

Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>



Original Research Article

doi 10.22034/smsj.2023.381656.1775



Designing the audit model of human resource management

Hakimeh Imani, PhD student, Faculty of Management, Qaimshahr Branch, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran
Mohammadreza Bagherzadeh*, Assistant Professor, Faculty of Management, Qaimshahr Branch, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran
Mojtabi Tabari, Associate Professor, Faculty of Management, Qaimshahr Branch, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran
Asadallah Mehrara, Assistant Professor, Faculty of Management, Qaimshahr Branch, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 16 January 2023

Revised: 19 April 2023

Accepted: 7 June 2023

Keywords

Audit model,
Performance evaluation,
Human resource
management

Corresponding Author Email:

dr.mr.bagherzadeh@gmail.com

ABSTRACT

The aim's study is to design the leadership model for knowledge-oriented enterprises in Isfahan province via the mixed-research methodology and the use of the Grounded Theory in qualitative section. To this end, a group of primary themes was collected during a coding process and some categories were extracted besides performing open interviews with 17 senior managers of the knowledge-based enterprises and academic experts. According to the findings, thus, enhanced professionalism, knowledge nature of the knowledge-based enterprise, maintaining the survival, reinforcing the competitive advantage and capability of the enterprise in coping with the environmental changes were introduced as causal factors; technological, knowledge sharing infrastructure and knowledge employees, cultural, economic, structural and control and communicative contexts were introduced as underlying factors; socio-cultural, economic, legal were introduced as intervening factors; improved performance and competitive advantage, job satisfaction, improved quality of working life, durability of knowledge employees, sense of belonging and mental-cognitive involvement of employees, continuous improvement and economic and social consequences were introduced as consequences of the knowledge-oriented leadership. In the quantitative section, the governing relations and goodness of all major factors of the proposed qualitative model were evaluated and confirmed via structural equation modeling by means of AMOS software.

How to cite this article:

Imani, H., Bagherzadeh, M., Tabari, M., & Mehrara, A. (2024). Designing the audit model of human resource management. *Journal of Strategic Management Studies*, 58(15), 303-327. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.381656.1775>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In a world where change is evident, the only way to survive is to adapt to changes. Organizations have realized that their most important capital is human resources, which is an important factor in the success and progress of any organization. A necessary condition for the realization of the goals of any organization is the existence of special manpower and employees who, in addition to having special abilities and skills, have a commitment to their job and organization and feel satisfied with their duties. The purpose of the current research was to design and compile the human resource management audit model in Pars Petrochemical Company.

Methodology

The research method was a mixed research type with an exploratory design and a fundamental goal. The research community in the qualitative section includes 12 experts in the field of human resources management who were selected by snowball sampling. In the quantitative part, all the employees of Pars Petrochemical Company (N=400), using Cochran's formula, 196 people were selected as a sample. Based on the opinions of experts, and based on the Delphi technique, 108 indicators were extracted to include the policy dimension (14 items), the process dimension (19 items) and the performance dimension (75 items) and based on that, a researcher made a questionnaire whose validity was verified by the Delphi panel. Its confirmation and reliability ($\alpha=0.91$) were obtained. The data were analyzed by SAW multivariate analysis test, t-Student mean comparisons and SPSS and EQS software.

Results and Discussion

Based on the significance of each of the indicators in the explanation of the components of the model, the significance of the components in the explanation of the dimensions, as well as the significance of the dimensions in the overall explanation of the model, it can be concluded that the audit model of human resources management can be explained based on the 3 dimensions of policy, processes and performance. and each of these dimensions can be meaningfully measured through 3 identified components, i.e.: structure, developing systems and employee balance. Also, the role of each of the model indicators in explaining the components was found to be significant, which showed the overall significance of the human resource management audit model in this research. The results showed that the contribution of the policy dimension in explaining the human resources management audit was equal to 0.60, the process dimension was 0.89, and the performance dimension was 1.23. Also, the fit of the research model is appropriate and confirms its high power in explaining the causal-effect relationships of the variables.

Conclusion

Considering that the audit of human resources management, organization and human resources can have consequences such as productivity and increasing performance and efficiency, it is suggested that the managers of the organization establish and create a human resources management audit unit according to the results of the research. Pay attention as part of the human resource management system in the organization. Among the limitations of this research is the lack or absence of suitable standards and indicators for human resource development audit. On the other hand, the indicators designed for the unit studied in this research cannot be generalized to other works and can only be explained and improved in future audits for the same units; But the general steps of the audit process can be modeled. Also, the

execution capability of the model depends on the availability of information and documents and evidence required by the units, and in addition, the resistance of some participants in the project (interviewees) or the lack of sufficient knowledge of the overall purpose of the audit or the process of conducting it, including other obstacles and problems are work. Also, in the worst case, the audit model may be used only for formal but unrealistic confirmations of existing conditions and reporting to managers. Finally, it can be stated that human resource management audit offers assurance and reflection about the main organizational costs and an opportunity to examine the efficiency and effectiveness of human resource management and its potential role in the future success of the organization. The future orientation of HRM audits (unlike other types of audits) is related to the planning needs of the organization and provides an emphasis on evidence-based review of credibility. The use of accepted auditing techniques, combined with audit independence and competence, provides a unique contribution to the organizational planning and control environment. Each audit's quality, skills and competencies, and potential costs and benefits should be considered individually at the organizational level. The benefits of human resource management audit can include discovering areas for improving the organization's future, clarifying human resources goals, aligning human resource plans with the organization's strategic plans and priorities, highlighting critical human resource issues for organizational success, and re-examining key assumptions. and clarifying in the organization that these goals can be achieved based on the model presented in this research.

Keywords: Audit model, Performance evaluation, Human resource management



مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



doi 10.22034/smsj.2023.381656.1775

مقاله پژوهشی

طراحی مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی

حکیمه ایمانی، دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران
 محمدرضا باقرزاده*، استادیار، دانشکده مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران
 مجتبی طبری، دانشیار، دانشکده مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران
 اسداله مهرآرا، استادیار، دانشکده مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۲۶
 تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۱/۳۰
 تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۷

واژه‌های کلیدی

مدل ممیزی،
 ارزیابی عملکرد،
 مدیریت منابع انسانی

ایمیل نویسنده مسئول

dr.mr.bagherzadeh@gmail.com

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، طراحی و تدوین مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی در شرکت پتروشیمی پارس است. روش پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته و از لحاظ هدف کاربردی است که در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شده و در بخش کمی به صورت میدانی انجام شده است. جامعه تحقیق در بخش کیفی، شامل تعداد ۱۲ نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی بوده که با شیوه نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. در بخش کمی، از کلیه چهارصد نفر کارکنان شرکت پتروشیمی پارس که با استفاده از فرمول کوکران، ۱۹۶ نفر، نمونه انتخاب شدند. بر پایه نظرات خبرگان و بر اساس تکنیک دلفی تعداد ۱۰۸ شاخص شامل بُعد سیاست (۱۴ قلم)، بُعد فرآیند (۱۹ قلم) و بُعد عملکرد (۷۵ قلم) استخراج شده و بر اساس آن پرسشنامه محقق ساخته ارائه گردید که روایی آن از گروه دلفی تایید و پایایی آن $(\alpha=0/91)$ بدست آمد. داده‌ها با آزمون تحلیل چندمعیاره SAW، مقایسات میانگین تی-استودنت و نرم افزار SPSS و EQS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد سهم بُعد سیاست در تبیین ممیزی مدیریت منابع انسانی برابر با ۰/۶۰، بعد فرآیند ۰/۸۹ و بعد عملکرد ۱/۲۳ بود. همچنین برآزش مدل پژوهش مناسب بوده و توان بالای آن را در تبیین روابط علی- معلولی متغیرها تایید می‌نماید. با توجه به اینکه ممیزی مدیریت منابع انسانی، سازمان و منابع انسانی پیامدهایی چون بهره‌وری و افزایش عملکرد و کارایی را می‌تواند داشته باشد، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان با توجه به نتایج تحقیق به استقرار و ایجاد واحد ممیزی مدیریت منابع انسانی جزئی از سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان توجه نمایند.

استناد به این مقاله: ایمانی، حکیمه؛ باقرزاده، محمدرضا؛ طبری، مجتبی؛ مهرآرا، اسداله (۱۴۰۳). طراحی مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۵(۵۸)، ۳۰۳-۳۲۷.

۱. مقدمه

در دنیایی که تغییر وجه بارز آن است، تنها راه برای بقاء، سازگار شدن با تغییرات است [۳۱]. مهمترین سرمایه مدیران در سازمان‌ها منابع انسانی است که عامل مهمی در موفقیت و پیشرفت هر سازمان است [۲۸]. شرط لازم برای تحقق اهداف هر سازمانی، وجود نیروی انسانی ویژه و کارکنانی است که علاوه بر داشتن توانایی‌ها و مهارت‌های خاص، نسبت به شغل و سازمان خود تعهد داشته باشند و از انجام وظایف خود احساس رضایت کنند [۲]. آرمستراگ و تایلور^۱ (۲۰۲۳) مطرح نمودند که بدون افراد کارآمد و توانمند، دستیابی به اهداف سازمانی غیر ممکن است. از این رو منابع انسانی نقش اساسی در رشد، پویایی و بالندگی یا شکست و نابودی سازمان‌ها دارند [۴]. فالکو^۲ و همکاران (۲۰۲۱) اظهار کردند هنگامی که منابع انسانی کارآمد و اثربخش هستند که به عنوان مهمترین منابع هر سازمان، با نگرش استراتژیک به کار گرفته شوند [۹]. به اعتقاد یوسلم^۳ و همکاران (۲۰۲۲) این رویکرد با روش‌هایی نوینی که به کار می‌بندد، سازمان را جهت واکنش در برابر محیط ناپایدار و متلاطم بیرونی آماده نگه می‌دارد و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی سامان می‌دهد [۳۵]. مطالعات اخیر پاپسکو و کیریاپولوس^۴ (۲۰۲۲) نشان داد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به عنوان عاملی برای افزایش مزیت رقابتی مطرح می‌کند و کارکنان نیز به طور گسترده رویکرد و فرآیند و دیدگاه خودشان را با برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان محک می‌زنند [۲۳].

از سوی دیگر استویج و بروکیچ^۵ (۲۰۲۰)، معتقدند در محیط‌های پیچیده و پویای امروزی، سازمان‌ها برای اطلاع از کیفیت فعالیت‌های خود نیازمند ارزیابی هستند [۳۲]. همچنین لطیفیان و اولیایی (۲۰۱۶)، عدم وجود یک نظام سنجش و کنترل در یک سامانه عملکردی را به معنای زوال ارتباط با محیط درونی و بیرونی سازمان می‌دانند [۲۰]. از دیدگاه فرقانی اوزرودی و همکاران (۲۰۲۲) ارزیابی عملکرد مجموعه اقداماتی را شامل می‌شود که به منظور بهینه‌سازی استفاده از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها، با شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثر بخشی، صورت می‌گیرد [۱۰]. بر اساس دیدگاه خدروسی و همکاران (۲۰۱۴) نظام ارزیابی یقیناً ملاکی است برای سنجش کارایی منابع و امکانات استفاده شده در سازمان بر اساس تصمیمات مدیریت که برجسته‌ترین شاخص آن بهینه‌سازی عملکرد سازمانی می‌باشد [۱۹]. بنابراین در بعد سازمانی، ارزیابی عملکرد را می‌توان مترادف با اثربخشی فعالیت‌ها در نظر گرفت، که همان معیار دستیابی به اهداف سازمانی تعیین شده با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است.

قصور (۲۰۲۲) هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمان را کمک به عملکرد بهتر سازمان برای نیل به اهداف سازمانی می‌داند [۱۱]. از نظر هاء و همکاران (۲۰۲۲) ممیزی هم برای مدیریت و هم برای متخصصان منابع انسانی درباره میزان و سهم مشارکت عملکرد مدیریت و دپارتمان منابع انسانی برای تحقق اهداف استراتژیک سازمان، بازخورد فراهم می‌کند [۱۳]. در واقع، با ممیزی مدیریت منابع انسانی می‌توان به بهبود خروجی‌های منابع انسانی سازمان کمک نمود. به عنوان نمونه، ممیزی می‌تواند کیفیت عملکرد منابع انسانی را بهبود ببخشد و با بهبود شرایط کاری آنها، میزان غیبت شغلی کارکنان و ترک خدمت آنان را کاهش دهد و در نتیجه خروجی‌های سازمانی و عملکرد سازمان ارتقا یابد [۶]. زبوا^۷ و همکاران (۲۰۲۳) بیان نمودند مدیران منابع انسانی عمدتاً مسئول بخش قابل ملاحظه‌ای از فرآیندها و عملیات بوده و معمولاً منابع مهم و فراوانی را که سازمان برای در اختیار گرفتن آنها با محدودیت‌های زیادی مواجه می‌باشد، در اختیار دارند. فرصت‌هایی که سازمان در اثر خطای این افراد از دست می‌دهد یا تهدیداتی که در اثر عملکرد نامناسب آنان با آن مواجه می‌شود بسیار جدی است؛ این مطلب نشان‌دهنده تاثیر مهم رفتار و عملکرد این مدیران بر سازمان است [۳۶]. ممیزی‌های منابع انسانی می‌تواند ابزارهای ارزشمند در راستای ارزیابی سیاست‌ها، روش‌ها، تضمین برقراری محیط کاری امن و محترمانه باشد. محیط کاری امن و محترمانه باعث ایجاد امنیت

¹ Armstrong & Taylor

² Falco

³ Yuslem

⁴ Popescu & Kyriakopoulos

⁵ Stević & Brković

⁶ Ha

⁷ Zebua

شغلی و افزایش انگیزش کارکنان برای انجام کار، کاهش ترک شغل از سوی آنان و جایگزینی‌شان و نیز کاهش غیبت شغلی از سوی کارکنان می‌گردد که بر این اساس، بهبود بهره‌وری کارکنان و سازمان حاصل می‌شود [۷]. ولیکن قلی پور (۲۰۱۳) یکی از نقاط ضعف سازمان‌ها در ممیزی منابع انسانی را عدم بهره‌گیری از یک مدل سنجش یکپارچه و منسجم این تکنیک‌ها و سیستم‌ها معرفی کرد [۲۵].

شرکت پتروشیمی پارس در سال ۱۳۷۷ در عسلویه تأسیس گردیده و در وضعیت کنونی بیش از ۱۰۰۰ نفر نیروی انسانی فعال دارد، این شرکت علاوه بر فعالیت در صنعت پتروشیمی در داخل کشور، در بازارهای بین‌المللی حضور فعال دارد که همین امر بر اهمیت منابع انسانی به عنوان یک شریک استراتژیک در این سازمان می‌افزاید. از سویی، این ادعا در خط مشی سیستم مدیریت یکپارچه و سرآمدی سازمان به وضوح قابل مشاهده است، آنجایی که به تعهد مدیریت ارشد سازمان به توانمندسازی سرمایه‌های انسانی اشاره می‌کند. از طرف دیگر فعالیت‌های گسترده شرکت در زمینه منابع انسانی و دستیابی به افتخاراتی چون جایزه منابع انسانی ایران، شرکت در دوره توانمندسازی منابع انسانی ایران، اخذ گواهینامه سه ستاره در دومین دوره جایزه تعالی سازمانی صنعت پتروشیمی و ... نیز می‌تواند دلیلی دیگر بر اهمیت وجود نیروی انسانی بهره‌ور در این سازمان باشد. به همین منظور و برای دستیابی به این هدف، معاونت نیروی انسانی شرکت با برگزاری ممیزی‌های مدیریت کیفیت (ISO9001)، مدیریت محیط زیست (ISO18001) و مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای (ISO14001) در قالب ممیزی سیستم مدیریت یکپارچه سازمان (IMS)، برقراری سیستم مدیریت انرژی (ISO50001) و سیستم ارزیابی نیاز سنجی آموزشی (ISO10015) و برگزاری ممیزی پیشرو در رابطه با سیستم مدیریت کیفیت آزمایشگاه (ISO17025)، شرکت در جوایز تعالی صنعت پتروشیمی - مدیریت سبز - منابع انسانی، دریافت نشان بلوغ HSE، همه و همه حکایت بر این موضوع دارند که موضوع طراحی مدل ممیزی منابع انسانی می‌تواند در این سازمان با استقبال مدیریت ارشد روبرو گردد. با توجه به پیشرفت‌های نام برده در حوزه ارتقاء نیروی منابع انسانی در این سازمان، عدم وجود یک مدل ممیزی مسبوط به منظور توانمندسازی مدیریت نیروی انسانی و گسترش خدمات این سازمان به خوبی قابل لمس است؛ همچنین از شروط اساسی و لازمی اجرای موفق هر سیستم مدیریتی، داشتن تعهد مدیریت ارشد نسبت به توسعه و استقرار آن و نیز بهبود مستمر اثربخشی آن و حصول اطمینان از تعیین اهداف کیفیتی مناسب با انجام بازنگری‌های مدیریت می‌باشد. همچنین قابل درک است که خود سازمان به این مهم کاملاً واقف بوده و تلاش‌هایی در جهت بهبود وضع موجود انجام داده است. اما این سؤال مطرح است که مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی در شرکت پتروشیمی پارس چگونه است؟ آیا شاخص‌های تعیین شده از برآزش کافی برخوردارند؟ با پاسخ به سئوالات می‌توان به درک بهتری از وضعیت موجود و مطلوب سازمان و چگونگی رفع ابهامات در شکاف مدیریتی نیروی انسانی این سازمان رسید.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ممیزی. ممیزی مدیریت منابع انسانی، حسابرسی است که از مدیریت منابع انسانی یا در جنبه‌ای از مدیریت منابع انسانی انجام می‌شود. ذاتاً در این تعریف، ممیزی و مفاهیم استقلال حسابرس، انواع مختلف حسابرسی برای اهداف مختلف (یا ممیزی که چندین هدف را شامل می‌شود) و نیاز به فعالیت در استانداردهای حسابرسی و چارچوب‌های عمل حرفه‌ای قرار می‌گیرد. در واقع، ممیزی منابع انسانی یک فرآیند تحقیقاتی، تحلیلی، و تطبیقی است که سعی دارد اثربخشی واحد منابع انسانی را نشان دهد. ممیزی منابع انسانی یک جستجوی نظام‌مند است که در عوض گزارشات رسمی و غیر رسمی روزانه، به طور عمیق داده‌های مربوط را برای یک دوره مشخص، اغلب سالانه، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل می‌کند [۳].

مدیریت منابع انسانی. این نوع از مدیریت، رویکردی راهبردی و منسجم در فرایند اداره انسان‌ها در سازمان است و از لحاظ نظری و کاربردی مبین فنون کاربردی و نظری اداره کردن نیروی کار است. با این همه برخی از رویکردهای دیگری که در راستای فلسفه مدیریت منابع انسانی است و مدیریت کارکنان و روابط کارکنان را بررسی می‌کنند نیز می‌توانند رویکردهای مدیریت منابع انسانی توصیف شوند [۱۴]. مدیریت منابع انسانی جزیی از مدیریت سازمان را تشکیل می‌دهد بنابراین اهداف آن در راستای اهداف کلی سازمان است [۲]. در راستای اهداف کلی سازمان، مدیریت منابع انسانی با رویکرد دانش محور پیگیر تحقق اهدافی همچون موارد زیر است:

- فراهم سازی نیروی انسانی مورد نیاز سازمان
 - توسعه توانایی‌ها و انگیزه‌های نیروی انسانی به وسیله آموزش صحیح
 - ابقاء و شایسته سالاری نیروی انسانی با استقرار نظام پرداخت مناسب و ایجاد انگیزه و تعامل سازمانی
 - ایجاد رضایتمندی در کارکنان با توجه به همسویی میان اهداف فردی و سازمانی به وسیله توسعه و بهبود زندگی شغلی
- با توجه به این اهداف، مدیریت منابع انسانی به وسیله مدیران بالادستی سازمان می‌تواند به اهداف و مأموریت‌های سازمانی دست‌یابد. بر اساس مطالعات اندیشمندان حوزه مدیریت، اهمیت تحقق این اهداف در کنار وظایف مدیریت منابع انسانی سبب فروپاشی سازمان می‌گردد و سازمان‌هایی که نتوانسته‌اند در این زمینه، موفقیت لازم را کسب کنند، از صحنه فعالیت محو شده‌اند [۲۸].

ممیزی مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری. نتایج ممیزی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در ارتباط با بهره‌وری در قالب سه گروه مشتری، کارکنان و سازمان به عنوان عوامل اصلی بهبود بهره‌وری قابل سنجش و ملاحظه است [۱۸]. به عنوان مثال برخی از شاخص‌های بهره‌وری در ارتباط با مشتریان عبارتند از: اعمال سیاست مشتری‌مداری، بهبود روش‌های عملیاتی که در آن زمان تحویل محصول به مشتری و میزان نقایض و خطاها در محصول تحویلی و هزینه‌های محصول تحویلی، مهم تلقی می‌گردد، رضایت مشتری از کیفیت و نحوه تحویل محصول و وفاداری مشتری به سازمان. در مورد کارکنان شاخص‌هایی مانند سیستم‌های پاداش و دستمزد مناسب، رضایت شغلی، انگیزه و علاقه شغلی، نگرش شغلی مناسب، عدم غیبت و جابجایی شغلی کارکنان از سویی و شرح شغلی پویا، بهبود روابط و ارتباطات کارکنان، افزایش نوع و سطح مهارت‌های کارکنان و استفاده مناسب آنها از اینترنت و فناوری اطلاعات از شاخص‌های بهبود بهره‌وری هستند [۲۴]. همچنین در سطوح سازمانی، افزایش سطح بهبود سازمانی و بهبود سطح فرآیندهای فرهنگی سازمان، اعمال تغییرات مطابق تکنولوژی روز و بهبود سطح فعالیت‌های تحقیق و توسعه در سازمان و اعمال سیاست‌های نوآورانه از شاخص‌های بهبود بهره‌وری هستند. در بعد عملیاتی نیز شاخص‌های مانند کاهش میزان هزینه‌های اقتصادی و بهبود ورودی‌های سیستم (سرمایه مواد خام) و بهبود عملکرد مالی، نشان‌دهنده‌ی بهبود بهره‌وری هستند. در مجموع نتایج مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد که ممیزی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، اثر قابل ملاحظه‌ای بر مشتریان، کارمندان و در نهایت سازمان دارد و خروجی‌های مربوط به هر یک را تحت تاثیر قرار می‌دهد [۱۸].

انواع ممیزی‌های مدیریت منابع انسانی. با توجه به مطالعات نواحی انجام ممیزی و نیز وظایف مهم مدیریت منابع انسانی، برای پیگیری تاثیر ممیزی مدیریت منابع انسانی بر عملکرد تجاری و خروجی‌های سازمانی مانند بهره‌وری - آنگونه که اشاره شد - ارزیابی‌های مدیریت منابع انسانی در ارزیابی وظایف و کارکردهای مدیریت منابع انسانی تبلور یافته است و این ارزیابی‌ها به صورت ممیزی‌های منابع انسانی شکل و قالب گرفته و به سه صورت انجام گیرد: ممیزی سیاست‌ها، ممیزی فرآیند (شیوه‌ها و عملیات)، ممیزی عملکرد.

بررسی‌ها نشان می‌دهد ممیزی نیروی انسانی اهمیت بسیاری در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت منابع انسانی در سازمان دارد. با توجه به پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدل‌ها و استراتژی‌های ممیزی مدیریت منابع انسانی، دریافته‌ایم که همه آنها ممیزی نیروی انسانی را به عنوان نخستین مرحله مدیریت منابع انسانی تایید و برای هر نوع سازمانی الزامی می‌دانند. اگرچه برخی مؤلفه‌های ممیزی نیروی انسانی مانند تجزیه و تحلیل شغلی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی و آشکارسازی، آموزش و توسعه منابع انسانی، ارزیابی عملکرد کارکنان، پاداش خدمات و دستمزد، ایمنی بهداشت محیط کار کارکنان، روابط و ارتباطات کارکنان، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و بیشتر مورد توجه است و به عبارتی، اساس ممیزی نیروی انسانی هستند اما هر سازمان می‌بایست بر اساس شرایط و وضعیت خود و متناسب با هدف خود به طراحی مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی بپردازد. با این حال، مدل‌های از پیش طراحی شده نیز به عنوان الگوهایی که از آنها می‌توان به صورت مستقیم استفاده کرد و یا مؤلفه‌هایی را به آنها مطابق با نیاز سازمان کم یا اضافه کرد، موجود هستند؛ اما تمام مدل‌های ممیزی منابع انسانی به نوبه خود دارای نقاط قوت و ضعفی هستند که می‌بایست بسته به شرایط سازمان از آنها استفاده کرد. همچنین به جز مقوله ممیزی منابع انسانی، برای دستیابی به موفقیت سازمان، ضروری است که دیگر شرایط فراهم باشد و همچنین عناصر راهبردی و ساختاری سازمان باید شناسایی شوند؛ عناصر راهبردی شامل اهداف، مأموریت و چشم اندازها و عناصر ساختاری شامل، فرآیندها، فناوری و کارکنان هستند.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

پژوهشگران و سال اجرا	روش پژوهش	محور مطالعات و نتایج آن‌ها
خائف، معمارپور و متقی، ۱۳۸۸	کمی	میزان سودآوری پس از اجرای ممیزی نسبت به قبل آن بهبود یافت. همچنین میزان شاخص بهبود احساس امنیت شغلی از سوی کارکنان پس از ممیزی، کاهش یافت که می‌توان علت آن را به احساس عدم اطمینان به آینده و نیز احساس از دست دادن فرصت شغلی از سوی کارکنان و فعالیت‌های مدیریت بالا دست (شیوه‌ی برنامه‌استخدامی، برنامه‌ریزی منابع انسانی) و نوع استخدام افراد نسبت داد
قلی پور، ۱۳۹۲	کیفی	کوچک‌سازی، بازآرایی ساختار، مهندسی ساختار سازمانی، مهندسی مجدد فرایندها، تسهیم دانش، برنامه‌های مشارکت کارکنان، برنامه‌های ارتباط با مشتری، برنامه‌های تسهیم سود، آموزش، مدیریت عملکرد، فرایند بازخورد، طراحی شغل، گردش شغلی، کار تیمی، کار انعطاف‌پذیر، تسهیم شغل، تنوع‌آموزی، مربیگری، حساسی منابع انسانی، طراحی سیستم‌های انگیزشی، شرح شغل و شرایط احراز، سیستم رشد و ارتقاء، برنامه‌های ایمنی، امنیت، بهداشت، محیط و ارگونومی‌کمز همگی از تکنیک‌ها و روش‌هایی هستند که برای اثربخشی مدیریت منابع انسانی بکار می‌روند. ولی یکی از نقاط ضعف سازمان‌ها در این زمینه، عدم بهره‌گیری از یک مدل سنجش یکپارچه و منسجم این تکنیک‌ها و سیستم‌ها است
احمدی و قاسمی، ۱۳۹۳	کمی	توسعه منابع انسانی، برنامه‌های کسب منابع انسانی و پذیرش قانونی کارکنان از جمله پارامترهای مؤثر بر ممیزی منابع انسانی سازمان است که در نهایت منجر به افزایش عملکرد کارکنان می‌گردد
حاجی کریمی، حسان، سیدجوادین، صفری، ۱۳۹۵	کیفی	سازمان آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت ملی نفت از طریق برنامه‌ریزی امور کارکنان، تنظیم کارراهه شغلی، آموزش و ارزیابی عملکرد، مسئول توسعه نیروی انسانی بوده و در این راستا وجود فرآیندی جامع و مستمر به منظور ارزیابی وضعیت کلی موجود چه از نظر سطح کیفی عملکرد و چه از لحاظ اجرای قوانین و دستورالعمل‌های ابلاغی مورد نیاز می‌باشد
شابن ^۱ ، ۲۰۱۲	کیفی	ممیزی و حساسی منابع انسانی به عنوان یک روش ارزیابی برای کارایی منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک اقدام برای ارزیابی فعالیت‌های کارکنان سازمان استفاده شود
اولالا و کاستیلو ^۲ ، ۲۰۱۲	کیفی	ممیزی نیروی انسانی با هدف حساسی منابع انسانی شامل دو تحلیل و ارزیابی متفاوت است: سیاست‌های منابع انسانی و سطح تناسب آنها با استراتژی شرکت و ویژگی‌های سرمایه انسانی. نتایج عملکرد منابع انسانی را از دو منظر تحلیل می‌کند: ارزیابی سیاست‌های اجرا شده و کیفیت سرمایه انسانی در رابطه با شایستگی‌های واقعی و قابلیت یادگیری و توسعه مهارت‌های جدید
شین ^۳ ، لی و سون ^۴ ، ۲۰۱۷	کمی	سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی و در سایر بخش‌ها و همچنین حسابداری و بخش مالی، کارایی حساسی را افزایش می‌دهد
ویجایا ^۴ ، ۲۰۲۰	کمی	تأثیر کیفیت حساسی بر ارزش شرکت را بررسی نموده و دریافتند که کیفیت حساسی بر ارزش شرکت در شرکت‌های تولیدی تأثیر مثبت دارد. کیفیت حساسی بالاتر باعث کاهش هزینه‌های نمایندگی، کاهش عدم تقارن اطلاعات و افزایش ارزش شرکت می‌شود.

پیشینه نشان می‌دهد در حوزه ممیزی، پژوهش‌ها با روش پیمایشی بوده و ارائه مدل‌های مختلف در این حوزه پرداخته شده است. غالب نتایج به نقش مهم ممیزی در سازمان‌ها و اجزای ممیزی منابع انسانی اشاره کرده‌اند. از این رو، این پژوهش درصدد است در حوزه ممیزی مدیریت منابع انسانی در ابتدا به شناسایی مؤلفه‌های ممیزی از دید نخبگان به روش دلفی بپردازد و سپس در حوزه ممیزی مدیریت منابع انسانی چارچوبی را ارائه دهد.

1 Shaban

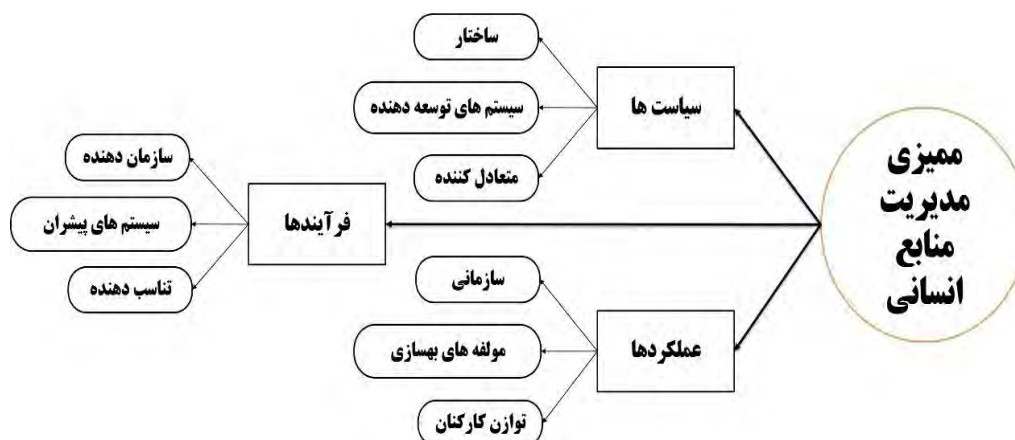
2 Olalla & Castillo

3 Shin, Lee, Lee & Son

4 Wijaya

۳. روش‌شناسی تحقیق

در شکل ۱، چهارچوب مفهومی مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی ارائه شده است.



شکل ۱. چهارچوب مفهومی مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی

با توجه به هدف تحقیق عناصر و مولفه‌های مورد نیاز برای طراحی مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی کدامند؟ نسبت عناصر و مولفه‌ها و زیر مولفه‌های ممیزی مدیریت منابع انسانی با یکدیگر چگونه است؟ و نهایتاً آیا مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی از برزش کافی برخوردار است؟

این تحقیق از نوع تحقیقات آمیخته و از نظر هدف، کاربردی است. همچنین از نظر نحوه بدست آوردن داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (پیمایشی) به حساب می‌آید. جامعه آماری بخش کیفی شامل اساتید و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشند که در این حوزه فعالیت‌های مطالعاتی یا تجربی داشته باشند. انتخاب این افراد بر اساس معیارهایی همچون حداقل ده سال تجربه فعالیت در حوزه مدیریت منابع انسانی، داشتن ارتباط مؤثر با مدیران سازمان‌ها و نهادهای تجاری و غیرانتفاعی، تسلط به موضوعات علمی مرتبط با مدیریت منابع انسانی، اشراف به مباحث سیاسی-اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و جمعیت شناختی بوده است. فرآیند نمونه‌گیری از اعضای خبره به شیوه نمونه‌گیری گلوله برفی صورت پذیرفته است. نمونه‌گیری گلوله برفی یک روش نمونه‌گیری می‌باشد که واحدهای نمونه نه تنها اطلاعاتی در مورد خودشان بلکه در مورد واحدهای دیگر جامعه نیز ارائه می‌کنند [۵]. بر این اساس، تعداد ۳ نفر از خبرگان با شرایط مذکور، نمونه اولیه انتخاب شدند و سایر خبرگان بر اساس پیشنهاد سه خبره اول شناسایی و مورد مصاحبه قرار گرفتند. مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان در خصوص مولفه‌ها و شاخص‌های مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی طی پروسه زمانی یک ماهه از تعداد ۱۲ خبره صورت پذیرفت و این تعداد خبره، اشباع نظری را تأمین نمودند. در این روش، پژوهشگر با شناسایی فرد یا گروهی از افراد آگاه، مصاحبه‌ها را آغاز و از این طریق به افراد مناسب دیگر جهت مصاحبه دست می‌یابد. این روش به ویژه هنگامی به کار می‌رود که شناخت افراد مناسب برای پژوهشگر دشوار باشد. سنجه‌های شناسایی شده از ادبیات نظری تحقیق، در قالب پرسشنامه‌هایی با پاسخ بسته و از طریق تکنیک دلفی در اختیار خبرگان قرار گرفته و میزان مناسب بودن هریک از این سنجه‌ها برای در نظر گرفتن در مدل نهایی پژوهش، میزان تطابق و تجانس هریک از سنجه‌ها با اهداف پژوهش در قالب طیف ۵ ارزشی لیکرت از خبرگان مورد سوال واقع شد و سنجه‌های پیشنهادی خبرگان نیز به سنجه‌های پیشین افزوده شد. در فرآیند مصاحبه، ابتدا فهرستی از ابعاد فعالیت مدیران در مدل ممیزی منابع انسانی بر پایه ادبیات نظری تحقیق تهیه شده و مبنای طرح و توسعه مدل پژوهش قرار گرفت. انجام مصاحبه با خبرگان بر اساس اشباع نظری ابعاد مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی صورت پذیرفت. در ادامه به تأیید و غربالگری شاخص‌ها پرداخته شد. این کار از طریق مقایسه مقدار ارزش اکتسابی هر شاخص

با مقدار آستانه صورت گرفت. مقدار آستانه از چند طریق محاسبه می‌شود که اصولاً مقدار ۰/۷ به عنوان مقدار آستانه در نظر گرفته شده است. برای این کار ابتدا مقادیر فازی مثلثی نظرهای خبرگان محاسبه شده، سپس برای محاسبه میانگین نظرات n پاسخ‌دهنده، میانگین فازی آن‌ها محاسبه شد. محاسبه عدد فازی برای هر یک از شاخص‌ها با استفاده از روابط زیر صورت گرفت.

$$\tilde{A}_{ij} = (a_{ij}, b_{ij}, c_{ij}), \quad i = 1, 2, \dots, n, \quad j = 1, 2, \dots, m$$

در این رابطه، اندیس i به فرد خبره و اندیس j به شاخص تصمیم‌گیری (سنجه مورد مطالعه) اشاره دارد. در ادامه، جمع‌بندی نهایی نظرات خبرگان در خصوص هر یک از سنجه‌ها با محاسبه مقادیر میانگین فازی به شیوه زیر صورت پذیرفت:

$$\tilde{a}_j = \min_i a_{ij}, \quad j = 1, 2, \dots, m$$

$$\tilde{c}_j = \max_i c_{ij}, \quad j = 1, 2, \dots, m \quad \tilde{b}_j = \left(\prod_{i=1}^n b_{ij} \right)^{\frac{1}{n}}, \quad j = 1, 2, \dots, m$$

در ادامه، مقادیر فازی زدایی شده برای سنجش میزان اتفاق نظر خبرگان در خصوص هر یک از سنجه‌های مذکور، از طریق رابطه زیر محاسبه شد:

$$Crisp_j = \frac{(\tilde{a}_j + \tilde{b}_j + \tilde{c}_j)}{3}, \quad j = 1, 2, \dots, m$$

با توجه به تحلیل نتایج بدست آمده از مرحله اول دلفی، عواملی که میانگین فازی زدایی شده آنها کمتر از ۰/۲۵ می‌باشد به این معنا است که خبرگان اعتقاد دارند که آن عوامل تاثیرگذار نیستند و در نتیجه در مرحله دوم دلفی فازی، حذف شدند. با استناد به نتایج بدست آمده از مرحله دوم تکنیک دلفی فازی، تعداد ۱۴ سنجه از ۱۶ سنجه اولیه به منظور سنجش سیاست‌های ممیزی مدیریت منابع انسانی از نظر خبرگان، ضروری شناسایی شده‌اند. همچنین تعداد ۱۹ سنجه باقی مانده از ۲۷ سنجه اولیه در مدل برای سنجش بُعد فرآیند ممیزی مدیریت منابع انسانی و تعداد ۷۵ سنجه باقی مانده از ۸۳ سنجه اولیه در مدل برای سنجش بُعد عملکرد ممیزی مدیریت منابع انسانی شناسایی شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان شرکت پتروشیمی پارس در سال ۱۴۰۱ (۴۰۰ نفر) بوده است. جهت تعیین حداقل حجم نمونه ۱۹۶ در مطالعه بخش کمی تحقیق، از فرمول کوکران برای جامعه با حجم معین استفاده گردید که به صورت تصادفی انتخاب شدند. در این پژوهش از روایی صوری استفاده شد، بدین جهت از اعضای پانل دلفی خواسته شد تا در مورد محتوای سوالات مورد نظر اظهار نظر نمایند که همگی روایی سوالات را تایید کردند. همچنین با استفاده از نرم افزار SPSS و با روش آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه و ابعاد آن در جدول (۲) برآورد گردید.

جدول ۲. برآورد ضرایب آلفای کرونباخ در آزمون پایایی پرسشنامه

ابعاد مدل ممیزی	مقوله های مدل ممیزی	سوالات مربوطه	آلفای کرونباخ
سیاست	مولفه ساختار	۱-۶	۰/۸۸۹
	مولفه سیستم‌های توسعه دهنده	۷-۱۰	۰/۷۴۹
	مولفه متعادل کننده	۱۱-۱۴	۰/۸۹۴
فرآیند	مولفه سازمان دهنده	۱۵-۲۰	۰/۹۱۳
	مولفه سیستم‌های پیشران	۲۱-۲۶	۰/۸۹۱
عملکرد	مولفه تناسب دهنده	۲۷-۳۳	۰/۸۹۲
	مولفه سازمانی	۳۴-۵۸	۰/۹۷۵
	مولفه بهسازی	۵۹-۷۶	۰/۹۶۲
	مولفه توازن کارکنان	۷۷-۱۰۸	۰/۹۸۲

با توجه به اینکه مقادیر آلفای کرونباخ برای نمونه مقدماتی ۵۰ نفری بزرگتر از مقدار ۰/۷، پایایی پرسشنامه پژوهش مورد تایید قرار گرفت. در تحلیل‌های استنباطی این پژوهش از تحلیل عاملی تاییدی بهره گرفته شد. در این تحلیل، میزان سهم هر یک از ابعاد و مولفه‌های

مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی در تبیین این مفهوم برآورد شده است. از آنجا که مدل تحقیق دارای بعد، مولفه و شاخص است، اعتبارسنجی مدل نیازمند بکارگیری روش‌های آماری مبتنی بر عامل است [۱۷]. از این رو تحلیل عاملی تاییدی مناسب‌ترین روش برای اعتبارسنجی مدل تحقیق حاضر بوده است. به منظور اولویت‌بندی هر یک از شاخص‌ها و مولفه‌های مدل از تحلیل چندمعیاره استفاده شد. در این تحلیل، میزان اهمیت هر یک از ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدل از نظر خبرگان در یک طیف ۱ تا ۱۰ ارزش‌گذاری شده و نمرات نرمال شده حاصل از این ارزش‌گذاری به منظور اولویت‌بندی استفاده می‌شوند. در این تحقیق با توجه به تعداد شاخص‌ها، رتبه‌بندی مولفه‌ها و شاخص‌ها از روش SAW بهره گرفته شد. همچنین به منظور تعیین وضعیت موجود ممیزی مدیریت منابع انسانی در شرکت پتروشیمی پارس از آزمون‌های مقایسات میانگین تی بهره گرفته شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در نرم افزار SPSS و EQS صورت گرفت.

۴. تحلیل یافته‌ها

از مجموع ۱۲ نفری که در پنل دلفی شرکت کردند، ۹ نفر مرد و ۳ نفر زن همگی دارای دکتری تخصصی در رشته مدیریت منابع انسانی بودند. از مجموع ۱۹۶ نفر پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه پژوهش در بخش کمی ۳۱/۱٪ کارشناسی ارشد و دکتری، ۵۵/۶٪ کارشناسی و مابقی پایین‌تر بودند. که ۲۶/۵٪ زن و ۷۳/۵٪ مرد بودند. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه‌ای که بر پایه سنج‌های شناسایی شده از ادبیات نظری و توسعه داده شده و اصلاح شده بر پایه نظرات خبرگان، شامل تعداد ۱۰۸ شاخص برای سنجش بُعد سیاست (۳ بعد و ۱۴ قلم)، بُعد فرآیند (۳ بعد و ۱۹ قلم) و بُعد عملکرد (۳ بعد و ۷۵ قلم) بوده است. به منظور اعتبارسنجی ابعاد مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی، بارهای عاملی و آماره‌های آزمون معناداری هر یک از ابعاد مدل مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. برای این منظور ابتدا نمرات بدست آمده برای هر یک از مولفه‌های ساختار، سیستم‌های توسعه دهنده و توازن کارکنان از طریق بارهای عاملی بدست آمده از تحلیل عاملی تاییدی و بر پایه شاخص‌های پرسشنامه محاسبه شده و این نمرات به عنوان شاخص‌های سنجش ابعاد در نظر گرفته شده‌اند. به منظور تعیین معناداری این مولفه‌ها در تبیین این بعد از مدل تحقیق و همچنین آزمون معناداری شاخص‌های مورد استفاده در سنجش این مولفه‌ها، آماره‌های آزمون معناداری بارهای عاملی به همراه شاخص‌های نیکویی برازش مدل نیز برآورد شده‌اند که نتایج آن به شرح جدول (۳ تا ۵) ارائه شد.

جدول ۳. آزمون معناداری شاخص‌ها و مولفه‌های بعد سیاست

بخش اول: نتایج تحلیل عاملی لایه اول مدل				
شاخص	مولفه	بار عاملی	آماره آزمون	
مشارکت کارکنان	ساختار	۰/۷۸۴	۱۰/۶۹۱	
فرهنگ سازمانی		۰/۸۴۲	۱۰/۳۸	
ارتباطات داخلی و خارجی		۰/۹۱۹	۱۲/۵۰۹	
ارزیابی مشاغل		۰/۹۹۹	۱۲/۰۹۶	
مسیر ارتقاء شغلی		۰/۶۵۴	۱۰/۹۷۲	
سیک‌های رهبری		۰/۹۹۶	۱۲/۴۰۸	
ارزیابی عملکرد		۱/۰۶۹	۱۰/۱۵۶	
انگیزه کارکنان		۱	۹/۸۳۰	
مدیریت استعدادها		سیستم‌های توسعه دهنده	۰/۶۲۰	۸/۳۷۱
آموزش و توسعه		۱/۰۰۹	۱۰/۳۹	
حقوق و دستمزد	متعادل کننده‌ها	۱/۶۶۰	۲/۳۶۳	
ساختار		۱/۰۹۴	۲/۳۳۷	
رضایت کارکنان		۱/۰۰۳	۲/۳۲۲	
ترک از خدمت		۱/۰۲۳	۲/۳۴۴	

بخش دوم: نتایج تحلیل عاملی لایه دوم مدل

مؤلفه	بعد	بار عاملی	آماره آزمون	تغییرات تبیین شده
ساختار		۱/۸۹۴	$۳/۳ \times ۱۰^۹$	۰/۴۵۷
سیستم های توسعه دهنده	سیاست	۰/۹۹۶	۲/۳۶۶	۰/۱۸۱
متعادل کننده ها		۰/۸۱۲	$۵/۳ \times ۱۰^۸$	۰/۲۵۰

بخش سوم: شاخص های نیکویی برازش مدل

آماره کای-مربع	درجه آزادی	معناداری مدل	Chi-square/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	RMR
۹۴/۲۳۹	۱۴۸	۰/۰۲۸۳۵	۱/۳۴۶۲	۰/۹۴۰	۰/۹۱۰	۰/۹۸۱	۰/۰۴۲	۰/۰۳۳

جدول ۴. آزمون معناداری شاخص ها و مؤلفه های بعد فرآیند

بخش اول: نتایج تحلیل عاملی لایه اول مدل

شاخص	مؤلفه	بار عاملی	آماره آزمون	تغییرات تبیین شده
بازنگری ساختار سازمانی و طراحی کمیته ها		۱/۴۱۴	۱۱/۲۲۱	۰/۶۴۰
طراحی OCT		۰/۹۷۳	۹/۷۳۸	۰/۴۹۳
طراحی ارتباطات داخلی	سازمان دهنده	۱/۴۰۷	۱۱/۴۱۶	۰/۶۶۱
طراحی ارزیابی مشاغل		۰/۸۵۴	۹/۷۱۷	۰/۴۹۱
طراحی مسیر پیشرفت شغلی		۱/۲۰۲	$۹/۲ \times ۱۰^۸$	۰/۵۷۵
توانمندسازی		۰/۹۷۸	۱۰/۰۹۷	۰/۵۲۷
جبران خدمات		۰/۷۴۴	۱۱/۵۸۹	۰/۵۳۶
جذابیت و استخدام		۰/۹۹۷	۱۳/۲۶۰	۰/۶۴۶
امور کارکنان (انضباط، بیمه و ...)		۰/۹۶۰	۱۱/۹۵۶	۰/۵۶۰
فرآیند انفصال از خدمت	سیستم های پیشران	۱/۰۱۸	۱۲/۹۵۵	۰/۶۲۶
برنامه های مزایای شغلی		۱/۰۹۸	۱۳/۲۰۷	۰/۶۴۳
سیستم های اطلاعاتی		۱/۱۵۵	$۷/۷ \times ۱۰^۸$	۰/۷۱۲
برنامه ها و پروژه های مصوب		۱/۱۰۴	۶/۷۸۶	۰/۵۶۹
طراحی سیستم ارزیابی عملکرد		۰/۹۷۹	۶/۷۹۳	۰/۵۷۱
طراحی سیستم انگیزش		۰/۵۷۵	۶/۱۵۳	۰/۳۸۷
طراحی سیستم مدیریت استعدادها	مؤلفه تناسب دهنده	۰/۸۸۸	۶/۵۲۷	۰/۴۸۳
فرآیند ارزیابی نیازهای آموزشی		۰/۷۷۷	۶/۵۹۱	۰/۵۰۳
ابزارها و روش های مختلف آموزش		۱/۰۸۵	۶/۷۸۵	۰/۵۶۸
ارزیابی اثربخشی		۱/۲۸۳	۷/۰۲۹	۰/۶۷۰

بخش دوم: نتایج تحلیل عاملی لایه دوم مدل

مؤلفه	بعد	بار عاملی	آماره آزمون	تغییرات تبیین شده
مؤلفه سازمان دهنده		۱/۰۳۴	۵/۰۱۰	۰/۳۹۱
مؤلفه سیستم های پیشران	فرآیند	۰/۹۶۵	۴/۳۹۴	۰/۱۹۷

بخش اول: نتایج تحلیل عاملی لایه اول مدل								
مولفه تناسب دهنده			۱/۲۲۶	۳/۳۴۷	۰/۴۳۴			
بخش سوم: شاخص های نیکویی برازش مدل								
آماره کای-مربع	درجه آزادی	معناداری مدل	Chi-square/df	GFI	A GFI	C FI	RMS EA	R MR
۱۸۲/۲۱۸	۱۴۸	۰/۰۱۹۶۶	۱/۲۵۶۶۷	۰/۹۱۲	۸۸۴	۹۸	۰/۰۳۶	۰/۳۲
					۰/	۰/۱		۰/

جدول ۵. آزمون معناداری شاخص‌ها و مولفه‌های بعد عملکرد

بخش اول: نتایج تحلیل عاملی لایه اول مدل			
تغییرات تبیین شده	آماره آزمون	بار عاملی	شاخص
۰/۵۷۰	۱۱/۳۲۷	۰/۹۷۶	سطح رضایت کارکنان از میزان مشارکت و مورد تشکر واقع شدن
۰/۶۱۰	۱۱/۸۰۰	۱/۰۰۹	تعداد دوره‌های آموزشی که برای Oct طراحی شده است
۰/۵۸۸	۱۱/۵۴۶	۰/۸۹۷	سطح رضایت از روابط فردی
۰/۶۰۹	۱۱/۷۸۸	۱/۰۲۷	سطح رضایت کارکنان از شرایط و محیط کار
۰/۵۴۳	۱۱/۰۰۹	۰/۸۳۱	میزان استقلال، انتخاب مسیر شغل، ایجاد تعادل بین شغل و زندگی
۰/۴۲۹	۹/۶۰۸	۰/۵۷۸	میزان وضوح و روشنی اهداف
۰/۵۹۳	۱۱/۶۰۴	۱/۰۰۲	درصد ارائه بازخورد مناسب از ارزیابی عملکرد به کارکنان
۰/۴۴۱	۹/۷۶۲	۰/۶۰۶	درصد بهبود انگیزه کارکنان
۰/۵۳۷	۱۰/۹۳۸	۰/۸۶۶	نرخ استعداد موجود
۰/۶۵۷	۱۲/۳۴۹	۱/۰۹۱	شاخص رضایت کارکنان از آموزش
۰/۵۷۵	۱۱/۳۹۴	۰/۹۴۰	نسبت هزینه های آموزش و توسعه به ازای هر کارمند
۰/۶۰۸	۱۱/۷۷۴	۱/۰۹۶	تعداد ساعت آموزش به ازای هر کارمند
۰/۵۸۳	۱ × ۱۰ ^{۳۸}	۰/۷۹۶	در صد میزان رضایت شغلی کارکنان (از جبران خدمات)
۰/۶۰۰	۱۱/۶۸۳	۰/۹۶۲	نرخ درخواست جابجایی
۰/۴۹۶	۱۰/۴۳۷	۰/۶۹۶	میانگین رضایت کارکنان
۰/۵۷۲	۱۱/۳۵۴	۰/۹۵۷	میزان ترک خدمت کارکنان توانمند
۰/۵۱۲	۱۰/۶۴۳	۰/۶۴۱	تعداد جلسات تیمی
۰/۴۳۸	۹/۷۲۵	۰/۶۹۲	درصد وزن شاخص‌های فرهنگی به کل وزن ارزیابی عملکرد
۰/۵۳۶	۱۰/۹۲۷	۰/۶۷۰	میانگین ارتباطات کارکنان با یکدیگر
۰/۵۴۵	۱۱/۰۴۰	۰/۷۹۱	درصد بهبود کیفیت نگرش شغلی کارکنان
۰/۶۴۹	۱۲/۲۵۸	۱/۰۲۷	میزان تمرکز بر هم‌جهتی طرح ریزی مسیر شغلی و مدیریت مسیر شغل
۰/۵۵۸	۱۱/۱۸۸	۱/۰۰۲	هویت بخشی و قدردانی
۰/۵۴۱	۱۰/۹۸۱	۰/۸۷۷	میزان عملکردهای نامطلوب و پایین‌تر از استاندارد نیروی کار
۰/۶۲۰	۱۱/۹۱۸	۱/۰۵۰	درصد کارکنان آموزش دیده
۰/۴۴۸	۹/۸۴۴	۰/۷۰۷	نرخ جانشین پروری
۰/۴۶۶	۸/۹۰۲	۰/۵۷۶	درصد هزینه های آموزشی

بخش اول: نتایج تحلیل عاملی لایه اول مدل

۰/۵۹۷	۹/۹۵۴	۰/۹۳۱	تعداد دوره های برگزار شده در موضوعات مختلف
۰/۵۴۲	۹/۵۳۲	۰/۹۶۸	درصد مشارکت کارکنان در برنامه های آموزشی
۰/۴۷۹	۹/۰۱۸	۰/۶۹۹	میانگین تغییرات حقوق ناشی از عملکرد
۰/۵۲۷	۹/۴۱۲	۰/۸۲۸	درصد گردش نیروی انسانی (ورود و خروج نیروی انسانی)
۰/۵۶۳	۹/۶۹۲	۰/۹۹۰	درصد افزایش عملکرد کارکنان نسبت به سال قبل
۰/۵۳۸	۹/۵۰۱	۰/۸۹۳	نرخ ترک خدمت در سال
۰/۵۷۳	۹/۷۶۸	۰/۹۲۳	میزان تعهد اعضای سازمان (وفاداری و اعتماد متقابل)
۰/۵۲۴	۹/۳۸۷	۰/۹۸۸	میزان رضایتمندی نیروهای استخدام شده از فرآیند استخدام
۰/۵۹۷	۹/۹۵۴	۱	میزان طراحی مصاحبه ها و شیوه های آگهی دهی مناسب برای استخدام افراد واجد شرایط متناسب با شغل مورد نظر
۰/۵۹۵	۹/۹۳۸	۱/۰۵۶	میانگین زمان انجام تشریفات استخدامی
۰/۵۷۷	۹/۸۰۴	۰/۹۶۲	درصد کیفیت جذب
۰/۴۵۴	۱ × ۱۰ ^۸	۰/۶۶۶	میزان توسعه مشارکت کارکنان (عملیاتی) در تصمیم سازی مدیران عالی و میانی از طریق تفویض اختیارات بیشتر
۰/۴۴۳	۸/۶۹۴	۰/۶۱۴	عملکرد نیروهای تازه استخدام شده
۰/۶۳۱	۱۰/۱۹۵	۱/۰۵۲	نرخ بهره وری کارکنان
۰/۵۷۷	۹/۷۹۷	۱/۰۰۱	سطح رضایت کارکنان از فرصت های توسعه ای
۰/۶۰۹	۱۰/۰۳۷	۱/۰۲۸	درصد کارکنان با عملکرد پایین
۰/۵۲۰	۹/۳۵۲	۰/۸۸۴	درصد آموزش بهداشت و ایمنی کافی به کارکنان در زمینه های حرفه
۰/۶۱۵	۱۲/۵۷۸	۱/۱۰۲	درصد خدمات مشاوره ای - روان شناختی
۰/۶۲۱	۱۲/۶۵۸	۰/۹۹۸	سطح رضایت کارکنان از حقوق و مزایا
۰/۶۳۵	۱۲/۸۵۳	۰/۹۶۰	تعداد کارکنانی که شرکت را به سایرین توصیه می کنند
۰/۶۰۴	۱۲/۴۱۵	۱/۰۴۲	میزان استفاده و رضایت کارکنان از مزایا (وام، امکانات رفاهی)
۰/۵۹۲	۱۲/۲۵۲	۰/۹۲۳	درصد خروج از شرکت در سال اول
۰/۶۱۴	۱۲/۵۵۵	۰/۹۶۶	میانگین زمان پر شدن سمت های قابل تامین از طریق کارایی
۰/۴۴۴	۱۰/۲۰۱	۰/۶۸۹	میزان وجود گروه های خودگردان و خود راهبر در سطوح عملیاتی
۰/۶۱۴	۱۲/۵۶۲	۰/۹۸۴	درصد افراد جدید الاستخدام که در اولین ارزیابی نتایج رضایت بخشی کسب کرده اند
۰/۴۱۷	۹/۸۱۷	۰/۶۱۹	میانگین زمان جذب هر سمت
۰/۵۸۲	۱۲/۱۱۵	۱/۰۵۳	میزان گرایش مدیران پروژه به سطح مشارکت و همکاری منابع انسانی
۰/۵۳۰	۱۱/۴۰۰	۰/۸۸۳	میزان تفویض اختیار به افراد پایین دست (تفویض قدرت و اختیار)
۰/۴۳۶	۱۰/۰۹۱	۰/۵۴۷	نرخ هزینه جبران خدمات کارکنان
۰/۵۰۸	۱۱/۰۹۴	۰/۷۵۴	درصد مشاغلی که از طریق طرح های جانشینی تامین نیرو می شوند
۰/۴۵۱	۱۰/۲۹۸	۰/۶۲۴	میزان استفاده کارکنان از مرخصی
۰/۴۷۵	۱۰/۶۳۳	۰/۷۱۴	درصد بازنشستگی پیش از موعد
۰/۵۴۰	۱۱/۵۴۱	۰/۷۰۵	پرداخت پاداش به منابع انسانی به خاطر موفقیت در انجام وظایف محوله (ارائه پاداش عملکردی)

توازن کارکنان

بخش اول: نتایج تحلیل عاملی لایه اول مدل

۰/۴۱۸	۹/۸۲۷	۰/۵۲۲	هزینه حقوق و دستمزد به ازای هر کارمند
۰/۶۶۲	۱۳/۲۲۱	۱/۱۵۰	میانگین مدت خالی بودن پست‌های مدیریتی و کارکنان
۰/۵۰۰	۱۰/۹۸۳	۰/۸۴۹	درصد رسیدگی به مشکلات کارکنان
۰/۶۳۰	۱۲/۷۷۷	۱/۰۰۳	درصد جابه جایی کارکنان بین ۷ - ۱ سال در مشاغل
۰/۵۱۷	۱۱/۲۲۲	۰/۷۶۸	نرخ و سرعت اعمال تغییرات حقوق ناشی از عملکرد
۰/۵۹۵	۱۲/۲۹۷	۱/۰۱۲	نرخ و سرعت اثربخشی پاسخگویی به مشکلات کارکنان
۰/۵۲۷	۱۱/۳۵۵	۰/۷۸۸	درصد طرح‌های حمایتی
۰/۶۳۵	۳/۱ × ۱۰ ^۸	۰/۱۶۳	درصد کل ساعات کاری از دست رفته به علت غیبت
۰/۵۰۶	۱۱/۰۶۶	۰/۶۲۴	میانگین روزهای انتظار درخواست: کارکنان
۰/۵۴۶	۱۱/۶۱۸	۰/۸۶۳	نرخ هزینه بیمه اجتماعی
۰/۵۷۰	۱۱/۹۵۰	۰/۸۴۶	نرخ بازده هزینه بیمه
۰/۳۷۳	۹/۱۸۲	۰/۴۸۲	دعای حقوقی به تفکیک نوع
۰/۵۵۲	۱۱/۷۰۳	۰/۷۷۶	درصد زنان در مناصب مدیریتی
۰/۶۶۷	۱۳/۲۹۴	۱/۱۳۵	نرخ جانشین پروری
۰/۴۹۴	۱۰/۸۹۵	۰/۶۱۹	تعداد استعدادهای بومی در سمت‌های کلیدی
۰/۵۲۱	۱۱/۲۷۵	۰/۶۷۸	نرخ گزارش‌دهی گزارش‌های متداول

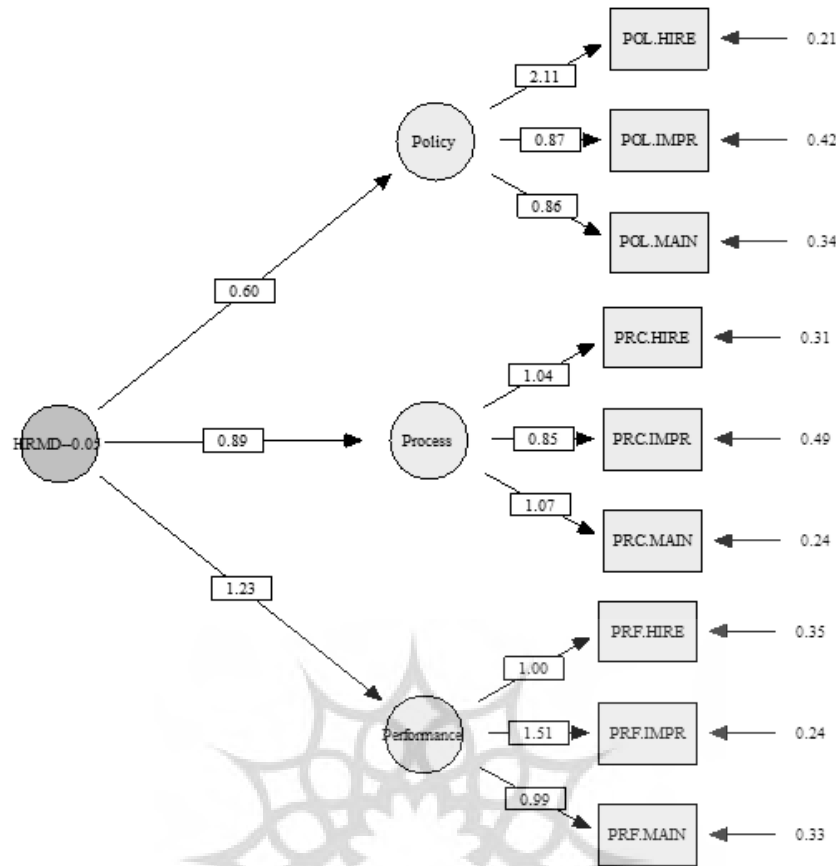
بخش دوم: نتایج تحلیل عاملی لایه دوم مدل

تغییرات تبیین شده	آماره آزمون	بار عاملی	بعد	مولفه
۰/۱۵۰	۲/۴۸۶	۰/۶۷۹		مولفه سازمانی
۰/۳۶۶	۱/۹ × ۱۰ ^۹	۱/۰۰۴	عملکرد	مولفه بهسازی
۰/۲۶۷	۲/۳۹۵	۰/۹۱۱		مولفه توازن کارکنان

بخش سوم: شاخص‌های نیکویی برازش مدل

RMR	RMSEA	CFI	AGFI	GFI	Chi-square/df	معناداری مدل	درجه آزادی	آماره کای-مربع
۰/۰۵۱	۰/۰۳۵	۰/۹۲۸	۰/۷۷۲	۰/۸۹۰	۱/۲۷۹۴	۰/۰۰۰	۱۴۸	۳۴۴۵/۵۲۶

بعد سیاست با نماد (Policy) و تعداد سه شاخص، بعد فرآیند با نماد (Process) و تعداد سه شاخص، بعد عملکرد با نماد (Performance) و تعداد سه شاخص در نمودار (۱) برآورد بارهای عاملی مربوط به هر یک از ابعاد مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد.



نمودار ۱. برآورد بارهای عاملی ابعاد مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی

با توجه به بارهای عاملی مدل تحقیق در بیرونی‌ترین لایه مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی، مشاهده می‌شود سهم بعد سیاست در تبیین ممیزی مدیریت منابع انسانی برابر با ۰/۶۰، سهم بعد فرآیند برابر با ۰/۸۹ و سهم بعد عملکرد برابر با ۱/۲۳ بدست آمد. نتایج آزمون معناداری بارهای عاملی این تحلیل به شرح جدول (۶) ارائه شده‌اند.

جدول ۶. آزمون معناداری ابعاد مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی

بخش اول: نتایج تحلیل عاملی لایه اول مدل				
تغییرات تبیین شده	آماره آزمون	بار عاملی	بعد	شاخص
۰/۶۱۷	$2/8 \times 10^9$	۲/۱۱۱	سیاست	مولفه ساختار
۰/۱۲۲	۲/۷۲۹	۰/۸۷۱		مولفه سیستم‌های توسعه دهنده
۰/۱۴۴	۲/۸۰۶	۰/۸۶۱		مولفه متعادل کننده
۰/۳۳۲	۳/۶۶۶	۱/۰۴۳	فرآیند	مولفه سازمان دهنده
۰/۱۷۳	$1/2 \times 10^9$	۰/۸۵۵		مولفه سیستم‌های پیشران
۰/۳۹۷	۳/۶۳۲	۱/۰۷۴		مولفه تناسب دهنده
۰/۱۷۳	۳/۲۸۱	۱/۰۰۲	عملکرد	مولفه سازمانی
۰/۴۱۳	۳/۵۷۵	۱/۵۱۳		مولفه بهسازی
۰/۱۸۰	1×10^{38}	۰/۹۸۷		مولفه توازن کارکنان

بخش دوم: نتایج تحلیل عاملی لایه دوم مدل

ابعاد	مفهوم کلی	بار عاملی	آماره آزمون	تغییرات تبیین شده
سیاست		۰/۶۰۱	1×10^{28}	۰/۲۲۷
فرایند	ممیزی مدیریت منابع انسانی	۰/۸۹۲	۲/۵۷۲	۰/۲۷۷
عملکرد		۱/۲۲۸	۳/۱۱۸	۱

بخش سوم: شاخص های نیکویی برازش مدل

آماره کای مربع	درجه آزادی	معناداری مدل	Chi-square/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	RMR
۲۷/۳۸۱	۱۹۵	۰/۱۲۴۸۸	۱/۳۶۹۰۵	۰/۹۷۰	۰/۹۳۳	۰/۹۴۷	۰/۰۴۴	۰/۰۲۲

نتایج جدول ۹، نشان می‌دهد که مدل برازش داده شده از نیکویی برازش مطلوبی برخوردار است. نه تنها سطح معناداری آزمون کای دو بزرگتر از خطای نوع اول ۰/۰۵ بدست آمد ($P\text{-Value} = 0/12488$) و نشان از اشباع بودن مدل دارد، بلکه نسبت آماره کای دو به درجه آزادی مدل نیز کوچکتر از مقدار ۳ بدست آمده ($\text{Chi}/\text{df} = 1/36905$)، می‌توان پذیرفت که برآورد پارامترها در مدل برازش داده شده، با مقادیر آنها در ماتریس کواریانس متغیرها به طور معناداری انطباق داشته است. شاخص‌های نیکویی برازش GFI ، $AGFI$ و CFI در این مدل بزرگتر از ۰/۹ برآورد شده‌اند که نشان دهنده مناسب بودن مدل و توان بالای آن در تبیین روابط علی- معلولی متغیرها می‌باشد. مقدار خطای RMR و $RMSEA$ نیز کوچکتر از مقدار تجربی ۰/۰۵ برآورد شده‌اند که نشان می‌دهد خطای برازش مدل نیز کوچک و قابل اغماض است و لذا نتایج مدل قابل استناد و معتبر بوده است.

با توجه به آماره‌های آزمون معناداری شاخص‌ها (مقادیر عاملی مولفه‌های مدل) در تبیین مفاهیم ابعاد مدل که بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بدست آمده‌اند، معناداری نقش هریک از مولفه‌ها در تبیین ابعاد متناظر مورد تایید بوده است. همچنین آماره‌های آزمون معناداری برای ابعاد سه گانه مدل نیز بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ برآورد شده‌اند که نشان می‌دهد مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی، به‌طور معناداری از طریق ۳ بعد سیاست، فریندها و عملکرد قابل تبیین است. از این‌رو تحلیل‌های عاملی مرتبه اول و دوم در لایه داخلی و بیرونی این بعد از مدل، نشان از اعتبار مدل دارند. تغییرات تبیین شده از مولفه‌ها و ابعاد این مدل نشان می‌دهند که مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی، ۲۲/۷ درصد از تغییرات موجود در بعد ساختار، ۲۷/۷ درصد از تغییرات موجود در بعد فرآیندها و تمامی تغییرات موجود در بعد عملکرد را تبیین می‌کند.

با استناد به معناداری هریک از شاخص‌ها در تبیین مولفه‌های مدل، معناداری مولفه‌ها در تبیین ابعاد و همچنین معناداری ابعاد در تبیین کلی مدل می‌توان نتیجه گرفت که مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی بر پایه ۳ بعد سیاست، فرآیندها و عملکرد قابل تبیین بوده و هریک از این ابعاد به طور معناداری از طریق ۳ مولفه شناسایی شده قابل سنجش هستند. همچنین نقش هریک از شاخص‌های مدل در تبیین مولفه‌ها نیز معنادار بدست آمد که نشان از معناداری کلی مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی در این تحقیق داشته‌اند. به منظور اولویت بندی ابعاد و مولفه‌های مدل از تحلیل SAW استفاده شد. در این تحلیل اهمیت هریک از ابعاد و مولفه‌ها تحلیل شد. هر یک از خبرگان تحقیق نمراتی بین ۱ تا ۱۰ به میزان اهمیت ابعاد و مولفه‌های مدل تخصیص داده و اوزان اهمیت نهایی ابعاد و مولفه‌ها و اولویت‌های مبتنی بر این اوزان محاسبه گردیده است. نتایج این ارزیابی به شرح جدول ۷، بوده است.

جدول ۷. اولویت بندی مولفه‌های مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی

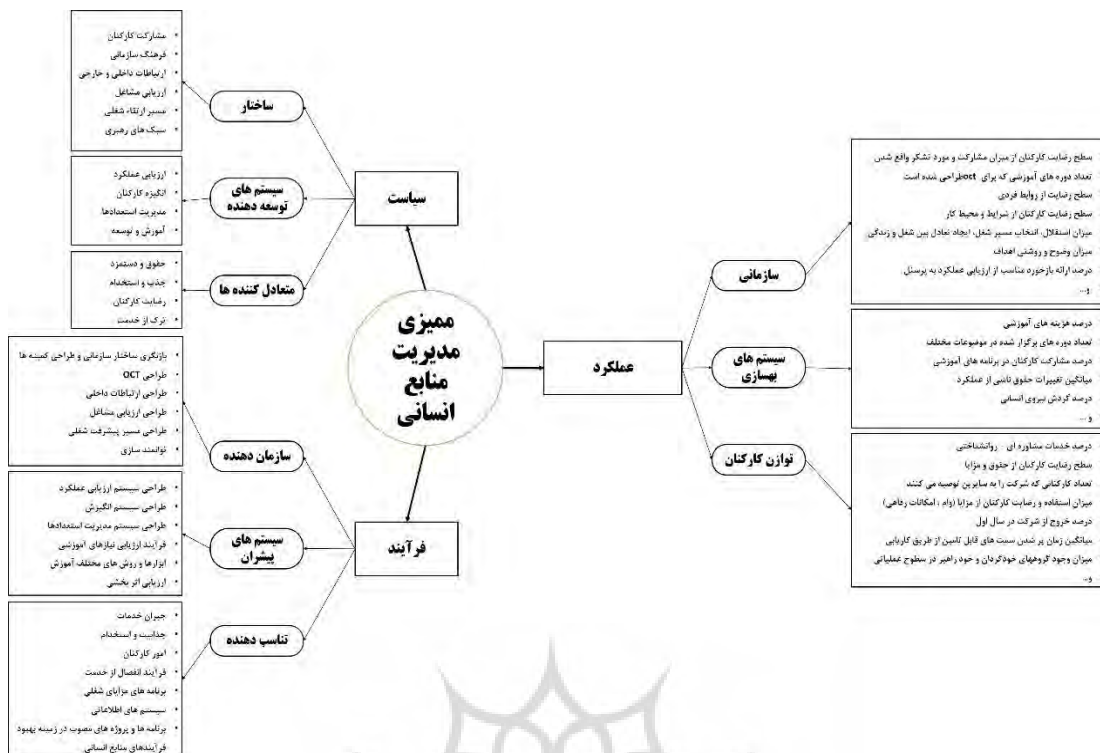
مولفه	بعد سیاست		مولفه	بعد فرایند		مولفه	بعد عملکرد	
	اولویت	وزن		اولویت	وزن		اولویت	وزن
ساختار	۱	۸	سازمان دهنده	۱	۹/۶۲۵	سازمان	۱	۱۰/۵۷۱
سیستم‌های توسعه دهنده	۲	۷	سیستم‌های پیشران	۲	۸/۵	بهبودی	۲	۱۰
توازن کارکنان	۳	۶/۶۷	تناسب دهنده	۳	۶/۱۲۵	توازن کارکنان	۳	۸/۵۷۱

مطابق نتایج جدول ۷، اوزان اهمیت برای مولفه‌ها در هریک از ابعاد مدل، منعکس کننده اولویت‌های یکسان برای مولفه‌های ساختار، سیستم‌های توسعه دهنده و توازن کارکنان هستند. بنابراین، می‌توان اظهار کرد که اولویت مولفه‌های مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی، صرف نظر از اینکه کدام بعد مدل مدنظر است برابر است با: (۱) ساختار، (۲) سیستم‌های توسعه دهنده و (۳) توازن کارکنان. به منظور اولویت بندی ابعاد مدل از نظر اهمیت نیز این تحلیل بر روی ابعاد مدل انجام شده است که نتایج آن به شرح جدول (۸) است.

جدول ۸. اولویت ابعاد مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی

اولویت	وزن	بعد
۱	۷	سیاست
۲	۶/۹	فرایند
۳	۵	عملکرد

مطابق با نتایج جدول (۸) اوزان اهمیت ابعاد مدل، منعکس کننده اولویت (۱) سیاست، (۲) فرایند و (۳) عملکرد در پیاده سازی مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی است. مطابق با نمودار ۲، مدل ۳ بعد و ۹ مولفه ۱۰۸ شاخص دارد. بعد از طراحی مدل نهایی مولفه‌های تحلیل عاملی، بر مبنای نظر خبرگان اولویت بندی و اهمیت هر یک از آنها در مدل بررسی شد. بنابراین ابزار جمع آوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه است که بر پایه سنج‌های شناسایی شده از ادبیات نظری توسعه داده شده و اصلاح شده بر پایه نظرات خبرگان، شامل تعداد ۱۰۸ شاخص می‌باشد که برای سنجش بعد سیاست (۳ مولفه و ۱۴ قلم)، بعد فرایندها (۳ مولفه و ۱۹ قلم) و بعد عملکرد (۳ مولفه و ۷۵ قلم) بوده است. **ارزیابی وضعیت پیاده سازی مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی.** در این بخش، وضعیت پیاده سازی و اجرای مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی در جامعه هدف مورد بررسی قرار گرفته است. این تحلیل به منظور سنجش اختلاف وضعیت موجود و وضعیت مطلوب ممیزی مدیریت منابع انسانی، تحت مدل ارائه شده در تحقیق انجام شده است. با توجه به تایید روایی شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی که در بخش‌های پیش به آن پرداخته شد، در این بخش، به منظور محاسبه نمرات هریک از مولفه‌های مدل، از میانگین حسابی نمرات بدست آمده برای هریک از شاخص‌ها بهره گرفته شد. متوسط نمرات بدست آمده برای هریک از مولفه‌ها در هریک از ابعاد مدل، با مقدار متوسط ۳ (با توجه به طیف ۵ ارزشی در پرسشنامه تحقیق) مورد مقایسه قرار گرفت و برای این منظور از آزمون مقایسه میانگین تک نمونه‌ای تی بهره گرفته شد. نتایج این آزمون به شرح جدول (۹) است.



نمودار ۲. مدل نهایی ممیزی مدیریت منابع انسانی

جدول ۹. آزمون وضعیت پیاده‌سازی مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی

مقیاس	مقیاس خرده	شاخص‌های توصیفی		آزمون کلموگروف-اسمیرنوف		آزمون مقایسه میانگین	
		میانگین	انحراف معیار	آماره KS	معناداری	آماره t	معناداری
بعد سیاست	مولفه ساختار	۲/۷۹۵۹	۰/۷۴۵۹	۱/۱۴۹	۰/۱۴۳	-۳/۸۳۰	۰/۰۰۰
	مولفه سیستم‌های توسعه دهنده	۲/۰۵۱۰	۰/۶۹۱۰	۱/۷۱۵	۰/۰۰۶	۱۹/۲۲۶	۰/۰۰۰
	مولفه متعادل کننده	۳/۰۱۵۳	۰/۶۳۰۲	۱/۶۳۶	۰/۰۰۹	۰/۳۴۰	۰/۷۳۴
بعد فرآیند	مولفه سازمان دهنده	۲/۶۲۳۳	۰/۶۷۶۱	۱/۰۸۴	۰/۱۹۰	-۷/۷۹۹	۰/۰۰۰
	مولفه سیستم‌های پیشران	۳/۴۸۱۳	۰/۷۶۸۴	۱/۰۳۶	۰/۲۳۴	۸/۷۶۸	۰/۰۰۰
	مولفه تناسب دهنده	۲/۹۶۶۵	۰/۶۳۶۸	۱/۰۲۷	۰/۲۴۲	-۰/۷۳۷	۰/۴۶۲
بعد عملکرد	مولفه سازمانی	۳/۰۵۳۱	۰/۶۵۲۸	۰/۶۱۳	۰/۸۴۶	۱/۱۳۸	۰/۲۵۷
	مولفه بهسازی	۲/۸۷۰۵	۰/۶۳۷۱	۰/۷۶۶	۰/۶۰۱	-۲/۸۴۶	۰/۰۰۵
	مولفه توازن کارکنان	۳/۰۶۴۹	۰/۶۳۰۵	۰/۶۳۳	۰/۸۱۸	۱/۴۴۱	۰/۱۵۱
مدیریت منابع انسانی	بعد سیاست	۲/۶۴۵۸	۰/۵۰۴۸	۰/۷۴۷	۰/۶۳۳	-۹/۸۲۳	۰/۰۰۰
	بعد فرآیند	۳/۰۲۰۷	۰/۵۰۰۸	۰/۸۱۸	۰/۵۱۵	۰/۵۷۸	۰/۵۶۴
	بعد عملکرد	۳/۰۱۴۳	۰/۴۵۳۲	۰/۷۱۰	۰/۶۹۴	۰/۴۴۱	۰/۶۶۰

با توجه به نتایج جدول ۹، مشاهده می‌شود که وضعیت کلی پیاده سازی هر یک از ابعاد سیاست گذاری، فرآیند و عملکرد از مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی در شرکت به ترتیب دارای نمرات برابر با ۲/۶۴۵۸، ۳/۰۲۰۷ و ۳/۰۱۴۳ بوده است. به منظور آزمون نرمال بودن توزیع نمرات متغیرها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف بهره گرفته شد. سطح معناداری این آزمون برای مولفه‌های سیستم‌های توسعه‌دهنده (۰/۰۰۶)

و توازن کارکنان (۰/۰۰۹) از بعد سیاست کوچکتر از خطای ۰/۰۵ بدست آمد و نشان از نرمال نبودن توزیع داده ها در این مولفه ها داشت. اما با استناد به قضیه حد مرکزی مبنی بر کافی بودن حجم نمونه و متناهی بودن واریانس داده ها، در این دو مورد نیز از آزمون پارامتری تی جهت مقایسه میانگین نمرات با حد متوسط ۳ استفاده شد. نتایج سطوح معناداری و جهت (مثبت یا منفی بودن) آماره‌های آزمون تی نشان می‌دهد که وضعیت پیاده سازی ابعاد فرآیند و عملکرد تحت مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی در حد متوسط بوده است، اما وضعیت پیاده سازی بعد سیاست تحت این مدل در شرکت، کمتر از حد متوسط ارزیابی شده است. همچنین بررسی‌های دقیق‌تر بر روی مولفه‌ها نشان می‌دهد در بعد سیاست، وضعیت دو مولفه ساختار و سیستم‌های توسعه کارکنان کمتر از حد متوسط بوده است. در بعد فرآیند، وضعیت پیاده‌سازی مولفه سازمان دهنده کمتر از حد متوسط و وضعیت پیاده‌سازی سیستم‌های پیشران بالاتر از حد متوسط و در حد مطلوب شناسایی شده است. در بعد عملکرد نیز وضعیت پیاده سازی سیستم‌های بهسازی کارکنان کمتر از حد متوسط بدست آمده و سایر مولفه‌های ذکر نشده نیز دارای وضعیت پیاده‌سازی در حد متوسط بوده‌اند. از این رو می‌توان اختلاف موجود بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب شرکت تحت مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی را در مولفه‌های ساختار و سیستم‌های توسعه‌دهنده از بعد سیاست، مولفه سازمان‌دهنده در بعد فرآیند و مولفه سیستم‌های بهسازی در بعد عملکرد دانست.

به منظور تشخیص عامل ایجاد اختلاف بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب در هریک از مولفه ها و ابعاد مذکور، آزمون مقایسه متوسط نمرات با حد متوسط ۳ برای شاخص های این مولفه‌ها و ابعاد مدل نیز انجام شد که نتایج آن به شرح جدول ۱۰، است.

جدول ۱۰. آزمون وضعیت پیاده سازی مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی

شاخص	مولفه	بعد	شاخص‌های توصیفی		آزمون مقایسه میانگین	
			میانگین	انحراف معیار		
			آماره t	معناداری		
مشارکت کارکنان (کار گروهی و سیستم های مشارکت)	ساختار	سیاست	۴/۰۵	۰/۸۸۱	۱۶/۶۹۴	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی			۲/۰۲	۰/۸۸۶	-۱۵/۵۶۶	۰/۰۰۰
ارتباطات داخلی و خارجی			۱/۹۸	۰/۹۰۹	-۱۵/۶۴۶	۰/۰۰۰
ارزیابی مشاغل			۳/۶۵	۱/۰۱۵	۸/۹۴۱	۰/۰۰۰
مسیر ارتقاء شغلی			۱/۴۸	۰/۷۲۰	-۲۹/۴۸۴	۰/۰۰۰
سبک های رهبری			۳/۵۹	۰/۹۹۱	۸/۳۶۴	۰/۰۰۰
ارزیابی عملکرد			۲/۱۳	۰/۸۷۷	-۱۳/۹۳۵	۰/۰۰۰
انگیزه کارکنان			۲/۱۸	۰/۸۶۸	-۱۳/۲۵۶	۰/۰۰۰
مدیریت استعدادها			۱/۵۱	۰/۶۴۴	-۳۲/۳۶۶	۰/۰۰۰
آموزش و توسعه			۲/۳۹	۰/۹۶۷	-۸/۸۵۹	۰/۰۰۰
بازنگری ساختار سازمانی و طراحی کمیته‌ها	سازمان دهنده‌ها	فرآیند	۳/۲۰	۰/۹۹۰	۲/۸۱۳	۰/۰۰۵
طراحی OCT			۱/۵۹	۰/۷۷۶	-۲۵/۴۱۳	۰/۰۰۰
طراحی ارتباطات داخلی			۳/۷۰	۰/۹۶۹	۱۰/۰۹۵	۰/۰۰۰
طراحی ارزیابی مشاغل			۱/۴۸	۰/۶۸۳	-۳۱/۰۶۲	۰/۰۰۰
طراحی مسیر پیشرفت شغلی			۴/۰۴	۰/۸۸۸	۱۶/۴۱۴	۰/۰۰۰
توانمند سازی			۱/۷۲	۰/۷۵۵	-۲۳/۶۵۵	۰/۰۰۰
درصد هزینه های آموزشی			۴/۵۸	۰/۵۸۹	۳۷/۵۸۲	۰/۰۰۰
تعداد دوره‌های برگزار شده در موضوعات مختلف			۴/۱۴	۰/۸۴۱	۱۹/۰۱۹	۰/۰۰۰
درصد مشارکت کارکنان در برنامه های			۲/۳۵	۰/۹۱۸	-۹/۹۵۷	۰/۰۰۰

شاخص	مولفه	بعد	شاخص‌های توصیفی		معناداری
			انحراف معیار	آماره t	
آموزشی					
میانگین تغییرات حقوق ناشی از عملکرد			۱/۵۱	-۲۹/۵۷۵	۰/۰۰۰
درصد گردش نیروی انسانی (ورود و خروج افراد)			۴/۲۲	۲۱/۴۴۶	۰/۰۰۰
در صد کارکنانی که عملکردشان نسبت به سال قبل افزایش داشته است			۲/۲۲	-۱۱/۸۶۰	۰/۰۰۰
نرخ ترک خدمت در سال			۴/۰۱	۱۶/۵۴۸	۰/۰۰۰
میزان تعهد اعضای سازمان (وفاداری و اعتماد متقابل)			۱/۸۹	-۱۸/۲۷۸	۰/۰۰۰
میزان رضایت‌مندی نیروهای استخدام شده از فرآیند تشریفات استخدامی			۳/۴۰	۵/۹۲۰	۰/۰۰۰
میزان طراحی مصاحبه‌ها و آگاهی مناسب برای استخدام افرادی واجد شرایط با شغل موردنظر			۲/۳۰	-۱۰/۸۲۹	۰/۰۰۰
میانگین زمان انجام تشریفات استخدامی			۳/۲۷	۳/۸۸۵	۰/۰۰۰
درصد کیفیت جذب			۳/۹۱	۱۴/۳۸۴	۰/۰۰۰
میزان توسعه مشارکت کارکنان (عملیاتی) در تصمیم‌سازی مدیران عالی و میانی از طریق تفویض اختیارات بیشتر			۱/۴۷	-۳۰/۹۴۷	۰/۰۰۰
عملکرد نیروهای تازه استخدام شده			۱/۴۹	-۳۲/۸۰۹	۰/۰۰۰
نرخ بهره‌وری کارکنان			۲/۹۳	-۱/۰۸۱	۰/۲۸۱
سطح رضایت کارکنان از فرصت‌های توسعه‌ای			۲/۵۹	-۶/۲۰۶	۰/۰۰۰
درصد کارکنان با عملکرد پایین			۳/۵۲	۷/۸۴۴	۰/۰۰۰
درصد کارکنانی که آموزش بهداشت و ایمنی کافی در زمینه حرفه خود دیده‌اند			۱/۸۸	-۱۸/۳۴۶	۰/۰۰۰

با توجه به سطوح معناداری و جهت آماره‌های آزمون از مقایسه میانگین نمرات وضعیت موجود مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی با حد متوسط ۳ می‌توان این شاخص‌ها را علت وجود اختلاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب تحت این مدل مطرح کرد: فرهنگ سازمانی، ارتباطات داخلی و خارجی، مسیر ارتقاء شغلی، ارزیابی عملکرد، انگیزه کارکنان، مدیریت استعدادها، آموزش و توسعه، طراحی OCT، طراحی ارزیابی مشاغل، توانمندسازی، درصد مشارکت کارکنان در برنامه‌های آموزشی، میانگین تغییرات حقوق ناشی از عملکرد، درصد افزایش عملکرد کارکنان نسبت به سال قبل، میزان تعهد اعضای سازمان (وفاداری و اعتماد متقابل)، میزان طراحی مصاحبه‌ها و شیوه‌های آگهی دهی مناسب برای استخدام افرادی واجد شرایط لازم و کافی متناسب با شغل مورد نظر، نرخ بهره‌وری کارکنان، میزان توسعه مشارکت کارکنان (عملیاتی) در تصمیم‌سازی مدیران عالی و میانی از طریق تفویض اختیارات بیشتر، عملکرد نیروهای تازه استخدام شده، سطح رضایت کارکنان از فرصت‌های توسعه‌ای و درصد آموزش بهداشت و ایمنی کارکنان در زمینه‌ی حرفه

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

نظر به هدف از پژوهش حاضر برای دستیابی به آن باید عناصر و مولفه‌های مورد نیاز برای طراحی مدل ممیزی شناسایی و نسبت عناصر و مولفه‌ها و زیر مولفه‌های ممیزی مدیریت منابع انسانی با یکدیگر مشخص نمود و در ادامه برازش مدل را ارزیابی کرد. نتایج نشان داد که سه بعد سیاست، فرآیند و عملکرد برای طراحی مدل از مصاحبه با خبرگان و تحلیل پیشینه تحقیقات قبل شناسایی و برای هر بعد مولفه‌های ساختار، سیستم‌های توسعه دهنده و توازن کارکنان تعیین شد و برای تعیین برازش مدل، اثربخشی مولفه‌های پژوهش به صورت میدانی از کارکنان شرکت پتروشیمی پارس به وسیله پرسشنامه مورد ارزیابی قرار گرفت.

نتایج آزمون وضعیت پیاده‌سازی مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی نشان داد مولفه ساختار تاثیر بالاتری در بین مولفه‌های بعد سیاست و سنجش مولفه ساختار، ارتباطات داخلی و خارجی بیشترین قابلیت تبیین را توسط این مولفه در بعد سیاست داشته‌اند. نتایج پیاده‌سازی مدل ممیزی مدیریت منابع انسانی در شرکت پتروشیمی پارس با نتایج محققینی همچون گنزالز و سیلوا^۱ [۱۲] همسو است. همچنین با توجه به اهمیت استقرار مولفه سیستم‌های توسعه دهنده مدیران سازمان [۸] و آموزش‌های مبتنی بر خلاقیت و نوآوری را در برنامه‌های آموزشی دارند و به طور مستمر اثرات اینگونه آموزش‌ها را بررسی و در اختیار واحدهای منابع انسانی جهت تصمیمات آتی قرار دهند.

با توجه به تاثیر بالای شاخص توانمندسازی در بین شاخص‌های بعد فرآیند، باید به این شاخص در برنامه‌های آموزشی سازمان توجه ویژه شود، زیرا توانمندسازی را می‌توان فرآیندی برای توسعه نیروی انسانی و افزایش توان تصمیم‌سازی آنان دانست. نتایج تحقیق حاضر با نتایج محققینی همچون حسینی و همکاران (۲۰۱۴)، آکینگبولا و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد [۲] [۱۶]. آکینگبولا و همکاران (۲۰۲۳) [۲] بیان می‌کنند که توسعه منابع انسانی، برنامه‌های کسب منابع انسانی و پذیرش قانونی کارکنان از جمله پارامترهای مؤثر بر ممیزی منابع انسانی سازمان است که در نهایت منجر به افزایش عملکرد کارکنان می‌گردد. توجه و تمرکز اصلی بر روی توانمندی‌های کارکنان باشد تا این توانایی‌ها بطور کامل در سازمان بکار گرفته شوند و بهره‌وری سازمانی افزایش یابد. توانمندسازی کارکنان می‌تواند مزایایی همچون افزایش رضایت شغلی، بهبود کار تیمی و رهبری موثر، مشارکت کارکنان در فرآیندهای سازمانی و غیره برای یک سازمان داشته باشد. با توجه به عواملی که از آنها نام برده شد، با ارزش دادن به کارکنان، اشتراک‌گذاری چشم‌انداز سازمانی، تفویض اختیار، اعتماد سازی، اشتراک‌گذاری اطلاعات، تایید تاثیرگذاری کارمندان در سازمان، بازخورد دادن، ارتباطات موثر و ... برای توانمندسازی کارکنان پیشنهاد می‌شود.

با توجه به تاثیر بالای فرهنگ سازمانی و سطح رضایت کارکنان و از آنجایی که فرهنگ سازمانی به عنوان عامل موثر در عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است، در زمینه تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد می‌توان گفت که در سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی هستند، ارزش‌ها و باورها و هنجارهای غالب از سوی تعداد زیادی از کارکنانشان حمایت می‌شود و به سرعت گسترش می‌یابد. در نتیجه فرهنگ قوی، عامل مثبتی در جهت عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتر می‌باشد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود ارزش‌ها و چشم‌انداز و مأموریت سازمان برای کارکنان مشخص شود. این‌گونه، کارکنان حس می‌کنند هدف مشترکی دارند و در نتیجه، دیگر خود را مهره‌ای کوچک در دستگاهی بزرگ نمی‌دانند، بلکه باور دارند مهره‌ای کلیدی برای گروه هستند، پیشنهاد می‌شود بر همکاری کارکنان تأکید شود تا نشان داده شود که همگی یک تیم هستند، کارکنان برای هم‌سو کردن عملکردشان با فرهنگ سازمان، به دریافت بازخورد به‌طور منظم نیاز دارند. به کارکنانی که با فعالیتشان فرهنگ سازمان را به بهترین شکل به نمایش می‌گذارند، پاداش داده شود. در فرهنگی که تلاش کارکنان را به رسمیت می‌شناسد، ترک شغل کمتر و ماندگاری فرهنگ، بیشتر می‌شود. با توجه به تاثیر بالای شاخص ارتباطات داخلی و خارجی در بین شاخص‌های بعد سیاست، ارتباطات، منبع اطلاعاتی برای اعضای سازمان در فرآیند تصمیم‌گیری هستند؛ زیرا به شناسایی و ارزیابی اقدامات جایگزین کمک می‌کنند. نتایج تحقیقی راتمونو و دارسونو^۲ (۲۰۲۲) [۲۷] همسو با نتایج این پژوهش می‌باشد. ارتباطات نقشی اساسی در تغییر نگرش‌های فرد دارند. به عنوان مثال، یک فرد آگاه از نگرش بهتری نسبت به یک فرد کم اطلاع برخوردار خواهد بود و همچنین ارتباط، در کنترل روند مسائل سازمانی تاثیر دارد. می‌توان از طریق ایجاد روابط کار موثر و ایجاد فضای تعامل بهینه به موضوع پرداخت.

¹ Gonzalez & Silva

² Ratmono & Darsono

بر اساس نتیجه تحقیق ممیزی مدیریت منابع انسانی، سازمان و منابع انسانی پیامدهایی چون بهره‌وری و افزایش عملکرد و کارایی را می‌تواند داشته باشد که با نتایج ویبو و همکاران (۲۰۲۲) همسو است [۳۳]. این موضوع همواره دغدغه مدیران در سازمان بوده است لذا پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان با توجه به نتایج حاصل از تحقیق به استقرار و ایجاد واحد ممیزی مدیریت منابع انسانی را جزئی از سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان توجه نمایند. از پیامدهای منفی ممیزی مدیریت منابع انسانی، کاهش میزان شاخص بهبود احساس امنیت شغلی از سوی کارکنان پس از ممیزی است که می‌توان علت آن را احساس عدم اطمینان به آینده و نیز احساس از دست دادن فرصت شغلی از سوی کارکنان و فعالیت‌های مدیریت بالا دست (شیوه برنامه‌های استخدامی، برنامه‌ریزی منابع انسانی) نیز و نوع استخدام افراد نسبت داد [۱۸]. با توجه به اهمیت بالای مدیریت استعدادها و مسیر ارتقاء شغلی، باید توجه کافی داشت که کارکنان مستعد در پست‌های استراتژیک سازمانی نیاز به مشوق‌ها و عوامل بهسازی دیگری نسبت به حقوق و دستمزد دارند [۱۵]، بنابراین لزوم شناسایی و تحلیل نیازها و سطوح انگیزشی نیروهای مستعد و نگاه ویژه به مسیر پیشرفت شغلی آنها بسیار حائز اهمیت است. جهت جلب تعهد و مشارکت کارکنان مستعد شناسایی شده، بر این اساس سازمان باید بر سیستم مدیریت مسیر شغلی جدید، ویژه و واضح تری تمرکز یابد، به نحوی که این تغییر تمرکز احتمالاً می‌تواند کارکنان دیگر را در چالش برای رسیدن به موقعیت‌های استراتژیک تر و بهبود عملکرد تشویق کند.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش فقدان شاخص‌های مناسب ممیزی در مدیریت منابع انسانی است [۱۴ و ۲۱]. از سوی دیگر، شاخص‌های طراحی شده مختص واحد مورد مطالعه در این پژوهش قابل تعمیم به سایر کارها نبوده و تنها قابل شرح و بسط و بهبود در ممیزی‌های آتی مختص همان واحدها خواهند بود؛ اما مراحل کلی انجام فرآیند ممیزی قابل الگوبرداری خواهد بود. همچنین، قابلیت اجرایی مدل بستگی به در دسترس بودن اطلاعات و مدارک و شواهد مورد نیاز واحدها می‌باشد [۲۶]، و علاوه بر آن مقاومت برخی از مشارکت-کنندگان در طرح (مصاحبه شوندگان) و یا عدم اطلاع کافی از هدف کلی ممیزی و یا فرآیند انجام آن از جمله دیگر موانع و مشکلات کار می‌باشد. همچنین، در بدترین حالت، ممکن است مدل ممیزی تنها جهت تأییدیه‌های رسمی ولی غیرواقعی از شرایط موجود و گزارش به مدیران استفاده شود [۲۱]. بنا به گفته آرمسترانگ و تیلور (۲۰۲۳)، مواردی که ارزیابی و گزارش‌دهی منابع انسانی را با مشکل مواجه می‌سازد عبارتند از: عدم اطمینان از اطلاعاتی که باید گزارش شوند، عدم پایایی شاخص‌های ارزیابی فعلی، عدم دسترسی آسان به منابع گزارش‌دهی و شواهد مورد نیاز و همچنین کمبود اطلاعات پیرامون هزینه‌ها و مدل‌های حسابداری منابع انسانی، سیستم اطلاعاتی ضعیف منابع انسانی جهت ارائه اطلاعات دقیق، عدم تقاضا از سوی مدیران عالی جهت گزارش‌گیری منابع انسانی و نیز زمان‌بر بودن گزارش از وضعیت کلی واحدها از دیگر محدودیت‌های ممیزی به‌شمار می‌رود.

در نهایت می‌توان بیان نمود ممیزی مدیریت منابع انسانی جهت اطمینان و تأملی در مورد هزینه‌های اصلی سازمانی، فرصتی برای بررسی کارایی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی و نقش بالقوه‌ی آن در موفقیت آینده سازمان ارائه می‌دهد. جهت‌گیری آینده ممیزی مدیریت منابع انسانی (برخلاف سایر انواع حسابرسی) با نیازهای برنامه‌ریزی سازمان مرتبط است و تأکید بر بررسی مبتنی بر شواهد اعتبار را فراهم می‌کند. استفاده از تکنیک‌های پذیرفته‌شده ممیزی، همراه با استقلال و شایستگی ممیزی، کمک منحصر به فردی به برنامه‌ریزی سازمانی و کنترل محیط ارائه می‌کند. کیفیت هر ممیزی، مهارت‌ها و شایستگی‌ها و هزینه‌ها و مزایای بالقوه باید به صورت جداگانه در سطح سازمانی بررسی شود. مزایای ممیزی مدیریت منابع انسانی می‌تواند شامل کشف زمینه‌هایی برای بهبود آینده سازمان، شفاف‌سازی اهداف منابع انسانی، همسویی برنامه‌های منابع انسانی با برنامه‌ها و اولویت‌های استراتژیک سازمان، برجسته‌سازی مسائل حیاتی منابع انسانی برای موفقیت سازمانی و همچنین بررسی مجدد مفروضات کلیدی و شفاف‌سازی در سازمان باشد که می‌توان بر اساس مدل ارائه شده در این پژوهش به این اهداف دست یافت. اما پیشنهادها به شرح زیرند:

۱. نظارت و بررسی سیاست‌های داخلی و خارجی سازمانی و تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف آن
۲. ترسیم صحیح نقشه سیستم‌های توسعه دهنده سازمان بر اساس مولفه‌های پژوهش و به روزرسانی آن
۳. برگزاری دوره‌های آموزشی مبتنی بر خلاقیت و نوآوری به منظور بهبود عملکرد نیروی انسانی سازمان
۴. تحلیل و ارزشیابی مداوم فرآیندهای ممیزی مدیریت منابع انسانی بر اساس شاخص‌های ترسیم شده در سازمان

منابع

1. Ahmadi, F., Ghasemi, H.R. (2013). Human resources audit and its effect on the performance of employees in Aghajari Oil and Gas Company, *the first international conference on management in the 21st century*, Tehran. <https://civilica.com/doc/312018/>
2. Akingbola, K., Rogers, S. E., & Intindola, M. (2023). Creating and Sustaining Employee Engagement Through Human Resource Management. *In Employee Engagement in Nonprofit Organizations (pp. 95-118)*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08469-0_4
3. Amir, J. F., Mohammad, W., Fauziah, L., Lestari, A., Borut, A., Haryono, B., ... & Dewantoro, F. H. (2023). *Anthology of Human Resources Management (No. a72fs)*. Center for Open Science. <https://doi.org/10.31219/osf.io/a72fs>
4. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan Page Publishers. <https://www.amazon.com/Armstrongs-Handbook-Resource-Management-Practice/dp/0749498277>
5. Babbie, E. R. (2020). *The practice of social research*. Cengage learning. Thomson Learning Inc. <https://www.cengage.com/c/the-practice-of-social-research-15e-babbie/9780357360767>
6. Casio, W. (2015). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. 10th ed. McGraw Hill. <https://www.amazon.com/Managing-Human-Resources-Productivity-Quality/dp/0078112958>
7. Curtice, J. (2004). The HR audit for legal compliance and safe business practices. *Employment Relations Today*, 31(2), 55-66. <https://doi.org/10.1002/ert.20017>
8. Falco, G., Shneiderman, B., Badger, J., Carrier, R., Dahbura, A., Danks, D., ... & Yeong, Z. K. (2021). Governing AI safety through independent audits. *Nature Machine Intelligence*, 3(7), 566-571. <https://doi.org/10.1038/s42256-021-00370-7>
9. Fedrick, M. R. (2023). *Exploring the Perceptions and Leadership Roles of Human Resources Professionals During Consolidations in Georgia: Human Resources in Search of a Strategy* (Doctoral dissertation, University of Georgia).
10. Forghani OZRUDI, H., Forghani OZRUDI, M., Yaghobi, A., & Forghani OZRUDI, M. (2022). Develop Criteria for Evaluating the Performance of Grassroots Football Coaches Based on Exploratory Factor Analysis. *Knowledge Management in Sport Journal*, 2(3), -. <https://doi.org/10.30495/kmsj.2022.1966404.1038>
11. Ghosuri, A. (2022). The role of human resource management in the performance of the organization. *Specialized scientific quarterly of new research approaches in management and accounting*, 6(84), 81-91. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1239>
12. Gonzalez, T., & Silva, J. (2015). Ownership Structure, Audit Quality and Performance: Empirical Evidence from Manufacturing SMEs. *International Conference on Accounting and Management Research*.
13. Ha, A. Y., Shang, W., & Wang, Y. (2022). *Supplier audit information sharing and responsible sourcing*. Management Science. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4358>
14. Hajikarimi, A. A., Hesan, M., Seyyed Javadein, S. R., & Safari, H. (2016). Designing Strategic Auditing Model of Human Resource Development in National Iranian Oil Company. *Journal of Strategic Management Studies*, 7(27), 229-252. https://www.smsjournal.ir/article_88444.html?lang=en
15. Halagera, R. (2007). The high cost of disengaged employees. *Texas Banking*, 96(6), 20. <https://www.larryandersonconsultants.com/sites/default/files/report/Thehighcostofdisengagedemployees.pdf>
16. Haseibi, S., Sheikh Tabar, M., Faraji, M., Farghani Ozroudi, M.B. (2014). The relationship between empowerment and learning and organizational commitment in the employees of the General Department of Sports and Youth in Mazandaran province. *The first national conference of technological achievements in physical education and sports sciences*, Babolsar. https://irangn.ir/article_view.php?rahgiri=6145124007685323
17. Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods*. USA, Sage Publications Ltd. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/book/qualitative-research-methods-2>
18. Khaef, A., Memarpour, M., & Mottaghi, P. (2009). Human resource management audit in Iranian cement industry and its role in organizational productivity improvement. *Organizational Culture Management*, 7(19), 5-36. https://jomc.ut.ac.ir/article_22843.html
19. Khadarvisi, M., Moradi, F., Saidipour, B. (2014). Evaluating the efficiency of departments using data envelopment analysis, case study: electricity distribution companies, *international conference on modern researches in management and industrial engineering*, Tehran. <https://civilica.com/doc/435107/>
20. Latifian, A., Ouliaei, N. (2016). Comparison of traditional and modern perspectives in performance evaluation. *7th international accounting and management conference and 4th entrepreneurship and open innovation conference*, Tehran. <https://profdoc.um.ac.ir/articles/a/1064985.pdf>
21. Nutley, S. (2000). Beyond systems: HRM audits in the public sector. *Human Resource Management Journal*, 10(2), 21. <https://www.proquest.com/openview/ecfbaf14d94d8f781eb150a9dfc21c53/1?pq-origsite=gscholar&cbl=32736>

22. Olalla, M. F., & Castillo, M. A. S. (2002). Human resources audit. *International Advances in Economic Research*, 8(1), 58-64. <https://doi.org/10.1007/BF02295563>
23. Popescu, C. R. G., & Kyriakopoulos, G. L. (2022). Strategic Human Resource Management in the 21st-Century Organizational Landscape: Human and Intellectual Capital as Drivers for Performance Management. *COVID-19 Pandemic Impact on New Economy Development and Societal Change*, 296-323. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3374-4.ch015>
24. Qolipour, A. (2022). *Human resource management (concepts, theories and applications)*. 15th edition, Tehran: Publication of Organization for Studying and Compiling Humanities Books of Universities (Samt). <https://www.adinehbook.com/gp/product/9645305916>
25. Qalipour, A. (2013). Complication diagnosis, pathology and audit of human resources management of companies based on standard 34000. *Specialized scientific-educational monthly of Tadbir management*, 24(254), 43-49. <http://tadbir.imi.ir/article-1-1340-fa.html>
26. Rana, T., Steccolini, I., Bracci, E., & Mihret, D. G. (2022). Performance auditing in the public sector: A systematic literature review and future research avenues. *Financial Accountability & Management*, 38(3), 337-359. <https://doi.org/10.1111/faam.12312>
27. Ratmono, D., & Darsono, D. (2022). Effectiveness of internal audit in local governments: The moderating role of internal and external auditors' relations. *Accounting*, 8(2), 177-186. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2021.7.004>
28. Rezaiyan, A., Pourezat, A.A. (2022). *Principles of organization and management*. Tehran: Organization for Studying and Compiling Humanities Books of Universities (Samt). <https://www.adinehbook.com/gp/product/9644594304>
29. Shaban, O. (2012). Auditing human resources as a method to evaluate the efficiency of human resources functions and to control quality check on HR activities. *International Business Research*, 5(3), 122. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v5n3p122>
30. Shin, I. H., Lee, H. Y., Lee, H. A., & Son, M. (2017). How does human resource investment in internal control affect audit reporting lag? *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 24(1-2), 195-215. <https://doi.org/10.1080/16081625.2015.1135751>
31. Shirbagi, N., Barkhoda, J., & Fatehi, G. (2020). Analysis of structural relation between organizational commitment and organizational learning. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(40), 188-209. <https://doi.org/20.1001.1.20086369.1398.10.40.8.8>
32. Stević, Ž., & Brković, N. (2020). A novel integrated FUCOM-MARCOS model for evaluation of human resources in a transport company. *Logistics*, 4(1), 4. <https://doi.org/10.3390/logistics4010004>
33. Wibowo, A., Moeins, A., Zami, A., & Endri, E. (2022). Determinants of auditor performance the role of work productivity in ship safety management. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 28, 1-10. <https://www.abacademies.org/articles/determinants-of-auditor-performance-the-role-of-work-productivity-in-ship-safety-management-13375.html>
34. Wijaya, A. L. (2020). The effect of audit quality on firm value: a case in Indonesian manufacturing firm. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 6(1), 1-15. <https://www.um.edu.my/library/oar/handle/123456789/49952>
35. Yuslem, N., Sugianto, S., & Ichsan, R. N. (2022). The Human Resource Development Strategies in Improving Employee Performance in Cooperatives. *Jurnal Akta*, 9(3), 270-289. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/3172212>
36. Zebua, S., & Chakim, M. H. R. (2023). Effect of Human Resources Quality, Performance Evaluation, and Incentives on Employee Productivity at Raharja High School. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 7(1), 1-7. <https://doi.org/10.33050/atm.v7i1.1732>