

## الگوی برای ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی ایران)

طیبه لیراوی<sup>۱</sup>

مانی آرمان<sup>۲\*</sup>

سید یعقوب حسینی<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۱۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۳۰)

### چکیده

منابع انسانی به‌عنوان یک منبع ارزشمند و منحصربه‌فرد، تلقی می‌شود. امروزه طرح دیدگاه‌های جدید پیرامون ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی و ارائه الگو برای آن از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است. الگوهای ارزیابی نظام منابع انسانی به‌دنبال بهره‌وری هر چه بیشتر این منبع به‌منظور نیل به اهداف سازمانی است. هدف از انجام این پژوهش، ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک در شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی ایران است. بر این اساس، یک مدل انتخاب و سپس از روش کیفی مطالعه موردی برای ارزیابی منابع انسانی در چند شرکت پتروشیمی، استفاده شد. بدین منظور، سه شرکت پتروشیمی با روش نمونه‌گیری هدف‌مند حداکثر اختلاف انتخاب شد و نظام مدیریت منابع انسانی آن‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت. بررسی شرکت‌های سه‌گانه این پژوهش نشان می‌دهد که نظام مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی علی‌رغم سرمایه‌گذاری‌های بسیار زیاد در این حوزه، هنوز به بلوغ کافی از منظر نظام‌های منابع انسانی نرسیده است.

**واژگان کلیدی:** نظام مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی استراتژیک، مطالعه موردی، شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران [liravi.tayebeh@gmail.com](mailto:liravi.tayebeh@gmail.com)

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران (نویسنده مسئول) [arman@pgu.ac.ir](mailto:arman@pgu.ac.ir)

<sup>۳</sup> دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران [hosseini3628@gmail.com](mailto:hosseini3628@gmail.com)

## مقدمه

یکی از مهم‌ترین نظام‌های یک سازمان، نظام مدیریت منابع انسانی آن است (سانچز و سورینانو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). این نظام در صورتی که به‌وسیله اقدامات خود مورد بازسازی و بازنگری قرار نگیرد، به تدریج دچار آسیب شده و برنامه‌های تحول برای بهبود شرایط را سخت‌تر و طولانی‌تر می‌نماید (صفری، فرخی و صالح‌زاده، ۱۳۹۴). شکل-گیری و اجرای نظام ارزیابی مدیریت منابع انسانی که محوریت آن با استراتژی باشد، منجر به کیفیت بهتر در اجرای فرایندهای سازمانی می‌گردد. بخش مدیریت منابع انسانی یکی از بخش‌های مهم سازمانی است که بر روی سایر بخش‌ها، فرایندها و اهداف سازمانی تأثیرات ویژه‌ای دارد و پیامدهای ناشی از آن به‌گونه‌ای است که با گذشت زمان نمایان می‌شود و این خود نشان از ضرورت مدل منابع انسانی به‌منظور نیل به اهداف و استراتژی سازمان و رسیدن به موفقیت است.

بررسی مدل‌های ارزیابی نظام منابع انسانی در وضعیت موجود نشان می‌دهد که از یک‌سو، علی‌رغم معرفی مدل‌های استراتژیک در حوزه منابع انسانی مانند مدل اولریچ، مدل مشولم و بامبرگر، مدل شولر و جکسون این مدل‌ها به مرحله عملیاتی و میدانی وارد نشده‌اند، از سوی دیگر، بسیاری از مدل‌های عملیاتی‌شده مانند APQC، ۳۴۰۰۰ نیز رویکرد استراتژیک را در خود ندارند. از این‌رو، خلا عملیاتی‌سازی یک مدل استراتژیک برای ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها به چشم می‌آید. از طرفی با توجه به صنعت گسترده پتروشیمی و تعداد زیاد شرکت‌های پتروشیمی و اندازه آن‌ها، و حجم بالای نیروی انسانی، نقش آن‌ها در اقتصاد ایران و ... نقش مدیریت منابع انسانی در رسیدن به موفقیت این صنعت قابل توجه بوده و گرچه این صنعت، فناوری‌محور بوده، لکن در شرایط سیاسی و اقتصادی کنونی و وجود تحریم‌ها، مدیریت منابع انسانی نقش کلیدی در حفظ عملیات و راهبری عملیات ایفا می‌کند. بنابراین نیازمند مدلی محیط‌محور و استراتژی‌محور به‌منظور رسیدن به اهداف سازمان و موفقیت است.

از این‌رو، در این پژوهش با تکیه بر دیدگاه «اولریچ<sup>۲</sup>» مدلی به‌منظور ارزیابی سرآمدی و بلوغ منابع انسانی با رویکرد استراتژیک برای صنعت پتروشیمی ایران مورد مطالعه میدانی قرار گرفت. بنابراین، با توجه به مطالب بیان شده، هدف از انجام این پژوهش بررسی میدانی الگوی ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک در چند شرکت منتخب در صنعت پتروشیمی است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی مفهومی تازه در حوزه منابع انسانی سازمان‌های امروزی است و به این نکته که مهم‌ترین منبع در هر سازمان سرمایه انسانی است اشاره دارد. در واقع هدف مدیریت استراتژیک منابع انسانی دست یافتن به هماهنگی استراتژیک است و استراتژی‌های منابع انسانی را ایجاد می‌کند که به‌صورت عمودی با استراتژی‌های تجارت ادغام شده‌اند (وایگانجو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). مدیریت استراتژیک منابع انسانی به معنای الگوی برنامه‌ریزی‌شده منابع انسانی و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به‌منظور تحقق اهداف سازمان است. هدف

<sup>1</sup> Sanchez & Soriano

<sup>2</sup> Ulrich

<sup>3</sup> Waiganjo

اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی خلق ظرفیت استراتژیک، به وسیله اطمینان بخشی این مهم است که سازمان از کارکنان متخصص، متعهد و بانگیزه برای تلاش به منظور دست یافتن به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است؛ تا حس هدفمند در محیط‌های پرتلاطم خلق شود (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک کسب‌وکار و مدیریت استراتژیک منابع انسانی جدای از هم نیستند؛ هر دو محیط که بر قسم داخلی و خارجی تقسیم می‌شوند، بر هر دو اثر می‌گذارند و مدیریت استراتژیک کسب‌وکار نیز اثر مستقیم بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارد، خصوصاً این تأثیرگذاری بر مؤلفه‌هایی چون استراتژی منابع، استراتژی توسعه منابع انسانی، استراتژی پاداش و استراتژی روابط کارکنان بیشتر است (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

### نظام مدیریت منابع انسانی

هدف نظام‌های مدیریت منابع انسانی، فراهم ساختن رهنمودهایی برای تدوین و اجرای برنامه‌هاست و افزون بر آن، وسیله‌ای را برای انتقال مقاصد سازمان در مورد چگونگی مدیریت منابع انسانی ارائه می‌کند. فعالیت‌های مدیران منابع انسانی متأثر از درک آن‌ها از نظام‌ها و فرایندهای موجود منابع انسانی است. مهم‌ترین نظام‌های مدیریت منابع انسانی از منظر محققان شامل: نظام آموزش و توسعه منابع انسانی، نظام نگهداری منابع انسانی و نظام جبران خدمت منابع انسانی و نظام مدیریت عملکرد است. نظام‌های اصلی مدیریت منابع انسانی شامل آموزش و توسعه، نگهداری، جبران خدمت و مدیریت عملکرد است (توکلی و همکاران، ۱۳۹۷).

### ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی

ارزیابی فرآیندها در حوزه منابع انسانی شیوه‌ای است که از دیرباز مورد استفاده سازمان‌ها قرار گرفته است. برای این منظور، می‌توان از چک‌لیست‌های موجود در مدل‌های تعالی سازمانی و یا مدل‌های خاص ارزیابی منابع انسانی بهره جست. در زمینه خروجی‌ها و نتایج عملکرد و نیز میزان دستیابی به اهداف، ارزیابی مقدراری دشوارتر است؛ چراکه اهداف مدیریت منابع انسانی عمدتاً کیفی هستند (ترابی، ۱۳۹۰). ارزیابی منابع انسانی، به کنترل کیفیت فعالیت‌های منابع انسانی و حمایت آن‌ها از استراتژی سازمان می‌پردازد (خراسانی، عموزاد و ملامحمدی، ۱۳۹۵).

مدل‌های زیادی به منظور ارزیابی و توسعه نظام مدیریت منابع انسانی در سرتاسر دنیا استفاده می‌شود. مدل‌هایی نظیر: مدل منابع انسانی بالدريچ، مدل منابع انسانی دمینگ، مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، مدل استاندارد ایزو ۹۰۰۱، مدل بلوغ قابلیت افراد و جایزه تعالی منابع انسانی برای ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی ارائه شده‌اند، که هر یک دارای نقاط ضعف و قوت خاص خود هستند که به دلیل رویکرد این پژوهش در ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی، به مدل اولریچ در ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی خواهیم پرداخت. **مدل منابع انسانی استراتژیک اولریچ:** دیو اولریچ در کتاب «قهرمانان منابع انسانی»، از واژه شریک استراتژیک، برای متولیان منابع انسانی سازمان‌ها استفاده کرد که پس از چندی این واژه گسترش یافته و مورد استقبال صاحبان مناصب و آرا منابع انسانی و سازمان‌ها قرار گرفت. وی سیر تعالی منابع انسانی را از حوزه‌های سنتی و اداری به زمینه‌های تحول‌آفرین و اثربخش تغییر داد.

<sup>1</sup> Armstrong

منابع انسانی مدنظر اولریچ، مکلف است تا فعالیت‌های خود را با استراتژی کسب‌وکار هم‌راستا سازد و با مدیر عامل، مدیران صف، مشتریان و سرمایه‌گذاران به مباحثه بپردازد و نظرات آن‌ها را لحاظ کند و هم‌زمان به واقعیت‌های بیرونی کسب‌وکار نیز توجه نماید و در نهایت به‌عنوان شریک کسب‌وکار، تغییر و تحول را در سازمان رقم زند. برای دستیابی به این مهم شایستگی‌هایی چون مشارکت استراتژیک، دانش کسب‌وکار، مجری عملیاتی، اعتبار فردی و معماری استراتژی نیاز است. همچنین اولریچ در کتاب مذکور ۴ نقش کلیدی برای متولیان منابع انسانی قائل شد که شامل نقش‌های زیر است: متخصص اداری، حامی کارکنان، شریک استراتژیک و عامل تغییر (بینش، ۱۳۸۷). متخصص اداری: در این نقش مدیریت منابع انسانی به طراحی و اجرای مؤثر فرآیندهای منابع انسانی و همچنین مهندسی مجدد فرآیندهای منابع انسانی می‌پردازد. حامی کارکنان: در این نقش مدیریت منابع انسانی به مدیریت مشارکت کارکنان، افزایش تعهد و قابلیت‌های کارکنان توجه دارد. شریک استراتژیک: در این نقش مدیریت منابع انسانی در تلاش جهت همسوسازی استراتژی‌ها و رویه‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان است و عامل تغییر: در این نقش مدیریت منابع انسانی (هم به‌عنوان حافظ فرهنگ و هم به‌عنوان عامل تغییر فرهنگ) به مدیریت تحول سازمانی می‌پردازد و همچنین به شناسایی و اجرای فرآیندهای تغییر کمک می‌کنند. نتیجه این نقش ظرفیت تغییر است (اولریچ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶).

احسانی در سال ۱۳۹۸، طی پژوهشی بر اساس مدل تعالی منابع انسانی با هدف شناسایی وضعیت موجود تعالی منابع انسانی در شرکت لوله و ماشین‌سازی ایران، به پژوهش پرداخت و با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته به این نتیجه رسید که توانمندسازها و نتیجه‌گرا بودن بالاترین امتیاز را در وضعیت تعالی منابع انسانی سازمان مذکور اخذ کردند. بوکسل<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۸ پژوهشی تحت عنوان "توسعه مدیریت منابع انسانی استراتژیک: بازتاب یک سفر ۳۰ ساله" انجام داد. نتایج نشان داد سیستم مناسب مدیریت منابع انسانی استراتژیک با تمرکز بر روش‌های استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه، پرداخت، رسیدگی به مسائل کارمندان، هماهنگ کردن مهارت و توان کارکنان با فعالیت‌شان، بهبود روابط کاری، فرصت به کارکنان جهت مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند بر کارایی، رضایت کارکنان و عملکرد آنان در سازمان مؤثر باشد. راجید<sup>۳</sup> و همکاران در سال ۲۰۱۸، به مطالعه پژوهشی تحت عنوان "رویکرد مدل‌سازی مبتنی بر اساس عامل در مدیریت منابع انسانی استراتژیک، از جمله عوامل درونی و بیرونی" پرداختند. نتایج نشان داد که اجرای مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد کارکنان نتایج مثبتی دارد و عامل کلیدی در استراتژی‌های کسب‌وکار است و جهت اثربخشی سازمانی و دستیابی به عملکرد رقابتی بسیار مؤثر است و می‌تواند به مدیران منابع انسانی در مورد سطح رضایت در میان کارکنان و جلوگیری از گردش شغلی و هزینه جابه‌جایی کمک نماید.

بررسی ادبیات پژوهش و مدل‌های بررسی شده، پژوهش‌گر را بر آن داشت تا مدلی که رویکرد استراتژیک داشته و نقش استراتژیک را در نظر گرفته باشد، مد نظر قرار دهد. همچنین این مدل باید کمتر مورد استفاده قرار گرفته شده باشد.

<sup>1</sup> Ulrich

<sup>2</sup> Boxall

<sup>3</sup> Rachid

همان‌طور که پیش‌تر توضیح داده شد مدل منابع انسانی اولریچ<sup>۱</sup> دارای چهار بعد متخصص اداری، حامی کارکنان، شریک استراتژیک و عامل تغییر است (بینش، ۱۳۸۷).

برای خلق ابزار مد نظر پژوهش‌گر، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی باید تعیین شود. برای دستیابی به این مهم برای ابعاد شریک استراتژیک و عامل تغییر مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی از کتاب قهرمان منابع انسانی تألیف دیو اولریچ<sup>۲</sup> استخراج گردید. شریک استراتژیک که چهار مؤلفه را در بر می‌گیرد به‌طور خاص به مقوله مدیریت استراتژیک و پیوند آن با منابع انسانی با تکیه بر مفاهیمی چون درک کسب‌وکار توسط منابع انسانی، مدیریت عملکرد استراتژیک، مدیریت قابلیت استراتژیک و پیوند فرآیندهای منابع انسانی و استراتژی کسب‌وکار می‌پردازد. هم‌چنین مؤلفه عامل تغییر که هم‌چون مؤلفه شریک استراتژیک از مدل اولریچ استخراج گردیده‌است، به مؤلفه‌هایی چون ابتکارات، تطبیق فرهنگ و فرایندها می‌پردازد. برای مؤلفه‌های بعد متخصص اداری به دلیل تمرکز این بعد، همان‌طور که پیش‌تر گفته شد به وظایف سنتی منابع انسانی و قرابت آن با مدل APQC، از مؤلفه‌های این مدل بهره گرفته شد. مدل APQC با تمرکز بر بهره‌وری، مدیریت دانش، بهینه‌کاو و اقدامات بهبود کیفیت، در تعامل با سازمان‌های عضو خود برای شناسایی بهترین شیوه‌ها و روش‌های مؤثر بهبود و انتشار نتایج مرتبط، دانش، آموزش و ابزار مورد نیاز موفقیت را در اختیار سازمان‌ها و استفاده‌کنندگان قرار می‌دهد (صادقی مقدم و مؤمنی، ۱۳۹۶). هم‌چنین، از شاخص‌های محقق ساخته برای این مؤلفه نیز بهره گرفته شده است.

اما بعد آخر، بعد حامی کارکنان می‌باشد که برای این بعد اهدافی چون جلب مشارکت و تعهد کارکنان متصور شده است. برای مؤلفه‌های این بعد نیز با توجه به هم‌پوشانی ویژگی‌ها و اهداف آن با ویژگی‌های مدل بین‌المللی ارزیابی اثربخشی کارکنان هی‌گروپ، از آن مدل استفاده گردید.

در مدل اندازه‌گیری اثربخشی کارکنان که توسط هی‌گروپ تشریح گردیده‌است، دو متغیر اصلی «تعلق سازمانی» و «توانمندی کارکنان» وجود دارد که هرکدام مشتمل بر ۶ مؤلفه هستند که بر این دو متغیر تأثیر می‌گذارند. طی پژوهش‌های انجام‌شده بین کارکنان اثربخش و مؤلفه‌های بازدهی مالی، رضایت مشتریان، نوآوری، شهرت سازمان، مولد بودن و جذب و واکنش به استعداد همبستگی بالایی نشان داده شده است و شرکت‌هایی که کارکنان در سطح عملکردی بالاتری قرار دارند در این مؤلفه‌ها عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند.

همان‌طور که پیش‌تر به آن اشاره شد مؤلفه تعلق سازمانی و توانمندی کارکنان دو متغیر اصلی در این مدل می‌باشند. تعلق سازمانی<sup>۳</sup> با دربرگیری دو عنصر تعهد و تلاش آگاهانه که هرکدام به ترتیب به تمایل به ماندن در سازمان و کوتاهی نکردن و فرونگذاشتن از تلاش در راستای رسیدن به اهداف سازمان اشاره دارند در واقع می‌توان گفت شکل خاصی از هویت اجتماعی است که نشان‌دهنده ادراک و احساس یگانگی و تعلق خاطر کارکنان به سازمانی است که موجودیت خود را به عضویت در آن تعریف می‌کنند.

تعلق سازمانی در بطن خود شاخص‌هایی چون درک استراتژی سازمان، اعتماد به رهبران سازمان، کیفیت‌گرایی و توجه به مشتریان، قدردانی و توجه به کارکنان، فرصت‌های ارتقا و حقوق و مزایا را دارد و مجموعه‌ی آن‌ها تعلق سازمانی را به وجود می‌آورد.

<sup>1</sup> Ulrich

<sup>2</sup> Dave Ulrich

<sup>3</sup> employee engagement

متغیر دیگر توانمندسازی کارکنان می‌باشد که از عناصر اصلی تشکیل‌دهنده مدل اندازه‌گیری اثربخشی کارکنان است که محیط حمایت‌شده و میدان دادن به کارکنان از مفاهیم کلیدی آن می‌باشند. توانمندسازی کارکنان نیز مانند تعلق سازمانی زاینده عواملی چون مدیریت عملکرد، تفویض اختیار، در اختیار بودن منابع لازم برای انجام کار، آموزش، کار تیمی و محتوای کار و فرآیندهای کاری است (باروبک و باوز، ۲۰۰۸).

### سؤال‌های پژوهش

پس از مطالعه و جمع‌بندی ادبیات مربوطه و بیان اهداف پژوهش سؤال‌های زیر مطرح می‌شود: الگوی استراتژیک منابع انسانی از چه عناصری تشکیل شده است؟ شاخص‌های مناسب برای ارزیابی وضعیت استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های صنایع ملی پتروشیمی کدام است؟ شرکت‌های منتخب در مدل ارزیابی استراتژیک منابع انسانی چه امتیازی را کسب می‌کنند؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش مورد استفاده در این پژوهش، مطالعه موردی چندگانه است. در روش مطالعه موردی که به آن موردپژوهی نیز گفته می‌شود، یک مورد که می‌تواند یک واحد، یا سیستم با حد و مرز مشخص و متشکل از عناصر و عوامل متعدد مرتبط به هم باشد، انتخاب شده و از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار می‌گیرد (بعقوبی، آذر و همراهی، ۱۳۹۱). مطالعه موردی، بررسی عمیق و وسیعی از یک مورد یا واحد است و نتایج حاصل از آن، ارائه‌دهنده تصویر کامل و سازمان‌یافته‌ای از آن واحد خواهد بود. از سوی دیگر اطلاعات جمع‌آوری شده به این شیوه، اغلب شامل مثال‌ها و شرح‌حال‌هایی است که می‌توان از ترکیب آن‌ها نتایج قابل تعمیم و معنی‌داری ارائه داد (احمدی و صالحی، ۱۳۹۲).

موردپژوهی یا همان مطالعات موردی، در حالت کلی به دو دسته موردپژوهی یگانه (تک‌موردی) و موردپژوهی چندگانه (چندموردی) تقسیم می‌شوند. اما گاهی ممکن است به شکل مبسوط<sup>۲</sup> اجرا گردند؛ بنابراین چهار نوع طرح تحقیق قابل شناسایی خواهد بود: (۱) طرح‌های تک‌موردی کلی (۲) طرح‌های تک‌موردی مبسوط (۳) طرح‌های چندموردی (۴) طرح‌های چندموردی مبسوط. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی ایران، که با توجه به اطلاعات به‌دست آمده تعداد آن‌ها، ۴۵ شرکت است. دلیل انتخاب صنعت پتروشیمی این است که این صنعت از تاریخچه و قدمت طولانی نسبت به بسیاری از صنایع و شرکت‌ها برخوردار بوده و در حوزه منابع انسانی سرمایه‌گذاری زیادی کرده‌اند.

یک روش متداول نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی روش حداکثر اختلاف یا حداکثر تنوع<sup>۳</sup> است. در این روش حداکثر اختلاف در محدوده از کیفیت‌ها، خصوصیات، موقعیت‌ها یا موارد بروز پدیده تحت مطالعه برای در نظر

<sup>1</sup> Borrebach & Bowers

<sup>2</sup> Embedded

<sup>3</sup> Maximum Variation sampling

گرفتن مشارکت کنندگان مد نظر قرار می‌گیرد. هدف از این روش اطمینان از این مسئله است که تا جای ممکن متغیرهای متعدد مرتبط با موضوع مورد بررسی قرار گیرند.

هدف این روش به تصویر کشیدن زمینه‌های اصلی است که از مشارکت کنندگان متفاوت به دست آمده باشد. مبنای این روش نمونه‌گیری بر این اصل استوار است که تفاوت یا اختلاف موجود در خصوصیات یا ابعاد مهم موجود در مشارکت کنندگان می‌بایست با تأمل مورد بررسی قرار گیرد (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱).

در پژوهش با روش مطالعه موردی، نمونه‌گیری حداکثر اختلاف انتخاب شده است، به همین دلیل با توجه به تفاوت شرکت‌های پتروشیمی در موقعیت‌ها و خصوصیات برای در نظر گرفتن حداکثر تفاوت و بررسی نتایج در شرکت‌ها با ویژگی‌های متفاوت، سه شرکت پتروشیمی با مشورت استاد راهنما و شرکت صنایع ملی پتروشیمی ایران به شرح زیر مورد بررسی قرار گرفتند.

شرکت پتروشیمی A به دلیل قدمت آن، شرکت پتروشیمی B به دلیل پیشرو بودن در سیستم‌های مدیریتی و شرکت پتروشیمی C به علت ماهیت پروژه‌ای آن انتخاب شدند.

ابزار مورد استفاده در بخش مطالعه موردی چک‌لیست ارزیابی و بررسی مستندات و مصاحبه با متولیان حوزه منابع انسانی می‌باشد. چک‌لیست مورد نظر به پژوهشگر کمک می‌کند تا در هر مورد مطالعه، اطلاعات مشابه و یکسانی را جمع‌آوری کرده و تحلیل نماید. چک‌لیست اولیه براساس ادبیات نظری استخراج گردید و سپس با استفاده از روش دلفی نهایی شد. در جدول زیر ابعاد و مؤلفه‌های نهایی و تعداد شاخص‌های مربوط به هر مؤلفه در چک‌لیست مطرح شده است.

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های چک‌لیست

سؤال	منبع	مؤلفه	بعد
۲۸	مدل APQC	۱- جذب و استخدام؛ ۲- مدیریت عملکرد؛ ۳- مدیریت توسعه کارکنان؛ ۴- آموزش کارکنان، ۵- پاداش و نگهداشت کارکنان؛ ۶- گردش و بازنشستگی کارکنان	متخصص اداری
۵۳	مدل اثربخشی کارکنان شرکت هی گروه (hay group)	۱- وفاداری و اشتیاق سازمانی؛ ۲- تعهد و اشتیاق فردی؛ ۳- توانمندی کارکنان؛ ۴- اعتماد به رهبران سازمان؛ ۵- ادراک کارکنان از راهبردهای سازمان؛ ۶- تمرکز بر کیفیت و مشتری داخلی؛ ۷- تفویض اختیار؛ ۸- منابع و تناسب کار؛ ۹- ادراک کارکنان از آموزش؛ ۱۰- کارگروهی؛ ۱۱- ادراک کارکنان از ماهیت کار؛ ۱۲- ادراک کارکنان از حقوق و مزایا؛ ۱۳- ادراک کارکنان از مدیریت عملکرد؛ ۱۴- فرصت ارتقا؛ ۱۵- احترام و قدردانی	حامی کارکنان
۱۲	مدل مدیریت منابع انسانی	۱- ابتکارات؛ ۲- فرآیندها؛ ۳- تطبیق فرهنگ	عامل تغییر

	استراتژیک اولریچ (۱۹۹۶)		
۱۶	مدل مدیریت منابع انسانی استراتژیک اولریچ (۱۹۹۶)	۱- درک کسب و کار و نیازمندی‌های آن توسط منابع انسانی؛ ۲- مدیریت قابلیت‌های استراتژیک؛ ۳- پیوند فرآیندهای منابع انسانی و استراتژی کسب و کار؛ ۴- مدیریت عملکرد استراتژیک کارکنان	شریک استراتژیک

برای تکمیل چک‌لیست‌ها و جمع‌آوری اطلاعات به صورت حضوری به هریک از شرکت‌ها مراجعه شد و با هر یک از متولیان منابع انسانی به صورت انفرادی مصاحبه صورت پذیرفت. همچنین از آن‌ها خواسته شد در صورت امکان مصادیق و مستندات برای تکمیل پاسخ خود ارائه کنند. هدف، ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی هر یک از شرکت‌ها با رویکرد استراتژیک بود.

در طی جلسات، نسخه صوتی از مصاحبه ضبط و از افراد درخواست می‌شد تا به هر پرسش بر اساس طیف بسیار کم/ کم/ متوسط/ زیاد/ بسیار زیاد، پاسخ دهند و در صورت انتخاب پاسخ زیاد و بسیار زیاد، مصداقی نیز برای آن ذکر کنند. همچنین برای تأیید نظر افراد، مستندات مربوط به هر شاخص در صورت داشتن امتیاز بالا مشاهده گردید. (به علت محرمانگی آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های حوزه منابع انسانی از گرفتن مستندات خودداری گردید) همچنین در مدت مصاحبه چنان‌چه توضیحات تکمیلی از سوی افراد مطرح می‌گردید، آن نیز مکتوب می‌شد. پس از گردآوری داده‌ها، به منظور تحلیل آن‌ها و تهیه گزارش، از نرم‌افزار Excel و Google Sheets در بستر وب استفاده شده است.

در خصوص روایی و پایایی پژوهش‌های کیفی، چالش‌های بسیاری وجود دارد. به عقیده برخی از صاحب‌نظران عرصه پژوهش کیفی، روایی و پایایی واژه‌های خاص پارادایم کمی بوده و با پژوهش‌های کیفی سنخیت ندارند. لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵)، مفهوم «قابلیت اعتماد»<sup>۲</sup> را به عنوان معیاری جایگزین برای روایی و پایایی مطرح کردند تا از این طریق دقت علمی در پژوهش‌های کیفی مورد ارزیابی قرار گیرد. این مفهوم شامل چهار عنصر اطمینان‌پذیری<sup>۳</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۴</sup>، اتکاپذیری<sup>۵</sup> و تأییدپذیری<sup>۶</sup> می‌باشد. و مصادیق آن را در حساسیت پژوهش‌گر، متناسب بودن نمونه، انسجام در روش پژوهش و استفاده از منابع علمی معتبر مطرح کردند (جاویدحسینی، ۱۳۹۵؛ کرسول، ۲۰۰۷).

به عقیده رابرت کی. ین<sup>۷</sup>، صاحب‌نظر مطالعه موردی، جهت ارزیابی کیفیت طرح پژوهش موردی و افزایش روایی و پایایی آن چهار روش وجود دارد: اعتبار سازه، اعتبار درونی، اعتبار بیرونی و پایایی (اعرابی و دهقان، ۱۳۹۰؛ ین، ۲۰۱۴). به عقیده وی تاکتیک‌های مورد استفاده در بخش روایی سازه، استفاده از منابع متعدد، تشکیل

<sup>1</sup> Lincoln and Guba

<sup>2</sup> Trustworthiness

<sup>3</sup> Credibility

<sup>4</sup> Transferability

<sup>5</sup> Dependability

<sup>6</sup> Confirmability

<sup>7</sup> Robert K. Yin



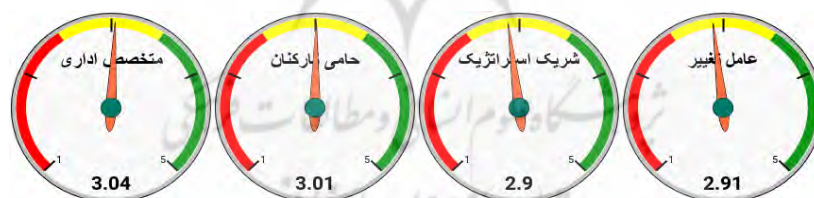
تسلسل شواهد و بررسی دست‌نویس گزارش توسط مخبران اصلی می‌باشد و برای پایایی نیز تشکیل بانک داده‌ها را پیشنهاد می‌دهد (بین، ۲۰۱۴). همچنین، به عقیده سیلورمن (۲۰۰۵)، اگر پژوهش‌گر از نوار با کیفیت برای ضبط استفاده کند و با دست‌نویس کردن نوار بتواند یادداشت‌های میدانی تفصیلی به‌دست آورد، پایایی تقویت خواهد شد (کرسول، ۲۰۰۷).

بر این اساس، در بخش مطالعه موردی پژوهش پیش‌رو به‌منظور افزایش روایی سازه، چک‌لیست ارزیابی از طریق روش دلفی و با تأیید خبرگان حاصل گردید. همچنین بخشی مدنظر قرار داده شد تا از طریق آن، مصاحبه‌شوندگان بتوانند مصداق‌هایی را برای نظرات خود مطرح کنند؛ و از مصاحبه استفاده شد تا با توضیحات از سوی پژوهش‌گر، ابهامات احتمالی در خصوص پرسش‌ها برطرف گردد. علاوه بر این، توضیحات تکمیلی افراد هم مکتوب می‌شد و مستندات هر شرکت نیز بررسی شد. و از سوی دیگر در طول مصاحبه‌ها، صدا نیز ضبط می‌گردید. در حقیقت از طریق ذکر مصداق برای پرسش‌ها، یادداشت‌برداری از نظرات تکمیلی و ضبط صدا در طول مصاحبه، به‌نوعی یک بانک داده شکل گرفت و پایایی روش تقویت گردید.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به الگوی مورد مطالعه در این پژوهش سه شرکت پتروشیمی A، B و C با مراجعه حضوری و مصاحبه با افراد مورد بررسی قرار گرفتند. امتیاز هر یک از شرکت‌ها در ابعاد و مؤلفه‌های هر بعد به‌صورت زیر به دست آمد.

پتروشیمی A: همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده‌شده، پاسخ‌گویان شرکت پتروشیمی A، دارای بالاترین نمره در بعد متخصص اداری با نمره ۳/۰۴ می‌باشند. همچنین کم‌ترین نمره این شرکت با توجه به پاسخ کارکنان در بعد شریک استراتژیک است. نمره این بعد برای پتروشیمی A، ۲/۹ می‌باشد.



شکل ۱. امتیازات پتروشیمی A

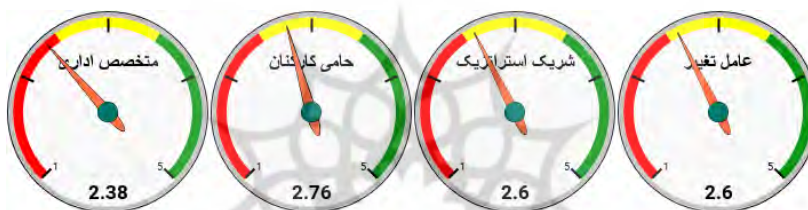
پتروشیمی B: اطلاعات ارائه‌شده در شکل ۲ نشان می‌دهد که پاسخ‌گویان شرکت پتروشیمی B، دارای بالاترین نمره در بعد متخصص اداری با نمره ۳/۵۴ می‌باشند. همچنین کم‌ترین نمره این شرکت با توجه به پاسخ کارکنان در بعد عامل تغییر است. نمره این بعد برای پتروشیمی B، ۳/۲۸ است.

در میان بالاترین و پایین‌ترین نمره نیز حامی کارکنان با نمره ۳/۴۷ و شریک استراتژیک با ۳/۳۳ قرار دارد.



شکل ۲. امتیازات پتروشیمی B

پتروشیمی C: بدین منظور میانگین هر بعد پس از محاسبه در گیج هرکدام لحاظ شد، که در شکل ۳ ارائه شده است. اطلاعات ارائه شده در این شکل نشان می‌دهد که پاسخ‌گویان شرکت پتروشیمی C، دارای بالاترین نمره در بعد حامی کارکنان با نمره ۲/۷۶ می‌باشند. هم‌چنین کم‌ترین نمره این شرکت با توجه به پاسخ کارکنان در بعد متخصص اداری است. نمره این بعد برای پتروشیمی C، ۲/۳۸ می‌باشد. هم‌چنین عامل تغییر و شریک استراتژیک با نمره ۲/۶ در میانه قرار دارند.



شکل ۳. امتیازات پتروشیمی C

امتیازات شرکت‌های پتروشیمی A، B و C در هریک از مؤلفه‌های مدل شناسایی شده به شرح زیر در جداول شماره ۲، ۳، ۴ و ۵ آمده است.

جدول ۲. امتیازات شرکت‌ها در مؤلفه‌های بعد متخصص اداری

مؤلفه	شرکت	A	B	C	میانگین
استخدام و جذب	۳/۰۸	۳/۶۸	۲/۹۸	۳/۲۵	
مدیریت عملکرد	۲/۷۴	۳/۸۸	۲/۲۶	۲/۹۶	
مدیریت توسعه کارکنان	۳/۵	۳/۳	۲/۱	۲/۹۷	
آموزش کارکنان	۳/۳۵	۳/۵۹	۲/۵۱	۳/۱۵	
پاداش و نگهداشت کارکنان	۲/۴۴	۳/۵۱	۲/۰۲	۲/۶۶	
گردش و بازنشستگی کارکنان	۳/۱۲	۳/۳	۲/۴	۲/۹۴	

جدول ۳. امتیازات شرکت‌ها در مؤلفه‌های بعد حامی کارکنان

میانگین	C	B	A	شرکت مؤلفه
۲/۹۳	۲/۵	۳/۴۸	۲/۸۱	وفاداری و اشتیاق سازمانی
۳/۶۹	۳/۷	۳/۷۸	۳/۵۹	تعهد و اشتیاق فردی
۳/۳۴	۳	۳/۶۴	۳/۳۸	توانمندی کارکنان
۲/۷۵	۲/۲	۳/۴۵	۲/۶	اعتماد به رهبران سازمان
۳/۱۱	۲/۸	۳/۶	۲/۹۴	تمرکز بر کیفیت و مشتری داخلی
۲/۸۸	۲/۶	۳/۳	۲/۷۳	تفویض اختیار
۳/۳۲	۳/۲	۳/۳۸	۳/۳۸	منابع و تناسب کار
۳/۰۱	۲/۴	۳/۳۱	۳/۳۳	ادراک کارکنان از آموزش
۳/۱	۲/۵	۳/۵۱	۳/۲۸	کارگروهی
۳/۱۴	۲/۷	۳/۵	۳/۲۱	ادراک کارکنان از ماهیت کار (مؤثر بودن و قابلیت نوآوری)
۲/۸	۲/۶	۳/۴۳	۲/۳۷	ادراک کارکنان از حقوق و مزایا
۲/۸۳	۲/۷	۳/۳۶	۲/۴۴	ادراک کارکنان از مدیریت عملکرد
۲/۹	۲/۸	۳/۲۹	۲/۶۲	فرصت ارتقا
۲/۷۶	۲/۵	۳/۲۲	۲/۵۶	احترام و قدردانی
۳/۴۳	۳/۲	۳/۶۵	۳/۴۵	ادراک کارکنان از راهبردهای سازمان

جدول ۴. امتیازات شرکت‌ها در مؤلفه‌های بعد شریک استراتژیک

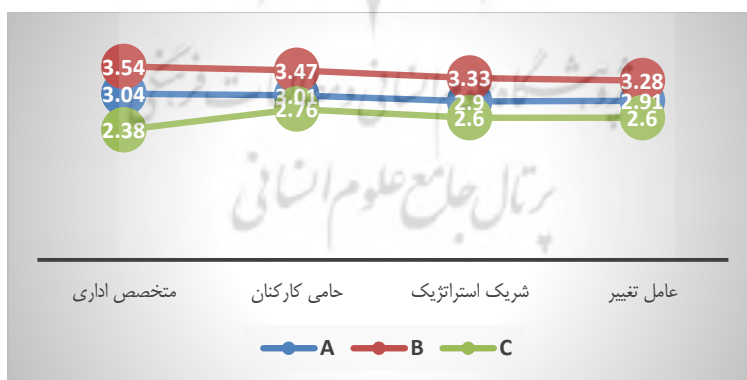
میانگین	C	B	A	شرکت مؤلفه
۳/۱۱	۲/۸	۳/۴	۳/۱۲	درک کسب‌وکار و نیازمندی‌های آن توسط منابع انسانی

۲/۸۱	۲/۶	۳/۲۵	۲/۵۷	مدیریت قابلیت‌های استراتژیک
۲/۹۹	۲/۵	۳/۴	۳/۰۶	پیوند فرآیندهای منابع انسانی و استراتژی کسب‌وکار
۲/۸۸	۲/۵	۳/۲۷	۲/۸۷	مدیریت عملکرد استراتژیک کارکنان

جدول ۵. امتیازات شرکت‌ها در مؤلفه‌های بعد عامل تغییر

میانگین	C	B	A	شرکت مؤلفه
۲/۹۴	۲/۶	۳/۲۵	۲/۹۶	ابتکارات (مانند اجرای ساختار سازمانی جدید)
۳/۰۴	۲/۷	۳/۳۸	۳/۰۴	فرآیندها (مانند ساده‌سازی و مهندسی مجدد فرآیندهای اصلی در جهت بهبود)
۲/۸۱	۲/۵	۳/۲	۲/۷۳	تطبیق فرهنگ (تغییر فرهنگ و ارزش سازمان)

با توجه به وضعیت کلی الگوی پیشنهادی و در نظر گرفتن ابعاد مدل، نمودار زیر نشان می‌دهد که وضعیت همه‌ی ابعاد در شرکت پتروشیمی B، با اختلاف نسبت به پتروشیمی A و C در موقعیت بهتری قرار دارد، بعد از آن شرکت پتروشیمی A، و اما شرکت پتروشیمی C، با اختلاف در رده آخر قرار گرفته است.



شکل ۴. مقایسه تطبیقی شرکت‌های مورد مطالعه

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که بیان شد پژوهش حاضر به ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک در سه شرکت منتخب در صنعت پتروشیمی می‌پردازد.

بررسی شرکت‌های سه‌گانه این پژوهش نشان می‌دهد که نظام مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی علی‌رغم سرمایه‌گذاری‌های بسیار زیاد در این حوزه، هنوز به بلوغ کافی از منظر نظام‌های منابع انسانی نرسیده است. تحلیل‌ها نشان می‌دهد که هر سه شرکت مورد مطالعه در مرحله متخصص اداری و حامی کارکنان باقی مانده‌اند و هنوز به‌طور جدی به مرحله عامل تغییر و شریک استراتژیک وارد نشده‌اند این نتیجه می‌تواند زنگ خطری برای جایگاه منابع انسانی در این سازمان‌ها باشد. این نتیجه با نتایج پژوهش الجاردالی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، که در سازمان‌های درمانی لبنان با توسعه‌نیافتگی نظام‌های منابع انسانی روبه‌رو هستیم و منجر به عدم وجود استراتژی‌های موثر، برنامه‌ریزی ضعیف منابع انسانی، عدم وجود مکانیسم‌های مناسب ارزیابی عملکرد و عدم وجود سیاستی برای افزایش انگیزه و توانمندی کارکنان شده است، شباهت دارد. نکته دوم که می‌توان از نتایج تحلیل هم‌زمان سه شرکت استخراج کرد این است که شرکت C، که یک شرکت در حال شکل‌گیری و در مرحله توسعه می‌باشد از نظر متخصص اداری نیز در وضعیت پایین است و این نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ما از منظر فرایندی به شکل آزمون خطا و تدریجی شکل می‌گیرد و در مرحله متخصص اداری و برای تبدیل شدن به متخصص اداری به استانداردهای بین‌المللی توجهی نداریم.

تحلیل دقیق این سه شرکت در ابعاد مدل نیز واقعیت‌های نامناسبی را به ما نشان می‌دهد. در بعد متخصص اداری در مؤلفه‌هایی که بیشتر به مؤلفه‌های مقرراتی و حداقلی توجه دارند مانند استخدام و بازنشستگی، هر سه شرکت در وضعیت مناسبی هستند اما زمانی که به سوی مؤلفه‌های دارای پیچیدگی و ارزش افزوده بالاتر در حوزه منابع انسانی وارد می‌شویم مانند مؤلفه‌های مدیریت توسعه و مدیریت عملکرد، متأسفانه این شرکت‌ها باز هم در وضعیت نامناسبی قرار می‌گیرند و نشان می‌دهد که هنوز با استانداردهای بین‌المللی در حوزه فرایندهای منابع انسانی فاصله دارند. نتایج پژوهش عثمان<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، که متفاوت از پژوهش حاضر است، در بررسی ۲۱۷ شرکت مالزیایی به این نتیجه رسیدند که این شرکت‌ها در فرایندهای منابع انسانی هم‌چون برنامه‌ریزی منابع انسانی، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خسارت، روابط کارمندان، برنامه‌ریزی شغلی و سلامت و ایمنی که موثر بر بلوغ سازمانی هستند به میزان استاندارد بین‌المللی و یا بیش از آن رسیده‌اند. در بعد حامی کارکنان نیز در مؤلفه‌هایی که به دلیل ویژگی‌های نیروی انسانی حاضر در بازار کار ایران، نیروی انسانی ما بدون هیچ تلاشی واحد آن ویژگی‌هاست (مانند توانمندی، تعهد و درک راهبردی) وضعیت این سه شرکت مانند همه شرکت‌های ایرانی در وضعیت مناسبی است، به عبارت دیگر در جنبه‌های سخت، این شرکت‌ها در حوزه حامی کارکنان مشکلی ندارند اما در جنبه‌های نرم که بر مؤلفه‌هایی مانند اشتیاق، قدردانی و اعتماد اشاره دارد و به‌نوعی هنر مدیریت منابع انسانی به شمار می‌آید، این شرکت‌ها در وضعیت نامناسبی قرار می‌گیرند. دنتو و سوال<sup>۳</sup> (۱۹۹۹)، در پژوهشی در سازمان‌های استرالیا دریافتند که این سازمان‌ها بر مزایایی هم‌چون مزیت رقابتی بهبود یافته، بهره‌وری بالاتر، مشارکت بیشتر و افزایش انگیزه کارمندان و نیز افزایش توانمندی آن‌ها تاکید دارند ولی نظام‌های منابع انسانی آن‌ها به این منظور و برای حمایت از کارکنان برنامه خاصی ندارند، که این نتیجه مشابه به نتیجه پژوهش حاضر است.

<sup>1</sup> El-Jardali

<sup>2</sup> Osman

<sup>3</sup> NNN) & Sohal

در بعد شریک استراتژیک نیز تحلیل هر سه شرکت نشان می‌دهد که برنامه‌ای برای مدیریت قابلیت‌های استراتژیک در سازمان وجود ندارد و این امر نشان‌دهنده این خواهد بود که این شرکت‌ها بر اساس منابع کلیدی خود قابلیت ایجاد ارزش را ندارند و اگر روزی مزیت‌هایی مانند قیمت پایین مواد اولیه و انحصار در صنعت از بین برود و شرکت‌های بین‌المللی در این صنعت وارد بازار شوند، آنگاه شرایط رقابت برای شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی ایران بسیار وخیم خواهد بود.

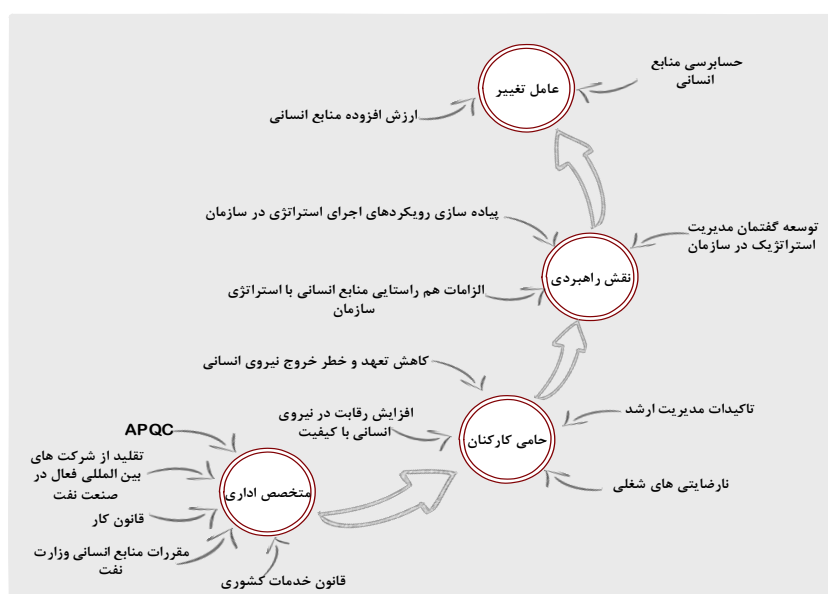
در بعد عامل تغییر نیز بررسی هر سه شرکت به شکل هم‌زمان نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی هیچ برنامه‌ای برای توسعه فرهنگ سازمان و تطبیق فرهنگی سازمان نداشته و از منظر ابتکارات و ایجاد برنامه‌های تغییر و توسعه مستمر فرآیندها و رویکردهای منابع انسانی نیز در وضعیت نامناسبی است.

پژوهش لاور<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۶)، از دانشگاه استنفورد که به نتیجه مشابه با این پژوهش رسیده است، در پژوهش میدانی خود دریافتند که سازمان‌های کسب و کاری هم‌چنان با ایفای نقش استراتژیک و مدیریت قابلیت‌های استراتژیک و هم‌چنین نقش تحول‌گرایی و ایجاد تعالی فاصله دارند. این مطالعه به ویژه در مورد تغییر عملکرد منابع انسانی به منظور تبدیل شدن به یک شریک استراتژیک مؤثر تمرکز دارد.

بر این اساس می‌توان چنین برداشت کرد که نظام منابع انسانی در این سازمان‌ها در هر چهار منظر دچار چالش‌های جدی است و با توجه به اینکه این نمونه‌ها نماینده صنعت بوده‌اند، از این رو می‌توان ادعا کرد که در صنعت پتروشیمی ایران وضعیت منابع انسانی از بلوغ کافی برخوردار نیست و برای توسعه نظام منابع انسانی در سازمان بر اساس مستندات جمع‌آوری شده در این پژوهش به نظر می‌رسد که نیازمند مدل‌های استاندارد از نظر استراتژیک مانند مدل مورد استفاده در این پژوهش هستیم.

یکی دیگر از نتایج این پژوهش شیوه توسعه نظام منابع انسانی در شرکت‌های مورد مطالعه می‌باشد. بررسی توأمان هر سه شرکت نشان می‌دهد که توسعه نظام منابع انسانی در شرکت‌ها بر اساس الزامات محیطی و فشارهای نهادی می‌باشد و اراده‌ای برای توسعه از درون شرکت وجود نداشته است به عبارت دیگر مدیریت منابع انسانی در شرکت‌ها، رویکردی منفعل به توسعه نظام منابع انسانی دارد و این رویکرد منفعل نیز باید به رویکردی فعال در توسعه تبدیل شوند. شکل زیر نحوه بلوغ مدیریت منابع انسانی در این سه شرکت را نشان می‌دهد.

<sup>1</sup> Lawler



شکل ۵. نحوه بلوغ مدیریت منابع انسانی در شرکتها

بخش دوم تحلیل‌ها ناظر بر ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی چند شرکت پتروشیمی با توجه به مؤلفه‌های مدل پیشنهادی است.

اگر روش تحلیل چارکی را در نظر بگیریم و براین باور باشیم که امتیاز کسب شده توسط هر شرکت چنانچه در قسمت چارک چهارم باشد، وضعیت مطلوب، چارک سوم، وضعیت متوسط، چارک دوم، وضعیت نیاز به بهبود و چارک اول، وضعیت ضعف جدی. آنگاه تحلیل داده‌های هر سه شرکت نشان می‌دهد که شرکت‌های پتروشیمی در هر همه ابعاد و مؤلفه‌ها در وضعیت نیاز به بهبود هستند.

پژوهش بیات و کامرانی (۱۳۹۳)، در شرکت برق تهران بیش‌ترین آسیب نظام مدیریت منابع انسانی را به ترتیب در گزینش و استخدام، ارتقای شغلی، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات می‌داند. همچنین از دیگر آسیب‌ها را عدم توجه به فرهنگ سازمانی بیان می‌کند. پژوهش حاضر در مؤلفه جذب و استخدام و ارتقای شغلی وضعیت مناسبی دارد و با پژوهش بیات و کامرانی در این مؤلفه شباهت ندارد، ولی در ارزیابی عملکرد و جبران خدمات و فرهنگ سازمانی به آن پژوهش شبیه است. پژوهش اسفندیاری و همکاران (۱۳۸۹)، در دانشگاه علوم پزشکی کرمان بر خلاف پژوهش حاضر، بر نامناسب بودن وضعیت مؤلفه‌های فرصت برای توانمندی کارکنان و جذب و استخدام در سازمان تاکید دارد، با این حال در انگیزش و اعتماد کارکنان با این پژوهش همسو است. یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش بشیری (۱۳۹۲)، که عدم همسویی فلسفه منابع انسانی با نیازهای استراتژیک کسب و کار و نامناسب بودن نگرش کارکنان نسبت به مدیران، سیستم ارزیابی عملکرد، تعلق و تعهد سازمانی را در شرکت نفت ایران بیان می‌کند، هم‌راستا است. در پژوهش صفری و همکاران (۱۳۹۲)، این نتیجه به دست آمد که سامانه جذب و استخدام در اغلب سازمان‌ها درست طراحی و اجرا می‌شود که با نتایج این پژوهش شباهت دارد.

با توجه به یافته‌های فوق به شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

- \* تدوین نظام‌نامه و دستورالعمل‌های ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی شرکت براساس رویکرد استراتژیک
- \* طراحی و تشکیل کمیته‌ای در جهت تحلیل نتایج ارزیابی‌ها و پشتیبانی از اجرا و نهادینه‌سازی برنامه‌های بهبود ناشی از این ارزیابی‌ها
- \* توسعه نظام حرفه‌ای مدیریت منابع انسانی در سطح شرکت‌ها و ایجاد بستر رویکرد فعال به حوزه منابع انسانی در شرکت‌ها
- \* تغییر رویکرد به مدیریت منابع انسانی از رویکرد اداری به رویکرد حرفه‌ای و استراتژیک با استفاده از گفتمان رویکرد منبع محور در مدیریت استراتژیک.
- با توجه به یافته‌های جمع‌آوری شده و امتیازات به دست آمده، به هریک از شرکت‌های پتروشیمی جداگانه پیشنهادهایی ارائه شد.

شرکت پتروشیمی A:

- تعریف کمیته‌ای برای مسئله جبران خدمات کارکنان در سازمان
- در نظر گرفتن بهره‌وری و ارزش شغلی هنگام تعریف حقوق و دستمزد با رویکردی عادلانه و منصفانه
- تعریف مزایای انعطاف‌پذیر برای کارکنان
- تعریف و آگاه‌سازی کارکنان نسبت به نتایج مورد انتظار شغل ایشان
- انتقال بازخورد روشن از کیفیت کار کارکنان به متصدیان
- ارائه گزارش عملکرد سالیانه به کارکنان و ذکر نقاط قابل بهبود و شیوه‌های پیشرفت کارکنان
- آموزش و درونی‌سازی اهمیت درک کسب‌وکار
- تدوین برنامه توسعه فرهنگ سازمانی، پایش مکرر فرهنگ سازمانی.

پتروشیمی B:

- ارائه مشاوره شغلی به کارکنان، تدوین و اجرا سازی برنامه‌های گردش شغلی
- برقراری تناسب میان حجم کار کارکنان و توانایی آن‌ها
- فراهم کردن فرصت رشد و پیشرفت شغلی برای همه کارکنان
- تدوین برنامه توسعه فرهنگ سازمانی، پایش مکرر فرهنگ سازمانی
- تمرکز سازمان بر ایجاد ارزش نامحسوس ذی‌نفعان برای کارکنان

پتروشیمی C:

- تدوین برنامه‌هایی در جهت تصمیم‌گیری در مورد جایگاه آینده کارکنان
- توسعه توانایی کارکنان در جهت در جهت نیل به اهداف خویش با توجه به توانایی آن‌ها
- ارزیابی عملکرد کارکنان به صورت مستمر و تعریف اهداف عملکردی
- انتخاب مدیرانی که منافع شخصی را بر سازمانی ترجیح می‌دهند
- برقراری رابطه‌ی صادقانه و شفاف از جانب مدیران با کارکنان



- تقویت روحیه انتقادپذیری و ثبات رفتاری در میان مدیران
  - تقویت فهم قوی نسبت به کسب و کار، رقبا و محیط خارجی در میان کارکنان
  - توجه به ذی نفعان در اولویت گذاری منابع انسانی
  - درک نیازهای سرمایه گذاران توسط منابع انسانی
  - تدوین برنامه توسعه فرهنگ سازمانی
  - تقویت حمایت فرهنگ سازمانی از استراتژی سازمان.
- بررسی های پژوهش گر نشان داد که تاکنون مدل طراحی شده مبتنی بر رویکرد استراتژیک در حوزه ارزیابی نظام منابع انسانی با این ابعاد در داخل کشور مورد استفاده قرار نگرفته و می توان گفت که این پژوهش به دنبال آن است که در ابعاد وسیع به مطالعه مدل و پیاده سازی آن بپردازد. در این پژوهش سؤالات جدیدی مورد پرسش قرار گرفت که تاکنون در کمتر پژوهشی مورد بررسی قرار گرفته بوده است. این پژوهش کاربردی و به درخواست سازمان و متناسب با نیازهای آن صورت گرفته است. بنابراین می توان گفت این پژوهش جدید و نو می باشد. بدون شک نتایج حاصل از پژوهش حاضر می تواند در سایر سازمان های خدماتی و تولیدی کاربرد داشته باشد، هم چنین شرکت های نفتی مشابه در سایر نقاط کشور و شرکت هایی مانند تولیدکنندگان خودرو که به دنبال اجرایی کردن نظام ارزیابی منابع انسانی هستند، می توانند از نتایج این پژوهش بهره ببرند.

## منابع

۱. احسانی، فوضیه. (۱۳۹۸). ارزیابی عملکرد واحدهای منابع انسانی شرکت لوله ماشین سازی ایران بر اساس مدل تعالی منابع انسانی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
۲. احمدی، سیدعلی اکبر، و صالحی، علی. (۱۳۹۲). روش تحقیق در مدیریت. تهران: دانشگاه پیام نور
۳. اسفندیاری، عاطفه، نکوئی مقدم، محمود، محمدی، زینب، نوروزی، سمانه، و امیراسماعیلی، محمدرضا. (۱۳۸۹). آسیب شناسی منابع انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی کرمان با استفاده از مدل سه شاخگی. فصلنامه علمی پژوهشی طلوع بهداشت یزد، ۱۰(۳)، ۱-۱۲.
۴. اعرابی، محمد، و دهقان، نبی اله. (۱۳۹۰). روش های تحقیق در مدیریت راهبردی. فصلنامه راهبرد، ۲۰(۶۰)، ۱۹۳-۲۱۶.
۵. بیات، مهین، و کامرانی، محسن. (۱۳۹۳). آسیب شناسی معاونت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه بر اساس مدل سه شاخگی (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه ای تهران). بیست و نهمین کنفرانس بین المللی برق. تهران.
۶. بینش، مسعود. (۱۳۸۷). منابع انسانی در صحنه. مجله تدبیر، ۱۹۷، ۶۷-۶۳.
۷. بهرامی، سوسن، رجایی پور، سعید، آقا حسینی، تقی، و بختیار نصرآبادی، حسنعلی. (۱۳۹۰). تبیین رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه های دولتی استان اصفهان. پژوهش نامه مدیریت تحول، ۳(۶)، ۹۶-۱۱۵.
۸. بین، کی. آر. (۲۰۱۴). مورد پژوهی در تحقیقات اجتماعی. ترجمه هوشنگ ناییبی (۱۳۹۳)، تهران: نشر نی.
۹. ترابی، عاطفه. (۱۳۹۰). آسیب شناسی وضعیت منابع انسانی بانک توسعه صادرات ایران با بهره گیری از مدل تعالی منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب جهت تعالی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبایی

۱۰. توکلی، عبدالله، هاشمی، علیرضا، ثابت، عباس، و رازقی، سعید. (۱۳۹۷). ارائه مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی سبز بر مبنای نظام‌های مدیریت منابع انسانی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۱۰(۱)، ۷۷-۱۰۳.
۱۱. جاوید حسینی، سیدمصطفی. (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل بحرانی موفقیت در پروژه‌های مدیریت فرایند کسب‌وکار با استفاده از تکنیک دلفی و تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (FAHP) مورد مطالعه: شرکت سرمایه‌گذاری مسکن شمال شرق. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
۱۲. خراسانی، اباصلت، عموزاده، محمد، و ملامحمدی، اعظم. (۱۳۹۵). اعتباریابی مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۸(۳)، ۱-۲۷.
۱۳. دانایی‌فرد، حسن، حسینی، سیدیعقوب، و میرزایی، شیما. (۱۳۹۵). روش پژوهش مقدماتی. تهران: انتشارات صفار.
۱۴. رنجبر، هادی، حق‌دوست، علی اکبر، صلصالی، مهوش، خوش‌دل، علیرضا، سلیمانی، محمدعلی، و بهرامی، نسیم. (۱۳۹۱). نمونه‌گیری در پژوهش کیفی: راهنمایی برای شروع. *مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران*، ۱۰(۳)، ۲۳۸-۲۵۰.
۱۵. صادقی مقدم، محمدرضا، و مؤمنی، رامین. (۱۳۹۶). استقرار فلسفه مدیریت کیفیت جامع نرم بر اساس الگوی APQC ارائه مدل ساختاری (مورد مطالعه: شعب بانک سامان). *مدیریت بهره‌وری*، ۱۱(۲)، ۷-۳۰.
۱۶. صفری، علی، فرخی، مجتبی، و صالح زاده، رضا. (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۷(۱)، ۸۳-۱۱۱.
۱۷. کرسول، ج. (۲۰۰۷). *پوییش کیفی و طرح پژوهش*. ترجمه دکتر حسن دانایی‌فرد و حسین کاظمی (۱۳۹۱)، تهران: انتشارات صفار-اشراقی.
۱۸. یعقوبی، نورمحمد، آذر، عادل، و همراهی، مهرداد. (۱۳۹۱). روش تحقیق در مدیریت با رویکردی به نگارش پایان‌نامه تحصیلی. مشهد: نشر مرنديز.

1. Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management A Guide to Action*. London: Kogan page.
2. Borrebach, D. E., & Bowers, J. R. (2008). Building a solid and global human resource foundation: job evaluation effectiveness. *Journal of Compensation and benefits*, 24(3), 34.
3. Boxall, P. (2018). The development of strategic HRM: reflections on a 30-year journey. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 28(1), 21-30.
4. D'Nttt B & lllll lIA (9999) Hmm rssuuree prctiee workfrr c ii vrr iity: an empirical assessment. *International Journal of Manpower*.
5. El-Jardali, F., Tchaghchagian, V., & Jamal, D. (2009). Assessment of human resources management practices in Lebanese hospitals. *Human resources for Health*, 7(1), 84.
6. Lawler, E. E., Boudreau, J. W., Mohrman, S. A., Mark, A. Y., & Osganian, N. (2006). *Achieving strategic excellence: An assessment of human resource organizations*. Stanford University Press.
7. Osman, I., Ho, T. C., & Galang, M. C. (2011). The relationship between human resource practices and firm performance: an empirical assessment of firms in Malaysia. *Business Strategy Series*.
8. Rachid, B., Mohamed, T., & Khouaja, M. A. (2018). An agent based modeling approach in the strategic human resource Management, including endogenous and exogenous factors. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 88, 32-47.

9. Sanchez, A.M. & Soriano, D.R. (2011). Human Resource Management and Corporate Entrepreneurship, *International Journal of Manpower*, Vol. 32, No.1, pp.6-13.
10. Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
11. Waiganjo, E. W., Mukulu, E., & Kahiri, J. (2012). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A study of Kenyan firms. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(10), 62-70.

