

طراحی مدل راهبردی ممیزی توسعه منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران

عباسعلی حاجی کریمی*، مریم حسان**، سید رضا سیدجوادین***، حسین

صفری****

چکیده

توسعه منابع انسانی در هر سازمان عامل ماندگاری و مزیت رقابتی است؛ بنابراین مدیریت عالی سازمان‌ها با دو راه مواجه هستند، اول آن که منابع انسانی خود را به یک منبع با قابلیت ایجاد ارزش افزوده تبدیل کنند و یا آن که راهبرد برون‌سپاری را در پیش گیرند. 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. نظر به شرایط خاص و منحصر به فرد این صنعت حیاتی، بر لزوم طراحی و اجرایی کردن سیستمی جامع از ابعاد کنترل جهت مقایسه وضعیت موجود با شرایط مطلوب (ممیزی) در حوزه توسعه منابع انسانی با عنوان ممیزی توسعه منابع انسانی تاکید می‌شود؛ لذا با کمک پژوهش‌های قبلی و مصاحبه‌های صورت گرفته با مدیران عالی مقام توسعه منابع انسانی صنعت نفت، مدلی با ابعاد و مقوله‌های مقتضی جهت ممیزی سه زیرمجموعه آموزش، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی امور کارکنان طراحی شد. در این پژوهش که به کمک روش آمیخته انجام شده است، ابتدا با فن تحلیل محتوای تجمعی ابعاد و مقوله‌های مناسب مدل ممیزی مستخرج و تبیین شد. سپس، به منظور تایید مدل طراحی شده با توزیع پرسشنامه میان کارکنان حوزه توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت به تایید مدل و بررسی وضعیت فعلی آن واحدها اقدام شد. در نهایت، خروجی‌های ممیزی به مدیریت عالی گزارش شده و برخی پیشنهادات برای حل مشکلات و نقاط ضعف به مدیران مربوطه پیشنهاد گردید.

کلیدواژه‌ها: مدیریت توسعه منابع انسانی؛ ممیزی؛ ممیزی توسعه منابع انسانی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۲/۲۹، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۰۲/۰۵

* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

E-mail: A.a.hajikarimi@gmail.com

** دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران.

*** استاد، دانشگاه تهران.

**** دانشیار، دانشگاه تهران.

۱. مقدمه

مدیریت منابع انسانی از جمله مسئولیت‌های اصلی مدیریت در هر سازمان به‌شمار رفته و مدیران سطوح متعدد سازمان به نوعی در قبال آن مسئول هستند. در اصل مدیریت منابع انسانی بهره‌برداری از سرمایه‌های انسانی سازمان برای نیل به اهداف سازمانی تعریف می‌شود [۵]. به نقل از هنری و پتیگرو (۱۹۸۶)، سرمایه انسانی به‌عنوان یکی از دارایی‌های مهم سازمان تلقی شده و مدیریت راهبردی آن را به‌عنوان یکی از منابع با مزیت رقابتی معرفی می‌کند؛ از این‌رو بررسی وضعیت و ارزیابی سرمایه انسانی بر اساس گزارش‌های سالانه، در صورت‌های مالی سازمان‌های پیشرو لحاظ می‌شود [۲۳].

توسعه نیروی انسانی یکی از حوزه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی است و مشتمل بر فرآیندهای نیازسنجی آموزشی و شغلی، برنامه‌ریزی امور کارکنان، طراحی کارراهه شغلی و ارزیابی عملکرد می‌باشد. مجموعه فعالیت‌های برنامه‌ریزی، آموزش و نیز ارزیابی عملکرد و بهره‌وری، همگی با عنوان «فرآیند توسعه منابع انسانی» در شرکت ملی نفت تعریف شده و از آن‌جا که به سختی از سوی سایر سازمان‌های رقیب قابل تقلید است، دارای مزیت رقابتی پایدار می‌باشد. مسئله عدم اطمینان نسبت به این‌که آیا فعالیت‌های صورت‌گرفته در این حوزه خاص، در راستای بهبود منافع، اهداف کلان و راهبردهای معاونت توسعه منابع انسانی می‌باشد و نیز بررسی احتمال وجود شکاف بین وضعیت فعلی در مقایسه با وضعیت مطلوب جز دغدغه‌های اصلی این مدیریت بوده و موجب شده تا واحدهای متولی توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت درصدد نشان‌دادن جایگاه خود در کنار سایر مدیریت‌ها و زیرمجموعه‌های این صنعت باشند. فرآیند ارزیابی و گزارش‌دهی منابع انسانی، اطلاعاتی را در خصوص افراد تشکیل‌دهنده این منبع مهم و نیز چگونگی تاثیر این افراد در یاری‌رساندن و حمایت از راهبردهای سازمان ارائه می‌دهد [۳۸].

بر این اساس، بحث ممیزی و استخراج شاخص‌ها و استانداردهای آن جهت رسیدن به این هدف به شدت از سوی این مجموعه مورد نیاز است. ممیزی در اصل پاسخ به دو سوال است: این‌که چه چیز در حال انجام است و یا وجود دارد؟ و نیز این‌که چه چیز باید وجود داشته باشد و یا صورت پذیرد [۱۲]. در اصل فرآیند ممیزی یا همان اندازگیری و مقایسه وضعیت فعلی سازمان با شاخص‌های مورد نظر، فراتر از عمل جمع‌آوری و گزارش‌دهی بوده و این قدرت را دارد که نوع مشکلات احتمالی را نیز مشخص کند [۱۹]. ممیزی سازمان آموزش و تجهیز نیروی انسانی یکی از روش‌های جمع‌آوری اطلاعات واقعی و دقیق حاصل از کنترل این حوزه فعالیت بوده که به‌طور بی‌طرفانه و دال بر مدارک

عینی صورت می‌گیرد [۳۴]. موضوع طراحی و اجرای مدل ممیزی منابع انسانی به‌طور عام و در این پژوهش مدل ممیزی توسعه منابع انسانی جز مباحث نوین بوده که علی‌رغم توجه و پرداختن به آن طی سال‌های اخیر، به ندرت نمونه‌های عملی در خصوص آن موجود است [۸]. ضرورت وجود مدل ممیزی به‌خصوص در حوزه توسعه منابع انسانی، مبتنی بر دلائلی از قبیل کسب اطمینان در خصوص حمایت از فعالیت‌های این حوزه، خاتمه بخشی به یکسری برنامه‌های توسعه‌ای زیان‌ده و در عوض تقویت و الویت‌بخشی به یکسری فعالیت‌ها و برنامه‌های مرتبط با فرهنگ و ارزش‌های ابر سازمان می‌باشد [۱۲]. با تکیه بر این دیدگاه که هر بسته پیشنهادی از ابعاد و مقوله‌های ممیزی قابل کاربرد برای هر سازمان نبوده و باید به‌گونه اقتضایی عمل کرد، هدف اصلی در این پژوهش، طراحی مدلی با ابعاد و مقوله‌های مناسب و اقتضایی جهت ممیزی واحدهای توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت به‌منظور ارزشیابی دوره‌ای و ارائه گزارش به مدیران عالی رتبه سازمان می‌باشد تا از این راه نقش و جایگاه راهبردی این زیرمجموعه حیاتی در کنار سایر زیرمجموعه‌ها در صنعت نفت مشخص شود.

سوال اصلی پژوهش

- مدل ممیزی توسعه منابع انسانی در صنعت نفت چیست؟

سوالات فرعی

- مدل ممیزی توسعه منابع انسانی در صنعت نفت حول بعد عملکرد شامل چه مقوله‌هایی است؟
- مدل ممیزی توسعه منابع انسانی در صنعت نفت حول بعد هماهنگی رویه شامل چه مقوله‌هایی است؟
- مدل ممیزی توسعه منابع انسانی در صنعت نفت حول بعد رضایت‌مندی مشتری شامل چه مقوله‌هایی است؟
- مدل ممیزی توسعه منابع انسانی در صنعت نفت حول سایر ابعاد مفهومی مقتضی مشتمل بر چه مقوله‌هایی است؟

۲. مبانی و چارچوب نظری پژوهش

مدیران عالی بر این باورند که کارکنان آنها (نه نقدینگی، سازه‌های فیزیکی یا تجهیزات) عوامل متمایزکننده و منحصر به فرد کسب و کار در سازمان می‌باشند [۱۹]. مدیریت منابع انسانی اطمینان بخش این موضوع است که افراد مناسب، با مهارت‌های کافی، در مکان و زمان‌های درست با بالاترین کیفیت جهت انجام وظایف قرار دارند [۲۶]. توسعه منابع انسانی در اصل شامل فرآیندی از مشاهده، برنامه‌ریزی، عمل و بازبینی جهت توانمندسازی و ارتقای عملکرد فردی، تیمی و سازمانی می‌باشد. کارکرد توسعه منابع انسانی خود را در قالب فعال‌سازی دارایی‌های انسانی سازمان نشان می‌دهد [۲۸]. موفقیت و یا شکست هر تشکیلات بستگی به کارکرد افراد آن سازمان دارد و هرگونه سرمایه واردشونده به سازمان بسته به نحوه استفاده و به کارگیری از آن در سازمان، می‌تواند مفید واقع شده و یا اتلاف شود. در جدول ۱، سه رویکرد توسعه منابع انسانی و مبانی فلسفی آن مشخص شده است.

در چارت رسمی شرکت ملی نفت، به‌طور کلی به سه حوزه فعالیتی نیازسنجی مشاغل و ترسیم کارراهه، آموزش کارکنان و نیز ارزیابی عملکرد، «مدیریت توسعه منابع انسانی» اطلاق شده و همواره ارزیابی کارکرد این حوزه با توجه به نقش حیاتی آن در شرکت ملی نفت، مورد توجه بوده است. مسئله بزرگ و چالش برانگیز برای سازمان‌های بزرگ و پیچیده نظیر شرکت ملی نفت، ارتقا و کسب اطمینان از کیفیت توسعه منابع انسانی در کنار کنترل و کاهش هزینه‌های سیستم‌های مختلف آموزش، برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد در محل کار است؛ از این رو، بحث ممیزی و کنترل مستمر وضعیت کلی واحدهای متولی توسعه منابع انسانی مورد هدف قرار می‌گیرد. این ارزیابی نشان می‌دهد که در کجا شکاف عملکرد وجود دارد. تحلیل روند عملکرد نیز یکی از راه‌های ممکنه است: دنبال کردن روندها در طول زمان می‌تواند یکی از مفیدترین منابع اطلاعاتی راجع به شکاف‌های قابل لمس در عملکرد باشد. درک ذهنی در رابطه با عملکرد می‌تواند از سوی مشتریان، کارکنان، مدیران و یا از پژوهش‌های عمومی مدیریتی حاصل شود.

جدول ۱. سه رویکرد در قبال توسعه منابع انسانی

موضوع	دیدگاه مبتنی بر قابلیت	دیدگاه قرارداد روان‌شناختی	دیدگاه سازمان یادگیرنده
اقدام	* اهداف منابع انسانی توسط مالکین سازمان برشمرده‌اند.	* روابط کار شامل مجموعه‌ای از انتظارات دو جانبه نانوشته است.	* به‌کارگیری دانش جمعی، بهبود عملکرد و تولید دانش یک فرآیند نزدیک و متصل به توسعه اعضای سازمان است.
مبانی فلسفی	* رفتارگرایی اسکیتز * طرفداری از آزادی فردی (فریدمن)	* انسان‌گرایی (مازلو و روجرز) * مکتب اصالت انسان، نظریه عامل انسانی (بندور ۱۹۸۶، ۱۹۹۷).	* توسعه‌شناختی (ناولز) * ترقی‌خواهی (کرلبرگ و مه‌یر) * پست مدرنیسم (کین جلو، ۱۹۹۵).
فلسفه	* تعیین هدف برعهده مالکان سرمایه انسانی به-کارگرفته، است.	* هدف‌ها و انتظارات سازمان و کارکنان ممکن است متفاوت باشد.	* سیستم‌های باز با ظرفیت‌های یادگیری نهادهای ذی‌نفع‌گرا.
پیش‌شرط توسعه منابع انسانی	* قابلیت‌های محسوس و نامحسوس مورد اشاره در راهبرد.	* عدالت و اعتماد در مدیریت، تعهد به مسیر شغلی، توسعه ظرفیت مدیریت ارتباطات.	* ترکیب فعالیت‌های توسعه با سیاست‌ها، عمل و فرهنگ با سازمان، شناسایی عوامل بازدارنده و یا تسهیل‌کننده یادگیری.
هدف توسعه منابع انسانی	* توسعه منابع انسانی باید بر عملکرد هدف‌گذاری شده آتی تمرکز کند.	* کمک به عقد قرارداد و معامله میان کارفرما و نیروی کار.	* کار پیش‌نگر برای ایجاد محیط برانگیزاننده و پشتیبانی یادگیری جمعی، رویکردهای رسمی و غیررسمی به یادگیری.
وظایف توسعه منابع انسانی	* تسهیل اجرای روزانه راهبرد توسط منابع انسانی	* تسهیل در ایجاد ادراک و احساس مثبت در کارکنان از قراردادهای روان‌شناسی آنها.	* کمک به کارکنان برای تولید دانش و استفاده از آن، ایجاد شبکه‌های مناسب و درگیر کردن آنها در یادگیری دو حلقه‌ای.
اساس ارزیابی توسعه منابع انسانی	* اعمال رفتارهای هدف‌گذاری شده در راستای راهبرد.	* کمک به کسب نتایجی مانند رضایت شغلی، شهروندی، سازمانی و تعهد سازمانی.	* گسترش تولید دانشی که تغییر سازمانی را ایجاد می‌کند. * یکی کردن فرآیند مستمر ارزیابی و استفاده از نتایج ارزیابی به منظور یادگیری جمعی و تولید دانش.

ممیزی به سازمان در راستای دستیابی به اهدافش توسط روی آوردن به یک گرایش اصولی و سیستماتیک جهت ارزیابی و بهبود اثربخشی ریسک مدیریت، کمک می‌کند. ممیزی تحت شرایط جامع و استانداردهای کلی و همگانی جهت ارزیابی صورت می‌گیرد و در صورت فقدان استانداردهای جهانی، شاخص‌های ممیزی باید در سطح سازمانی تعیین و مورد توافق و اجماع قرار گیرد [۱۶]. علی‌رغم وجود استانداردهای جامع ممیزی، در حوزه منابع انسانی شاخص‌های کلی و مشخصی وجود ندارد و در عوض از طریق مطالعات اقتضایی، می‌توان ابعاد و مقوله‌های ممیزی را مشخص و تبیین کرد [۸]. از جمله مزایای حاصل از اجرای طرح ممیزی، بازبینی بی‌طرفانه از کل وضعیت واحد،

گزارش ارائه عملکرد از واحد مورد مطالعه و تعیین موارد کلیدی و تاثیرگذار، توصیه‌های عملی برای بهبود و کسب اطمینان از هم‌سویی با اهداف راهبردی سازمان می‌باشد [۱۹]. ممیزی از منظر معناشناسی فلسفی به‌عنوان یک روش هرمونتیک یا تفسیری تلقی شده که دلیل محکم بر این ادعا، این است که از منظر گادامر ادراک و دانستن در ممیزی، همانند دیگر فعالیت‌های انسانی، ریشه در تجربه‌های هرمونتیکی دارد، با این وجود، در اثر توسعه چارچوب‌های رسمی و تدوین‌شده به همراه استانداردها و معیارهای جهانی به‌تدریج ممیزی از قالب تجربه هرمونتیک خارج و بر ساختاری از پیش تعیین‌شده، متمایل شده است [۲۰].

ممیزی با کنترل داخلی سازمان که یکی از وظایف اصلی مدیریتی است، تفاوت دارد [۳۳]. کنترل داخلی سازمان جهت دستیابی به اهداف، مسئولیتی است که قابل واگذاری به ممیزگران نمی‌باشد. از طرفی در ممیزی بر خلاف فرآیند کنترل داخلی، برنامه‌ریزی وجود نداشته و در مسائل تصمیم‌گیری روزانه مدیریت، وارد نمی‌شود. برخی از انواع ممیزی‌ها تنها نمودی تشریفاتی از تصدیق و بازبینی انجام کارها می‌باشند؛ درحالی‌که، ممیزی واقعی در عمل به‌صورت مداوم و پایدار با توجه به همسویی رویه‌ها و دستیابی به اهداف سازمان، نهادینه شده است [۳۲].

سازمان‌های دولتی تعریفشان از ممیزی داخلی از موارد مالی و همسویی با اهداف و رویه‌های راهبردی به سمت موارد عملکردی تغییر یافته و این تحول به خصوص در سازمان‌های خصوصی محسوس‌تر است. مشکلات مربوط به تثبیت رویه‌های ممیزی داخلی در سازمان‌های دولتی از طریق پژوهش میدانی، به‌طور موردی کشور سودان، مورد بررسی دقیق قرار گرفت که در آن مواردی نظیر سطح پایین حقوق و تخصص، آموزش‌های ناکارآمد کارکنان، سطح پایین عزت نفس و انگیزه کارکنان و نیز عدم همکاری و هماهنگی میان گروه‌های مسئول انجام ممیزی مشخص شد [۱۱]. اعمال ممیزی در سازمان‌های دولتی بیشتر به‌عنوان موضوع پژوهشی در نظر گرفته شده و دلیل آن تازگی و عدم شناخت کافی پیرامون این موضوع است [۹]. در سازمان‌های خصوصی، تمرکز ممیزی بیشتر حول ممیزی مالی و هم‌سویی رویه بوده و به‌تدریج دامنه آن به سایر موارد از قبیل ممیزی عملیات و اخیراً مدیریت ریسک و نظارت و کنترل سازمان گسترش یافته است [۳۶].

انواع ممیزی به نقل از صاحب‌نظران. بسته به نوع هدف، ممیزی اقسام گوناگونی دارد. از نظر کلاردی ممیزی به سه دسته ممیزی مالی^۱، ممیزی هم‌سویی^۲ و ممیزی عملیاتی^۳ تقسیم می‌شود [۱۴]. همچنین، نوتلای (۲۰۰۰) به شش نوع ممیزی اعم از ممیزی سیستم‌ها، ممیزی هم‌سویی، ممیزی عملکرد، ممیزی رضایت ذی‌نفع^۴، ممیزی ارزش افزوده و ممیزی سهم راهبردی^۵ اشاره می‌کند و اذعان دارد که ممیزی مدیریت منابع انسانی ترکیبی از انواع ممیزی بسته به هدف ممیزی و آنچه که در خلال انجام فرآیند ممیزی رخ می‌دهد، می‌باشد که می‌تواند علاوه بر انواع شناخته‌شده و عام ممیزی به اقتضای محتوای این حوزه خاص، اقسام خاصی نظیر ممیزی فرهنگ، ممیزی مهارت، ممیزی نیروی کار و ممیزی سلامت و ایمنی را در برگیرد. از نظر اولالا و کاستیلو (۲۰۰۲) می‌توان سه قسم برای ممیزی منابع انسانی در نظر داشت که شامل گرایش قانونی و رویه‌ای^۶ گرایش کارکردی^۷ و نیز گرایش راهبردی^۸ است [۳۰]. دولکو نیز بر دو نوع ممیزی هم‌سویی و نیز ممیزی جامع^۹ تاکید دارد [۱۶]. هدف از ممیزی هم‌سویی، فراهم کردن اصولی برای سازمان در قبال طراحی، توسعه، کاربرد، نگهداری و بهبود هم‌سویی برنامه‌ها می‌باشد و منظور از هم‌سویی، الزامات قانونی و رویه سازمانی و صنعتی و در کل اصول و چارچوب سازمانی می‌باشد. ممیزی عملیاتی با نگاه شخص ممیز به کسب‌وکار از زاویه دید مدیر و منابع رسمی مکتوب نظیر ماموریت، چشم‌انداز و اهداف کلان آغاز می‌شود که لازم است تعریف شفاف و روشنی از آنها وجود داشته باشد. ممیزی عملکرد مبتنی بر آینده بوده و فعالیت‌ها را در بستر وقوعشان مورد بررسی قرار می‌دهد و تصمیماتی را که در شرایط مختلف گرفته می‌شود بر خرد ادارکی ارجح می‌نهد. طبق نظر کان (۲۰۰۵)، یکی از موانع و مشکلات ممیزی عملکرد، فقدان شاخص و معیارهای مورد توافق و روشن ممیزی عملکرد بوده چراکه کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی عملکرد را باید با اهداف تعیین‌شده آنها سنجید. ممیزی مالی مانند ممیزی صورت حساب‌های حقوق و دستمزد پرداخت‌ها، بدهی‌ها و ... در اصل آزمون و بررسی حساب‌های مورد نظر و مقایسه آن با حساب‌های عمومی ثبتي و مستقل است تا به وسیله آن

-
1. Financial audit
 2. Compliance audit
 3. Operational audit
 4. Satisfaction audit
 5. Strategic audit contribution
 6. Legal approach
 7. Functional approach
 8. Strategic approach
 9. Comprehensive audit

قانونی بودن مبادلات مورد تایید قرار گیرد [۳۵]. ممیزی محیط و جو حاکم به‌خصوص در حوزه توسعه منابع انسانی بیانگر تاثیر فرآیند توسعه منابع انسانی بر انگیزه و رضایت شغلی کارکنان می‌باشد. سطح کیفی جو متاثر از فرآیندهای توسعه منابع انسانی را می‌توان به کمک مواردی از قبیل کنترل جابه‌جایی و غیبت کارکنان، ایمنی و سلامت محیط کار و نیز طرز نگرش کارکنان تعیین کرد و بالاخره ممیزی سهم راهبردی هر واحد، ارزیابی حول این محور است که آیا آن واحد به‌طور راهبردی مدیریت شده است و یا خیر. در جدول ۲، اقسام ممیزی، مورد اشاره از سوی صاحب‌نظران نشان داده شده است. سه گونه ممیزی با ابعاد هم‌سویی رویه، عملکرد و رضایت‌مندی مشتریان، از آن‌جاکه هم از بیشترین میزان فراوانی در پیشینه پژوهشی و هم در مصاحبه‌های مقدماتی با خبرگان بالاترین اجماع را دارا بودند، به‌عنوان ابعاد پیش‌فرض مدل ممیزی توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت در نظر گرفته شده و در ادامه مقوله‌های مربوط به این ابعاد به همراه سایر ابعاد و مقوله‌های مقتضی با بستر جامعه مورد مطالعه، تعیین شدند که در نهایت مدلی متناسب با ویژگی‌های خاص واحدهای توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت حاصل شد.

جدول ۲. انواع ممیزی از منظر صاحب‌نظران

انواع ممیزی منابع انسانی قید شده در مبانی نظری منابع انسانی	CLARDY 2004	NUTLEY 2000	OLLALA & CASTILLO 2002	DOLENKO 1990	MOCK 2004
کنترل سیستم‌ها	اشاره شده	بله	اشاره شده	اشاره شده	اشاره شده
هماهنگی و تطابق قانونی	بله	بله	بله	بله	بله
سهم یاری‌دهنده به اهداف راهبردی	اشاره شده	بله	بله	اشاره شده	بله
تمرکز بر عملکرد	به‌عنوان بهره‌گیری از آن در امر آموزش و توسعه کارکنان اشاره شده	اشاره شده	بله	بله (در قالب بسیاری از کارکردها)	بله
رضایت مشتری	به‌عنوان یکی از ورودی‌های ممیزی	به‌عنوان یکی از ورودی‌های ممیزی	بله	به‌عنوان یکی از ورودی‌های ممیزی	به‌عنوان یکی از ورودی‌های ممیزی
ارزش افزوده	اشاره شده	بله	اشاره شده	اشاره شده	اشاره شده
مالی	بله	اشاره شده	اشاره شده	اشاره شده	بله
بهترین فعالیت‌ها	اشاره شده	اشاره شده	اشاره شده	بله	بله
ممیزی عملکرد/ارزش پولی	بله	بله	اشاره شده	بله	بله
ممیزی جامع/عملیاتی	بله	اشاره شده	اشاره شده	بله	بله

۳. روش‌شناسی پژوهش

در فرآیند طراحی مدل ممیزی، پژوهشگر دارای سطحی از مشارکت در دسته‌بندی ابعاد و مقوله‌های ممیزی و ارزیابی بوده و بینش او بر انجام پژوهش موثر است [۱۵]. در کلیه مصاحبه‌های

نیمه‌ساختاریافته، برداشت پژوهشگر از شرح اهداف کلان و ماموریت‌ها و نیز اطلاعات پیرامون عملکرد و اجرای دستورالعمل‌ها در مقایسه با وضعیت مناسب دخیل خواهند بود. از این‌رو، زاویه فکری پژوهش از نوع تفسیری است. در زاویه فکری تفسیری بر جدا نبودن داننده^۱ (آن‌که می‌داند-سوژه) و دانسته^۲ (آن‌چه در موردش می‌دانند-ابژه) تاکید می‌شود. مراحل کلی ممیزی را می‌توان در چهار مرحله: مشخص‌سازی روال کلی کارها، توسعه الگوپردازی و مدل‌سازی داده‌ها، تحلیل داده‌ها و گزارش‌نویسی خلاصه کرد [۱۳].

این پژوهش قابل تفکیک در دو فاز اصلی است: فاز اول طراحی و تبیین مدل ممیزی در حوزه توسعه منابع انسانی، که به‌منظور طراحی و تدوین مدل مزبور، از داده‌های حاصل از مطالعات مبانی نظری پژوهش، اسناد مکتوب اهداف کلان و شرح وظایف و نیز متن مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. فاز اول، بر اساس هدف، از نوع توسعه‌ای و از لحاظ جمع‌آوری اطلاعات از نوع توصیفی و اکتشافی است. فاز دوم پژوهش، پیاده‌سازی مدل ممیزی طراحی‌شده جهت مقایسه وضعیت فعلی توسعه منابع انسانی با شرایط مناسب از نظر ابعاد طراحی‌شده در مدل می‌باشد. در این فاز، نظر به هدف اصلی که اجرای مدل ممیزی است، پژوهش از نوع کاربردی و از لحاظ جمع‌آوری اطلاعات، توصیفی پیمایشی است. کلیه مراحل طی‌شده جهت طراحی و تدوین مدل ممیزی توسعه منابع انسانی مطابق شکل ۱ است. از آنجا که، در مرحله اول این پژوهش از داده‌های کیفی جهت زمینه‌یابی و توصیف درباره «موقعیت نامعین» استفاده می‌شود تا امکان طراحی مدل در خصوص پدیده مورد مطالعه فراهم شود؛ سپس در مرحله بعدی، از طریق جمع‌آوری و تحلیل داده‌های کمی، مدل آزمون خواهد شد، روش پژوهش مورد استفاده آمیخته از نوع اکتشافی می‌باشد [۲].

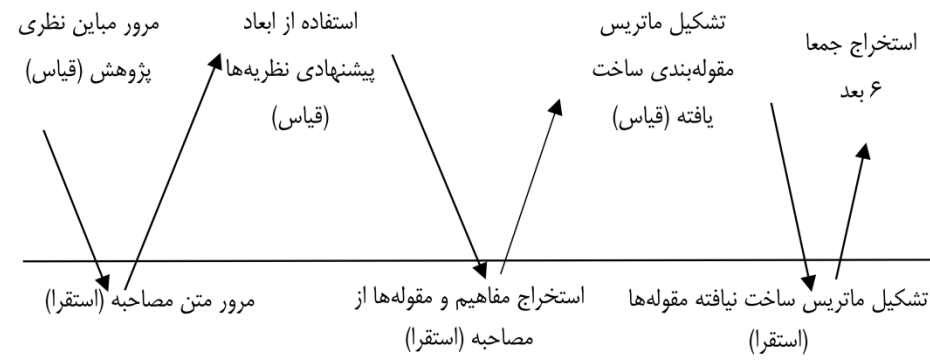
1. knower
2. known



شکل ۱. مراحل عملیاتی طراحی و تدوین مدل ممیزی

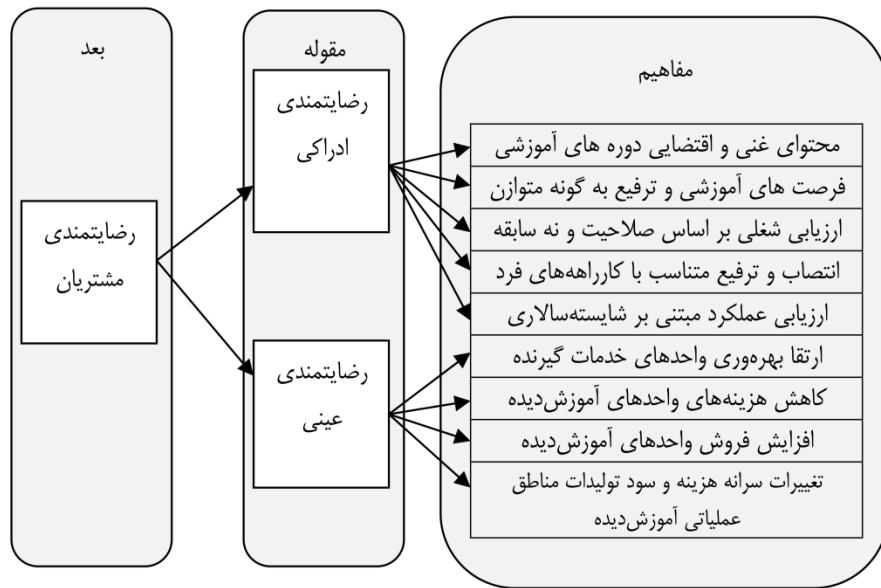
بررسی و تحلیل داده‌های کیفی جمع‌آوری شده در فاز اول، به کمک فن تحلیل محتوای تجمعی و در فاز دوم، برای تایید مدل از معادلات ساختاری استفاده شده است. فن تحلیل محتوا به عنوان یکی از روش‌های اسنادی پژوهش در علوم اجتماعی است [۳] و برای آن سه رویکرد تحلیل محتوای

متعارف، تحلیل محتوای هدایت‌شده و تحلیل محتوای تجمعی در نظر می‌گیرند. اساس این دسته‌بندی مبتنی بر دو منطق بنیادین قیاس و استقرا است. تحلیل محتوا مبتنی بر منطق قیاس مفهوم آشکار متن را مورد توجه قرار داده و اجزای متن را از بدنه اصلی آن جدا و کاملاً منفک شده و بدون توجه به ارتباط مفاهیم با هم به شمارش واحدهای تحلیل می‌پردازد. در این رویکرد، از ابتدا با مفروض داشتن یک نظریه و مقوله‌های آن سعی می‌شود تا داده‌های آشکار درون متنی را در قالب آن مقوله‌ها دسته‌بندی کرد که در این حالت نظریه تایید و در غیر این صورت باطل می‌شود [۶]. بر این اساس، از ابعاد به مقوله‌ها و از مقوله‌ها، مفاهیم تاییدکننده آنها را در متن یافته و از شمارش فراوانی‌ها، بعد مورد نظر تایید می‌شود. در منطق استقرا، پژوهشگر با کمترین پیش‌فرض ذهنی متن را مورد بررسی قرار داده و با اتکا به بینش و ادراک خود، به محتوای پنهان در متن توجه می‌کند و از کنار هم قرار دادن و مقایسه مفاهیم، مقوله‌ها را استخراج و در نهایت از مقوله‌ها ابعاد مدل مشخص می‌شوند [۱۸]. در رویکرد تجمعی (مبتنی بر هر دو منطق قیاس و استقرا)، با ادغام هر دو منطق قیاس و استقرا، از بسنده کردن به محتوای آشکار متون و تایید ابعاد پیشنهادی در نظریه‌های قبلی و انحصار در چارچوب اولیه (قیاس) اجتناب می‌شود، همچنین از محدود شدن به تعدادی مفاهیم و مقوله‌ها و عدم رسیدن به بالاترین سطح انتزاع و محدودیت فهم فردی پژوهشگر، ممانعت به عمل می‌آید. در این رویکرد از مزایای هر دو منطق استفاده می‌شود.



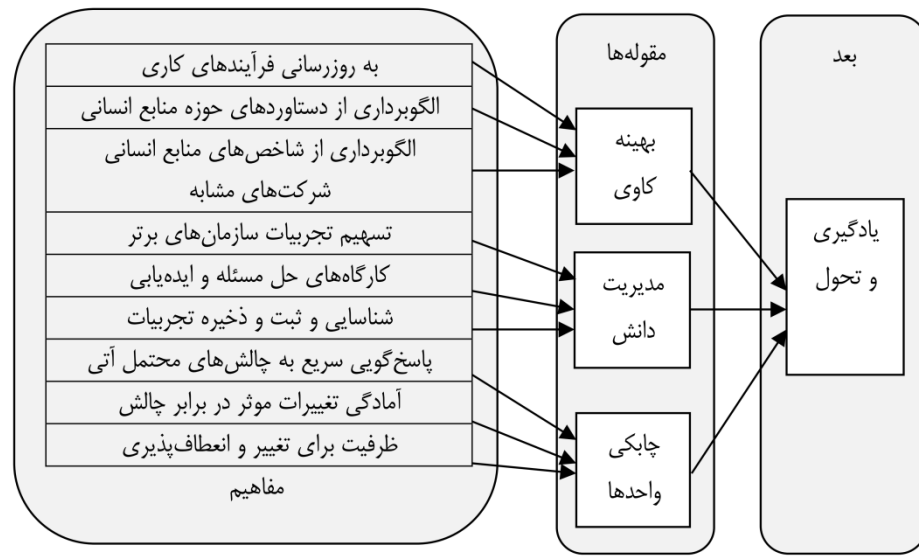
شکل ۰۲. روند تحلیل محتوای تجمعی

در خصوص ابعاد عملکرد، هم‌سویی رویه‌ها و رضایت‌مندی مشتریان به‌عنوان ابعاد پیش‌فرض و برگرفته از مبانی نظری پیشین، بر اساس منطق قیاس، مقوله‌های هر یک، سپس مفاهیم مرتبط با آنها مشخص شد.



نمودار ۱. روند استخراج مقوله‌ها و مفاهیم بعد رضایت‌مندی مشتری بر اساس تحلیل محتوای مبتنی بر منطق قیاس

با مرور مجدد مصاحبه‌های نیمه‌ساختار اینبار اجزایی از متن که با ماتریس ساخت یافته در تعارض بوده و به آن توجه نشده بود (محتوای پنهان متن) معین شده تا به ایجاد استقرایی مفاهیم هم‌گروه و مقولات جدید از این مفاهیم و در نهایت سه بعد تعامل سیستمی، یادگیری و تحول و نگرش مبتنی بر سرمایه‌های انسانی ختم شد.



نمودار ۲. روند استخراج مفاهیم، مقوله‌ها و بعد یادگیری و تحول بر اساس تحلیل محتوای مبتنی بر منطق استقرا

جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارکنان کلیه واحدهای توسعه منابع انسانی زیرمجموعه‌های شرکت ملی نفت تشکیل می‌دهند. حجم جامعه آماری محدود و در حدود ۴۵۰ نفر است. در فاز اول پژوهش (طراحی ابعاد و مقوله‌های مدل)، نمونه‌گیری به صورت قضاوتی و هدفمند با افرادی که برای ارائه اطلاعات مورد نیاز در موقعیت بهتری قرار داشتند صورت گرفت. در فاز دوم جهت تایید مدل، از توزیع پرسشنامه به روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شد که حجم نمونه آماری طبق فرمول نمونه‌گیری ۱۳۵ نفر بوده از این رو، پرسشنامه میان ۱۷۰ نفر توزیع و ۱۵۰ عدد فرم کامل تکمیل شده دریافت شد. سنجش پایایی پرسشنامه به کمک روش متداول آلفای کرونباخ با معیار حداقل ۰/۷ مورد بررسی قرار گرفت که نتایج توزیع ۲۵ پرسشنامه در جامعه آماری، در جدول ۳ مشخص و حاکی از پایایی قابل قبول است.

جدول ۳. ضرایب پایایی فرمول کرونباخ

شماره پرسشنامه‌ها	مقوله‌های مدل ممیزی	ابعاد مدل ممیزی
سوالات از ۱ الی ۶	رهبری: ضریب آلفا ۰/۸۷۲	عملکرد (سوالات از ۱ الی ۱۶)
سوالات از ۷ الی ۱۱	فرآیندگرایی: ضریب آلفا ۰/۸۹۵	
سوالات از ۱۲ الی ۱۶	جامعیت و استمرار: ضریب آلفا ۰/۸۵۶	هم‌سویی رویه (سوالات از ۱۷ الی ۲۶)
سوالات از ۱۷ الی ۲۱	برنامه‌ریزی راهبردی: ضریب آلفا ۰/۸۴	
سوالات از ۲۲ الی ۲۶	کارگروه راهبردی: ضریب آلفا ۰/۸۴۲	رضایت‌مندی (سوالات از ۲۷ الی ۳۶)
سوالات از ۲۷ الی ۳۱	رضایت‌مندی ادراکی: ضریب آلفا ۰/۸۴۲	
سوالات از ۳۲ الی ۳۶	رضایت‌مندی عینی: ضریب آلفا ۰/۸۴۸	تعامل سیستمی (سوالات از ۷۲ الی ۸۴)
سوالات از ۷۲ الی ۷۶	فرهنگ مشارکتی: ضریب آلفا ۰/۸۶	
سوالات از ۸۱ الی ۸۴	نظام جامع آموزش: ضریب آلفا ۰/۷۵۵	نگرش سرمایه‌ای به منابع انسانی (سوالات از ۵۳ الی ۷۱)
سوالات از ۷۷ الی ۸۰	فن‌آوری اطلاعات: ضریب آلفا ۰/۷۳۶	
سوالات از ۵۳ الی ۶۲	مدیریت انگیزشی: ضریب آلفا ۰/۹۰۲	یادگیری و تحول (سوالات از ۳۷ الی ۵۲)
سوالات از ۶۳ الی ۶۶	توازن زندگی کاری: ضریب آلفا ۰/۸۸۸	
سوالات از ۶۷ الی ۷۱	ایمنی و بهداشت کار: ضریب آلفا ۰/۸۸۱	
سوالات از ۳۷ الی ۴۲	بهبینه کاوی: ضریب آلفا ۰/۸۳۸	
سوالات از ۴۷ الی ۵۲	مدیریت دانش: ضریب آلفا ۰/۸۴۱	
سوالات از ۴۳ الی ۴۶	چابکی واحدها: ضریب آلفا ۰/۷۹۹	

جهت روایی سوالات پرسشنامه محقق ساخته، علاوه بر توزیع آزمایشی پرسشنامه میان اساتید راهنما و برخی مدیران جهت تایید روایی محتوا، از آزمون تحلیل عاملی نیز استفاده شد. در نهایت، پرسشنامه با ۸۴ سوال دربرگیرنده ۶ بعد، براساس طیف لیکرت از ۱ (خیلی کم) تا ۵ (خیلی زیاد) تنظیم شد.

۴. تحلیل یافته‌ها

ابعاد و مقولات مستخرج از متن مصاحبه‌ها به کمک هر دو روش تحلیل محتوا در جدول ۴ تعیین شده است.

جدول ۴. ابعاد و مقوله‌های مدل ممیزی طراحی شده

مقوله‌های مرتبط	بعد
رهبری، فرآیندگرایی، انسجام و یکپارچگی	عملکرد
برنامه‌ریزی راهبردی، کارگروه راهبردی	هم‌سویی رویه
رضایت‌مندی عینی، رضایت‌مندی ادراکی	رضایت‌مندی مشتری
فرهنگ مشارکتی، نظام جامع منابع انسانی، فن‌آوری اطلاعات	تعامل سیستمی
چابکی واحدها، بهینه‌کاوی و الگوبرداری، مدیریت دانش	یادگیری و تحول
مدیریت انگیزشی، توازن زندگی کاری، بهداشت نیروی کار	نگرش سرمایه‌ای به منابع انسانی

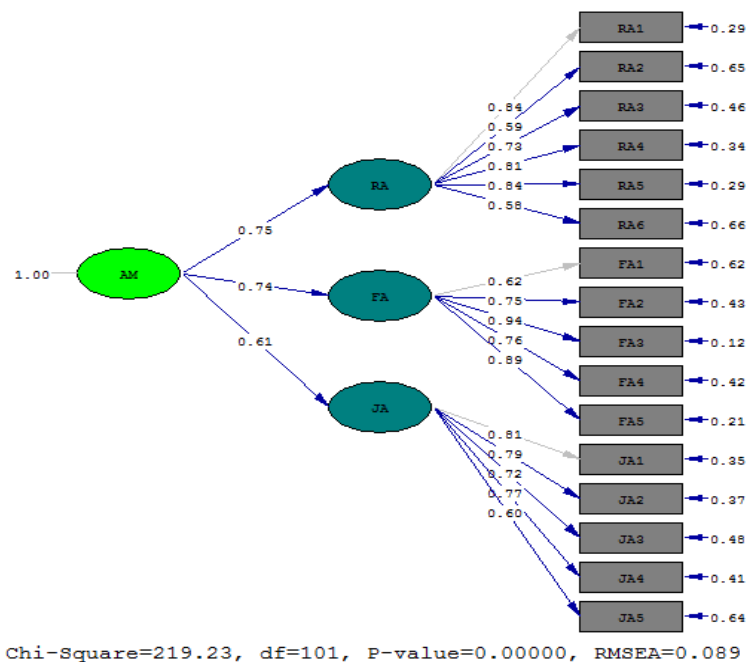
جهت سنجش و تایید مدل، از کل ۱۵۰ عدد پرسشنامه تکمیل شده دریافتی، ۱۰ درصد مدیر کل، ۱۸ درصد رئیس، ۲۵ درصد کارشناس ارشد و ۴۸ درصد کارشناس بودند. این افراد از شرکت‌های پارس جنوبی، مناطق نفت‌خیز جنوب، مناطق نفت مرکزی، فلات قاره و شرکت پشتیبانی ساخت و تهیه کالا نفت تهران انتخاب شدند. جهت بررسی وضعیت موجود، از آزمون دوجمله‌ای و آزمون میانگین یک جامعه (بسته به نرمال و یا غیرنرمال بودن توزیع) با کمک نرم‌افزار SPSS15 استفاده شد. عدد معناداری تمامی ابعاد کمتر از ۵ درصد است و با توجه به مقادیر مثبت حد پایین و بالا میانگین تمامی ابعاد ممیزی بیشتر از ۳ بوده و در نتیجه وضعیت در سطح بالایی متوسط می‌باشد.

جدول ۵. وضعیت توصیفی و استنباطی ابعاد مدل

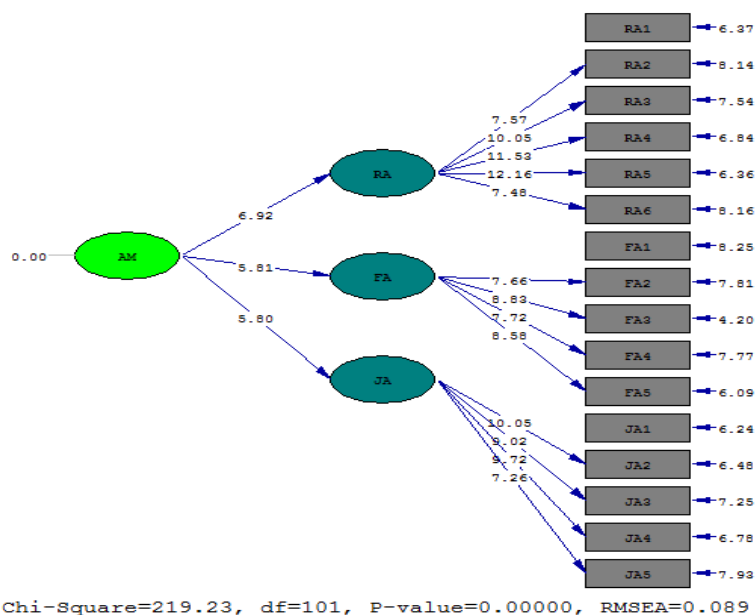
نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا
عملکرد	۳/۸۲	۰/۷۱	۰/۰۰۰	۰/۷۰۵	۰/۹۳۴
هم‌سویی رویه	۴/۰۹	۰/۶۱	۰/۰۰۰	۱/۰۱	۱/۱۹
رضایت‌مندی	۳/۹۱	۰/۷۱	۰/۰۰۰	۰/۷۹	۱/۰۲
تعامل سیستمی	۳/۶۷	۰/۸۸	۰/۰۰۰	۰/۵۳	۰/۸۱
یادگیری و تحول	۳/۶۱	۰/۸۵	۰/۰۰۰	۰/۴۷	۰/۷۵
نگرش سرمایه‌ای	۳/۵۱	۰/۷۶	۰/۰۰۰	۰/۳۹	۰/۶۳

در میان ابعاد، بعد هم‌سویی رویه دارای بالاترین میانگین بوده و نشان از توجه و اهمیت هماهنگی عمودی واحدهای توسعه منابع انسانی با اهداف راهبردی معاونت توسعه سرمایه‌های انسانی و نیز شرکت ملی نفت می‌باشد. در ادامه به منظور تایید اعتبار الگو از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد که به‌عنوان نمونه، خروجی نرم‌افزار لیزرل در خصوص بعد عملکرد پس از اجرای مدل ساختاری در حالت

استاندارد و معناداری در نمودارهای ۳ و ۴ نشان داده شده و نمودار سایر ابعاد مدل در قسمت ضمیمه آورده شده است. شاخص‌های دال بر برازش مناسب مدل، نسبت χ^2 به درجه آزادی (df) کمتر از ۳، RMSEA کمتر از ۰/۰۹ می‌باشد که بر این اساس، مدل طراحی شده دارای نکویی برازش است. بر اساس داده‌های خروجی، ضرایب استاندارد بعد عملکرد و مقوله‌های مرتبط با آن (رهبری، فرآیندگرایی و انسجام و یکپارچگی) برابر ۰/۷۵، ۰/۷۴ و ۰/۶۱ بوده، که با توجه به معنادار بودن ارزش t، دز سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار می‌باشد. ضمن آن که نسبت کای دو به درجه آزادی ۲/۱۷ و RMSE ۰/۰۸۹ بوده که هر دو دال بر نکویی برازش مدل است. در خصوص سایر ابعاد مدل نیز به کمک نرم‌افزار لیزرل ضرایب تخمین استاندارد و عدد معناداری به دست آمده که در جدول ۷ جمع‌آوری شده است. همچنین، نکویی برازش با ضرایب کای دو و RMSE مربوط به هر یک از ابعاد و مقوله‌های مربوطه، در جدول ۸ آورده شده است که با توجه به آنکه به ترتیب مقادیر این ضرایب کمتر از ۳ و ۰/۰۹ می‌باشند، برازندگی مناسب مدل تایید می‌شود.



نمودار ۳. مدل در حالت تخمین استاندارد - بعد عملکرد



نمودار ۴. مدل در حالت ضریب معناداری- بعد عملکرد

جدول ۶. مقادیر مدل اندازه‌گیری و معناداری ابعاد و مقوله‌ها

بعد	مقوله	شماره گویه‌ها	مقدار B	مقدار (T)
عملکرد	رهبری	RA1,RA2,RA3, RA4,RA5,RA6	0.84,0.59,0.73, 0.81,0.84,0.56	12.28,7.58,10.09, 11.62, 12.29,7.49
	فرآیندگرایی	FA7,FA8,FA9 FA10,FA11	0.62,0.75,0.94 0.76,0.89	8.2,10.62,14.86 10.80,13.6
	جامعیت و استمرار	JA12,JA13,JA14 JA15,JA16	0.81,0.79,0.72 0.77,0.60	11.27,10.97,9.62 10.51,7.55
همسویی رویه	برنامه‌ریزی راهبردی	BA17,BA18,BA19,BA20,BA21	0.8,0.77,0.82 0.55,0.64	11.14,10.50,11.5 6.88,8.26
	کارگروه راهبردی	KA22,KA23,KA24,KA25,KA26	0.58,0.86,0.75 0.75,0.78	7.32,10.33,10.19 10.16,10.81
رضایت‌مندی	رضایت‌مندی ادراکی	RE27,RE28,RE29 RE,30,RE31	0.8,0.79,0.83 0.56,0.60	11.15,11.07,11.7 7.03,7.70
	رضایت‌مندی عینی	RA32,RA33,RA34, RA35,RA36	0.59,0.78,0.75 0.77,0.78	7.42,10.83,10.24 10.59,10.90

11.8,7.33,9.96 1068,11.86	0.82,0.58,0.73, 0.77,0.83	FA72,FA73,FA74 FA75,FA76	فرهنگ مشارکتی	تعامل سیستمی
7.74,9.83	6.67,6.62	TEC77,TEC78, TEC79,TEC80	فن آوری اطلاعات	
7.30,7.41,11.21	7.47	NE81,NE82,NE83,NE84	نظام جامع	
7.85,11.09,11.30 11.70,5.8,7.54	0.61,0.79,0.80 0.82,0.47,0.59	BE37,BE38,BE39 BE40,BE41,BE42	بهینه کاوی	یادگیری و تحول
9.19,11.91,8.2,	8.1	CH43,CH44,CH45,CH46	چابکی	
11.03,7.37,10.50 10.36,11.67,5.85	0.79,0.55,0.74 0.75,0.82,0.48	MD47,MD48,MD49,MD50,MD 51,MD52	مدیریت دانش	
8.76,11.72,6.93,9.03,10.23, 11.3711.35,11.61,7.8,6.89	0.66,0.81,0.54,0. 67,0.74,0.79,0.7 9,0.80.60,0.54	MD53,MD54,MD55,MD56 MD57,MD58,MD59,MD60 MD61,MD62	مدیریت انگیزشی	نگرش سرمایه‌ای
10.23,12.26, 12.28,12.54	0.74,0.84,0.84, 0.85	TA63,TA64,TA65,TA66	توازن زندگی کاری	
10.66,10.24, 10.58,10.55, 10.92	0.77,0.75,0.76 0.81,0.78	BEH67,BEH68,BEH69 BEH70,BEH71	بهداشت نیروی کار	

جدول ۷. شاخص‌های نکویی برازش ابعاد مدل

RMSEA	ضریب X^2/df	بعد
۰/۰۸۹	۲/۱۷	عملکرد
۰/۰۶۶	۱/۶۵۳	هم‌سویی رویه
۰/۰۸۷	۲/۱۲۴	رضایت‌مندی
۰/۰۸۴	۲/۰۴۳	یادگیری و تحول
۰/۰۷۱	۱/۷۶۱	تعامل سیستمی
۰/۰۹	۲/۲۰۷	نگرش سرمایه‌ای

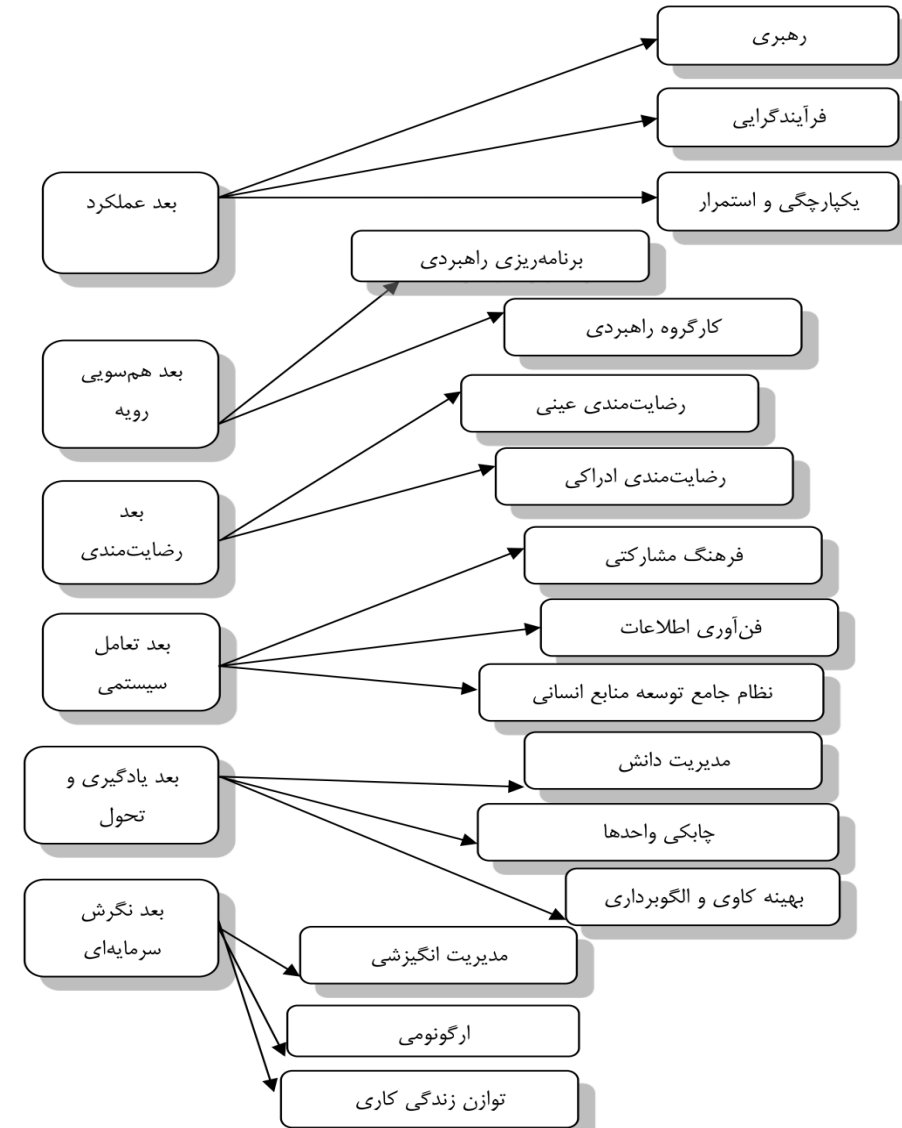
۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این پژوهش مدل ممیزی با ابعاد مناسب و مقتضی با شرایط، اهداف، مأموریت‌های کلان و شرح وظایف واحدهای توسعه منابع انسانی صنعت نفت، طراحی شد تا به‌طور دوره‌ای جهت بررسی و تعیین میزان اختلاف وضعیت موجود با وضعیت مطلوب و مورد نظر سازمان، استفاده شود. مدل نهایی هم برای مسئولان صنعت نفت و هم فعالان در حوزه توسعه منابع انسانی سایر سازمان‌ها با اعمال پاره‌ای تغییرات بسته به شرایط آنها قابل ارائه و جهت‌دهنده است. فرآیند ترسیم‌شده جهت تدوین و

طراحی مدل ممیزی را می توان به عنوان یک چارچوب کلی در قبال سایر واحدها کاری اعمال کرد، آنچه که مدل را متمایز می کند ابعاد و مقوله های خاص ممیزی بسته به اهداف راهبردی، مأموریت ها و شرح وظایف خاص هر واحد می باشد. نمونه های عملی از فرآیند ممیزی در سازمان هایی نظیر شرکت زیمنس، آی بی ام و پروتکل و گمبل مورد کاربرد بوده [۷] و حتی آن را بسته به میزان سادگی تا پیچیدگی مدل و نحوه اعمال آن به دو طیف ممیزی سنتی (ابتدایی) تا ممیزی مستمر تقسیم بندی می کنند [۳۷].

همانند اغلب طرح های پژوهشی پیشین، اعم از نمونه های نظری و اجرایی، دو بعد عملکرد و هم سویی رویه در این پژوهش نیز، لحاظ شد. برای تعیین وضعیت عملکرد پرسشنامه مشتمل بر مقوله های مربوطه (کیفیت رهبری، فرآیندگرایی به جای انجام وظایف موردی و انسجام و یکپارچگی) توزیع شد که هر یک دربرگیرنده مفاهیم متعددی است که از متن مصاحبه ها استخراج شدند. همچنین، از طریق بررسی تأثیرات کارگروه راهبردی معاونت توسعه منابع انسانی در قالب مفاهیم مربوطه و هماهنگی عمودی با برنامه ریزی های راهبردی و دستورالعمل های کاری، وضعیت بعد هم-سویی نیز مشخص شد. بعد رضایت مندی در قالب سنجش پارامترهای کیفی برنامه های آموزش از قبیل محتوای دوره ها، شرایط کلاس ها و کارگاه ها، مدرسین و نتایج آزمون های حین و پس از برگزاری دوره ها و دیگری از منظر تأثیرات مادی و ملموس نظیر افزایش بهره وری، سود، رشد تولیدات و خدمات و نیز کاهش هزینه های اتلافی، کاهش هزینه های غیبت و ترک خدمت، و غیره [۱۰] در مدل اعمال شد. دو بعد هم سویی رویه و رضایت مندی جهت ممیزی واحدهای توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت با توجه به این که اغلب در ممیزی سازمان های بزرگ و دولتی مورد استفاده اند [۲۹] در این پژوهش نیز در نظر گرفته شد. بهبود سطح کیفی تعامل سیستمی، به عنوان بعدی مقتضی با شرایط واحدهای مورد مطالعه، در مدل ممیزی طراحی شده ملحوظ شده و سطح کیفی آن با مقوله های مورد اشاره در مصاحبه ها نظیر برگزاری نشست ها و راه کارهای نظام جامع توسعه منابع انسانی، تبلیغ و توسعه فرهنگ تیم کاری و تشریک مساعی میان کارکنان و نیز سرمایه گذاری جهت بهبود فن آوری اطلاعات و اتوماسیون اداری، معلوم می شود. بعد پنجم از مدل طراحی شده با عنوان نگرش سرمایه ای به منابع انسانی از طریق مفاهیم مذکور در مصاحبه ها مشتمل بر میزان رضایت مندی شغلی، میزان مشارکت شغلی کارکنان، تعهد حرفه ای و سازمانی افراد، سنجش رفتار شهروند سازمانی، کاهش میزان غیبت ها و ترک خدمت، جاری بودن عدالت رویه ای و توزیعی، اقدامات بهداشت محیط کار و ایمن سازی محیط کاری معلوم می شود [۳۹]. بعد یادگیری و تحول نیز از برآیند تاکید بر مقوله هایی

نظیر ثبت و ضبط و انتقال تجربیات و دانش، تلاش برای بهینه‌سازی کاوی و بهبود فرآیندها و نیز چابکی و انعطاف‌پذیری واحدها مشخص شد. مدل نهایی پژوهش در شکل ۳ مشخص شده است.



شکل ۳. مدل راهبردی ممیزی توسعه منابع انسانی صنعت نفت

ازجمله محدودیت‌های این پژوهش کمبود و یا نبود استانداردها و شاخص‌های مناسب ممیزی توسعه منابع انسانی است [۲۹]؛ 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 [۲۵] و علاوه بر آن مقاومت برخی از مشارکت‌کنندگان در طرح (مصاحبه‌شوندگان) و یا عدم اطلاع کافی از هدف کلی ممیزی و یا فرآیند انجام آن ازجمله دیگر موانع و مشکلات کار می‌باشد. همچنین، در بدترین حالت، ممکن است مدل ممیزی تنها جهت تاییدیه‌های رسمی ولی غیرواقعی از شرایط موجود و گزارش به مدیران استفاده شود [۲۹].

بنا به گفته ورما و دیو (۲۰۰۴)، مواردی که ارزیابی و گزارش‌دهی منابع انسانی را با مشکل مواجه می‌سازد عبارت‌اند 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 [۲۴].

علی‌رغم وجود انواع استانداردها و ابزارهای آموزش و توسعه منابع انسانی، توسعه شاخص‌ها و ابعاد اجرایی جهت ممیزی زنجیره توسعه منابع انسانی در پژوهش‌های آتی توصیه می‌شود [۸]. علاوه بر این، نظر به این که واحدهای توسعه منابع انسانی از نوع خدماتی بوده، جهت وسعت بخشیدن به مدل ممیزی، می‌توان در واحدهای اجرایی با خروجی‌های مادی و ملموس، ابعاد و مقوله‌های مدل ممیزی مناسب آن را تعیین کرد.

منابع

۱. الوانی، مهدی، آذر، عادل، دانایی فر، حسن (۱۳۸۸). روش‌شناسی پژوهش کیفی. تهران: انتشارات صفار.
۲. بازرگانی، عباس، سرمد، زهره (۱۳۹۳). روش تحقیق در علوم رفتاری. تهران: موسسه نشر آگه.
۳. خاکی، غلامرضا (۱۳۷۹). روش تحقیق در مدیریت. تهران: مرکز انتشارات علمی.
۴. خائف‌الهی، احمدعلی، معمارپور، مهدی، متقی، پیمان (۱۳۸۸). ممیزی مدیریت منابع انسانی در صنعت سیمان ایران و نقش آن در بهبود به‌روزی سازمانی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۹، ۳۶-۵.
۵. سید جوادین، سید رضا (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: نگاه دانش.
۶. محمدپور، احمد (۱۳۹۰). روش تحقیق کیفی، ضد روش ۲. تهران: جامعه‌شناسان.
7. Alles M, T., Vasarhelyi MA, Riccio EL. (2006). Continuous auditing: the USA experience and considerations for its implementation in Brazil. *Journal of Inf Syst Technol Manag*, 3(2), 211-24.
8. Andrews, C.J., (2007). *Developing and conducting a human resource management performance audit: case study of an Australian university*. University of Southern Queensland, USA.
9. Arena, M. (2013). Internal Audit in Italian universities: An empirical study, *Social & Behavioural Science*, 93, 2000-2005.
10. Batra, G.S., (1996). Human Resource Auditing as a tool of Human resource valuation: Interface and emerging practices. *Managerial Auditing Journal*, 11(8), 23-30.
11. Brierly, G.A and Gwilliam, D.R. (2003). Human resource management issues in audit firms: a research agenda, *managerial auditing journal*, 18(5), 8-431
12. Cannings, A. (2012). A framework for Auditing HR: strengthening the role of HR in the organization. *Industrial and Commercial Training*. 44(3), 139-149.
13. Chan, D.Y., Vasarhelyi, M.A. (2011). Innovation and practice of continues auditing. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12, 152-160.
14. Clardy, A. (2004). Toward an HRD Auditing Protocol: Assessing HRD risk management practices. *Human resource development review*, 3(2), 124-150.
15. Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *the sage handbook of qualitative research* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
16. Dolenko, M. (1990). *Auditing human resource management*. Florida: The institute of internal research foundation.
17. Duffy, P.J., (1989). Project performance auditing. *Butter & co Publishers*. 7(2), 101-104.
18. Elo, S., Kyngas, H (2007). The Qualitative Content Analysis Process. *Journal of Advanced Nursing*. Wiley online Library.

19. Fitz-enz, J. (2000). The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance. AMACOM, New York, NY.
20. Francis, J. R. (1994). Auditing, Hermeneutics, and subjectivity. *Accounting, organization and society*, 19(3), 235-269.
21. Hendry, C. & Pettigrew, A. (1986). The practice of Strategic human resource management, *Personnel Review*, 15 (5), 3-8.
22. Hsieh, H.F, Shannon, S.H. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis, 15(9), 1277-1288.
23. Iribar, A. S., Arondo, L. A. & Gallastegi, E.A. (2014). Human resource information in management report of the top Spanish companies. In proceedings of the 2nd world conference on Business, Economics & Management. WCBEM 2013 (174-176). Spain.
24. Johansson, V. (1999). Why the concept of human resource costing & accounting does not work. *Personnel Review*. 28(1/2), 91-107.
25. Khan, M. A. (2005). A Practitioner's Guide to Performance Auditing, Plleier Corporation, California.
26. Khoong, C. M. (1996). An integrated system framework and analysis methodology for manpower planning. *International Journal of Manpower*, 7(1), 26-46.
27. Spira, L.F. & Page, M. (2003). Risk management: The reinvention of internal control & the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing and accountability Journal*, 16, 640-661.
28. Nigam, M. S. & Nigam, S. (1993). Importance of Human resource in organizations. In Khan-Dewal, M.C. & Jain, S.C. (Eds), *Human Resource accounting*, Pointer Publishers, Jaipur.
29. Nutley, S. (2000). Beyond systems: HRM audits in the public sector. *Human Resource Management*, 10(2), 24-26.
30. Olalla, M.F. & Castillo, MAS. (2002). Human Resource Audit, *International Advances in Economic research*, 8(1), 58-65.
31. Phillips, J. (1996). Measuring the HR contribution: A survey of approaches, in Accountability in *Human Resource Management*, Gulf Publishing Co, Houston.
32. Power, M. (1997). *The Audit Explosion*, Demos, London.
33. Samson, D. & Daft, R. (2005). *Management*, 2nd. Pacific Rim Ed., Nelson Australia, South Melbourne Australia.
34. Shaban, O. (2012). Auditing Human Resource as a Method to Evaluate the Efficiency of Human Resource Functions & to control Quality Check on HR Activities. *International Business Research*. 5(3), 122-129.
35. Sigel, J., Shim, J. (2000). *Dictionary of accounting terms 3rd edn*. New York: Barrons educational.
36. Spira, L.F. & Page, M. (2003). Risk management: The reinvention of internal control & the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing and accountability Journal*, 16, 640-661.
37. Vasarhelyi, M.A., Alles, M. & Kuenkaikaew, S. (2010). *The acceptance and Adaptation of continues auditing by internal auditors: A microanalysis*. (working parer). Rutgers Business School, USA.

38. Verma, S. & Dewe, P. (2008). Valuing human resources: perceptions & practices in UK organizations. *Journal of human resource costing & accounting*, 12(2), 102-23.
39. Westover, J. (2012). Comparative International differences in intrinsic and extrinsic job quality characteristics & worker Satisfaction. *International journal of business & social Science*, 3(7), 1-15.