رقابتی تبدیل می‌شود، جایگاه غالب در زندگی یک سازمان را به خود اختصاص می‌دهد، همچنین به‌عنوان یکی از دغدغه‌های مهم دولت‌ها در نظر گرفته می‌شود که سعی در کنترل تحول ساختار منابع انسانی دارند. روند فعلی در HRM ارتقای مدیریت منابع انسانی به سطح استراتژیک آن بستگی دارد (راچید و همکاران، ۲۰۱۸). مشکلات فراوانی که سازمان‌های بخش دولتی با آن روبه‌رو شده‌اند در کنار دگرگونی‌ها و تغییرات محیطی ایده مردم سالاری که بر توضیح دادن دولت و سازمان‌های دولتی به انسان‌ها اصرار دارد، سختی‌های زیادی را برای ارتقای توانایی مدیریتی سازمان‌های بخش دولتی به وجود آورده است (خواجه بابرصاد، ۱۴۰۰). در محیط رقابتی امروز و دنیای جهانی که در نتیجه توسعه مستمر ارتباطات و فناوری، مرزی وجود ندارد، دیدگاه کارکنان در سازمان از نظر کارکرد کارکنان، مدیریت استراتژی منابع انسانی بسیار با اهمیت شده است (ادیگوزل و همکاران، ۲۰۲۰). بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که یک شکاف بزرگی بین مدیریت روند سازمانی و استراتژی‌های سازمان به‌ویژه همراستایی با استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در جهت دگرگونی فرهنگ سازمانی و خصوصیات خاص هر صنعت در مسیر رسیدن به اثربخشی سازمانی وجود دارد که می‌تواند به‌عنوان یک خلاء تحقیقاتی درحوزه سازمان و مدیریت امروز محسوب گردد. سازمان امور مالیاتی کشور

¹ Collings, Wood

² Rachid et al

³ Adiguzel

⁴ Chandler et al

⁵ Michel

تعهد سازمانی

چارچوب ارزش‌های رقابتی (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران) پرداختند. نتایج تحقیق ضمن تأیید نظری و سازگاری تجربی مدل، شکافی را در شرکت ملی گاز نشان داد، که وضعیت موجود فرهنگی (بروکراتیک) و وضعیت مطلوب فرهنگی (طایفه‌ای) با وضعیت موجود استراتژی-های مدیریت منابع انسانی (نیروی کار قراردادی) همسویی کامل ندارند. اغلب روابط بین فرهنگ و استراتژی‌های سازمان تعیین کننده موفقیت سازمان می‌باشد. در حال حاضر چالشی که پیش روی مدیران استراتژیک قرار دارد این است که باید بتوانند به ترتیبی در فرهنگ سازمانی و شیوه اندیشیدن افراد تغییراتی ایجاد نمایند که فرایند تدوین، اجرا، ارزیابی استراتژی‌ها مورد تأیید قرار گیرد. استراتژی‌های بزرگی هستند که فرهنگ‌های سازمانی قوی در برابر این استراتژی‌ها مقاومت می‌کنند (مشروحی‌فرد، ۱۳۹۵). فرهنگ سازمان می‌تواند تأثیر قابل ملاحظه‌ای در توانایی سازمان برای حرکت به سمت اهداف بلندمدت و استراتژی‌های آن گردد. در واقع، وحدت فرهنگی بین اعضای سازمان و همچنین بین خرده فرهنگ‌ها با هم، چنانچه در جهت حرکت استراتژیک سازمان باشد موجب تسریع حرکت سازمان‌ها به سمت اهداف استراتژیک و برتری آنان نسبت به رقبای خود با همان امکانات و شرایط موجود می‌گردد (احمدی و حاجی‌علی‌اکبری، ۱۳۹۴).

مدیریت و مدیریت استراتژیک

سازمان‌هایی که به دنبال برنامه‌های استراتژی هستند دریافتند که این فرایند مانند دوره آموزش مدیریت کاربردی نقش زیادی در بالا بردن و ارتقای درک مدیریت در سازمان دارد. عواملی وجود دارند که در برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر گذارند که مهم‌ترین آنها: بزرگی یا کوچکی سازمان، اندازه سازمان، نوع مدیریت، پیچیدگی-های شرایط محیطی، پیچیدگی‌های فرایند تولید، انواع مشکلات، و اهداف نظام برنامه‌ریزی سازمان (داوری، ۱۳۸۰).

پیشینه داخلی و خارجی

(نژادایرانی، خلیل‌زاده، ۱۳۹۵). یک پژوهش با عنوان عوامل تأثیر گذار بر موفقیت اجرای برنامه‌های استراتژی سازمان پرداختند نتایج نشان داد که مشارکت مدیران ارشد، تعهد سازمانی، مشارکت کارکنان و مدیریت تغیر و تحول سازمانی در اجرای برنامه استراتژیک سازمان تأثیر دارد.

پرسل و همکاران^۱ (۲۰۰۳) بر اهمیت شایستگی و تعهد مدیریت صف به‌عنوان ابزاری برای اجرای سیاست-های منابع انسانی اشاره کرده‌اند (دیواندری و همکاران، ۱۳۹۴). رویکرد جهان‌شمول بر مجموع فعالیت‌هایی تأکید می‌کند که در تمام سازمان‌ها کاربرد دارد. مجموع فعالیت‌های این رویکرد که استراتژی تعهد نامیده می‌شود برای تمام سازمان‌ها قابل استفاده است. فعالیت-های مجموع تعهد این پیغام را به کارکنان منتقل می‌کند که مدیریت به کارکنان توجه دارد. علاوه بر این استراتژی تعهد به کارکنان کمک می‌کند در انجام وظایف مهم شغلی، آزادی عمل داشته باشند (ناصری و محمدخانی، ۱۳۹۵). کیم و همکارش (۲۰۱۴)، پژوهشی تحت عنوان «استراتژی ادغام، رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی» انجام داده‌اند. نتایج این پژوهش بدین شرح است؛ همه ابعاد استراتژی ادغام (امنیت شغلی، ارتباطات، برابری، شفافیت) با تعهد عاطفی ارتباط معناداری دارد بعد انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی با تعهد عاطفی ارتباط معناداری دارد.

نیروی انسانی و مدیریت استراتژی

سرافرازی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به استقرار مدیریت استراتژیک منابع انسانی شاخصی کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی پرداختند. بر اساس نتایج تحقیقات انجام شده وجود هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی رفتار سازمانی منجر به هم‌افزایی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان می‌گردد الهی و محمودی‌شناس (۱۳۹۸) در پژوهشی به اهمیت مدیریت منابع انسانی پایدار برای اتخاذ اهداف توسعه پایدار پرداختند. این مطالعه، نقش کلیدی مدیریت منابع انسانی پایدار را در زمینه توسعه محیط کار پایدار و در تسهیل دستیابی اهداف توسعه پایدار بررسی می‌کند. در محیط رقابتی امروز و دنیای جهانی که در نتیجه توسعه مستمر ارتباطات و فناوری، مرزها از بین رفته است، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در سازمان‌شان از نظر عملکرد کارکنان، مدیریت استراتژیک منابع انسانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

فرهنگ سازمانی و مدیریت استراتژیک

فرهادی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی به طراحی مدل استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس

¹ Purcell et al

ولی‌زاده (۱۳۹۸) در تحقیقی به بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در کارکنان کارخانه بهپاک پرداختند. نتایج نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی و فرهنگ سازمانی در کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد و همچنین نتایج حاصل مؤید تأیید فرضیه اصلی تحقیق بود و مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در کارکنان کارخانه بهپاک به‌شهر تأثیر مثبت و معناداری داشت. نتیجه‌گیری: مدیران سازمان‌ها باید به‌منظور بهره‌گیری هر چه بیشتر از نیروی انسانی عوامل انگیزشی مؤثر در تحریک آنان را به درستی شناسایی کرده و با ایجاد رضایت شغلی تلاش نمایند که هر چه بیشتر این توان را در مسیر اهداف سازمان قرار دهند.

آقائی و کاوسی (۱۳۹۸) در تحقیقی به شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی به این نتیجه دست یافتند که برای بعد فرهنگ سازمانی، رهبری سازمانی، تحول سازمانی، مدیریت، کارکنان و استراتژی در توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی پارسیان مؤثر می‌باشد.

نوروزی و محرابی (۱۳۹۴) در تحقیقی به بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی را در شهرداری قزوین مورد بررسی قرار داده است. نتایج تحقیق حاکی از تأثیر معنادار عوامل سازمانی، فردی، شغلی و محیط بر مدیریت استراتژیک است.

فانسکا و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی به بررسی نقش بررسی عوامل زمینه‌ای در مدیریت استراتژیک یکپارچه‌سازی پایداری شرکتی پرداختند نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که تعهد، مشارکت، اطلاعات، ارتباطات و اعتماد بالاترین سطوح اهمیت درک شده را دارند. نتایج همچنین نشان می‌دهد که اهمیت نسبی این عوامل زمینه برای شرکت‌های کوچک و متوسط و برای شرکت‌های مستقر در کشورهای با تولید ناخالص داخلی پایین‌تر است.

جوان‌آملی و آقاشاهی (۲۰۱۶) در تحقیقی به بررسی عوامل موفقیت مدیریت استراتژیک در یک مجتمع آموزشی پرداختند نتایج نشان داد که مدیریت استراتژیک در مدارس بر برنامه‌ریزی، پیش‌بینی تغییرات و مدیریت آنها تأثیر می‌گذارد.

سلطانی‌زاده (۱۳۸۹) در تحقیقی به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل عدم موفقیت مدیریت استراتژیک پرداختند یافته‌های تحقیق نشان داد که وظایف مدیریتی، عملیات اجرایی پروژه، جلب رضایت ذی‌نفعان، تغییرات محیطی و مدیریت مالی در عدم موفقیت استراتژیک سازمان تأثیر دارد.

فندیکی و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقی به بررسی نوآوری سازمانی و ظرفیت مدیریت دانش نقش محوری شیوه‌های استراتژیک منابع انسانی (SHRPs) پرداختند نشان دادند که یافته‌های تحقیق نشان داد که سیستم‌های پاداش، آموزش و ارزیابی عملکرد به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده متغیرهای وابسته می‌باشد.

(هارپ، ایلان^۳، ۲۰۱۰) در تحقیق خود دریافتند که بخش پایانی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر انتقال حرفه منابع انسانی، از نقش سنتی منابع انسانی به نقش جدید مدیریت منابع انسانی استراتژیک متمرکز است.

۳- روش‌شناسی

جامعه و نمونه آماری: جامعه آماری کمی شامل کارکنان و کارشناسان ادارات مالیاتی که بر اساس جامعه نامحدود در نظر گرفته شده است که تعداد ۳۴۸ نفر به‌عنوان نمونه آماری می‌باشد.

متغیرها و مقیاس اندازه‌گیری: پالایش متغیرها بر مبنای دیدگاه نظر کارشناسان و اساتید دانشگاهی و مالیاتی (تعداد ۴۰ مؤلفه در اختیار ۲۵ نفر از خبرگان قرار گرفته و مؤلفه‌های نهایی طی سه مرحله انتخاب شدند) به وسیله تکنیک دلفی ۴۰ متغیر در اختیار خبرگان قرار گرفت و ۶ متغیر اصلی و ۲۴ متغیر فرعی با میانگین بالای ۷ جهت تجزیه و تحلیل انتخاب شده‌اند.

² Findikl et al

³ Harp, & Ilan

¹ Fonseca et al

جدول ۱- نتایج آزمون دلفی فازی مرحله دوم برای شاخص‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

شماره	ابعاد	شاخص	a_j	b_j	c_j	S_j	تایید شده
۱	فرهنگ سازمانی	تشخیص باورها و هنجارهای	۴	۴/۲۸	۵	۴/۳۹	تأیید شده
۲		حمایت از ارزشمند بودن انسان	۴	۴/۰۴	۵	۴/۲۷	تأیید شده
۳		پذیرش خطا در سازمان	۴	۴/۱۲	۵	۴/۳۱	تأیید شده
۴		ارزشمند بودن پرسشگری	۴	۴/۷۶	۵	۴/۶۳	تأیید شده
۵	فرهنگ سازمانی	پیشینه سازمان در دستیابی به اهداف	۴	۴/۶۷	۵	۴/۵۸	تأیید شده
۶		رویه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی	۴	۴/۸۵	۵	۴/۶۸	تأیید شده
۷		مهارت، توانایی‌ها و علاقه مدیریت عالی	۴	۴/۶۲	۵	۴/۵۶	تأیید شده
۸		ساختار سازمانی	۴	۴/۴۵	۵	۴/۴۷	تأیید شده
۹		کاربرد رویه‌ها و تکنیک‌های سیستماتیک در تصمیم‌گیری	۴	۴/۷۲	۵	۴/۶۱	تأیید شده
۱۰		میزان علاقه‌مندی و روحیه کارکنان	۴	۴/۴۹	۵	۴/۴۹	تأیید شده
۱۱	فرهنگ سازمانی	کارآیی و اثربخشی خط مشی‌های نظارت و ارزیابی نیروی کار	۴	۴/۵۸	۵	۴/۵۴	تأیید شده
۱۲		سطح علمی و مهارت‌های تخصصی	۴	۴/۶۷	۵	۴/۵۸	تأیید شده
۱۳		تجربه	۴	۴/۴۵	۵	۴/۴۷	تأیید شده
۱۴	فرهنگ سازمانی	آموزش و ارتقاء مهارت‌های فردی و تخصصی	۴	۴/۳۶	۵	۴/۴۲	تأیید شده
۱۵		ایجاد حس مسئولیت‌پذیری در آنان	۴	۴/۳۶	۵	۴/۴۳	تأیید شده
۱۶		آماده کردن افراد در جهت مشارکت کامل	۴	۴/۴۱	۵	۴/۴۵	تأیید شده
۱۷		احساس ارزشمند کردن افراد در سازمان	۴	۴/۹۵	۵	۴/۷۲	تأیید شده
۱۸	فرهنگ سازمانی	افزایش اطمینان و اعتماد بین کارکنان و مدیران	۴	۴/۸۶	۵	۴/۶۸	تأیید شده
۱۹		تمرکز بر یاددهی دانش و مهارت	۴	۴/۷۶	۵	۴/۶۳	تأیید شده
۲۰		توسعه و بکارگیری رویکردهای نوین در حوزه آموزش مبتنی بر نیازهای سازمانی	۴	۴/۳۲	۵	۴/۴۱	تأیید شده
۲۱	فرهنگ سازمانی	توسعه ساختار و زمینه‌های فرهنگی حمایت‌کننده آموزش	۴	۴/۱۶	۵	۴/۳۳	تأیید شده
۲۲		افزایش سازگاری بین ساختار، فرایندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان جهت ایجاد تحول در سازمان	۴	۴/۲۸	۵	۴/۳۹	تأیید شده
۲۳	فرهنگ سازمانی	استفاده اثر بخش و به موقع از اطلاعات معتبر، در راستای سازماندهی و برنامه‌ریزی جهت ایجاد تحول در سازمان	۴	۴/۲۸	۵	۴/۳۹	تأیید شده
۲۴		توسعه توانایی نوسازی سازمان	۴	۴/۱۲	۵	۴/۳۱	تأیید شده

آزمون دلفی فازی برای شناسایی ابعاد و شاخص‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی پایان می‌یابد. تحقیق حاضر دارای ۶ متغیر اصلی و ۲۴ متغیر فرعی می‌باشد که بر اساس پرسشنامه محقق‌ساخته با اجزای استاندارد و در طیف ۱-۵ گزینه‌ای اندازه‌گیری شد. مؤلفه-

نتایج نظرسنجی مرحله دوم در جداول فوق آورده شده است. سپس مقدار دی فازی نظرسنجی مرحله دوم تعیین گردید. با توجه به اینکه اعضای گروه خبره با تمام شاخص‌ها در مرحله دوم موافق بوده‌اند چون مقدار دی فازی تمام شاخص‌ها بالای ۴ می‌باشد. بنابراین مراحل

حمایت کننده آموزش)، تعهد سازمانی شامل پنج بعد (تمرکز بر یاددهی دانش و مهارت، توسعه و بکارگیری رویکردهای نوین در حوزه آموزش، مرکز بر نیازهای سازمانی، توسعه ساختار و زمینه‌های فرهنگی حمایت کننده آموزش) می‌باشد. تحول سازمانی شامل سه بعد (سازماندهی و برنامه‌ریزی جهت ایجاد تحول در سازمان، توسعه توانایی نوسازی سازمان، اجرای تحول سازمانی از طریق همکاری)، نیروی انسانی شامل شش بعد (کارآیی و اثربخشی خط مشی‌های نظارت و ارزیابی نیروی کار، اثربخشی مشوق‌های استفاده شده برای انگیزش عملکرد، سطح علمی و مهارت‌های تخصصی، تجربه، آموزش و ارتقاء مهارت‌های فردی و تخصصی) می‌باشد.

های تحقیق شامل دو بعد متغیر اصلی و فرعی می‌باشد. مؤلفه‌های مستقل عبارتند از: فرهنگ سازمانی شامل چهار بعد (تشخیص باورها و هنجارهای، حمایت از ارزشمند بودن انسان، پذیرش خطا در سازمان، ارزشمند بودن پرسشگری) و عوامل مدیریتی شامل هفت بعد (پیشینه سازمان در دستیابی به اهداف، سازماندهی سیستم ارتباطات، سیستم کنترل کلان سازمانی رویه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی مهارت، توانایی‌ها و علاقه مدیریت عالی، ساختار سازمانی کاربرد رویه‌ها و تکنیک‌های سیستماتیک در تصمیم‌گیری)، آموزش منابع انسانی شامل پنج بعد (تمرکز بر یاددهی دانش و مهارت، توسعه و بکارگیری رویکردهای نوین در حوزه آموزش، مرکز بر نیازهای سازمانی، توسعه ساختار و زمینه‌های فرهنگی

جدول ۲- متغیر، ابعاد و شاخص‌ها

نوع متغیر	شاخص	ابعاد
تک متغیر (مدیریت استراتژیک منابع انسانی)	فرهنگ سازمانی	تشخیص باورها و هنجارهای، حمایت از ارزشمند بودن انسان، پذیرش خطا در سازمان، ارزشمند بودن پرسشگری
	عوامل مدیریتی	(پیشینه سازمان در دستیابی به اهداف، سازماندهی سیستم ارتباطات، سیستم کنترل کلان سازمانی رویه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی مهارت، توانایی‌ها و علاقه مدیریت عالی، ساختار سازمانی کاربرد رویه‌ها و تکنیک‌های سیستماتیک در تصمیم‌گیری)
	آموزش منابع انسانی	(تمرکز بر یاددهی دانش و مهارت، توسعه و بکارگیری رویکردهای نوین در حوزه آموزش، مرکز بر نیازهای سازمانی، توسعه ساختار و زمینه‌های فرهنگی حمایت کننده آموزش)
	آموزش منابع انسانی	(تمرکز بر یاددهی دانش و مهارت، توسعه و بکارگیری رویکردهای نوین در حوزه آموزش، مرکز بر نیازهای سازمانی، توسعه ساختار و زمینه‌های فرهنگی حمایت کننده آموزش)
	تعهد سازمانی	(تمرکز بر یاددهی دانش و مهارت، توسعه و بکارگیری رویکردهای نوین در حوزه آموزش، مرکز بر نیازهای سازمانی، توسعه ساختار و زمینه‌های فرهنگی حمایت کننده آموزش)
	تحول سازمانی	(سازماندهی و برنامه‌ریزی جهت ایجاد تحول در سازمان، توسعه توانایی نوسازی سازمان، اجرای تحول سازمانی از طریق همکاری)
	نیروی انسانی	(کارآیی و اثربخشی خط مشی‌های نظارت و ارزیابی نیروی کار، اثربخشی مشوق‌های استفاده شده برای انگیزش عملکرد، سطح علمی و مهارت‌های تخصصی، تجربه، آموزش و ارتقاء مهارت‌های فردی و تخصصی)

ابعاد پرسشنامه به صورت جداگانه محاسبه گردید که گزارش آنها در جدول ۳- ارائه شده است.

روایی و پایایی: در این پژوهش برای تعیین پایایی از آزمون آلفای کرونباخ و برای تعیین اعتبار پرسشنامه از آزمون GFI، تکنیک SLR (مرور سیستماتیک) استفاده شد. پس از تهیه پرسشنامه مقدماتی، پرسشنامه در اختیار ۲۵ نفر از متخصصین قرار گرفت که پس از انجام اصلاحات نگارشی لازم، روایی صوری و محتوایی آن توسط متخصصین مذکور مورد تأیید قرار گرفت. پایایی هر یک از

جدول ۳- پایایی ابعاد پرسشنامه

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	0.730	0.848
آموزش منابع انسانی	0.782	0.870
تحول سازمانی	0.828	0.897
تعهد سازمانی	0.730	0.832
فرهنگ سازمانی	0.811	0.876
مدیریت	0.845	0.890
نیروی انسانی	0.861	0.900

و در مرحله آخر پژوهشگر با توجه به مراحل قبلی، به استحکام بیشتر مفاهیم و مؤلفه‌ها می‌پردازد که در نهایت، به تعداد ۶ متغیر اصلی و ۲۴ متغیر فرعی رسیدند.

۴-۲- مدل ساختاری

در این مرحله با توجه به متغیرهای اصلی ۶ گانه و متغیرهای فرعی ۲۴ گانه استخراج شده از مرور ادبیات مدل معادله ساختاری عوامل مؤثر بر مدیریت استراتژیک به شکل زیر ارائه شده است.

تکنیک‌های تحلیل: از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری برای تعیین ارتباطات بین متغیرهای و جامعیت مدل با استفاده از نرم‌افزار $pl\text{S}$ و آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی و همچنین آزمون GFI برای تعیین روایی استفاده شد.

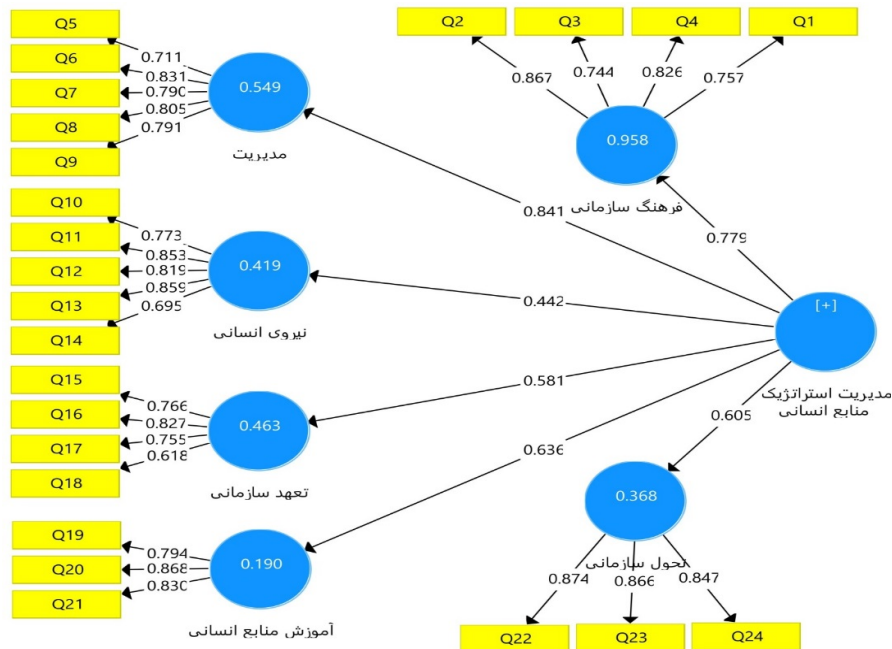
۴-۳- یافته‌های تحقیق

۴-۱- بومی‌سازی متغیرها

بومی‌سازی آیتم‌های تحقیق (مدل بیرونی) از طریق مصاحبه با ۲۵ نفر از خبرگان انجام شد. هدفی که در انجام این مصاحبه‌ها دنبال می‌شد، بومی‌سازی، جرح و تعدیل آیتم‌های تحقیق با توجه به مختصات ادارات مالیاتی است.

در این تحقیق ابتدا از روش دلفی فازی برای غربال‌گری عوامل متناوب استفاده شد، در واقع فازی بودن درک مشترک از کارشناسان، می‌تواند با استفاده از تئوری فازی مسائل را حل، و در مقیاس انعطاف‌پذیرتر ارزیابی و تحلیل کند. در این بخش پس از مرور ادبیات و استفاده از تکنیک (SLR) همه متغیرهای اصلی و فرعی شناسایی شدند ابتدا ۴۵ متغیر مربوط به موضوع تحقیق از ادبیات تحقیق استخراج شد، سپس سه مرحله پالایش به وسیله ۲۵ خبره انجام شد. در مرحله اول ۴۰ متغیر استخراج شد، در این مرحله با توجه به حاصل گردیدن کدهای باز که تعداد آنها بالغ ۴۰ متغیر بود، با نظر محققان و مشاوران متغیرهای مربوط استخراج شدند.

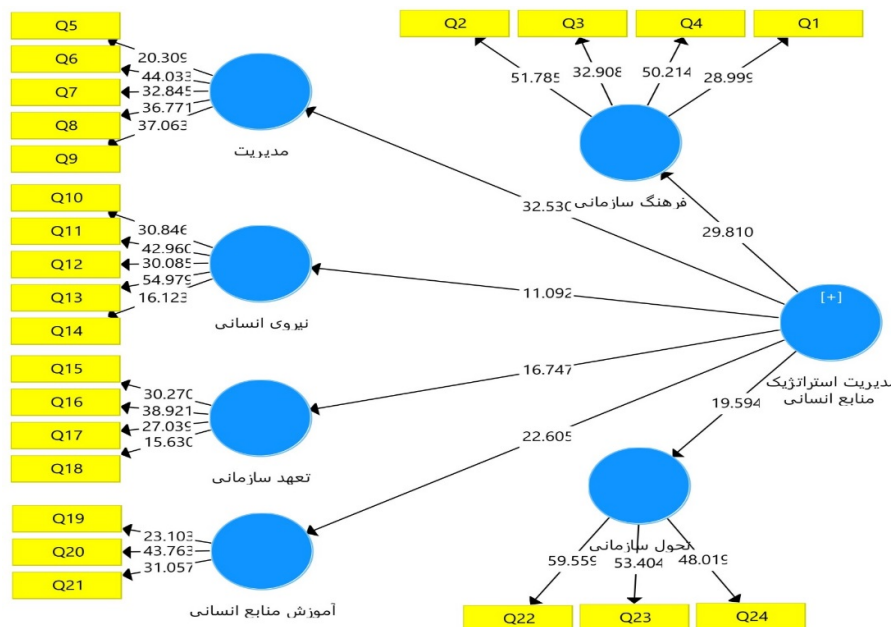
در مرحله دوم نظرات خبرگان بر اساس روش دلفی پالایش صورت گرفت که در این مرحله ۲۴ متغیر استخراج شد.



شکل ۱- مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب معناداری

شکل (۱) نشان دهنده ضرایب معناداری است که باید بزرگتر از ۱/۹۶ باشند تا روابط بین متغیرها در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار گردند. شکل فوق آزمون مدل تحقیق (حالت ضرایب معناداری) را نشان می‌دهد. با استفاده از این آزمون می‌توان به معنادار بودن ارتباط بین متغیرهای تحقیق پی برد. در این حالت روابطی معنادار خواهند بود که عدد بر روی پیکان روابط، خارج از بازه ۱/۹۶ - ۱/۹۶

(۱) باشند. به این معنی که اگر در این آزمون عددی بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- باشد، رابطه آنها بی‌معنا خواهد بود و به تبع آن ضریب مسیر آن رابطه نیز بی‌معنا خواهد بود. همان‌طور که در شکل شماره (۱) مشاهده می‌شود، مقادیر ضرایب معناداری (T-value) بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشند و بیانگر این است تمامی ضرایب مسیر در شکل شماره (۲) در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار می‌باشند.



شکل ۲- مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب مسیر استاندارد

ضریب مسیر، عددی مثبت باشد، رابطه متغیر مستقل و متغیر وابسته مستقیم است و با افزایش مقدار متغیر مستقل، مقدار متغیر وابسته نیز افزایش پیدا خواهد کرد و اگر ضریب مسیر، عددی منفی باشد، رابطه متغیر مستقل و متغیر وابسته معکوس است و با افزایش مقدار متغیر مستقل، مقدار متغیر وابسته کاهش پیدا خواهد کرد.

همان‌طور که اشاره شد، آزمون ضرایب استاندارد صرفاً بشدت و جهت رابطه بین متغیر مستقل و متغیر وابسته می‌پردازد و توانایی تصمیم‌گیری در مورد معنادار بودن رابطه را ندارد. این مهم در آزمون ضرایب معناداری در بخش بعدی انجام شده است.

شکل (۲) مدل پژوهش را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. در شکل (۲) بیانگر ضرایب مسیر در حالت استاندارد است که در بازه (۰،۱-) قرار دارند و نشان دهنده میزان رابطه بین متغیرها می‌باشند. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب مسیر، ۰/۴ می‌باشد. در نمودار فوق قدر مطلق ضرایب مسیر سوالات از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

اعداد مشاهده شده بر روی پیکان‌های شکل فوق، ضرایب مسیر هستند و شدت رابطه بین متغیرها و جهت این رابطه را مشخص می‌کنند. هرچه عدد ضریب مسیر بزرگتر باشد، رابطه متغیر مستقل بر متغیر وابسته قوی‌تر خواهد بود. به همین سبب می‌توان اظهار داشت که اگر

جدول ۴- نتایج تحلیل مسیر مدل مفهومی پژوهش

مسیر	ضریب معناداری	ضریب مسیر	نتیجه
مدیریت استراتژیک منابع انسانی ----- فرهنگ سازمانی	۰/۷۷۹	۲۹/۸۱۰	تأیید
مدیریت استراتژیک منابع انسانی ----- مدیریت	۰/۸۴۱	۳۲/۵۳۰	تأیید
مدیریت استراتژیک منابع انسانی ----- نیروی انسانی	۰/۴۴۲	۱۱/۰۹۲	تأیید
مدیریت استراتژیک منابع انسانی ----- تعهد سازمانی	۰/۵۸۱	۱۶/۷۴۷	تأیید
مدیریت استراتژیک منابع انسانی ----- آموزش منابع انسانی	۰/۶۳۶	۲۲/۶۰۵	تأیید
مدیریت استراتژیک منابع انسانی ----- تحول سازمانی	۰/۶۰۵	۱۹/۵۹۴	تأیید

سازمانی، تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت و نیروی انسانی) شناسایی شدند.

نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که عوامل فرهنگی بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ادارات مالیاتی تأثیر دارد. عوامل فرهنگی با ایجاد زمینه‌های برای بهبود وضعیت فرهنگی از طریق تشخص باورها در سازمان و حمایت از کارکنان و تعیین استراتژی‌های فرهنگی و ارزش‌های سازمانی می‌تواند تأثیر مثبتی بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی داشته باشد. نتایج تحقیق حاضر با نتایج (وزیری و خداجو، ۱۳۹۹ همسو است نتایج نشان داد که بین مدیریت استراتژیک و فرهنگ سازمانی رابطه وجود دارد. و با نتایج (گل‌زاده، عدالتیان، ۱۳۹۳) در تحقیقی به بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژی سازمان پرداختند نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی بر موفقیت استراتژی سازمان تأثیرگذار است و همچنین نتایج تحقیق حاضر با نتایج (آقائی، کاووسی، ۱۳۹۸، فرهادی و همکاران، ۱۳۹۵، مشروحی- فرد، ۱۳۹۵، ولی‌زاده، ۱۳۹۸) همسو است. بر اساس نتایج

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود. ضرایب معناداری مسیرهای (آموزش منابع انسانی، تحول سازمانی، تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت، نیروی انسانی) به سمت مدیریت استراتژیک بزرگتر از ۱/۹۶ است بنابراین تمامی مسیرها در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار هستند. همچنین ضرایب مسیرهای (فرهنگ سازمانی- مدیریت استراتژیک منابع انسانی) (۲۹/۸۱۰، (مدیریت - مدیریت استراتژیک منابع انسانی) (۳۲/۵۳۰، (نیروی انسانی - مدیریت استراتژیک منابع انسانی) (۱۱/۰۹۲، (تعهد سازمانی - مدیریت استراتژیک منابع انسانی) (۱۶/۷۴۷، (آموزش منابع انسانی- مدیریت استراتژیک منابع انسانی) (۲۲/ ۶۰۵ و (تحول سازمانی- مدیریت استراتژیک منابع انسانی) (۱۹/۵۹۴ می‌باشد.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با مدل جامع عوامل مؤثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ادارات مالیاتی کشور صورت پذیرفت. یافته‌های این تحقیق نشان داد که عوامل مؤثر بر مدیریت استراتژیک شامل (آموزش منابع انسانی، تحول

با توجه به نتایج و یافته‌های بیان شده، پیشنهادهایی ارائه می‌شود توجه مدیران سازمان‌ها ادارات مالیاتی برای اجرای درست تصمیمات سازمانی تأثیرگذار و دارای اهمیت است.

پیشنهاد به ادارات مالیاتی در حوزه تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت استراتژیک

مدیران و رؤسای مالیاتی باید سعی کنند با لزوم ارتقای فرهنگ مالیاتی در سطح جامعه و تغییر نگرش مردم نسبت به مقوله مالیات با برنامه و استراتژی مدیران سازمان امور مالیاتی کشور با رویکرد تحول آفرینی، با کمک فرهنگ‌سازان جامعه از جمله هنرمندان و کارگردانان خوش فکر در جهت بسترسازی فرهنگی مالیاتی گام بردارند.

پیشنهاد می‌شود مدیران و رؤسای ادارات مالیاتی با شناسایی نقاط قوت فرهنگی در سازمان خود راه، از طریق برنامه‌های ایجاد کننده تحول، افزایش دهند و در جهت سرعت بخشیدن به اهداف سازمان، از تحول فرهنگی استفاده نمایند.

پیشنهاد به ادارات مالیاتی در حوزه تأثیر مدیریت بر مدیریت استراتژیک

همچنین پیشنهاد می‌شود فعالیت‌های مرتبط با مدیریت استراتژیک منابع انسانی توسط کارگروهی در سازمان مشخص و عملیاتی شوند. نیروهای انسانی با توجه به شرایط و مقتضیات زمان انتخاب شوند و پیشنهاد می‌شود منابع مورد نیاز جهت مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأمین شود و از نظام کارآمد تشویق و تنبیه و پاداش کارکنان استفاده شود و با در نظر گرفتن کارگاه‌های آموزشی در جهت هرچه بهتر شدن کارکنان گام‌های مؤثر برداشته شود.

پیشنهاد به ادارات مالیاتی در حوزه تأثیر نیروی انسانی بر مدیریت استراتژیک

پیشنهاد می‌شود سازمان در جهت نیروی انسانی و جذب نیرو دو مسأله را حتماً مد نظر قرار دهد:

۱- تکریم به ارباب‌رجوع در بالاترین سطوح ۲- جذب نیروی انسانی خبره و کارآمد و دلسوز که این امر می‌تواند در جهت اهداف عالی سازمان که همان وصول مالیات بر اساس اصول و پایه‌های صحیح با حفظ ارزش‌ها و کرامت انسانی و همچنین استراتژی و اهداف و چشم‌اندازهای سازمان امور مالیاتی گام بردارد.

حاصل از تحقیق عوامل مدیریتی بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر دارد. عوامل مدیریتی می‌تواند از طریق بررسی پیشینه سازمان در رسیدن به اهداف، سازماندهی سیستم ارتباطات و با کنترل و بررسی دستورالعمل‌های سازمانی و همچنین بررسی توانایی و مهارت کارکنان و بررسی تکنیک‌های تصمیم‌گیری سازمانی می‌تواند به بهبود مدیریت استراتژیک در سازمان کمک کند. نتایج تحقیق حاضر در بعد عوامل مدیریتی با نتایج (اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۷) همسو است و همچنین با نتایج (آقائی و کاووسی، ۱۳۹۸) همسو است. نتایج آزمون نشان داد که تحول سازمانی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر دارد در سازمان امور مالیاتی با سازماندهی و برنامه‌ریزی جهت ایجاد تحول در سازمان، توسعه توانایی نوسازی سازمان، اجرای تحول سازمانی از طریق همکاری می‌توان مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر گذاشت نتایج تحقیق حاضر در بعد تحول سازمانی با نتایج (دیوان‌دری و همکاران، ۱۳۹۴) و (حمیدی‌زاده، آسوده، ۱۳۹۴) همسو است. نتایج آزمون معادلات ساختاری نشان داد که نیروی انسانی بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر دارد نیروی انسانی با ایجاد کارآیی و اثربخشی خط مشی‌های نظارت و ارزیابی نیروی کار و ارتقاء مهارت‌های فردی و تخصصی بر مدیریت استراتژیک سازمان امور مالیاتی می‌تواند تأثیر بگذارد. نتایج تحقیق حاضر با نتایج (فرهادی و همکاران، ۱۳۹۵) همسو است. نتایج آزمون معادلات ساختاری نشان داد که آموزش منابع انسانی بر مدیریت استراتژیک تأثیر دارد آموزش منابع انسانی از طریق استفاده از تکنولوژی‌های نوین آموزشی و تمرکز بر نیازها و خواسته‌های سازمان و توسعه زیرساخت‌های فرهنگی و آموزشی زمینه توسعه مدیریت استراتژیک را فراهم خواهد کرد. نتایج تحقیق حاضر با نتایج (آقائی و کاووسی، ۱۳۹۸) و (ولی‌زاده، ۱۳۹۸) همسو است.

نتایج آزمون معادلات ساختاری نشان داد که تعهد سازمانی بر مدیریت استراتژیک تأثیر دارد تعهد سازمانی با ایجاد حس مسئولیت‌پذیری، آماده کردن افراد در جهت مشارکت کامل، احساس ارزشمند کردن افراد در سازمان و افزایش اطمینان و اعتماد بین کارکنان و مدیران بر مدیریت استراتژیک تأثیر می‌گذارد. نتایج تحقیق حاضر در بعد تعهد سازمانی با نتایج (فونسکا و همکاران، ۲۰۲۱) و (کیوم و کیوم، ۲۰۱۴) همسو است.

پیشنهاد به ادارات مالیاتی در حوزه تأثیر آموزش بر مدیریت استراتژیک

آموزش یکی از مباحث مهم مدیریتی و استراتژیکی سازمان است توصیه اساسی این پژوهش به مدیران و رؤسای ادارات مالیاتی، ایجاد و بسترسازی آموزش متناسب و بالابردن توانمندسازی کارکنان در جهت ارائه هر چه بهتر خدمات و بهبود عملکرد کارکنان باشد.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود بسترسازی آموزشی و فرهنگی و تحولی لازم در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی صورت پذیرد.

پیشنهاد به ادارات مالیاتی در حوزه تأثیر تعهد سازمانی بر مدیریت استراتژیک

پیشنهاد می‌شود با ارائه راهکارهایی از جمله تفویض اختیار به کارکنان حرفه‌ای و دانشی و اعطای تسهیلات رفاهی مبتنی بر عملکرد واقعی بر پایه شایسته سالاری به دیگر کارکنان آنها را به سازمان پایبند نموده و میل به ترک سازمان را در آنها کاهش دهند؛ زیرا این موضوع در نهایت به بهبود عملکرد کارکنان و پیاده‌سازی استراتژی سازمان خواهد شد.

پیشنهاد به ادارات مالیاتی در حوزه تأثیر تحول سازمانی بر مدیریت استراتژی

بر اساس نتایج حاصل از تحقیق پیشنهاد می‌شود با ایجاد تغییرات زیرساختی و ایجاد دولت الکترونیک هم برای مدیران محترم مالیاتی و هم برای ارباب رجوع و برای استفاده از حقوق مالیاتی و پیاده‌سازی آن در سازمان امور مالیاتی گام مؤثر برداشته شود و همچنین وجود کاربر مسلط به امور مالیاتی جهت راهنمایی و ارائه خدمات می‌تواند بسیار مثمر باشد.

۶- برای تحقیقات آینده

۱- روابط علی و معلولی متغیرهای پیشران مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور

۲- ارائه مدل بومی عوامل تأثیرگذار مدیریت استراتژیک با استفاده از روش دیمتل

با تشکر از اساتید محترم دانشگاه قائمشهر

۸- منابع و مأخذ

- نژادایرانی، فرهاد و خلیل‌زاده‌شهنقی، حسن، (۱۳۹۵)، بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت اجرای برنامه‌های استراتژیک دانشگاه‌ها و ارائه الگوی مناسب مورد مطالعه: دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان غربی. داور، دردانه، (۱۳۸۰)، "مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل"، چاپ اول، با همکاری نشر آتنا.
- ولی‌زاده، محمد، (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در کارکنان کارخانه بهپاک بهشهر، هشتمین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، بابل.
- آقائی و کاوسی، (۱۳۹۸)، عوامل مؤثر بر مدیریت استراتژیک در شرکت سیاحتی پارسیان، نشریه تحقیقات حسابداری و حسابرسی « پاییز ۱۳۹۸ شماره ۴۳. نوروژی، حسنعلی و محرابی، جواد، (۱۳۹۴)، بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی (بررسی موردی شهرداری قزوین)، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی ساری.
- جوان‌املی، سارا و آقاشاهی، فرنوش، (۱۳۹۴)، بررسی عوامل موفقیت مدیریت استراتژیک در یک مجتمع آموزشی، کنفرانس بین‌المللی چالش‌های نوین در مدیریت، اردبیل.
- امیرنژاد سعید، غلام‌پور محمد، طالب‌پور مهدی و منافی معصومه‌السادات، (۱۳۹۱)، بررسی میزان تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی. مطالعات مدیریت ورزشی (پژوهش در علوم ورزشی).
- سلطانی‌زاده، منصور، (۱۳۸۹)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل عدم موفقیت پروژه قطار شهری (مترو) اصفهان از دیدگاه مدیریت استراتژیک، دانشگاه پیام نور تهران، پایان-نامه کارشناسی ارشد.
- وزیری، گوهر، حمید رضا، حسنی و خداجو، لیلاد، (۱۳۹۹)، بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک و فرهنگ سازمانی بر یگدیگر، ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت امور مالی، تجارت، بانک، اقتصاد و حسابداری، تهران.
- گل‌زاده، محمدجواد و عدالتیان‌شهریاری، جمشید، (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی با رویکرد نوآوری بر موفقیت استراتژی سازمان. مدیریت کسب و کار، ۸(۲۹)، ۳۵-۵۳.
- اسماعیلی‌سالومحله، فرزاد، کردنائیچ، اسداله، خداداد حسینی، سید حمید و آذر، عادل، (۱۳۹۷)، طراحی مدل تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله مراتبی: رویکرد نظریه داده بنیاد. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۰(۲۰)، ۶۷-۹۵. doi: 10.22080/jem.2019.16043.2860
- کریمی نژاد، مرضیه، دیناری، نوید، سالاری، ایرج، میرشکاری‌دهکهان، وحید، (۱۴۰۰)، بررسی حوزه‌های مدیریت استراتژیک سازمان‌های ورزشی کشور، سومین کنفرانس ملی ارتباطات ورزشی: سواد ارتباطی و سواد رسانه‌ای در ورزش، شیراز.
- رسولی، رضا، ضماهنی، مجید و شهرآیینی، سعید، (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت‌ها در بورس تهران. راهبرد مدیریت مالی، ۲(۴)، ۲۳-۵۷.
- دیوان‌دری، علی، سید جوادین، سید رضا، خداداد حسینی، سید حمید و استیری، مهرداد، (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و بازارگرایی در صنعت بانک‌داری، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره: ۶، شماره: ۴.
- ناصری‌فر، وحید و محمدخانی، الهه، (۱۳۹۵)، رابطه استراتژی منابع انسانی و رهبری تحول آفرین با تعهد عاطفی کارکنان، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیستونجم، شماره ۸۱، پاییز ۹۵، صفحات ۵۷-۷۹.
- سرفرازی، مهرزاد، چیت‌چین، احمد و قوامی، علی، (۱۳۹۹)، استقرار مدیریت استراتژیک منابع انسانی شاخصی کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی، اولین کنفرانس حسابداری و مدیریت، الهی، سید مجید و محمودی‌شناس، مهشید، (۱۳۹۸)، اهمیت مدیریت منابع انسانی پایدار برای اتخاذ اهداف توسعه پایدار، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانک‌داری در هزاره سوم، تهران.
- فرهادی‌محلی، علی، موسی‌خانی، مرتضی و طبری، مجتبی، (۱۳۹۵)، طراحی مدل استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران).. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۸(۱۶)، ۱۳-۱۳۹۹۳۷. doi: 10.22080/jem.2017.139937
- مشروحی‌فرد، نجمه، (۱۳۹۵)، نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت استراتژیک، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران.
- احمدی، سروه، قدمی، رضا، فروزانفر، نصرت‌الله و آقاجانی، هاشم، (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رضایت شغلی، کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم شیراز.

Adiguzela, Z., Mehmet Faruk, O. & Himmet, K. Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction?, *European Research on Management and Business Economics* Volume 26, Issue 2. May–August 2020. Pages 103-110.

Rachid, B., Tkiouat, M., AliKhouaja ,M. An agent based modeling approach in the strategic human resource Management, including endogenous and exogenous factors, *Simulation Modelling Practice and Theory*, Volume 88, November 2018. Pages 32-47.

Chandler, G. N., Keller, C., & Lyon, D. W. Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2000. 25, 59–76.ra

Michael, A. *Strategic human resource management: a guide to action*. 4 ed. London: Kogan Page. 2011.

Purcell, J., Kinnie, N. & Hutchison, S. Open minded". *People Management*, 15 May 2003

Kim, S. G., & Kim, J. Integration Strategy, Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korea's Corporate Split-offs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014. 109, 1353-1364.

Ahmadi, Gh., Haji Ali Akbari, Neda. Investigating the Relationship between Organizational Culture and Strategic Management, *The Third International Conference on New Research in Management - Economics and Accounting*, 2014. (Persian) .

Bagheri, J. Overlaps between Human Resources' Strategic Planning and Strategic Management Tools in Public Organizations, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Volume 230, 12 September 2016, Pages 430-438, (Persian) .

Fındıkl, M., Yozgat, U., Yasin, R. Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity The Central Role of Strategic Human Resources Practices (SHRPs), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 181, 11 May 2015, Pages 377-387.

Harp, I. & Ilan, M.. The meaning of work, employment relations, and strategic human resources management in Israel, *Human Resource Management Review* Volume 20, Issue 3, September 2010, Pages 212-223.

Collings, D. G & Wood, G. *Human Resource Management A critical approach*, First published by Routledge. 2009.

Fonseca, A., Isabel, A., Winston Jerónimo, S. Investigating context factors in the strategic management of corporate sustainability integration, *Journal of Cleaner Production* Volume 314, 10 September 2021, 128002.

حمیدی زاده، محمدرضا و آسوده، جهانگیر، (۱۳۹۵). ارزیابی اثربخشی تحول استراتژیک سازمانی شرکت ملی حفاری ایران برای ارتقای سطح مزیت رقابتی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۸(۲۵)، ۱۱-۱۶.

خواججه بابرساد، نگین، (۱۴۰۰)، مدیریت استراتژیک در بخش دولتی، هفتمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری تهران.

