

## طراحی الگوی عوامل موثر بر توسعه منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب

لطیف سخایی پور<sup>۱</sup>

سید علی اکبر احمدی<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۹)

### چکیده

هدف این پژوهش، طراحی الگوی عوامل موثر بر توسعه منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب می باشد. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش تحقیق، از نوع تحقیقات آمیخته می باشد. در بخش کیفی ابتدا با انجام مطالعات نظری عوامل موثر بر توسعه منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب از منظر مفهومی شناسایی گردید. سپس جهت گردآوری اطلاعات مورد نیاز از ۲۵ نفر از خبرگان آشنا به موضوع خواسته شد تا نسبت به پاسخگویی به سوالات اقدام نمایند. در بخش کمی با روش نمونه گیری تصادفی تعداد ۳۴۱ نفر از کارکنان رسمی شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. روش تعیین روایی پرسشنامه نیز، صوری و محتوایی می باشد. براساس یافته های پژوهش ۷ مولفه اصلی و ۸۸ زیر مولفه فرعی شناسایی شدند که مولفه های اصلی عبارتند از جذب و بکار گیری نیروی انسانی، آموزش نیروی انسانی، مدیریت و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی، مدیریت فرایندها، مدیریت سیستم های منابع انسانی، مدیریت استعدادها و مدیریت جانشین پروری می باشند. نتایج نشان داد که بین ۷ عامل اصلی و طراحی و بهینه سازی مدیریت منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل، می توان گفت برازش کلی مدل پژوهش بسیار مناسب و مورد تایید می باشد.

**کلیدواژه‌ها:** منابع انسانی، مدیریت استعدادها، تحلیل تم، شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب

<sup>۱</sup> . دکتری گروه مدیریت دولتی ، مرکز تحصیلات تکمیلی ، دانشگاه پیام نور ، تهران ، ایران (نویسنده مسئول).

[sakhaeipour@gmail.com](mailto:sakhaeipour@gmail.com)

<sup>۲</sup> . استاد گروه مدیریت دولتی ، مرکز تحصیلات تکمیلی ، دانشگاه پیام نور ، تهران ، ایران.

[aliakbarahmadi4343@gmail.com](mailto:aliakbarahmadi4343@gmail.com)

## مقدمه

اولین و مهم ترین مولفه توسعه در هر کشوری انسان است. نیروی انسانی سهم عمده ای در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و غیره... دارد. انسان به عنوان محور توسعه نقش اساسی را در تمام عرصه ها بازی می کند. در واقع نیروی انسانی مهم ترین زیر ساخت هر مجموعه یا سازمان و کشور است، چون اساس حرکت به سوی توسعه و تعالی است. مشارکت کارکنان در امور و تلاش های آگاهانه آنان همراه با انضباط کاری می تواند بر میزان بهره وری و ارتقاء آن تاثیر گذار باشد. روح فرهنگ بهبود بهره وری باید در کالبد سازمان دمیده شود که در آن میان سرمایه های انسانی هسته مرکزی را تشکیل می دهد بدون تردید برای داشتن آینده پویا و توسعه یافته و ایستادگی اقتصادی در دنیای پررقابت امروزی، نیازمند افزایش بهره وری و استفاده حداکثری از حداقل امکانات هستیم. (۱)

انسان ها عنصر ضروری برای توسعه سازمان هستند. این تصمیم گیری استراتژیک تعیین تقاضا برای مهارت ها و منابع انسانی می باشد. سرمایه انسانی یک سازمان، منبعی کلیدی برای کسب مزیت رقابتی پایدار و یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان ها محسوب می شود. از این رو، مدیریت اثربخش منابع انسانی به یکی از مهمترین مسایل پیش روی سازمانها برای نیل به اهداف سازمانی تبدیل شده است (۲). نظام مدیریت منابع انسانی تأثیر زیادی روی کارکرد سازمان دارد. تفکر راهبردی در حوزه شناسایی مسائل و آسیب های موجود در حوزه منابع انسانی سازمان نیز بسیار با اهمیت است به طوری که عمده فعالیت های مدیریت منابع انسانی در راستای اصلاح و بهبود مسائل موجود و همچنین ملاحظه تغییرات سازمانی انجام می گیرد و در صورتی که سازمان در این حوزه در دوره های مختلف مورد بازنگری و بازسازی قرار نگیرد به مرور دچار آسیب شده و تغییر و تحول در جهت بهبود شرایط را سخت تر می کند (۳).

سرمایه انسانی یک سازمان، منبعی کلیدی برای کسب مزیت رقابتی پایدار و یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان ها محسوب می شود. از این رو، مدیریت اثربخش منابع انسانی به یکی از مهمترین مسایل پیش روی سازمانها برای نیل به اهداف سازمانی تبدیل شده است (۴). نظام مدیریت منابع انسانی تأثیر زیادی روی کارکرد سازمان دارد. تفکر راهبردی در حوزه شناسایی مسائل و آسیب های موجود در حوزه منابع انسانی سازمان نیز بسیار با اهمیت است به طوری که عمده فعالیت های مدیریت منابع انسانی در راستای اصلاح و بهبود مسائل موجود و همچنین ملاحظه تغییرات سازمانی انجام می گیرد و در صورتی که سازمان در این حوزه در دوره های مختلف مورد بازنگری و بازسازی قرار نگیرد به مرور دچار آسیب شده و تغییر و تحول در جهت بهبود شرایط را سخت تر می کند (۳).

موفقیت کسب و کار در سراسر جهان بستگی به افراد یا به گفته بیکر و هوسیلد<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، پائو و بوسیلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) و پفر<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) "منابع انسانی" دارد. بنابراین، مدیریت این منابع انسانی، از جمله تعریف سیاست‌ها، شیوه‌ها و سیستم‌های مناسب، برای موفقیت یک سازمان امری حیاتی است (۵). با این حال، این پیشفرض که تنها یک رویکرد واحد، برای مدیریت اثربخش افراد مؤثر وجود دارد، ساده‌انگارانه است، چرا که اکنون به طور گسترده تشخیص داده شده است که مدیریت منابع انسانی در نقاط مختلف جهان کاملاً متمایز است. (۶) رویکرد جهانشمول که اغلب ارائه می‌شود تا حدودی منسوخ شده است (۷)، که این امر الزامات فزاینده‌ای را برای دانشجویان مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است تا به درک روش‌های متعددی که به اثربخشی عملکرد شرکت‌ها در سطح ملی و بین‌المللی کمک کنند، بپردازند (۸)

افزایش رقابت در عرصه ملی و بین‌المللی برای شرکت‌ها و سازمان‌ها موجب آن شده است تا آنها به طور مستمر در تلاش برای ایجاد محصولات رقابتی باشند؛ و از سویی دیگر در تلاش برای جذب منابع انسانی باشند تا بتوانند این محصولات رقابتی را تولید کنند. لازمه این رقابت آنست که در صحنه ی جذب، توسعه، انگیزش و نگهداری منابع انسانی با استفاده از تکنیک‌های متفاوت تلاش کنند. اما چالش اساسی در این راستا عدم بهره‌گیری از یک مدل سنجش یکپارچه و منسجم این تکنیک‌ها و سیستم‌ها در مدیریت منابع انسانی بصورت نظام مند و مستمر است (۹).

توسعه منابع انسانی را می‌توان فرآیند توسعه و برانگیختن تخصص‌های انسانی از طریق توسعه سازمانی و آموزش کارکنان و توسعه به منظور بهبود عملکرد تعریف کرد، یا در تعریف دیگر، توسعه منابع انسانی را می‌توان فرآیند یا فعالیتی کوتاه‌مدت یا بلندمدت به منظور توسعه دانش، تخصص، بهره‌وری و رضایت کاری در سطوح مختلف فردی، تیمی، سازمانی یا ملی نامید (۱۰). از این نگاه، توسعه منابع انسانی چارچوبی برای کمک به کارکنان در توسعه مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌های فردی و سازمانی از طریق ارائه فرصت‌های آموزشی، توسعه کارراهه، برنامه‌جانشینی، مدیریت و توسعه عملکرد، مربی‌گری و توسعه سازمانی برای تحقق اهداف سازمانی فراهم می‌آورد (۱۱). بنابراین سازمان‌های متعالی با طراحی و اجرای برنامه‌های مدیریت دانش، آموزش و یادگیری و مدیریت عملکرد زمینه توسعه و بالندگی منابع انسانی را فراهم می‌آورند.

---

1 . Becker & Huselid

2 . Paauwe & Boselie

3 . Pfeffer

اثرات مدیریت منابع انسانی بلندمدت است و ممکن است اقدامی که در حال حاضر انجام می دهند بعد از چند ماه یا حتی سال، نتیجه آن عمل را مشاهده کنیم، به همین جهت سایر واحد های سازمان و مدیران ارشد ممکن است دپارتمان مدیریت منابع انسانی را اثربخش ندانند. از طرفی همه مدیران خواهان این موضوع هستند که اثرات اقدامات خود را در کوتاه مدت به نمایش بگذارند ولی متأسفانه در حوزه مدیریت منابع انسانی دریافت نتایج قابل اشاره و ملموس در کوتاه مدت سخت تر از حوزه های دیگر سازمانی است و همین امر باعث شده تا مدیران تمایل کمتری برای حضور و فعالیت در این حوزه نشان دهند. دپارتمان های منابع انسانی با کارهای بسیار متنوع و زیادی مواجه است. از بهبود فرهنگ سازمان که امری کاملاً انتزاعی است گرفته تا امور پرسنلی که امور اداری و دفتری است و کارهایی مثل ارزیابی عملکرد که بسیار عددی و کمی است. برای مواجه بهتر یا این چالش، فعالان مدیریت منابع انسانی باید با اولویت بندی به سراغ امور مختلف بروند تا اجرای امور مهم فدای انجام امور کم اهمیت نشود. (۱۲).

شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب به عنوان بزرگ ترین شرکت تابع شرکت ملی نفت ایران با ۴۵ میدان و ۶۵ مخزن هیدروکربوری بزرگ و کوچک در گستره ای افزون بر ۷۰ هزار کیلومتر مربع از استان بوشهر تا شمال خوزستان، حدود ۸۰ درصد نفت خام و ۱۶ درصد گاز کشور را تولید می کند. در این قلمرو وسیع نفتی میدان های بزرگی همچون اهواز، گچساران، مارون، آغاچاری، کرنج و پارسی و بی بی حکیمه قرار دارند. این شرکت مانند تمامی سازمان های دیگر نیازمند شناسایی مشکلات و موانع موجود بر سر راه بهبود وضعیت اجرایی خود است. با رقابتی شدن محیط کلان و خرد سازمان ها، مسائلی در زمینه فرآیندهای مدیریت منابع انسانی نمایان شده است که می توان به مسائلی در زمینه های جذب، نگهداشت و خروج کارکنان اشاره کرد که چنین مسائلی سازمان را دچار فلات شغلی نموده است. با توجه به مطالب ذکر شده هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی عوامل موثر بر توسعه منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب می باشد.

### پیشینه و ادبیات تحقیق

مرور و پیشینه ادبیات یکی از اولین گام های مهم در هر پژوهشی است. در فرآیند پژوهش نیز مانند هر فرآیند دیگری باید قبل از هر نوع تلاش در جهت پاسخ دادن به سوالات پژوهش نتیجه تلاش های دیگران را بررسی نمود تا بتوان با مفاهیم و مبانی مرتبط با موضوع پژوهش به صورت تفصیلی آشنا گردید. از این رو در فصل حاضر ابتدا به تشریح مفاهیم و مبانی مورد نظر در پژوهش پرداخته و بعد از آن پژوهش های پیشین (داخلی و خارجی) مورد بررسی قرار گرفت

## مدیریت منابع انسانی

ویلیام آر تریسی<sup>۱</sup>، تعریف منابع انسانی را به صورت «مجموعه ای از افراد که در یک شرکت به کار مشغول اند و عملیات شرکت را در دست دارند» تعریف می کند. این تعریف منابع انسانی در مقابل تعریف منابع مالی و فیزیکی سازمان قرار می گیرد. در حقیقت منابع انسانی یک فرد یا کارمند هر سازمان است. در واقع تعریف فوق، یک تعریف سازمانی برای بخش منابع انسانی است، در همین راستا می توان منابع انسانی را به عنوان یک تابع سازمانی تعریف نمود که با افراد و کارکنان سر و کار دارد و مسائل مربوط به آنان، اعم از نحوه پاداش دهی یا جریمه، استخدام، مدیریت عملکرد و آموزش را بر عهده دارد (۱۳).

از سوی دیگر مدیریت منابع انسانی به مجموعه سیاست ها و اقدامات که به جنبه هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، مدیریت منابع انسانی گفته می شود. از جمله ی این فعالیت و اقدامات می توان به جذب کارمند، آموزش، ارزیابی، پاداش، فراهم نمودن محیط سالم برای کارمندان اشاره داشت. (۱۴) از آنجایی که همه مدیران به گونه ای درگیر فعالیت هایی همچون، یافتن نیروی کار واجد شرایط، مصاحبه، گزینش و آموزش می باشند، از دیدگاهی می توان همه مدیران را مدیر منابع انسانی نیز نامید (۱۵). لازیر فرآیند مدیریت منابع انسانی را شامل چهار فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و بهسازی و نگهداری کارکنان می داند. هارل و تزارفیر نیز پس از بررسی مجموعه تحقیقات نظریه ای و تجربی در مورد کارکردهای مدیریت منابع انسانی شش کارکرد را به عنوان کارکردهای استراتژیک منابع انسانی تشخیص داده اند که عبارتند از کارمندیابی، انتخاب، جبران خدمات، مشارکت کارکنان، بازار نیروی کار داخلی و آموزش (۱۶).

## توسعه منابع انسانی

از نظر آرمسترانگ (۲۰۰۰) یکی از وظایف و فرایندهای اصلی در چرخه ی منابع انسانی، توسعه ی منابع انسانی است که به مسایلی چون ایجاد یک سازمان پویا و فرصت های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان به منظور بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و فردی می پردازد. وودویک و باتستا (۲۰۰۲) فعالیت توسعه ی منابع انسانی شامل طراحی و ارائه آموزش، پرورش و توسعه برای بهبود اثربخشی سازمانی می دانند. نادلر (۱۹۸۹) به عنوان پیش گام نظریات توسعه ی منابع انسانی در سال ۱۹۶۰، توسعه ی منابع انسانی را تجارب یادگیری سامان یافته ای که به وسیله کارفرمایان در

---

1. William R Tracy

یک دوره‌ی زمانی خاص به منظور بهبود عملکرد و رشد فردی ارا به می‌شود، تعریف کرد. جیلی و اگلند بیست سال بعد فرایند توسعه‌ی منابع انسانی را به عنوان فرایند؛ ۱. توسعه‌ی افراد با تمرکز بر بهبود عملکرد مرتبط با شغل فعلی، ۲. توسعه‌ی مسیر شغلی با تمرکز بر بهبود عملکرد مأموریت‌های آتی شغلی و ۳. ارائه توسعه‌ی سازمانی که منجر به استفاده بهینه از پتانسیل‌های انسانی و بهبود عملکرد انسانی که موجب کارایی سازمان می‌گردد، تعریف کردند. مک لین (۲۰۰۱) در یک تعریف تقریباً جامع، توسعه‌ی منابع انسانی را فرایند توسعه و برانگیختن تخصص‌های انسانی از طریق توسعه‌ی سازمانی و آموزش کارکنان و توسعه به منظور عملکرد تعریف کرد، از این نگاه، توسعه‌ی منابع انسانی چارچوبی برای کمک به کارکنان در توسعه مهارت‌ها، دانش‌ها، و توانایی‌های فردی و سازمانی از طریق ارائه فرصت‌های آموزشی، توسعه کارراهه، برنامه جانشینی، مدیریت توسعه عملکرد، مربی‌گری و توسعه سازمانی برای تحقق اهداف سازمانی فراهم می‌آورد. (۱۷)

بسیاری از مدیران سازمان‌ها تصور می‌کنند مدیریت منابع انسانی یک تخصص نیست و مشکلات حوزه مدیریت منابع انسانی صرفاً با عقل متعارف قابل حل است. شاید این حرف در گذشته درست بوده است ولی امروزه با تغییرات گسترده در سازمان‌ها و کسب و کارها که منجر به پیچیده شدن اقدامات اجرایی افراد شده است از یک سو و پژوهش‌های گسترده در حوزه انسانی از سوی دیگر، حل مسائل انسانی در سازمان‌ها با عقل متعارف امکان‌پذیر نیست و حتی ممکن است خسارت بار هم باشد (۱۲).

### پیشینه پژوهش

رستمی (۱۴۰۱) (۱۸) در پژوهشی تحت عنوان «شناسایی مؤلفه‌های سازمان معنویت‌گرا در دانشگاه در راستای توسعه منابع انسانی جهت ارائه مدل مطلوب (رویکرد آمیخته)» عنوان کرد که مؤلفه‌های سازمان معنویت‌گرا در دانشگاه‌های خراسان شمالی شایستگی، سازگاری، خودآگاهی، هدفمندی، خودباوری و معنویت‌شناسایی شدند. یافته‌ها نشان می‌دهند که هر یک از مؤلفه‌های شایستگی، سازگاری، خودآگاهی، هدفمندی، خودباوری و معنویت در دانشگاهی با محیطی معنوی، می‌تواند افراد را در راستای توسعه منابع انسانی یاری دهد.

در مطالعه‌ای که توسط شمس زارع و همکاران (۱۳۹۵) (۱۹) تحت عنوان "ارزیابی بلوغ فرآیندهای مدیریت منابع انسانی بر اساس مدل فیلیپس" انجام شده است ارزیابی بلوغ فرآیندهای مدیریت منابع انسانی شرکت سازه گستر سایپا بر اساس مدل منابع انسانی فیلیپس بررسی شده و راهکارهای بهبود ارائه شده است. در نتایج حاصل از تحلیل داده‌های این پژوهش آمده است که میانگین کلی بلوغ فرآیندهای مدیریت منابع انسانی سازمان در دو سطح فرآیند سیستم‌های منابع انسانی و مدیریت داده

ها، با امتیاز پنج به عنوان بالاترین امتیاز می باشد و فرآیندهای توسعه قابلیت سازمانی، مدیریت استعداد و پاداش و قدردانی با امتیاز یک پایین ترین امتیاز را کسب نمودند. همچنین فرآیندهای استراتژی منابع انسانی، بهسازی کارکنان، ایمنی و بهداشت و ارتباطات داخلی و خارجی موفق به کسب امتیاز سه شدند، فرآیندهای کارگزینی و مدیریت عملکرد نیز امتیاز دو را کسب نمودند.

قلی پور (۱۳۹۲) (۲۰) در تحقیقی با عنوان عارضه‌یابی، آسیب‌شناسی و ممیزی مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ بیان داشتند که برای اینکه بتوان در صحنه رقابت با بقیه سازمان‌ها موفق شد باید در صحنه جذب، توسعه، انگیزش و نگهداری منابع انسانی تلاش کرد. برای این منظور سازمان‌ها از تکنیک‌های متفاوتی استفاده می‌کنند تا در راستای استراتژی‌های سازمان، منابع انسانی خود را هدایت کنند. تکنیک‌های متفاوت، کارایی خاص خود را دارند. 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، منتورینگ، حساسی منابع انسانی، طراحی سیستم‌های انگیزشی، شرح شغل و شرایط احراز، سیستم رشد و ارتقاء، برنامه‌های ایمنی، امنیت، بهداشت، محیط و ارگونومیکز 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.

سلنج<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) (۲۱) در مقاله‌ای با عنوان توسعه منابع انسانی به عنوان عنصری از مدیریت منابع انسانی- با تمرکز بر مهندسان تولید بیان داشت که تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که شرکت‌های صنعتی در لهستان دیدگاه بسیارکوتاه بینانه‌ای در مورد توسعه پتانسیل مهندسان دارند. روش‌های توسعه منابع انسانی که فقط بر نیازهای جاری تمرکز دارند با اصول SHRM در زمینه انعطاف‌پذیری و رویکرد بلند مدت مطابقت ندارند. همچنین عدم مشارکت کارمندان در روند تصمیم‌گیری‌های مرتبط با آموزش، که یکی دیگر از اصول HRM می‌باشد، یک کاستی مشهود است. علاوه بر این، پایداری زیست محیطی از نظر آموزش، و همکاری با موسسات آموزشی خارجی، همچنان یک حوزه علمی می‌باشد که مورد غفلت قرار گرفته است. این نتایج منجر به پیامدهای خاصی برای مدیران منابع انسانی و موسسات آموزشی می‌شود. در این مقاله مسیریابی برای تحقیقات بیشتر ارائه شده است.

اولویا فاچرونیسا<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) (۲۲) در مقاله ای با عنوان اقدامات مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلاکچین برای کاهش شکاف مهارت ها و شایستگی ها در نیروی کار بیان داشت که شکاف بین مهارت های مورد نیاز شرکت و شایستگی های نیروی کار استخدام شده می تواند منبعی برای ناکارآمدی باشد.

یو<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) (۲۳) در مقاله ای با عنوان مدیریت منابع انسانی و همکاری های زیست محیطی: دیدگاه توانمندی - انگیزش - فرصت و دیدگاه اقتضایی بیان داشت که این مطالعه ارزش مدیریت منابع انسانی را در حمایت از همکاری های زیست محیطی با مشتریان و تامین کنندگان و نقش موثر مدیریت زنجیره تامین سبز داخلی را بررسی می کند. به کارشناسان مدیریت منابع انسانی توصیه می شود تا اقدامات مدیریت منابع انسانی مرتبط با آموزش (توانایی)، مشوق (انگیزش) و محیط مستعد (فرصت) را برای کمک به اجرای همکاری های زیست محیطی توسعه دهند در حالی که کارشناسان منابع انسانی می توانند مدیریت منابع انسانی داخلی را بهبود بخشند تا اثرات مدیریت منابع انسانی را تقویت کنند.

ویکهام<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) (۲۴) در مقاله ای با عنوان نوآوری، مدیریت منابع انسانی و رضایت مشتری بیان داشت که شیوه های پایدار منابع انسانی، توانایی هتل را در نوآوری و رضایت مندی مشتری ارتقا می دهند. رابطه بین شیوه های پایدار منابع انسانی و نوآوری مورد بحث قرار گرفته است.

مکی<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) (۲۵) در مقاله ای با عنوان مرور نظام مند مبانی مدیریت منابع انسانی بیان داشت که دسته ی اول شامل مطالعات بر روی رهبری پایدار بر مبنای قدرت فردی و گروهی، اصول، فرآیندها، اقدامات و ارزش های سازمانی آن بود. دومین دسته شامل بررسی رابطه ی بین مدیریت منابع انسانی، پایداری محیطی و عملکرد سازمانی بود. دسته سوم شامل تنش ها و پارادوکس ها بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و پایداری بود: از یک سو، مدیریت منابع انسانی باید بر کاهش هزینه ها و سودآوری شرکت ها تمرکز کند (در کوتاه مدت)؛ از سوی دیگر، اقدامات آنها باید پایداری طولانی مدت عملکرد سازمانی را فراهم کند. آخرین دسته مربوط به ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و بعد اجتماعی پایداری است، به خصوص با توجه به مسئولیت اجتماعی سازمانی و ارتباط شرکت با ذینفعان آن. به این ترتیب، هدف این مقاله کمک به مباحث موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار، با تحلیل آخرین پیشرفت های علمی و جهت گیری های آینده مطالعات منابع انسانی می باشد.

- 
- 1 . Olivia Fachrunnisa
  - 2 . Yua
  - 3 . Wikhamn
  - 4 . Macke



## روش پژوهش

با توجه به این که تحقیق کنونی به ساخت های نظری در بافت ها و موقعیت های عملی و واقعی می پردازد، از نوع پژوهش کاربردی می باشد. پژوهش حاضر از نظر روش توصیفی همبستگی و از نوع امیخته (کیفی- کمی) می باشد. در فاز اول (فاز کیفی) این تحقیق از حیث هدف، یک تحقیق اکتشافی بوده و از نظر نتیجه، تحقیق توسعه ای محسوب می شود و از داده های کیفی استفاده خواهد نمود. در فاز دوم (فاز کمی) از حیث هدف، یک تحقیق تبیینی و از حیث نتیجه، توسعه ای- کاربردی محسوب شده و از داده های کمی استفاده خواهد نمود. استراتژی تحقیق در فاز دوم (روش کمی)، تحقیق پیمایشی است.

جامعه آماری بخش کیفی مورد نظر را خبرگان آشنا به موضوع پژوهش تشکیل می دهند. روش نمونه گیری در بخش کیفی بصورت هدفمند و اشباع نظری مصاحبه ها است که حجم نمونه در بخش کیفی ۲۵ نفر تعیین شد. جامعه آماری بخش کمی شامل کلیه کارکنان رسمی ستادی شرکت ملی نفت مناطق نفت خیز واقع در استان خوزستان - شهرستان اهواز خواهند بود که تعداد آنها برابر است با ۳۰۰۰ نفر و با روش نمونه گیری تصادفی و فرمول کوکران ۳۴۱ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند.

گردآوری داده ها در بخش کیفی شامل گردآوری اطلاعات مربوط به مبانی نظری بوده که با مطالعه کتاب ها، پایان نامه ها، مقالات داخلی و خارجی و پایگاه های اطلاعاتی صورت خواهد گرفت. همچنین جهت گردآوری اطلاعات مورد نیاز در بخش کیفی یک مصاحبه تدوین شده که از مدیران شرکت و اساتید منابع انسانی خواسته شد تا نسبت به پاسخگویی به سئوالات اقدام نمایند و اطلاعات اولیه در خصوص مدل مفهومی پژوهش گردآوری شدند. در بخش کمی شامل مطالعات میدانی بوده که با استفاده از پرسشنامه بسته که در بردارنده سئوالاتی از ابعاد مدل بوده که از ادبیات نظری و مصاحبه کیفی شناسایی شده است و در اختیار کارکنان شرکت قرار گرفت. نتایج نشان داد مقدار CVI بیشتر از ۰.۷۹ می باشد و مقدار CVR نیز بالاتر از ۰.۹۹ بنابراین می توان بیان داشت که پرسشنامه از روایی کافی برخوردار است.

جدول ۱: بررسی پایایی پرسشنامه (منبع: نگارنده)

مقدار آلفای کرونباخ	ابعاد
۰.۷۸	جذب و بکارگیری نیروی انسانی
۰.۸۰	آموزش نیروی انسانی
۰.۷۹	مدیریت و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی
۰.۸۲	مدیریت فرایندها
۰.۸۴	مدیریت سیستم های منابع انسانی
۰.۷۶	مدیریت استعدادها
۰.۷۷	جانشین پروری
۰.۸۰	پایایی کل

این تحقیق به دلیل کیفی بودن آن، بعد از نهایی شدن متغیرهای مستقل و وابسته، پرسشنامه نهایی در اختیار ۳۰ نفر از نمونه آماری بخش کمی قرار داده شد. نتایج جدول (۱) مقادیر آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مورد استفاده به تفکیک آورده شد. است که نشان دهنده پایایی مناسب ابزار می باشد.

در بعد تجزیه و تحلیل کیفی با استفاده از مصاحبه به منظور شناسایی عوامل موثر بر مدل از تحلیل تم استفاده شد. در بخش کمی تحقیق نیز با استفاده از اصلی ترین محورهای شناسایی شده در مرحله کیفی پژوهش، با استفاده از روش آمار توصیفی، تحلیل عاملی اکتشافی، تکنیک دلفی و معادلات ساختاری استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

ابتدا به تجزیه و تحلیل داده ها به صورت کیفی پرداخته شده است که گام نخست تحلیل مصاحبه ها می باشد. نتایج مربوط به روش کدگذاری به شرح جدول (۲) است.

جدول ۲: یافته های کیفی

مؤلفه ها	ابعاد	ردیف
برنامه ریزی اولیه جذب نیروی انسانی	جذب و بکارگیری نیروی انسانی	
نیروی انسانی مناسب		
شرح وظایف		
تعیین هدف شغلی		
شناخت شغل		
شناخت اهداف سازمان		

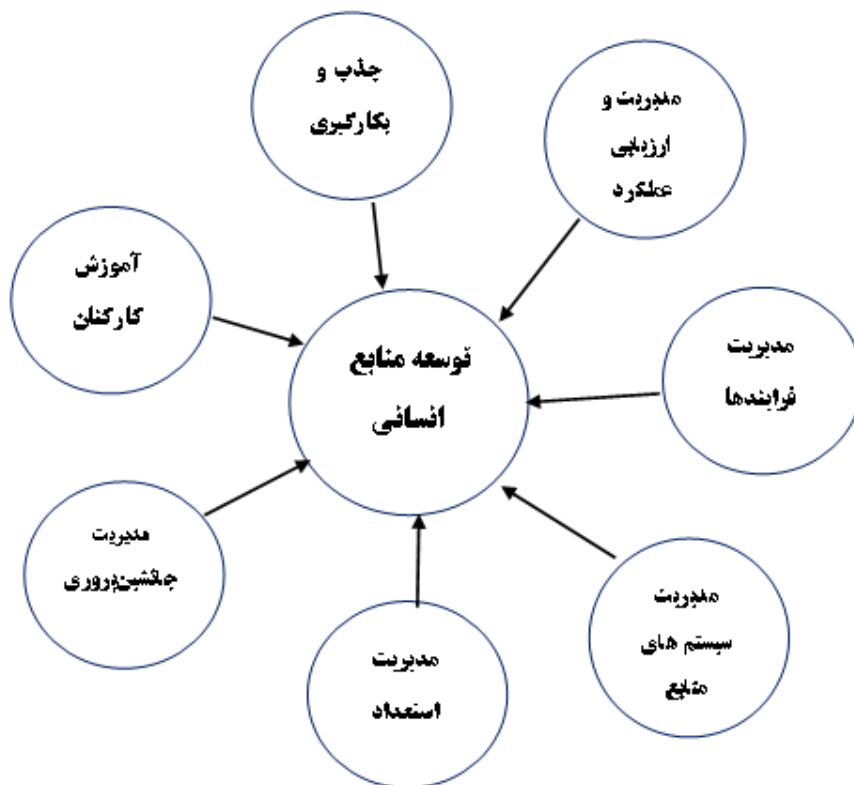


ردیف	ابعاد	مولفه ها
۴	مدیریت فرایندها	حقوق و پاداش مبتنی بر عملکرد
		دایر نمودن حسابرسی منابع انسانی
		مشارکت
		توسعه روابط
		اعتماد سازمانی
		صداقت سازمانی
		تیم سازی
		خلاقیت در فرایندها
		فرهنگ استاد-شاگردی
		مدیریت ارزش ها
		ساختار سازمانی منعطف
		بهبود فرآیندها
		نظارت شغلی
		به روز بودن فرایندها
		رهبری شایسته سالارانه
		دستورالعمل های مناسب برای پایش شرایط سازمان
		فرایندگرایی
تعهد به انجام برنامه ها		
مکانیزه کردن گردش کارها		
تفکر سیستمی		
۵	مدیریت سیستم های منابع انسانی	مدیریت دانش
		تسهیم اطلاعات
		نظام و فرآیند اطلاعاتی
		به روز کردن تمام اطلاعات
		توسعه فعالیتهای سیستمی
		بومی نمودن سیستم منابع انسانی
		هوش سازمانی
		رویکرد منسجم و یکپارچه
۶	مدیریت استعدادها	توجه به استعدادها
		وجود نظام کارآمد شناسایی استعداد افراد
		توسعه استعدادها
		حفظ استعدادها
		تشکیل خزانه استعداد
استخدام افراد از خزانه های تخصصی		

ردیف	ابعاد	مولفه ها
۷	مدیریت جانشین پروری	درگیر کردن افراد مستعد با فعالیت های اساسی
		جبران خدمات کارکنان مستعد
		مطابقت استعداد افراد با تخصص فرد
		پاسخگویی سازمان در قبال افراد مستعد
		قرار دادن افراد مستعد در پست های کلیدی
		شناسایی شایستگی های فردی و گروهی
		ارتقاء و پیشرفت کارکنان
		جوانگرایی در سازمان
		استقلال در تصمیم گیری
		برنامه ریزی مسیر پیشرفت شغلی
		اطلاعات درباره پستهای خالی
		شایستگی های کلیدی کارکنان
		شایسته سالاری
		برنامه ریزی و آینده نگری
شناسایی پست های کلیدی سازمان		

(منبع: نگارنده)

همانگونه که یافته‌های جدول ۲ نیز گویای آن می‌باشد؛ مدل مطلوب توسعه منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب براساس مصاحبه عمقی با ۲۵ نفر از خبرگان این شرکت از ۷ بعد و ۸۸ مولفه به اشباع رسیده است. لذا در این قسمت در ذیل نمودار ۱؛ به ترسیم مدل مطلوب مفهومی فرآیندهای مدیریت استعداد در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب برحسب مضامین فراگیر و سازمان یافته اصلی و فرعی مبادرت می‌شود.



شکل یک: مدل مفهومی مطلوب توسعه منابع انسانی

منبع: نگارنده

## تجزیه و تحلیل یافته ها

یافته های توصیفی متغیرهای پژوهش به شرح جدول (۳) می باشد.

جدول ۳: یافته های توصیفی زیر مولفه ها

انحراف معیار	میانگین	ابعاد
۰.۴۳۵	۳.۴۵	جذب و بکارگیری نیروی انسانی
۰.۶۵۴	۳.۲۱	آموزش نیروی انسانی
۰.۳۲۴	۳.۶۵	مدیریت و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی
۰.۶۵۷	۳.۳۲	مدیریت فرایندها
۰.۶۱۱	۳.۲۵	مدیریت سیستم های منابع انسانی

انحراف معیار	میانگین	ابعاد
۰.۵۴۳	۳.۰۴	مدیریت استعدادها
۰.۷۱۱	۳.۶۶	مدیریت جانشین پروری

(منبع: نگارنده)

با توجه به نتایج بدست آمده و بررسی جدول (۳) می توان گفت با اینکه زیر مولفه ها با طیف ۵ نقطه‌ای لیکرت سنجیده شده بودند همه میانگین های زیر مولفه ها بیشتر از نقطه برش (برش طیف) طیف ۵ نقطه ای لیکرت (۲/۵) می باشد و با عنایت به اینکه این میانگین نیز از نقطه برش طیف بیشتر است لذا ایراد خاصی ایجاد نمی کند.

جهت انجام تحلیل عاملی اکتشافی از روش تحلیل مولفه های اصلی و چرخش واریانس استفاده شده که تعداد ۷ بعد به عنوان ابعاد مدل به همراه زیر مولفه ها استخراج شده گردیدند. این ۷ بعد به طور کلی ۹۵/۸۴٪ از واریانس کل را تبیین می نمایند. معیار انتخاب زیر مولفه ها، به عنوان یک شاخص برای عوامل، دارا بودن ارزش ویژه بالاتر از یک و همچنین بار عاملی ۰/۷۰ و بالاتر به شرطی که در دیگر عوامل کمتر از این مقدار ظاهر شود، بوده است و در نهایت ۸۸ زیر مولفه مورد نظر انتخاب گردید.

جدول ۴: آزمون لوین برای بررسی همگنی و واریانس ابعاد مدل

ابعاد مدل	آزمون لوین	سطح معناداری	تولرانس	میزان VIF
جذب و بکارگیری نیروی انسانی	۰.۴۵۴	۰.۱۲۳	۰.۴۳۳	۲.۲۰۷
آموزش نیروی انسانی	۰.۵۶۴	۰.۴۳۳	۰.۵۳۵	۱.۸۷۰
مدیریت و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی	۰.۶۰۱	۰.۱۲۱	۰.۳۸۲	۲.۷۶۵
مدیریت فرایندها	۰.۷۶۶	۰.۳۲۴	۰.۴۳۳	۲.۳۴۴
مدیریت سیستم های منابع انسانی	۰.۸۷۵	۰.۴۳۳	۰.۵۶۷	۲.۷۶۶
مدیریت استعدادها	۰.۶۵۴	۰.۷۴۳	۰.۶۴۴	۲.۷۸۱
مدیریت جانشین پروری	۰.۵۶۶	۰.۶۵۷	۰.۵۵۴	۲.۶۵۳

(منبع: نگارنده)

یکی دیگر از پیش فرضهای انجام تحلیل به روش معادلات ساختاری بررسی همگنی واریانسها در خصوص متغیرهای تحقیق می باشد که با استفاده از آزمون لوین انجام می گیرد. با توجه به سطح

معناداری جدول که از ۰/۰۵ بیشتر است، می توان ادعا کرد که ابعاد مدل تحقیق همگن هستند. همانطور که در جدول (۴) مشاهده می شود ابعاد مدل میزان تورم واریانس بالاتر از ۵ و تولرانس کمتر از ۰/۱ ندارند، در نتیجه هم خطی چندگانه بین ابعاد مدل مشاهده نمی شود.

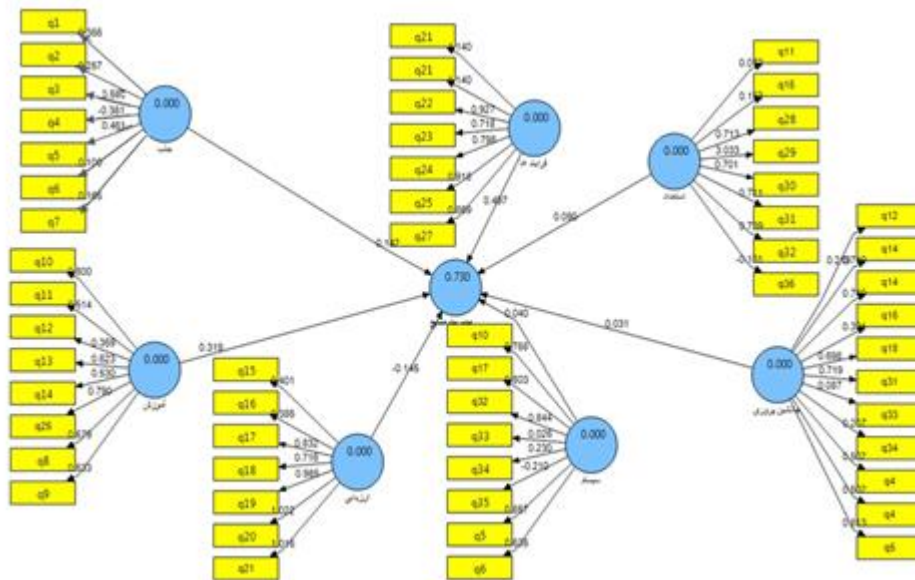
جدول ۵: شاخص فورنل لاکر جهت بررسی شاخص روایی تشخیصی یا واگرا

ردیف	ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	جذب و بکارگیری نیروی انسانی	۱						
۲	آموزش نیروی انسانی	۰/۸۳۱	۱					
۳	مدیریت و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی	۰/۷۶۴	۰/۸۸۶	۱				
۴	مدیریت فرایندها	۰/۵۶۶	۰/۵۷۶	۰/۵۷۷	۱			
۵	مدیریت سیستم های منابع انسانی	۰/۶۷۷	۰/۵۴۴	۰/۷۶۶	۰/۶۸۷	۱		
۶	مدیریت استعدادها	۰/۴۶۶	۰/۶۷۷	۰/۶۶۳	۰/۸۵۵	۰/۵۷۷	۱	
۷	مدیریت جانشین پروری	۰/۴۵۵	۰/۳۴۳	۰/۵۶۵	۰/۷۱۱	۰/۴۳۳	۰/۴۶۶	۱

(منبع: نگارنده)

جدول (۵) نتایج بدست آمده برای ابعاد مدل پژوهش را نشان می دهد. جدول ذیل نشان می دهد که سازه ها کاملاً از هم جدا می باشند یعنی مقادیر قطراضی برای هر متغیر پنهان از همبستگی آن بعد با سایر بعدهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر است.





شکل ۱: روابط علی میان زیر مولفه های مدل در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲: روابط علی میان زیر مولفه های مدل در حالت تخمین معناداری

(منبع: نگارنده)

با توجه به شکل های (۱) و (۲) می توان بیان داشت که بین ۷ عامل اصلی و طراحی و بهینه سازی مدیریت منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و این نتایج نشان می دهد که با افزایش هر یک از عامل های شناسایی شده و زیر عوامل آن می توان انتظار داشت به میزان های بدست آمده مدیریت منابع انسانی در شرکت ارتقا یابد. در ادامه جهت افزایش درجه اعتماد به تناسب مدل با توجه به شرایط شراکت ها با استفاده از تحلیل عاملی و GOF به بررسی بیشتری پرداخته شده است.

جدول ۶: آماره های مربوط به نیکویی برازش مدل

تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی	X <sup>2</sup> /df	≤۳	۱.۳۴	برازش خوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	≤۰/۰۸	۰.۰۳	برازش خوب
شاخص نیکویی برازش	GFI	≥۰/۹	۰/۹۴	برازش خوب
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	AGFI	≥۰/۹	۰/۹۱	برازش خوب
شاخص برازش مقایسه ای	CFI	≥۰/۹	۰/۹۵	برازش خوب
شاخص برازش افزایشی	IFI	≥۰/۹	۰/۹۳	برازش خوب
شاخص برازش نرم	NFI	≥۰/۹	۰/۹۲	برازش خوب
شاخص برازش غیر نرم	NNFI	≥۰/۹	۰/۹۶	برازش خوب
ضریب تعیین	R <sup>2</sup>	≥۰/۶۷	۰/۷۶	برازش خوب

منبع:نگارنده

مقادیر بدست آمده در جدول (۶) نشان می دهند که نتایج مدل قابل اعتماد است. چرا که شاخص های GFI و AGFI، هر دو بیش تر از حد مورد نظر برآورد شده اند که این آماره بزرگتر از حد ملاک ۰/۹۰ بوده است. همچنین، نسبت مربع کای به درجه آزادی (X<sup>2</sup>/df) مقدار مناسبی را نشان داده است. معیار خطای RMSEA نیز برابر با ۰/۰۳ برآورد شده که این مقدار کوچکتر از حد مجاز ۰/۰۸ بوده است. بر اساس برآوردهای ارائه شده می توان نتیجه گرفت که مدل تست شده در جامعه مورد نظر از برازش نسبتاً خوب و قابل قبولی برخوردار بوده است. بنابراین، نتایج مدل تحقیق نشان می دهد که مدل مورد استفاده تحقیق حاضر از برازش مناسبی برخوردار بود.

پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل، برازش کلی مدل از طریق معیار GOF که شاخصی برای بررسی برازش مدل جهت پیش بینی متغیرهای درون زا می باشد، استفاده می شود. حاصل شدن مقدار ۰.۶۵ برای GOF نشان از برازش قوی کلی مدل پژوهش دارد. از آنجایی که مقدار محاسبه شده GOF بزرگتر از ۰.۳۶ بدست آمده، نشان از برازش مناسب مدل پژوهش دارد. بنابراین می توان گفت برازش کلی مدل پژوهش بسیار مناسب و مورد تایید می باشد. بنابراین، با توجه

به تجزیه و تحلیل های انجام شده، مشخص شد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد کلیه مسیرها معنی دار هستند و در نتیجه ابعاد اصلی ۷ گانه و زیرمولفه های مرتبط با مدل مورد تأیید است.

### نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی عوامل موثر بر توسعه منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب می باشد. با استناد به یافته های کیفی می توان بیان داشت که ۷ مولفه اصلی و ۸۸ زیر مولفه فرعی شناسایی شدند که عبارتند از: جذب و بکارگیری نیروی انسانی، مدیریت و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی، مدیریت فرایند مشارکت، مدیریت سیستم های منابع انسانی، مدیریت استعدادها، مدیریت جانشین پروری. مدیریت منابع انسانی یکی از دغدغه های اصلی همه مدیران ارشد سازمان هاست و برای مدیریت مؤثر منابع انسانی انواع روش ها به کار گرفته می شود تا بهره وری منابع انسانی ارتقا یابد، کوچک سازی، باز آرای و مهندسی ساختار سازمان، مهندسی مجدد فرآیند ها، مدیریت دانش، برنامه های مشارکت کارکنان، برنامه های ارتباط با مشتری، برنامه های تسهیم سود، آموزش، مدیریت عملکرد، فرآیند باخور، طراحی شغل، گردش شغلی، کار تیمی، کار انعطاف ناپذیر، تسهیم شغل، تنوع آموزشی، منیتورینگ، حسابرسی منابع انسانی، طراحی سیستم های انگیزشی، تدوین شرح شغل و شرایط احراز، سیستم رشد و ارتقاء، برنامه های ایمنی، امنیت، بهداشت، محیط و ارگونومی همگی از تکنیک ها و روش هایی هستند که برای اثر بخشی مدیریت منابع انسانی بکار می روند. ولی یکی از نقاط ضعف سازمان ها در این زمینه، عدم بهره گیری از یک مدل یکپارچه و منسجم برای به کار بردن این تکنیک ها و سیستم هاست.

در سازمان های موفق، شایستگی های منابع انسانی به طور مستقیم به عملکرد تجاری و سودآوری آن ها مرتبط است و منابع انسانی یک منبع ایجاد مزیت رقابتی است. شایستگی منابع انسانی باید متناسب با اهداف استراتژیک سازمان باشد و همچنین این شایستگی ها، باید قابل اندازه گیری و قابل بهبود باشند.

منابع انسانی یک سرمایه تجدید پذیر است. سازمان مسئول زمینه سازی برای توسعه منابع انسانی و شکوفایی انسان هاست و منابع انسانی مسئول بهره گیری از فرصت ها برای توسعه است. سازمان باید در آن نوع از شایستگی های منابع انسانی سرمایه گذاری کند که در راستای شایستگی محوری سازمان است. از آنجا که شرایط در حال تغییر و تکامل می باشد. سازمان باید به طور مداوم فرآیندهای انسانی را تکامل داده و شایستگی های منابع انسانی جدیدی را توسعه دهد. مدیران عملیاتی با راهنمایی مدیران منابع انسانی مسئول اصلی بهبود شایستگی های منابع انسانی هستند. بهبود شایستگی های

منابع انسانی باید به صورت یک فرآیند مشخص شامل اقدامات ملموس و دستورالعمل های کاربردی صورت گیرد.

با توجه به نتایج بخش کمی می توان بیان داشت که بین ۷ عامل اصلی و طراحی و بهینه سازی مدیریت منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و این نتایج نشان می دهد که با افزایش هر یک از عامل های شناسایی شده و زیر عوامل آن می توان انتظار داشت به میزان های بدست آمده مدیریت منابع انسانی در شرکت ارتقا یابد و یا به عبارت دیگر می توان بیان داشت که عوامل و عوامل شناسایی شده جهت پیاده سازی مدیریت منابع انسانی باید مورد توجه شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب باشد تا بتوان از امکان کاربردی بودن مدل اطمینان حاصل نمود. بنابراین مدل به دلیل وجود ضرایب مثبت و معناداری تناسب دارد. نتایج به دست آمده نشان می دهد که مهمترین راهکارهای بهینه سازی برنامه ریزی نیروی انسانی عبارتند از: استاندارد سازی منابع انسانی، وضع قوانین برای جذب و نگهداری نیروی انسانی، تطابق بودجه کارکنان با خط مشی های مالی سازمان، ارتقای کیفیت، اصلاح نظام پرداخت حقوق منابع انسانی، تربیت نیروی انسانی متفکر و خلاق، بهبود و ساماندهی ساختار نیروی انسانی، ایجاد فرصت های برابر آموزشی، بهبود مدیریت و توسعه نیروی انسانی، برنامه ریزی تربیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان، پیش بینی میزان عرضه نیروی انسانی، حمایت حقوقی و قضایی از کارکنان، مشارکت کارکنان در برنامه ریزی نیروی انسانی، توسعه تربیت بدنی و ارتقای سطح سلامت جسمی منابع انسانی، کنترل و ارزیابی برنامه های نیروی انسانی، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات. بنابراین به کارگیری این راهکارها به منظور بهینه سازی نظام برنامه ریزی نیروی انسانی توصیه می گردد.

با توجه به نتایج پیشنهاد می شود مدیران سازمان در جذب و گزینش کارکنان شایستگی، قابلیت و استعداد آنان را در نظر گرفته و تلاش کنند با استفاده از آزمونهای علمی و مصاحبه کارکنان را ابتدا به صورت آزمایشی استخدام و در صورت مستعد بودن جهت جانشین پروری با سنجش استعداد اقدام و سپس آنها را رسمی کنند. مدیران سازمان لازم است برای توسعه کارآفرینی، کارکنان با استعداد را شناسایی نموده و حقوق آنها را به بالاترین سطوح برسانند، همچنین باید برای حمایت از استعداد های کارکنان از مشوقهای درونی ( تقویت روحیه، احترام و ترفیع منزلت) و بیرونی ( اعطای پاداشهای پولی یا کمک هزینه های تفریحی و امکانات رفاهی موثر) استفاده کنند. باید در سازمان قوانین و رویه ها و مقررات و دیگر سازکارها در حدی نگه داشته شود که افراد مستعد با توجه به توان، استعدادهاشان را در انجام وظایف محوله به کار ببندند. ارتباطات مؤثر و دو سویه بین کارکنان و مدیران سازمان (جریان آزاد ارتباط)، منتج به پرورش فکرها از طریق برخورد نظرات و در نهایت باعث بوجود آمدن زمینه های

رشد نیروی انسانی در سازمان می شود. به مدیران سازمان پیشنهاد می شود جهت اجرای موفق مدیریت استعدادها، به مواردی از قبیل برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد دوره ای و بازخورد ۳۶۰ درجه، پرداخت بر مبنای مهارت و عملکرد، برنامه های آموزشی و یادگیری مستمر توجه ویژه کنند.

باید توجه داشت که نتایج بدست آمده تنها برای شرکت مورد بررسی بوده است و نمی توان به سایر جوامع و ... تعمیم داد. همچنین ممکن است بخش استنباطی پژوهش (مدل ارائه شده) با گذشت زمان و تغییر نگرش ها و شرایط دچار تغییراتی جزئی و یا عمده شده که نمی توان نتایج را به آینده تعمیم داد و در واقع مدل ارائه شده برای شرایط فعلی می باشد.

## منابع

- 1) Ramezani, Mokhtar and Salehi Mazdeh, Fatemeh, 2019, Human capital in Iranian organizations from rhetoric to practice, International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering, Tehran.
- 2) Afkhami Ardakani, Mehdi, Mohammadi Ardakani, Majid Ali. (2017). Providing a fuzzy expert system for formulating human resources strategy. Public management research. (11) 39 91 112.
- 3) Kazemi, Hamid, Nasri Nasrabadi, Shahreh. (2016). Strategic pathology of human resource management system in research centers (case study: Scientific Policy Research Center of the country). Approach 27(66), 29 46.
- 4) Ashrafi, S., Zainabadi, H. R. (2016). Getting involved with the job of a teacher: analysis of symptoms, dimensions and evaluation of the current situation in schools of Khorram Abad city, educational innovations quarterly, number 60, year 16, pp. 24 7.
- 5) Noe, R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2014). Human resource management: Gaining a competitive advantage (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Irwin
- 6) Vaiman, V., & Brewster, C. (2015). How far do cultural differences explain the differences between nations? Implications for HRM. The International Journal of Human Resource Management, 26(2), 151–164

- 7) Farndale, E., & Sanders, K. (2016). Conceptualizing HRM system strength through a cross-cultural lens. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 1–17
- 8) Haak-Saheem, W., & Festing, M. (2020). Human resource management—a national business system perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(14), 1863-1890.
- 9) Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, Volume (76), 102-110
- 10) McLean, G. N. (2006). National Human Resource Development: A Focused Study in Transitioning Societies in the Developing World. *Advances in Developing Human Resources*, 8(1), pp. 3-11.
- 11) Xiaohui, Wang & N. McLean Gary (2007). The Dilemma of Defining International Human Resource Development, *Human Resource Development Review*. Vol. 6, No. 1, p. 96-108
- 12) Sayah Nia, Mehdi. (2016). Challenges facing human resource management. Taken from [www.forsatnet.ir](http://www.forsatnet.ir).
- 13) Eskandari, Arad (2014). The role of human resources in ISO. Qom, Talash Andishe.
- 14) Saadat, Esfandiar (2019), *Human Resources Management*, Tehran: Samt
- 15) Desler, Gary (B.T.A.). *Fundamentals of Human Resource Management*. Translation: Khani, Maryam (2017). Tehran: Pidar Publications
- 16) Harel, G. H., & Tzafirir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(3), 185-199.
- 17) Khoshdel Mofidi, M., Baqerzadeh, M.R., Mehr Ara, A. (2020). Investigating the effect of talent management on organizational health in two neighboring organizations of customs and law enforcement in Guilan province. *NAJA Human Resources Quarterly*, 14(59), 37- 65. (In Persian)
- 18) Rostami, Zainab, Afrasiabi, Roya and Suleimanpour Imran, Mehbobeh (1401). "Identifying the components of the spiritualist organization in the

university in line with the development of human resources to provide the desired model (mixed approach)". (111) 21, 634 645.

19) Shams Zare, Milad; Tahmasabi, Reza; Yazdani, Hamidreza. (2017). Evaluating the maturity of human resource management processes based on the Phillips model. Human resource management research, spring 2017, number 31, 1 25.

20) Qolipour, Arin. (2012). Complication diagnosis, pathology and audit of human resources management of companies based on standard 34000. Tadbir publication. Period 24. Number 254. 43 49.

21) Sulej,k.P.(2021). Human resources development as an element of sustainable HRM- with the focus on production engineers. Journal of Cleaner Production,278,1-85

22) Fachrunnisa,O & Khadeeer, H,F.(2020). Blockchain-based human resource management practices for mitigating skills and competencies gap in workforce. International Journal of Engineering Business Management, Volume 12: 1–11,

23) Yua,W. ,Chavezb,R,. Fengc,M,. Wongd,C,Y.& Fynese,B.(2020). Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective. International Journal of Production Economics,219,224-235.

24) Wikhamn,W.(2019).Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. [International Journal of Hospitality Management](#), [Volume \(76\)](#), 102-110

25) Macke,J. Genari,D.(2019). Systematic Literature Review on Sustainable Human Resource Management. Journal of Cleaner Production, [Volume 208](#), 806-815