

## طراحی الگوی حسابرسی منابع انسانی با رویکرد استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای و کلان با استفاده از روش نگاشت شناختی در سازمان تامین اجتماعی

سمیه پورسلطانی زرنندی<sup>۱</sup>، محمد منتظری<sup>۲</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** حسابرسی منابع انسانی به ارزیابی نقش عملکرد منابع انسانی در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان کمک کرده و در فرموله کردن مؤثر استراتژی‌های منابع انسانی برای اینکه با استراتژی‌های کلان سازمان در یک راستا باشند، کمک می‌کند. هدف این تحقیق طراحی الگوی حسابرسی منابع انسانی با رویکرد استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای و کلان با استفاده از روش نگاشت شناختی در سازمان تامین اجتماعی می‌باشد.

**روش بررسی:** در این پژوهش، از روش کیفی تحلیل محتوا و همچنین دلفی فازی تک مرحله‌ای و نگاشت شناختی استفاده شد. جامعه آماری، خبرگان منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی بودند که از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای MaxQda2020, Ucinet, Netdraw, SPSS, Excel استفاده شد.

**یافته‌ها:** با استفاده از پرسش‌نامه ماتریسی متقاطع که در اختیار خبرگان منابع انسانی قرار گرفت و روش نگاشت شناختی، الگوی مورد نظر طراحی شد. این الگو شامل مقوله‌های توانایی‌های فکری و ذهنی، توانایی‌های روحی و روانی، توانایی‌های علمی، مهارت تعامل، مهارت تخصیص، مهارت سازمان‌دهی، مهارت نظارت، مهارت‌های تفکر، مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای، مهارت‌های شناختی، مهارت-های فردی، مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های استراتژیک و مهارت‌های مدیریتی می‌باشند.

**نتیجه‌گیری:** الگوی حسابرسی منابع انسانی، علاوه بر شناسایی شکاف‌ها و ضعف‌های موجود در سازمان، به راهکارهایی برای اقدامات اصلاحی و بهبود توانایی‌های نیروی انسانی در اجرای استراتژی‌های سازمان در سطح کلان و وظیفه‌ای منجر خواهد شد.

**واژه‌های کلیدی:** حسابرسی منابع انسانی، استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای و کلان، روش نگاشت شناختی، سازمان تامین اجتماعی

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول: montazer56@yahoo.com)

## مقدمه

در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت، وجود نظام ارزیابی را اجتناب ناپذیر نموده است به گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان را، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها، به عنوان یکی از علائم بیماری‌های سازمان قلمداد می‌نمایند. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود بالاخص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌گردد که پیامدهای آن کهولت و نهایتاً مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یکباره آن، از سوی مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود. مسئله ارزیابی عملکرد سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان‌ها در گذشته تنها از شاخص‌های مالی به عنوان ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند (۱). حسابرسی منابع انسانی به عنوان یکی از ابزارهای مهم برای ارزیابی مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۶۰ ظهور کرد. آن در کشورهای توسعه یافته غربی به خوبی اجرا شده است. اما در کشورهای در حال توسعه یا توسعه نیافته حسابرسی کاملی مانند یک حسابرسی مالی، از فعالیت‌های منابع انسانی در یک سازمان وجود ندارد. بسیاری از کارکنانی که در بخش منابع انسانی کار می‌کنند مفاهیم اساسی درباره حسابرسی منابع انسانی را نمی‌دانند زیرا حسابرسی منابع انسانی یک التزام قانونی نیست (۲).

حسابرسی منابع انسانی به ارزیابی نقش و مشارکت عملکرد منابع انسانی در سراسر برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان کمک می‌کند. آن به سازمان در فرموله کردن مؤثر استراتژی‌های منابع انسانی برای اینکه به خوبی با استراتژی‌های کلان سازمان در یک راستا باشند، کمک می‌کند. بنابراین درک متخصصان منابع انسانی از حسابرسی منابع انسانی مهم است. تجزیه و تحلیل‌ها می‌تواند به حسابرسان منابع انسانی برای تجدید نظر در حسابرسی منابع انسانی امروزی بر اساس درک متخصصان منابع انسانی کمک کند. اغلب سازمان‌ها به کارمندان به دلیل اینکه مهم‌ترین دارایی آن‌ها هستند، توجه می‌کنند و بنابراین حسابرسی‌ها در حال تبدیل شدن به قسمت بزرگ‌تری از اداره این دارایی‌ها هستند. یک حسابرسی منابع انسانی قصد دارد از اثربخشی حوزه منابع انسانی و وظایف آن اطمینان حاصل کند. هدف اصلی یک حسابرسی منابع انسانی یافتن آن دسته از مداخلات منابع انسانی است که مزیت رقابتی سازمان را افزایش خواهد داد (۳). بااستناد اظهارنامه سازمان در جایزه استاندارد ۳۴۰۰۰ (۱۳۹۸) مشکلات و مسائلی در حوزه منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی وجود دارد که در ذیل به تعدادی از این مشکلات و مسائل اشاره شده است (۴): در ارتباط با رهبری و استراتژی منابع انسانی ۱- اهداف منابع انسانی مشخص نیست. ۲- برنامه‌های منابع انسانی کوتاه‌مدت و انفعالی است. ۳- برنامه‌ها و اقدامات منابع انسانی بدون ارتباط با استراتژی‌های سازمان، بر اساس مشکلات و مسائل روزمره انجام می‌شود. در رابطه با موضوع نوآوری و مدیریت دانش ۱- اشتراک دانش مهم است ولی مکانیزم خاصی ندارد. ۲- خلاقیت و نوآوری به صورت موردی به کار گرفته می‌شود. ۳- انتقال تجارب و دانش آشکار به صورت پراکنده و غیر رسمی به روش استاد- شاگردی انجام می‌شود. در فرآیند برنامه‌ریزی منابع انسانی ۱- در سند برنامه منابع انسانی، برای مشاغل استراتژیک (حیاتی و کلیدی) جانشین‌پروری در نظر گرفته نشده است. ۲- تحلیل و بهبود اثربخشی فرآیند برنامه‌ریزی، جذب و گزینش شخصی همسو با استراتژی‌های سازمان به صورت سالیانه انجام نمی‌شود. در فرآیند

مدیریت استعداد و جانشین‌پروری ۱- عدم شناسایی شایستگی‌های لازم برای تیم‌های کاری و عدم ایجاد آن در اعضای تیم  
 ۲- عدم تفویض اختیار به برخی از استعدادها در سازمان ۳- همسویی استراتژیک این فرآیند با استراتژی‌های سازمان به صورت سالیانه سنجیده و تحلیل نمی‌شود و در نتیجه بهبود صورت نمی‌گیرد.

همچنین به استناد مذاکره با گروه مشاور و کارشناسان منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی (۱۳۹۸) عدم انطباق‌ها و مسائل و مشکلاتی در حوزه منابع انسانی وجود دارد که از جمله این عدم انطباق‌ها و مسائل و مشکلات می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد: عدم تطابق اهداف کیفی و برنامه‌ریزی برای دستیابی به آن، عدم تطابق نیازسنجی آموزشی، عدم انطباق اقدام‌های اصلاحی، عدم تفویض اختیار استعدادها و نخبگان هر واحد متناسب با تخصص، عدم تلاش برای هماهنگ‌سازی اقدامات و فعالیت‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان، عدم مشخص بودن مسیر حرفه‌ای استعدادها، عدم تطابق پایش و اندازه‌گیری، تحلیل و ارزیابی، عدم تطابق اهداف عملیاتی با اهداف کلان سازمان و ... وجود مسائل و مشکلات فراوان در حوزه منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی که به پاره‌ای از آن‌ها اشاره شد، انجام حسابرسی در این حوزه و ارائه الگویی مدون در این زمینه را اجتناب ناپذیر نموده است (۵).

علت اینکه در این پژوهش طراحی الگوی حسابرسی منابع انسانی با رویکرد استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای و کلان سازمان تأمین اجتماعی انجام می‌گیرد این است که: معمولاً در حسابرسی منابع انسانی به حسابرسی درونی و بیرونی توجه می‌کنند. حسابرسی درونی منابع انسانی به دنبال پی بردن به این نکته است که آیا اقدامات مدیریت منابع انسانی سازمان از کیفیت لازم برخوردار است و همچنین آیا منابع انسانی موجود در سازمان از توانایی و صلاحیت لازم برای سوق دادن سازمان به سوی اهداف برخوردارند یا خیر؟ همچنین حسابرسی درونی منابع انسانی می‌تواند با بهبود اقدامات مدیریت منابع انسانی و کارکنان سازمان، ابزاری در جهت همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان در اختیار قرار دهد. به عبارت دیگر حسابرسی درونی را می‌توان به عنوان ساز و کاری در جهت ایجاد یکپارچگی و همسوسازی افقی منابع انسانی در سازمان در نظر گرفت که به دنبال ایجاد پیوستگی در فعالیت‌ها و اقدامات منابع انسانی می‌باشد. حسابرسی بیرونی منابع انسانی، نوعی از حسابرسی منابع انسانی می‌باشد که به دنبال کسب اطمینان از این مورد است که استراتژی‌های منابع انسانی سازمان از همراستایی و هم‌ردیفی کافی و مناسبی با استراتژی‌های سازمان برخوردار باشد. به عبارت دیگر حسابرسی بیرونی منابع انسانی را می‌توان به عنوان ساز و کاری در جهت ایجاد یکپارچگی و همسوسازی عمودی منابع انسانی در سازمان در نظر گرفت که در نتیجه آن، میان استراتژی‌های سازمان و استراتژی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان ارتباط دقیق و نزدیکی برقرار می‌گردد (۶). با توجه به مطالب ذکر شده می‌توان نتیجه گرفت که عدم وجود حسابرسی منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی، باعث بروز مشکلاتی در سازمان از قبیل عدم اطمینان از اثربخشی و کارآیی عملکرد منابع انسانی، عدم همراستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان، عدم شناسایی نقاط قوت و ضعف منابع انسانی، عدم شناسایی اهداف سازمانی، شکاف‌ها، انحرافات، بی‌نظمی‌ها و کاستی‌ها، عدم اطمینان از کیفیت منابع انسانی که ابزار اصلی پیشرفت هر سازمانی هستند و همچنین عدم مدیریت مؤثر منابع انسانی می‌گردد که بروز این مشکلات پیامدهایی از قبیل عدم اثربخشی و کارآیی بخش منابع انسانی و در نتیجه آن عدم عملکرد مؤثر منابع انسانی و به تبع آن عملکرد ناموفق سازمان خواهد شد که

این امر به عدم پیشرفت و موفقیت سازمان منجر خواهد شد. بنابراین وجود حسابرسی منابع انسانی برای هر سازمانی لازم و ضروری می‌باشد.

اهمیت حسابرسی منابع انسانی تا حدی است که کیاری<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) توصیه می‌کند که به منظور بهبود عملکرد، سازمان باید از استفاده مؤثر از منابع انسانی خود از طریق اجرای بازخورد حسابرسی منابع انسانی، اطمینان حاصل کند و همچنین باید یک احساس اطمینان به بخش منابع انسانی برای خوب اداره شدن و آمادگی برای رویارویی با چالش‌ها و فرصت‌های بالقوه بدهد. او همچنین در پژوهش خود توصیه می‌کند که دلیل تأثیر استخدام و انتخاب بر عملکرد کارمندان، سازمان باید یک سیستم منظم برای نظارت و حسابرسی فرآیند استخدام و انتخاب برای انطباق و ارزیابی‌های انجام شده موثق و مرتبط با شغل بر اساس عملکرد واقعی شغل داشته باشد و برای درک برنامه‌های آموزشی، سازمان باید به طور مداوم برنامه آموزشی را به منظور درک و یافتن نیازهای بازار، حسابرسی کند (۷). موک و متوری<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) معتقدند: حسابرسی منابع انسانی برون داد و اثربخشی منابع انسانی را با توجه به شرایط و درجه استفاده از مهارت‌های منابع انسانی اندازه‌گیری می‌کند (۸). همچنین دسلر<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) عنوان نمود که حسابرسی منابع انسانی در مجموع شامل بررسی تمامی جنبه‌های عملکرد منابع انسانی مانند بکارگیری، آموزش، گزینش، جبران خدمات، توسعه ظرفیت، عملکرد، سیاست‌ها و روش‌های سیستم‌های اطلاعاتی کارکنان می‌باشد. حسابرسی منابع انسانی مانند کنترل سلامت سالانه کارکنان می‌باشد و ابزاری است که سازمان‌ها می‌توانند بصورت صحیح جایگاه و موقعیت عملکرد منابع انسانی را اندازه‌گیری و نیز بهبود ببخشند. هر سازمانی چه اینکه یک یا پنج هزار کارمند داشته باشد لازم می‌باشد حسابرسی منابع انسانی را بصورت سالانه انجام دهد و این حسابرسی می‌تواند در خصوص اجرای مقررات سازمانی اطمینان داده و از ریسک جرایم حقوق و دستمزد و هزینه‌های سنگین دادگاه جلوگیری کند و کیفیت تصمیمات مالی را نیز افزایش دهد (۹). حسابرسی منابع انسانی می‌تواند به شناخت بیشتر و بهتر سیستم منابع انسانی، توسعه بیشتر دانش، و ارائه اطلاعات بیشتر در خصوص عملکرد کلی منابع انسانی کمک می‌کند.

با توجه به با اهمیت بودن موضوع حسابرسی منابع انسانی و ارتباط آن با پیشرفت و موفقیت سازمان در نتیجه یکپارچگی درونی استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای حوزه منابع انسانی با یکدیگر و یکپارچگی عمودی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سطح کلان سازمان و با توجه به اینکه سازمان تأمین اجتماعی نقش اساسی در پیشرفت و توسعه جامعه دارد و در واقع سازمان تأمین اجتماعی زیر ساخت ابزار و هدف توسعه است و فعالیت صحیح و کارآمد سازمان تأمین اجتماعی زمینه‌ساز توسعه می‌باشد و همچنین با در نظر گرفتن موارد ذکر شده، ضرورت تئوری این تحقیق، طراحی الگویی برای حسابرسی منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی کشور و ضرورت عملی آن در واقع پیدا کردن مشکلات موجود در بخش منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی و استفاده این سازمان و سایر سازمان‌های بیمه‌گر مشابه از نتایج تحقیق است. بنابراین سؤال اصلی تحقیق این است که الگوی حسابرسی منابع انسانی با رویکرد استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای و کلان سازمان تأمین اجتماعی چگونه می‌باشد. سوالات فرعی این تحقیق نیز به شرح زیر است:

<sup>۱</sup>kiarie

<sup>۲</sup> Moke & Muturi

<sup>۳</sup> Desslere

- توانایی‌های مطلوب منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی برای اجرای استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای و کلان سازمان چه هستند؟

- اولویت‌بندی توانایی‌های مطلوب منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی برای اجرای استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای و کلان سازمان چگونه است؟

- شکاف‌های بین وضع موجود و مطلوب منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی چه هستند و راهکارهای کاربردی برای پرکردن این خلأها چه می‌باشند؟

- الگوی حسابرسی منابع انسانی با رویکرد استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای و کلان سازمان تأمین اجتماعی با استفاده از روش نگاهت شناختی چگونه است؟

## مبانی نظری

### حسابرسی منابع انسانی

اداره‌های مدرن «حسابرسی منابع انسانی» را به عنوان یکی از ابزارهای اصلاح اداری و توسعه و اصلاح نقایص استراتژی‌ها و طرح‌های سالانه در نظر می‌گیرند. می‌توان آنرا به صورت پنج حس انسان نشان داد. زیرا مانند چشم و گوش و دست و زبان برای مدیریت به سمت نیل به برتری، خلاقیت و رهبری گام برمی‌دارد تا به ایستگاه ایمنی و تداوم توسعه برسد. سازمان اداری وقتی از یک ابزار مهم از قبیل فرآیند «ممیزی منابع انسانی» استفاده می‌کند باید عملکرد را مشاهده و کنترل نماید، نظرات بخش‌های متعدد فرآیند اداری را بشنود، خطا را تعیین و تصحیح کند و اثربخشی کانال‌های ارتباطی را افزایش دهد. اداره‌های مدرن همچنین بوی هر گونه خطر یا آسیبی را که احتمالاً زمان اجرای طرح‌ها و استراتژی‌ها روی می‌دهد، استشمام می‌کنند (۱۰). حسابرسی منابع انسانی باید دو کارکرد اصلی را انجام دهد، اولاً باید به عنوان یک سیستم اطلاعاتی مدیریتی باشد که بازخورد آن اطلاعاتی را در مورد موقعیت ارائه می‌دهد و توسعه فرآیندهای مدیریتی یا توسعه منابع انسانی را تسهیل بخشد. از طرف دیگر باید به عنوان روش کنترل ارزیابی خط مشی اعمال شده و نیز فرآیندهای محرز باشد. نتایج در مواجهه با چالش‌ها و افزایش پتانسیل پرسنل منابع انسانی در سازمان بسیار مفید است و مستلزم این است که عملکردهای استراتژیک شرکت یک نگاه هدفمند و دقیق به روش‌ها، خط‌مشی‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی داشته باشند. عملکردی اصلی که در یک حسابرسی استراتژی منابع انسانی مطرح می‌شود این است که آیا اداره به تنظیم منابع انسانی و روش‌ها، سیاست‌ها و فعالیت‌های مدیریتی با اهداف استراتژی سازمان می‌پردازد؟ عملکردهای اصلی حسابرسی تطابق و همسانی یا حسابرسی عملکرد به عنوان یک عنصر از حسابرسی منابع انسانی سه گانه می‌باشد. کارکرد اول بررسی این موضوع است که آیا شرکت تمام تعهدات اجتماعی اداری و نیز تعهدات مرتبط با حقوق جمعی پرسنل خود را انجام می‌دهد؟ کارکرد دوم بررسی رابطه بین شرکت و کارمندان بر مبنای اساس‌نامه‌ی قانونی است. کارکرد نهایی تأیید این موضوع است که آیا شرکت به تعهدات مالی و نیز تعهدات آگاه کننده خود عمل می‌کند؟ (۱۱).

اهداف اصلی حسابرسی منابع انسانی ارزیابی این موضوع است که کارکردهای منابع انسانی تا چه اندازه توسط اداره‌ی منابع انسانی، به طور مؤثر اجرا می‌شوند تا نقاط قوت و ضعف سیستم‌های منابع انسانی را آشکار کنند و با افزایش سریع اثربخشی و

کارآیی یک سازمان به مزیت رقابتی دست یابند. براساس نظریه گری<sup>۱</sup> اهداف حسابرسی پرسنل یا ممیزی منابع انسانی، ارزیابی میزان تحقق خط‌مشی‌ها و استراتژی‌های محرز است تا بدین وسیله به شرکت‌ها در تفکیک شکاف بین اهداف تعیین شده و نتایج واقعی، نیز در تدابیر طرح‌های عملکردی اصلاحی کمک کند. فیلیپ و همکاران استدلال می‌کنند که ممیزی منابع انسانی به ارزیابی کارآیی و سهم فعالیت‌های منابع انسانی با هزینه‌های نسبتاً اندک می‌پردازند. به علاوه، حسابرسی منابع انسانی به حصول روش‌ها و سیاست‌های یکنواخت منابع انسانی، معرفی مسائل متعدد منابع انسانی، پیدا کردن سهم کمک و روشن سازی مسئولیت مافوق و مهارت و دانش حرفه‌ای افراد منابع انسانی نسبت به سازمان و تأمین پذیرش مناسب کمک می‌کند (۱۲).

حسابرسی منابع انسانی می‌تواند کامل باشد یا به طور خاص در محدودیت‌های زمان و پرسنل متمرکز شود. حسابرسی انواع مختلفی دارد و هر کدام از آنها به روشی تهیه شده‌اند که اهداف متفاوتی را حاصل کند:

۱. **حسابرسی رعایت قوانین و مقررات (انطباق):** به این موضوع می‌پردازد که یک سازمان در تطابق با مقررات رسمی، فدرالی و محلی چه مسافتی را طی می‌کند.

۲. **حسابرسی بهترین فعالیت‌ها:** به مقیاس‌های اندازه‌گذاری بهبود و جایگزینی برتری رقابتی می‌پردازد که از طریق مقایسه فعالیت‌های سازمانی خود با فعالیت‌های استثنایی منابع انسانی انجام می‌شود.

۳. **حسابرسی استراتژیک:** به نقاط قوت و ضعف سیستم‌ها و فرآیندها تأکید دارد، برای اطلاع از اینکه آیا آن‌ها با توجه به طرح استراتژیک سازمان‌ها و اداره‌ی منابع انسانی تنظیم شده‌اند؟.

۴. **حسابرسی منحصر به عملکرد:** این حسابرسی به یک زمینه خاص و عملکرد منابع انسانی محدود می‌شود (۱۳).

#### استراتژی‌های وظیفه‌ای و کلان

در خصوص استراتژی‌های سطح کلان (استراتژی‌های سطح سازمانی یا بنگاه) سه نوع دسته‌بندی وجود دارد: ۱- گونه شناسی اسنو و مایلز که خود استراتژی‌های سطح کلان را به چهار نوع استراتژی تهاجمی یا آینده نگر، استراتژی تدافعی یا دفاعی، استراتژی تحلیلی یا تحلیل‌گر و استراتژی انفعالی یا واکنشی تقسیم می‌کنند. ۲- گونه شناسی مایکل پورتر: مایکل پورتر در دسته بندی خود استراتژی‌های عام را به سه نوع استراتژی رهبری در هزینه، استراتژی تمایز و استراتژی تمرکز تقسیم کرده است. ۳- استراتژی‌های کلان گلوک و جاچ: گلوک و جاچ استراتژی‌های اصلی یا کلان را در چهار نوع استراتژی ثبات، توسعه، کاهش و ترکیب (ترکیبی از سه نوع استراتژی قبلی) دسته‌بندی کرده‌اند (۱۴).

سطح کلان، برای تعیین انواع استراتژی‌های مختلف در سطح کلان سازمان، بایستی چشم انداز و ماموریت سازمان و عوامل محیطی و داخلی آن در نظر گیرد و متناسب با آنها اهداف بلند مدت تنظیم شده و انواع استراتژی‌های کارآمد بررسی و انتخاب شوند که در نهایت، موفقیت مجموعه شرکت را به ارمغان آورد. در سطح وظیفه‌ای نیز استراتژی‌هایی تدوین

<sup>1</sup> Gray

می‌شوند که باعث موفقیت واحدهای وظیفه‌ای از یک طرف و واحد تجاری استراتژیک مربوطه و شرکت مادر از طرف دیگر شود (۱۵).

استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای در راستای استراتژی کلان سازمان به کار می‌روند. دسته‌بندی فرد دیوید کامل‌تر از بقیه به نظر می‌رسد. او در دسته‌بندی خود به پانزده نوع استراتژی فرعی پرداخته و آن‌ها را در پنج گروه قرار داده است. گروه اول، استراتژی ادغام: شامل ادغام عمودی رو به جلو، ادغام عمودی رو به عقب و ادغام افقی است. گروه دوم، استراتژی‌های متمرکز: استراتژی‌های متمرکز در برگیرنده سه استراتژی رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول هستند. گروه سوم، استراتژی‌های تنوع: سازمان‌ها به سه روش عمده استراتژی‌های خود را متنوع می‌کنند. استراتژی‌های تنوع عبارتند از: تنوع همگون، تنوع ناهمگون و تنوع افقی. گروه چهارم، استراتژی‌های تدافعی: گاهی سازمان‌ها در صدد برمی‌آیند تا از استراتژی‌های تدافعی شامل چهار استراتژی سرمایه‌گذاری مشترک، کاهش، واگذاری و انحلال استفاده کنند. گروه پنجم، استراتژی‌های ترکیب (یکی شدن) و خرید استقراضی: در استراتژی ترکیب، دو یا چند شرکت با اندازه‌های همانند با هم یکی می‌شوند و به صورت یک شرکت در می‌آیند. در استراتژی خرید استقراضی، شرکتی سهام عمده شرکت دیگر را به صورت وام می‌خرد و برای بازپرداخت وام‌های گرفته شده، دارایی‌های خریداری شده را به گرو یا رهن بانک می‌گذارد. علاوه بر استراتژی‌های فوق استراتژی حفظ وضعیت موجود در صورتی که از استراتژی ثابت پیروی شود و لزومی به تغییرات جزئی و کلی نباشد، مطرح می‌شود (۱۴).

### پیشینه پژوهش

مهرعلی، غفاری و عاملی (۱۳۹۹) در تحقیق خود تحت عنوان حسابرسی منابع انسانی و لزوم استفاده از آن در سازمان‌ها اذعان می‌دارند که: در جهان پرشتاب و پرتغییر امروز با توجه به روند سریع تغییرات و توسعه در عرصه‌های صنعتی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، سازمان‌ها نیازمند منابعی هستند تا بتوانند به گونه‌ای هوشمند و دانش‌محور با این تغییرات مواجه شوند. در این میان عناصر کلیدی سازمان‌ها منابع انسانی آن‌ها هستند. انسان‌ها به عنوان عناصر هوشمند و ارزشمند برای سازمان نیازمند توجه بیشتری نسبت به سایر منابع سازمانی است زیرا سازمان‌ها از انسان‌ها شکل می‌گیرند. مدیریت منابع انسانی (جذب، استخدام، نگهداری، حفظ و بهبود کارکنان سازمان) یکی از ارکان اصلی مدیریت در سازمان‌هاست. امروزه در بسیاری از کشورها نیروی انسانی به عنوان یکی از منابع سرمایه مورد توجه مدیران تمامی واحدهای اقتصادی و نهادهای اجتماعی در جهت ارتقاء سطح عملکرد و افزایش بازدهی آنان قرار گرفته است (۱۶). سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان انواع، سطوح و مراحل حسابرسی منابع انسانی: کاربست روش فراترکیب، بیان می‌دارند که: یکی از ریسک‌های اصلی حوزه کسب و کار، ریسک منابع انسانی است و از کارآمدترین ابزارهای مدیریت ریسک منابع انسانی برقراری چارچوب‌های کنترل داخلی از طریق حسابرسی منابع انسانی است. حسابرسی منابع انسانی ابزاری حیاتی برای در امان ماندن سازمان از بسیاری از جریمه‌ها و هزینه‌های قانونی تحمیلی به شرکت به واسطه فعالیت‌های منابع انسانی است (۱۷).

کاستاگنرا<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان چگونه یک حسابرسی انطباق منابع انسانی در سال ۲۰۲۲ را انجام دهیم بیان می‌کند: وقت آن است که در سال ۲۰۲۲ حسابرسی انطباق منابع انسانی و راهنمای کارکنان به روز رسانی شود. سال گذشته چالش‌هایی در مدیریت کارکنان متأثر از کوید ۱۹ وجود داشت. سردرگمی حول محور دولت و واکسیناسیون کارکنان ادامه خواهد داشت. به علاوه، برای اطمینان بخشی سازمانتان امروزه شما را مجبور می‌کند خود را برای تغییرات بیشتر در قوانین و مقررات استخدام که احتمالاً در طول ۱۲ ماه آینده رخ می‌دهند، آماده کنید (۱۸). کیاری (۲۰۱۸) در تحقیقی تحت عنوان تاثیر حسابرسی منابع انسانی بر عملکرد گروه‌های چندگانه شرکت‌های حمل و نقل در کنیا بیان می‌کند که: در کنیا صنعت حمل و نقل شمار زیادی از کارمندان را به خدمت می‌گیرد. مدیریت برای اینکه مطمئن شود کارمندان دارای مهارت‌های درست و دانش لازم برای دستیابی به اهداف سازمان هستند، پاسخگو می‌باشد. برای رسیدن به این هدف، کارفرمایان سیاست‌ها و رویه‌های مختلف منابع انسانی را با هدف بهبود عملکرد سازمان اتخاذ کرده‌اند اما علی‌رغم همه این تلاش‌ها عملکرد این سازمان‌ها به میزان کم سالم و درست هستند. عملکرد منابع انسانی در بخش حمل و نقل نمی‌تواند برای یک سیستم کامل کارآیی و اثربخشی قابل توجه باشد مگر اینکه به وسیله یک سیستم به همان اندازه قابل و شایسته حسابرسی دنبال شود (۷).

#### روش بررسی

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از منظر ماهیت و روش توصیفی می‌باشد. در این تحقیق به دلیل ماهیت مسئله پژوهش از روش تحقیق کیفی تحلیل محتوا (کدگذاری باز، محوری و گزینشی) جهت احصاء مقوله‌ها و مؤلفه‌ها استفاده شده است و برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از طریق پرسش‌نامه، از روش‌های دلفی فازی تک مرحله‌ای در مرحله تأیید، غربالگری، اولویت‌بندی و مقایسه وضع موجود و مطلوب و نگاشت شناختی در مرحله شناخت روابط علی و طراحی الگو استفاده شده است. در مرحله اول، پژوهشگر بعد از جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از ادبیات پیشینه تحقیق و مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان و متخصصان منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی، اقدام به بررسی مطالب جمع‌آوری شده نموده و با رعایت دقت در جزئیات و مفاهیم اصلی اقدام به تحلیل محتوا از طریق کدگذاری (باز، محوری و گزینشی یا انتخابی) با استفاده از نرم افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ کرده است. به طبقه‌بندی داده‌ها پرداخته و در نهایت ۱۰۶ مؤلفه در قالب ۱۵ مقوله احصاء گردید. به این ترتیب که در کدگذاری باز سطر به سطر داده‌ها را مطالعه و به دنبال واحدهای معنا، استخراج و کدگذاری آنها بوده و بدین ترتیب کدهای اولیه شکل گرفت. کدهای اولیه موقتی بودند و تا رسیدن به کدهای اصلی جا به جایی‌هایی صورت گرفت و بعضی کدها تغییر نمودند. بعد از آن برای شکل گرفتن طبقات اولیه بازخوانی کدها انجام شد و کدهایی که مفاهیم مشترک داشتند مشخص گردید و طبقات و زیر طبقات نمایان شد.

در مرحله دوم، محقق با استفاده از مقوله‌ها و مؤلفه‌های احصاء شده در مرحله اول به طراحی پرسش‌نامه اولویت‌بندی توانائی‌ها و مهارت‌های مطلوب منابع انسانی جهت اجرای استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای و کلان سازمان تأمین اجتماعی پرداخته و

<sup>1</sup> Castagnera



پرسش نامه مذکور را در اختیار خبرگان و متخصصان منابع انسانی سازمان قرار داده و بعد از جمع آوری، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تکنیک دلفی فازی تک مرحله‌ای و فرمول میانگین مرکز ثقل استفاده کرده است. بدین ترتیب که ابتدا به منظور تعیین شاخص روایی محتوایی پرسش نامه طراحی شده، از خبرگان خواسته شد تا میزان مرتبط بودن هر گویه را با طیف چهار قسمتی (۱- غیر مرتبط ۲- نیاز به بازبینی اساسی ۳- مرتبط اما نیاز به بازبینی و ۴- کاملاً مرتبط) مشخص کنند. تعداد خبرگانی که گزینه ۳ و ۴ را انتخاب کردند بر تعداد کل خبرگان تقسیم شد. حداقل مقدار حاصل برای تک تک مؤلفه‌ها ۰/۸ شد که از مقدار قابل قبول یعنی ۰/۷۹ بزرگتر است. بنابراین روایی محتوایی پرسش نامه تأیید و پرسش نامه جهت غربالگری و اولویت‌بندی در اختیار خبرگان و متخصصان سازمان قرار گرفت.

۵/ تعداد خبرگانی که گزینه کاملاً مرتبط و مرتبط اما نیاز به بازبینی را انتخاب کردند = CVI

از آنجا که در پرسش نامه مذکور برای بیان اهمیت هر مؤلفه از متغیرهای زبانی استفاده شده، برای فازی کردن این عبارات از اعداد فازی مثلثی به شکل جدول ۱ بهره‌برداری شده است.

جدول ۱. طیف لیکرت پنج درجه فازی (حیبی و همکاران، ۱۳۹۳)

متغیر کلامی	اعداد فازی مثلثی
خیلی کم	(۰، ۰/۲۵ و ۰)
کم	(۰، ۰/۲۵ و ۰/۵)
متوسط	(۰/۲۵ و ۰/۵ و ۰/۷۵)
زیاد	(۰/۵ و ۰/۷۵ و ۱)
خیلی زیاد	(۰/۷۵ و ۱ و ۱)

پس از انتخاب طیف فازی فوق، دیدگاه خبرگان و متخصصان گردآوری و به صورت فازی ثبت گردید. در گام بعدی به تجمیع نظرات خبرگان و متخصصان اقدام شد. روشی که در این تحقیق برای تجمیع دیدگاه ۱۰ خبره و متخصص در نظر گرفته شد به شرح ذیل می‌باشد:  $F_{AGR} = \{\min(l), \text{mean}, \max(u)\}$  میانگین در رابطه بالا، میانگین حسابی می‌باشد.

حال در این مرحله اقدام به فازی زدایی شد و با استفاده از فرمول میانگین مرکز ثقل<sup>۱</sup> عدد قطعی هر مؤلفه به دست آمد و با مقدار آستانه تحمل یعنی ۰/۷ مقایسه شد و هر کدام از مؤلفه‌ها که ارزششان کمتر از مقدار آستانه تحمل بود، حذف گردیدند. با استفاده از اعداد قطعی مؤلفه‌ها اولویت‌بندی شده و در قالب پرسش نامه دیگری تحت عنوان مقایسه وضع موجود و مطلوب در اختیار خبرگان و متخصصان سازمان قرار گرفتند. بعد از جمع آوری پرسش نامه‌ها بار دیگر مراحل فازی سازی و فازی زدایی تکرار و میانگین‌های وضع موجود و مطلوب برای تعیین میزان شکاف با یکدیگر مقایسه شد.

$$X_m = L + M + U / 3 = \text{فرمول میانگین مرکز ثقل}$$

<sup>1</sup> Center of Gravity

در مرحله آخر، از آنجا که از نرم افزار یوسینت و نت دراو در جهت طراحی الگو به روش نگاهت شناختی استفاده می‌شود، بدین منظور ماتریس متقاطع مقوله‌ها در اختیار خبرگان و متخصصان سازمان قرار گرفت و بعد از تجمیع نظرات خبرگان و متخصصان با روش مد یا فراوانی، ماتریس متقاطع نهایی به عنوان داده‌های ورودی، وارد نرم افزار یوسینت شد و سپس با استفاده از نرم افزار نت دراو که زیر شاخه ای از نرم افزار یوسینت می‌باشد، گراف خروجی طراحی شد و بعد از آن با توجه به روابط علی بین مفاهیم، الگوی نهایی حسابرسی به صورت شماتیک با روش نگاهت شناختی طراحی گردید.

جامعه آماری در این پژوهش شامل افراد خبره و متخصص در زمینه منابع انسانی، فرآیندها و حسابرسی منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی (شاغل در دو بخش اصلی بیمه ای و درمانی) می‌باشند. از ویژگی‌های خبرگان منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی می‌توان به داشتن دانش، مهارت و تجربه در زمینه منابع انسانی، حل مسائلی که توسط دیگران قابل حل نیستند و توانا در ارائه مؤثرترین راه حل برای مسائل و مشکلات منابع انسانی اشاره کرد. تعداد افراد نمونه در هر مرحله از پژوهش حداکثر ۱۰ نفر از کارشناسان متخصص و خبرگان منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی می‌باشد و جهت انتخاب نمونه مناسب از خبرگان و متخصصان از روش نمونه‌گیری هدفمند (غیر احتمالی) استفاده شده است. در این تحقیق برای بررسی و مطالعه ادبیات و سوابق مسأله و موضوع تحقیق از روش تحقیق کتابخانه ای استفاده شده و نتایج مطالعات در ابزار مناسبی شامل فیش و فایل‌ها نگهداری گردیده و در پایان به طبقه‌بندی و بهره‌برداری از آنها اقدام شد. همچنین ابزار دیگر گردآوری اطلاعات در این روش مصاحبه‌های کیفی (مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته) با خبرگان و متخصصان منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی و پرسش‌نامه بود و از این طریق اطلاعات مورد نیاز استخراج طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل شد.

در این پژوهش جهت تعیین روایی محتوایی پرسش‌نامه طراحی شده یعنی پرسش‌نامه اولویت‌بندی و غربال‌گری مهارت‌ها و توانایی‌های مطلوب مورد نیاز جهت اجرای استراتژی‌های سطح کلان و وظیفه‌ای سازمان تأمین اجتماعی، بعد از جمع‌آوری و طبقه‌بندی داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان و متخصصان منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی و همچنین پیشینه تحقیق با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا (کدگذاری باز، محوری و گزینشی)، از روش شاخص روایی محتوا استفاده شد و تمامی مؤلفه‌ها از نظر روایی محتوایی تأیید شدند. جهت تعیین میزان پایایی در این پژوهش از شاخص ضریب کاپای کوهن<sup>۱</sup> استفاده شده است. اندازه ضریب کاپا منعکس‌کننده‌ی توافق بین دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری) و کدگذاری‌ها از نظر زمانی (شاخص ثبات) است. در این پژوهش متون گردآوری شده از مصاحبه و پیشینه تحقیق، برای تعیین میزان شاخص تکرارپذیری در اختیار کدگذار مستقل دیگری قرار گرفت و پایایی نیز مورد تأیید قرار گرفت. از آنجا که تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش از نوع آمیخته (کیفی و کمی) می‌باشد، در قسمت کیفی پژوهش از روش تحلیل محتوا و نرم افزار مکس کیودای ۲۰۲۰ و جهت قسمت کمی از تکنیک دلفی فازی تک مرحله‌ای و روش نگاهت شناختی و نرم افزارهای SPSS، اکسل، یوسینت و نت دراو، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد.

<sup>1</sup> Cohen's Kappa Coefficient

## یافته‌ها

در این پژوهش ابتدا با استفاده از ادبیات پیشینه تحقیق و مصاحبه با ۱۰ نفر از خبرگان منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی شاغل در دو بخش اصلی بیمه‌ای و درمانی و تکنیک تحلیل محتوا، مؤلفه‌های مربوط به توانایی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز و مطلوب جهت اجرای استراتژی‌های سطح کلان و وظیفه‌ای در سازمان تأمین اجتماعی شناسایی شدند. پس از جمع‌آوری پاسخ سوالات مصاحبه، محقق تمامی داده‌های حاصل از مطالعه پیشینه تحقیق و مصاحبه‌ها را گردآوری کرده و با روش تحلیل محتوا، اقدام به کدگذاری و طبقه‌بندی آن‌ها نمود. بدین منظور با استفاده از نرم افزار مکس کیودا ۲۰۲۰، ابتدا در متون مصاحبه‌ها و ادبیات پیشینه تحقیق گردآوری شده، واحدهای معنادار و مفاهیم مرتبط با موضوع مورد نظر (توانایی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز) را انتخاب و کدگذاری کرد. در مرحله بعد جهت کدگذاری محوری، یافتن پیوند میان مفاهیم موجود کدگذاری شده در مرحله قبل انجام گرفت و کدهای شناسایی شده در کدگذاری باز خلاصه شده و کدهای تکراری حذف و هم معنی‌ها در هم ادغام گردید و در مقوله‌های کلی‌تر طبقه‌بندی شد. سپس در کدگذاری گزینشی، کدهای محوری را دوباره مورد تحلیل قرار داده و ارتباط بین آن‌ها را کشف و جهت انسجام هر چه بیشتر در مقوله‌های کلی‌تر طبقه‌بندی شد.

بعد از احصاء توانمندی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز و مطلوب جهت اجرای استراتژی‌های سطح کلان و وظیفه‌ای سازمان تأمین اجتماعی، پرسش‌نامه‌ای تحت عنوان پرسش‌نامه اولویت‌بندی مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز و مطلوب جهت اجرای استراتژی‌های سطح کلان و وظیفه‌ای با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شد و جهت پاسخگویی در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان منابع انسانی قرار گرفت.

نمونه آماری در این مرحله شامل ترکیبی از ۲ نفر نمونه آماری مرحله قبل و ۸ نفر از خبرگان و متخصصان جدید می‌باشد. در این پژوهش با استفاده از روش دلفی فازی تک مرحله‌ای مهارت‌ها و توانایی‌های مطلوب جهت اجرای استراتژی‌های سطح کلان و وظیفه‌ای سازمان تأمین اجتماعی تایید، غربال‌گری و اولویت‌بندی شدند. نظرات خبرگان که به صورت عبارات کلامی در پرسش‌نامه مطرح شده بود، پس از مشخص شدن پاسخ‌های داده شده به هر مؤلفه توسط خبرگان، با استفاده از اعداد فازی مثلثی، فازی‌سازی و ثبت شد. سپس نظرات خبرگان در مورد هر مؤلفه با استفاده از روش میانگین فازی تجمیع گردید. پس از تجمیع نظرات خبرگان، برای فازی زدایی مقادیر فازی شده و تبدیل آنها به یک عدد قطعی و قابل درک برای تایید یا عدم تایید، غربال‌گری و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها از روش فازی زدایی مرکز ثقل استفاده شد. مقدار آستانه تحمل  $0/7$  در نظر گرفته شد. مؤلفه‌هایی که مقادیر قطعی آنها از  $0/7$  بیشتر می‌باشد تایید و مؤلفه‌هایی که مقادیر قطعی حاصل از فازی زدایی دیدگاه تجمیع شده خبرگان کمتر از  $0/7$  می‌باشد، حذف شدند.

در مرحله آخر جهت طراحی الگوی حسابرسی منابع انسانی از ماتریس متقاطع استفاده شد. ماتریس متقاطع تأثیر مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به توانایی‌ها و مهارت‌ها جهت اجرای استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای و کلان سازمان تأمین اجتماعی بر یکدیگر، در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان منابع انسانی قرار گرفت که در این مرحله نمونه آماری ترکیبی انتخابی از نمونه‌های آماری مراحل قبل که تعداد ۲۱ نفر از افراد خبره منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی را شامل می‌شود، می‌باشد. سپس با استفاده از

روش مد یا فراوانی جدول نهایی ماتریس متقاطع جهت آماده کردن داده‌های مورد نیاز نرم افزار یوسینت فراهم گردید (جدول ۲).

جدول ۲. ماتریس متقاطع نهایی ( داده‌های ورودی نرم‌افزار یوسینت)

مقوله-ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
۱	۰	۳	۳	۲	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۱	۲	۲
۲	۲	۰	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۳	۲	۳	۲	۲	۲
۳	۳	۱	۰	۲	۲	۳	۲	۳	۳	۱	۳	۲	۳	۳
۴	۱	۲	۱	۰	۲	۲	۱	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۳
۵	۲	۱	۱	۲	۰	۲	۳	۱	۲	۱	۲	۲	۲	۲
۶	۱	۲	۲	۲	۳	۰	۳	۳	۲	۳	۲	۳	۲	۲
۷	۱	۱	۲	۳	۲	۲	۰	۱	۲	۱	۲	۳	۲	۲
۸	۲	۲	۳	۲	۲	۲	۳	۰	۲	۲	۲	۲	۲	۳
۹	۲	۱	۱	۲	۲	۲	۲	۲	۰	۲	۳	۲	۲	۳
۱۰	۱	۲	۲	۲	۳	۲	۲	۲	۳	۰	۳	۲	۲	۲
۱۱	۳	۳	۲	۲	۲	۲	۲	۳	۳	۳	۰	۳	۲	۳
۱۲	۱	۲	۲	۳	۲	۲	۳	۲	۲	۲	۲	۰	۲	۲
۱۳	۱	۱	۱	۳	۳	۳	۲	۳	۱	۲	۲	۲	۰	۳
۱۴	۱	۱	۲	۲	۳	۳	۳	۲	۳	۳	۳	۳	۳	۰

گراف خروجی نشان دهنده چگونگی ارتباط بین مقوله‌ها یا مفاهیم مربوط به توانائی‌ها و مهارت‌های اجرای استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای و کلان سازمان تأمین اجتماعی می‌باشد که با گره‌ها و یال‌ها (پیکان‌ها) و لینک‌ها نمایش داده شده‌اند. گراف خروجی نشان دهنده رابطه متقابل علت و معلولی بین همه گره‌ها (مفاهیم) و البته با شدت تأثیر متفاوت می‌باشد. بنابراین هیچکدام از مقوله‌ها بر یکدیگر بی‌تأثیر نیستند. ضخامت لینک‌ها نشانه تعدد ارتباط میان آن‌ها است.

جدول ۳. آمار توصیفی

ردیف	آماره	درجه خروجی	درجه ورودی	درجه خروجی نرمال	درجه ورودی نرمال
۱	میانگین	۲۸,۲۸۶	۲۸,۲۸۶	۷۲,۵۲۷	۷۲,۵۲۷
۲	انحراف معیار	۳,۴۰۳	۳,۴۵۲	۸,۴۷۳	۸,۸۵۲
۳	جمع	۳۹۶	۳۹۶	۱۰۱۵,۳۸۵	۱۰۱۵,۳۸۵
۴	واریانس	۱۰,۹۱۸	۱۱,۹۱۸	۷۱,۷۸۴	۷۸,۳۵۹
۵	مینیمم	۲۳	۲۱	۵۸,۹۷۴	۵۳,۸۴۶
۶	ماکزیمم	۳۴	۳۲	۸۷,۱۷۹	۸۲,۰۵۱
۷	تعداد	۱۴	۱۴	۱۴	۱۴

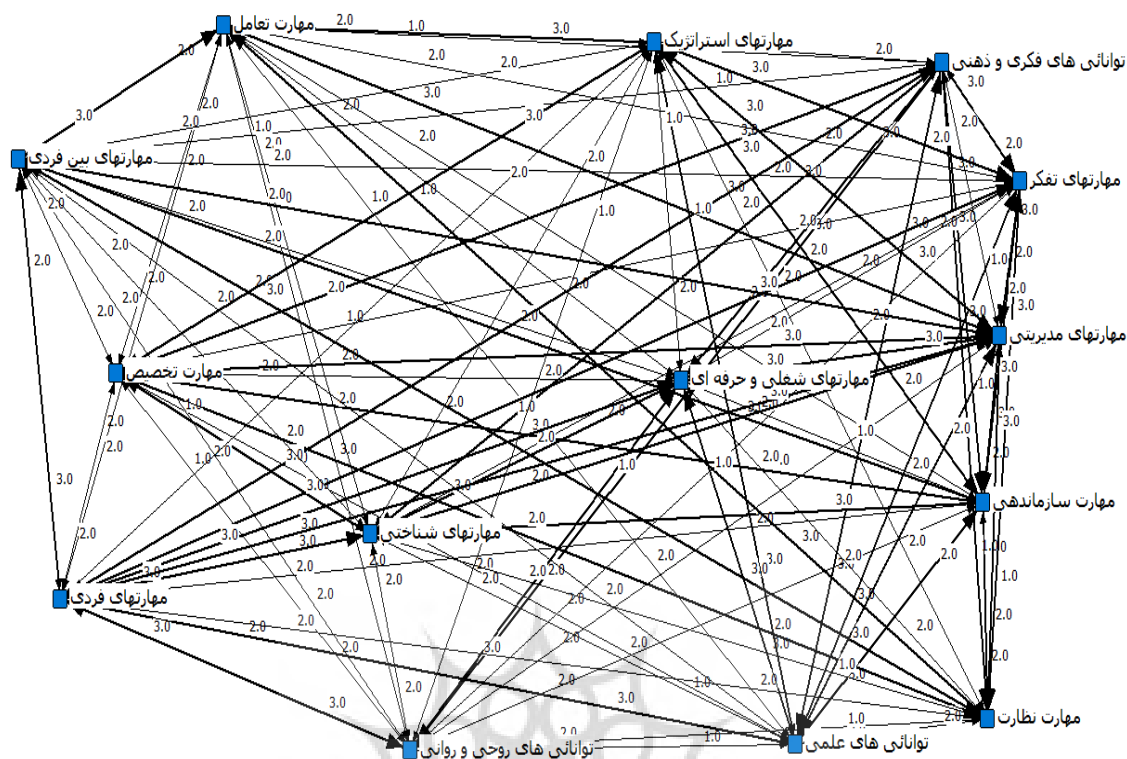
جدول ۴. درجه مرکزیت

مهارت‌ها و توانایی‌ها	درجه ورودی نرمال	درجه خروجی نرمال	درجه ورودی	درجه خروجی
۱- توانایی‌های فکری و ذهنی	۵۳,۸۴۶	۸۷,۱۷۹	۲۱	۳۴
۲- توانایی‌های روحی و روانی	۵۶,۴۱۰	۷۱,۷۹۵	۲۲	۲۸
۳- توانایی‌های علمی	۶۱,۵۳۸	۷۹,۴۸۷	۲۴	۳۱
۴- مهارت تعامل	۷۴,۳۵۹	۶۱,۵۳۸	۲۹	۲۴
۵- مهارت تخصیص	۷۹,۴۸۷	۵۸,۹۷۴	۳۱	۲۳
۶- مهارت سازمان‌دهی	۷۶,۹۲۳	۷۶,۹۲۳	۳۰	۳۰
۷- مهارت نظارت	۷۹,۴۸۷	۶۱,۵۳۸	۳۱	۲۴
۸- مهارت‌های تفکر	۷۴,۳۵۹	۷۴,۳۵۹	۲۹	۲۹
۹- مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای	۷۹,۴۸۷	۶۶,۶۶۷	۳۱	۲۶
۱۰- مهارت‌های شناختی	۶۹,۲۳۱	۷۱,۷۹۵	۲۷	۲۸
۱۱- مهارت‌های فردی	۸۲,۰۵۱	۸۴,۶۱۵	۳۲	۳۳
۱۲- مهارت‌های بین فردی	۷۴,۳۵۹	۶۹,۲۳۱	۲۹	۲۷
۱۳- مهارت‌های استراتژیک	۷۱,۷۹۵	۶۹,۲۳۱	۲۸	۲۷
۱۴- مهارت‌های مدیریتی	۸۲,۰۵۱	۸۲,۰۵۱	۳۲	۳۲

تعداد یال‌های (پیکان) ورودی و خروجی به همه گره‌ها (مفاهیم) یکسان می‌باشد. اما وزن لینک‌های بین گره‌ها متفاوت می‌باشد. بر اساس تجزیه و تحلیل روابط بین گراف‌ها این نتیجه به دست می‌آید که اگر چه تعداد یال‌های ورودی و خروجی به هر گراف یکسان می‌باشد اما وزن لینک‌ها که نشانه شدت ارتباطات گره‌ها می‌باشد متفاوت است. با کمی بررسی این نتیجه حاصل می‌شود که وزن لینک‌ها به سمت مهارت‌های فردی و مهارت‌های مدیریتی نسبت به سایر گره‌ها بیشتر می‌باشد. مهارت‌های فردی و مهارت‌های مدیریتی هر کدام به عنوان یک گره کانونی یا هسته‌ای (دارای پرستیژ کنشگر بالا یا محبوبیت گره) یک شبکه اگو<sup>۱</sup> را با گره‌هایی که به طور مستقیم به آنها متصل شده‌اند و آلتر<sup>۲</sup> یا گره‌های وابسته نامیده می‌شوند، تشکیل می‌دهند. جدول ۴ مبین این ادعا می‌باشد زیرا درجه ورودی مهارت‌های فردی و مدیریتی ۳۲ است که نسبت به سایر مؤلفه‌ها بیشتر می‌باشد.

<sup>۱</sup> Ego

<sup>۲</sup> Alter



نمودار ۱. گراف خروجی نرم افزار نت دراو

بنابراین، طبق نمودار ۱، مهارت های فردی به عنوان یک گره کانونی و با عنوان آگو با گره هایی که به طور مستقیم به آن متصل شده اند و آلترا نامیده می شوند، یعنی توانایی های فکری و ذهنی، توانایی های روحی و روانی، توانایی های علمی، مهارت های شخصی و حرفه ای، مهارت های شناختی و مهارت های مدیریتی یک شبکه آگو را تشکیل می دهند. مهارت های فردی بیشترین تأثیر را در شبکه از توانایی ها و مهارت های ذکر شده پذیرفته و محبوبیت و اهمیت بیشتری برای آن ها دارد. همچنین مهارت های مدیریتی که در شبکه آگو با مرکزیت مهارت های فردی نقش آلترا یعنی گره وابسته را ایفا می کند خود دارای شبکه آگو می باشد و در نقش یک گره آگو با توانایی های علمی، مهارت تعامل، مهارت های تفکر، مهارت های شخصی و حرفه ای، مهارت های فردی و مهارت های استراتژیک به عنوان آلترا، یک شبکه آگو را تشکیل داده و محبوبیت و اهمیت بیشتری برای گره های فوق نسبت به سایر گره ها دارد.

–توانایی های فکری و ذهنی، مهارت های فردی و مهارت های مدیریتی بیشترین تأثیر را بر گره های دیگر نسبت به سایر گره ها دارند. یعنی درجه خروجی آن ها بیشتر از گره های دیگر شبکه است. این مهم در جدول ۴ نشان داده شده است.

–مهارت تخصیص، مهارت نظارت و مهارت تعامل کمترین تأثیر را بر روی سایر گره ها نسبت به گره های دیگر دارند.

–مهارت های فردی و مهارت های مدیریتی بیشترین تأثیر پذیری را نسبت به سایر گره ها در شبکه دارند.

–توانایی های فکری و ذهنی و توانایی های روحی و روانی کمترین تأثیر پذیری را در شبکه نسبت به سایر گره ها دارند یعنی از محبوبیت کمتری در شبکه برخوردار هستند.

با مشاهده تراکم شبکه در جدول ۵ می‌توان دریافت فاصله نودها از هم زیاد است زیرا تراکم گراف برابر تقریباً ۲ درصد است که درصد کمی محسوب می‌شود. در نتیجه در چنین گراف‌هایی نودهای با درجه ورودی و خروجی بالا مانند نود ۱۴ نقاطی از شبکه هستند که از اهمیت به سزایی برخوردارند. به عبارتی هسته‌های شبکه می‌باشند.

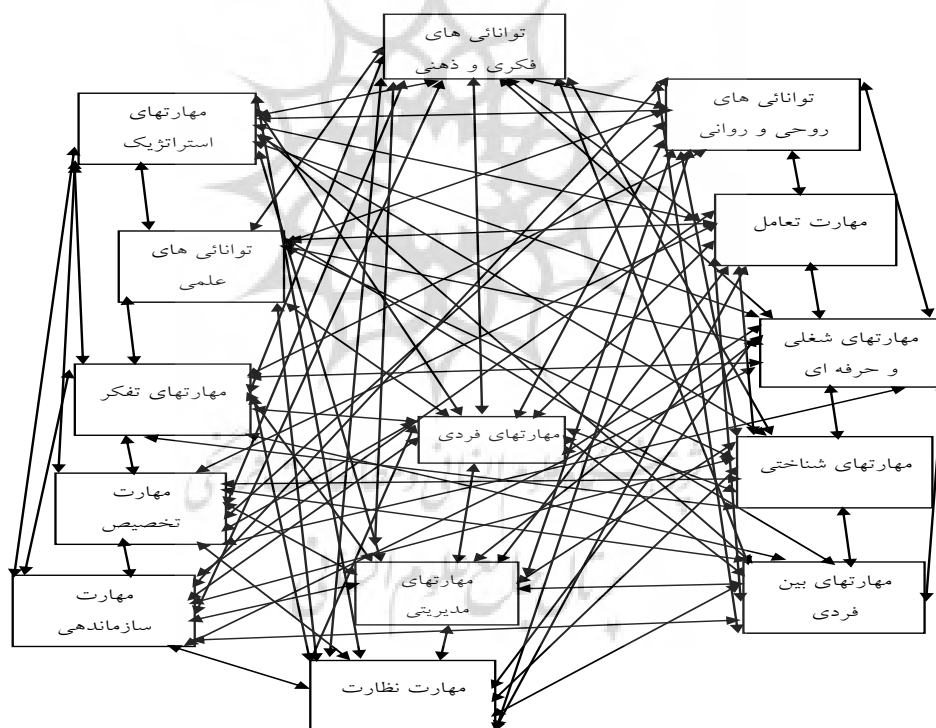
جدول ۵. تراکم شبکه

اندازه	درجه میانگین	تراکم (میانگین ماتریس)	انحراف معیار
۱۴	۲۶,۱۱	۲,۱۷۵۸	۰,۶۴۷۸

طبق جدول ۶ تعداد کامپوننت‌های اصلی گراف ۱ است در نتیجه از هر نود حداقل یک مسیر به سایر نودها وجود دارد و این نشان از رابطه نزدیک نودها (توانایی‌ها و مهارت‌ها) در این شبکه دارد.

جدول ۶. تعداد کامپوننت<sup>۱</sup> گراف

کامپوننت	گره‌ها	نسبت <sup>۲</sup>
۱	۱۴	۱



شکل ۲. الگوی تجمیعی حساسی توانایی‌ها و مهارت‌های منابع انسانی جهت اجرای استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای و کلان سازمان تأمین اجتماعی با روش نگاشت شناختی (روابط علی)

<sup>1</sup> Component Sizes

<sup>2</sup> Proportion

### نتیجه گیری

در الگو، ۱۴ مقوله به ترتیب معرفی می‌شود: ۱- توانائی‌های فکری و ذهنی، ۲- توانائی‌های روحی و روانی، ۳- توانائی‌های علمی، ۴- مهارت تعامل، ۵- مهارت تخصیص، ۶- مهارت سازماندهی، ۷- مهارت نظارت، ۸- مهارت تفکر، ۹- مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای، ۱۰- مهارت‌های شناختی، ۱۱- مهارت‌های فردی، ۱۲- مهارت‌های بین فردی، ۱۳- مهارت‌های استراتژیک، و ۱۴- مهارت‌های مدیریتی می‌باشند.

اسماعیلی و حسینی (۱۳۹۱) در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه بین مهارت‌ها و توانائی‌ها با نقش‌های مدیریتی بیان داشتند که: در مطالعه‌ای که بمنظور ارائه الگوی توسعه توانائی‌های مدیریتی انجام شد، نتایج نشان دادند که مدیران نظام اداری کشور برای انجام وظایف خود نیازمند چهار دسته از توانائی‌ها می‌باشند که عبارتند از: توانائی‌های فکری-ذهنی، علمی، روحی-روانی و توانائی‌های فیزیکی-جسمی (۱۹). از آنجا که ذهن مسئول تمام تفکرات، رفتارها و احساسات ماست و تمامی نتایج زندگی ما متأثر از آن است، پس داشتن توانائی‌های فکری و ذهنی برای انجام وظایف در سازمان تأمین اجتماعی نیز ضروری می‌باشد. همچنین برای انجام وظایف شغلی در سازمان متناسب با شغل مورد تصدی به ویژگی‌های فیزیکی و توان بدنی متناسب با آن شغل نیاز است. لازم به ذکر است که بر طبق تجربیات و تحقیقات علمی قدرت جسم و توان مادی انسانها نیز تحت تأثیر روح و روان آنها می‌باشد. از سویی دیگر تجربه در محیط کار و سازمان تأمین اجتماعی نیز ثابت کرده است توانائی‌های علمی از جمله دانشی که منتج به مهارت می‌شود و دانشی که حین خدمت و در بطن کار با آزمون و خطا و تجربه به دست می‌آید، از موضوعات اساسی برای انجام وظایف و اجرای استراتژی‌های سازمانی به شمار می‌رود.

عباسی و صادقی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه مهارت‌های بنیادین مدیران میانی و اجرای برنامه‌های استراتژیک در شبکه بهداشت و درمان چناران چنین عنوان می‌کنند که: مهارت‌های بنیادین در این پژوهش عبارتند از: مهارت تعامل، مهارت تخصیص، مهارت نظارت و مهارت سازماندهی. در این پژوهش مشخص شد که بین مهارت‌های بنیادین مدیران میانی و اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد (۲۰). با توجه به اینکه اصولاً هر نوع ارتباط فرد با افراد دیگر و با محیط پیرامون تعامل نامیده می‌شود و از طریق این مهارت است که در محیط کار افراد یاد می‌گیرند و کسب تجربه می‌کنند، وجود مهارت تعامل برای انجام وظایف شغلی اجتناب ناپذیر است. انجام برنامه‌های سازمان نیازمند منابع مختلفی از جمله منابع انسانی، فیزیکی، مالی و همچنین اختصاص وقت و زمان می‌باشد. پس مهارت تخصیص نیز از مهارت‌های مورد نیاز سازمانی به شمار می‌آید. با داشتن مهارت‌های سازماندهی می‌توان وظایف مختلف در ارتباط با برنامه‌ها را تنظیم کرد، تلاش‌های منابع انسانی را هماهنگ و منابع را به صورت کارآمد تخصیص داد. با ایجاد و تقویت مهارت نظارت در سازمان، موانع موجود بر سر راه انجام وظایف و اجرای استراتژی‌ها شناسایی شده و انحراف از استاندارد تشخیص داده می‌شود و بنابراین می‌توان اقدامات اصلاحی را انجام داد.

بیر (۲۰۰۸) در تحقیق خود با عنوان تحقیقات در مورد آموزش مهارت‌های تفکر چه به ما می‌گویند، به ارائه یافته‌ها و پیشنهادات محققان و متخصصان در آموزش مهارت‌های تفکر و پیامدهای مهم در تلاش برای بهبود مهارت‌های تفکر پرداخته و تکنیک‌ها و استراتژی‌هایی را برای تمرین مهارت‌های تفکر پیشنهاد می‌کند و بیان می‌کند این دستورالعمل‌ها چه



موقع، کجا و چرا می‌تواند به طور مؤثر عمل کند (۲۱). انسانها با کمک تفکر می‌توانند یاد بگیرند، تکامل یابند، تصمیم بگیرند و مشکلات را حل کنند. وقتی با دیگران ارتباط برقرار می‌کنیم، اطلاعات را سازمان‌دهی می‌کنیم و برنامه‌ریزی می‌کنیم، در حال استفاده از مهارت‌های تفکر هستیم.

قلی‌فر، حجازی و حسینی (۱۳۸۹) در تحقیق خود تحت عنوان تحلیل عاملی مهارت‌های حرفه‌ای لازم برای موفقیت شغلی این‌گونه بیان کردند که: در زمینه موضوع پژوهش تحقیقات متعددی انجام شده است که از جمله تحقیق کینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) نشان داد که مهم‌ترین فعالیت‌های توسعه مهارت‌های حرفه‌ای مستمر بر اساس فراوانی نظرهای پاسخگویان شامل مواردی مانند بحث با همکاران در گروه یا بخش کاری مربوط به خود، پشتیبانی و حمایت همکاران برای پیشرفت فرد، مطالعه کتابها و مقالات در ارتباط با یادگیری، مطالعه اطلاعات اینترنتی و صفحات وب در ارتباط با یادگیری، شرکت در کارگاه‌های آموزشی تدریس و یادگیری، حضور در کنفرانس‌ها، شرکت در سخنرانی‌های علمی و کاربرد نتایج تحقیق دیگران است (۲۲). برای ایجاد تغییرات چشمگیر در سازمان و موفقیت شغلی، تدوین برنامه‌های کاربردی برای شناسایی نیازهای شغلی و حرفه‌ای و فراهم کردن زمینه‌های لازم برای رشد مهارت‌های حرفه‌ای امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

گزن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیق خود با عنوان ویژگی‌ها و مهارت‌های رهبری اظهار داشتند چهار گروه از مهارت‌های رهبری باید مورد توجه سازمان‌ها قرار بگیرند که عبارتند از ۱- مهارت‌های شناختی ۲- مهارت‌های بین فردی ۳- مهارت‌های تجاری ۴- مهارت‌های استراتژیک (۲۳). مهارت‌های شناختی به ما کمک می‌کنند تا نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها، احساسات، عوامل محیطی و سازمانی، حقوق و مسئولیت‌ها را بشناسیم و از طریق آن بتوانیم استراتژی‌های سازمان را به طور مؤثرتری به اجرا درآوریم. عباسی، علیمحمدلو و کریمی (۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان طراحی مدلی برای سنجش میزان مهارت‌های مدیران در سطوح مختلف سازمانی به این نکته اشاره می‌کنند که: سالهاست در ادبیات مدیریت، فهرست مهارت و توانایی‌هایی که مدیران باید از آن‌ها برخوردار باشند، در حال تغییر و تکامل است و اکنون در زمینه مهارت‌های مدیران دیدگاه‌های متفاوت و متنوعی ارائه شده است (۲۴). از جمله گودرزی و همکارانش (۱۳۹۱) مهارت‌های ذیل را بیان کرده‌اند: ۱- مهارت کلامی ۲- تصمیم‌گیری ۳- کنترل و نظارت ۴- مالی و بودجه‌بندی ۵- برنامه‌ریزی ۶- توانمندسازی سازمانی ۷- خلاقیت و نوآوری سازمانی ۸- مسئله‌یابی سازمانی ۹- مهارت فعالیت تیمی ۱۰- مهارت کاریزماتیک ۱۱- مهارت رهبری ۱۲- مهارت درون فردی ۱۳- مهارت بین فردی (۲۵). مهارت‌های فردی، ویژگی‌های فردی هستند که از طرق مختلف به تعامل اجتماعی مرتبط می‌شوند. این مهارت‌ها در کار تیمی و رشد و توسعه سازمان و پاسخگویی و فن بیان از اهمیت بسزایی برخوردار می‌باشند. افرادی که دارای مهارت‌های فردی بالایی باشند برای سازمان بسیار سودمند خواهند بود. مهارت‌های بین فردی به جهت برقراری ارتباط با هر یک از کارمندان سازمان، امری ضروری به حساب می‌آید. همچنین ارتباط زیربنای انجام وظایف است. پرواضح است که افرادی که به راحتی می‌توانند با دیگران ارتباط برقرار کنند، به راحتی با افراد مختلف سازگار می‌شوند. یافتن چنین کارمندانی که در هر گروهی به راحتی جا بیفتند و با افراد مختلف کنار بیایند، برای سازمان تأمین اجتماعی بسیار مغتنم است.

<sup>1</sup> King

<sup>2</sup> Guzman

احمد، گلائیستر و گومز (۲۰۲۰) در مقدمه پژوهش خود با نام مهارت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی اذعان داشتند که: مهارت استراتژیک به عنوان توانایی کشف مجدد یا بازنگری در سازمان و راهبرد سازمان به صورت پویا و با تغییرات سریع در محیط تجارت خارجی تعریف شده است. تنوع و شدت فزاینده منابع تغییر و پویایی در فضای کسب و کار معاصر باعث شده است که شور و شوق روز افزون به عنوان ابزاری برای تطبیق مداوم در برابر تهدیدات و فرصت‌های بیرونی باشد (۲۶). با تقویت مهارت‌های استراتژیک، می‌توان عملکرد تیم‌های کاری سازمان را بالا برد و این مهم می‌تواند در راندمان مجموعه و افراد تیم تأثیر زیادی داشته باشد زیرا تقویت مهارت‌های مذکور از طریق واگذاری مسئولیت به اعضای تیم، تعیین وظایف و مسئولیت‌های افراد تیم‌های کاری، تداوم آموزش برای تمامی اعضای تیم، ایجاد انگیزه برای توسعه و فراهم کردن امکان بازخورد برای افراد گروه، صورت پذیر می‌باشد. پس مسلم است که تقویت مهارت‌های استراتژیک باعث افزایش عملکرد سازمانی می‌شود. جوکین (۲۰۰۵) در پژوهش خود درباره قابلیت‌های رهبری جهانی، مهارت‌های مطلوب برای انجام وظایف مدیریت را اینگونه تقسیم‌بندی می‌کند: برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، هماهنگی، کنترل و نظارت، مدیریت زمان، مدیریتی، سرپرستی، همراهی و دلسوزی، مدیریت کارکنان، برقراری ارتباط روشن و آشکار، برقراری ارتباط، اعتماد به نفس، خودآگاهی، خودانگیزی، چند بعدی اندیشیدن، مذاکره، قدرت متقاعد کردن دیگران، حسن ارتباط و تعامل با ذینفع‌های بیرونی (۲۷). طبق تعاریفی که از مدیریت وجود دارد، مدیریت یعنی استفاده مؤثر از منابع و بکارگیری نیروی انسانی جهت رسیدن به هدفی خاص و همچنین هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران. بنابراین می‌توان این‌گونه برداشت کرد که برای مدیریت کردن منابع انسانی، فیزیکی و مالی و همچنین انجام کار توسط افراد زیر مجموعه، به وجود و تقویت مهارت‌های مدیریتی در مدیران سطوح مختلف سازمان نیاز مبرم داریم تا وظایف انجام و استراتژی‌ها اجرا و عملی شوند. نهایتاً به مدیران پیشنهاد می‌شود با بهره‌گیری از لیست مهارت‌ها و توانایی‌های احصاء شده و همچنین الگوی نهایی حسابرسی طراحی شده در این پژوهش، علی‌رغم اینکه التزام قانونی وجود ندارد، به صورت سالانه به ممیزی مهارت‌ها و توانایی‌های منابع انسانی اقدام کرده و از این طریق شکاف‌ها، هرج و مرج‌ها، کاستی‌ها و ضعف‌های موجود را شناسایی کرده و نسبت به انجام اقدامات اصلاحی و بهبود مهارت‌ها و توانایی‌ها مبادرت ورزیده تا اجرای استراتژی‌های سازمان در سطح کلان و وظیفه‌ای با موفقیت همراه باشد. زیرا توانایی اجرا و استقرار استراتژی به مراتب مهم‌تر از خود استراتژی می‌باشد.

## منابع

1. Tavalai R. New approaches to evaluating the performance of organizations. Two monthly police human development magazine 2007; 3: 9-20 [Article in Persian].
2. Olalla MF & Castillo MA. Human resource audit. Human Resources Journal 2002; 8 (1): 58-64.
3. Sharma E. Perception of Human Resource professionals towards Human resource audit. RJSSM 2013; 3(1): 40-48.
4. National human resources award 34000 Tehran University. Special for government and public organizations. Kerman Social Security Organization, 2020 [Article in Persian].
5. The news site of the country's social security organization. Date of visit: February 25, 2019 [Article in Persian].
6. Verreault DA & Hyland MM. Evidence for increasing the focus on strategic risk in HRM audits. Managerial auditing Journal 2005; 20(5):524-543.

7. Kiarie, CN. Influence of human resource audit on performance of multiple group of transport companies in Kenya. University of Agriculture & Technology, 2018.
8. Moke OL & Muturi W. Effects of human resource audit on employee performance in secondary schools in Kenya. Journal of educational and practice 2015; 6(19): 83-94.
9. Dessler G. Human Resource Management (13th Edition). Pearson 2016.
10. Al-Hamid NM, Al-Sarayreh AA & Al-Tarawneh SA. The impact of human resources on the application of Governance in the Banking sector in Jordan, International journal of human resource studies 2017; 7(2): 61.
11. Shiri S. Strategic role of HR Audit in organizational effectiveness, journal of management & public policy 2012; 3(2), 39-45.
12. Ukil MI. Essence of human resource audit an analytical study, Journal management and science 2015; 103
13. Rapoori J & Reddy PR. A Theoretical Outline of Human Resource Audit, International Journal of Management Studies 2018; 5(4): 89-90.
14. Beheshtifar M. Strategic planning of human resources, Kerman: Fanous Publications, 201, 46-40 [Book in Persian].
15. Scott J. What are the Three Types of Strategy - And How You Can Apply Them. <https://www.accelare.com/blog/the-three-types-of-strategy>, 2022.
16. Mehr Ali Z, Ghafari H & Ameli, S. Examining human resource audit and the need to use it, the second international and national conference on management, accounting and law studies, Tehran. 2020; 1-27 [Article in Persian].
17. Seyed Javadin SR, Safari H, Meshaikehi B & Taghipour F. Types, levels and stages of human resource audit: application of meta-combination method. Scientific research quarterly of accounting knowledge and management audit 2019; 9(35): 135-157 [Article in Persian].
18. Castagnera J. How to do an audit of 2022 HR Compliance. Taken from the link [hrwebadvisor.com](http://hrwebadvisor.com). 2022.
19. Esmaili, B & Hosseini H. Investigating the relationship between skills and abilities with managerial roles, scientific-research quarterly journal of new approach in educational management 2019; 3(1): 103-120 [Article in Persian].
20. Abbasi K & Sadeghi T. Examining the relationship between the basic skills of middle managers and the implementation of strategic plans in the health and treatment network of Chenaran city, the second international conference on new research achievements in management, accounting and industrial engineering sciences, Sari, Iranian Conference Center 2017; 1-17 [Article in Persian].
21. Beyer BK. What research tells us about teaching thinking skills. The social studies 2018; 99(5): 223-232.
22. Qolifar E, Hijazi Y & Hosseini M. Factor analysis of professional skills necessary for career success from the perspective of faculty members of Iranian agricultural colleges. Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education 2009; 57: 125-141 [Article in Persian].
23. Guzman VE, Muschard B, Gerolamo M, Kohl H & Rozenfeld H. Characteristics and skills of leadership in context of industry. Procedia manufacturing 2022; 43, 543-550.
24. Abbasi A, Alimohammed Lou M & Karimi Z. Designing a model to measure the level of skills of managers at different organizational levels, Scientific-Research Quarterly of Management Studies (Improvement and Transformation) 2017; 27(87): 45-73 [Article in Persian].
25. Gudarzi M, Nazari R & Ehsani M. Presenting the structural equation model of the effect of communication skills on the management skills of sports managers, applied researches of management and biological sciences in sports 2011; 1: 11-20 [Article in Persian].
26. Ahammad MF, Glaister KW & Gomes E. Strategic agility and human resource management, Human Resource Management Review 2020; 30(1) Journal homepage: [www.elsevier.com/locate/hrmr](http://www.elsevier.com/locate/hrmr).
27. Jokinen T. Global leadership competencies: A Review and discussion journal of European industrial training. Journal of European industrial training 2005; 29(3): 199-216.

## Designing the human resources audit model with the approach of macro and task level strategies using the cognitive mapping method in the social security organization

Somaiye Poursoltani Zarandi<sup>1</sup>, Mohammad Montazeri<sup>2</sup>

### Abstract

**Background and purpose:** Human resources audit helps to evaluate the role of human resources performance in the organization's strategic planning and helps in effectively formulating human resources strategies to be in line with the organization's macro strategies. The purpose of this research is to design the human resources audit model with the approach of task-level and macro-level strategies of the social security organization.

**Research method:** In this research, the qualitative method of content analysis as well as single-stage fuzzy Delphi and cognitive mapping was used. The statistical population was the human resources experts of the Social Security Organization, who were selected by non-random sampling method. SPSS, NETDRAW, UCINT, MaxQda2020 and Excel software were used for data analysis.

**Findings:** Using the cross-matrix questionnaire that was provided to human resources experts and the cognitive mapping method, the intended model was designed. This model includes the categories of intellectual and mental abilities, spiritual and psychological abilities, scientific abilities, interaction skills, allocation skills, and organization skills, supervision skills, thinking skills, job and professional skills. These are cognitive skills, personal skills, interpersonal skills, strategic skills and management skills.

**Conclusion:** The human resources audit model, in addition to identifying gaps and weaknesses in the organization, will lead to solutions for corrective measures and improving human resources' abilities in implementing the organization's strategies at the macro and task level.

**Keywords:** human resources audit, task-level and macro-level strategies, cognitive mapping method, Social Security Organization

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>1</sup> PhD in human resource management, Department of Management, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran (Corresponding Author: Montazer56@yahoo.com)