



Presenting a Strategic Evaluation Model of Human Resource Management System in Holding

Jahanyar Bamdadsoufi ¹, Mohammad Taghi Taghavifard ², Hamed Dehghana ³,
Mansour Dehghan Najmabadi ⁴

Abstract

Background & Purpose: Due to the increasing expansion of holding structures in Iranian organizations, it is necessary for these companies to be able to properly assess the human resource management system of their subsidiaries, given the importance of human capital in creating value for companies. Thus, the purpose of this study is to provide a model for strategic evaluation and management of human resource management system in holding companies.

Methodology: The research method is applied in terms of purpose and is a sequential exploratory mixed study regarding data collection. In the first part, by reviewing the literature and research, the initial model was calculated based on the CIPP framing framework, and then the opinions of the focus group, including 12 experts in the field of human resources, were used to complete the model. The AHP method has also been used to weigh the components and dimensions; Acceptable validity and reliability were achieved in qualitative and quantitative sections.

Findings: The field section of the model includes internal and external environment factors. Inputs of the model consists of orientation of strategies, role human resources manager, and human resources organization components. The processes section includes components of human resource risk management, knowledge and innovation management, management of organizational culture and values, development of capabilities and talents, planning and recruitment, training and learning, maintenance and compensation of services, performance management and promotion, safety and health, human resource information system, interaction and communication with stakeholders. Also, the output section contains procedural factors, resulting factors, and organizational effect factors.

Conclusion: Holding organizations can use this model to strategically evaluate the human resource management system of their subsidiaries. In this regard, it is essential, firstly, to adapt and possibly localize the dimensions of this model in their industry in addition to form a steering committee, and to strategize the strategic measures for the development of this model in their collection.

Keywords: Holding companies, Human resource management system, Strategic human resources evaluation

Citation: Bamdadsoufi, J., Taghavifard, M.T., Dehghanan, H. and Dehghan Najmabadi, M. (2021), "Presenting a strategic evaluation model of human resource management system in holding", *Journal of Human Resource Studies*, 11(3), 50-70. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2021.139111>

1. Associate Prof., Department of Industrial Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
E-mail: bamdadsoofi@yahoo.com
2. Associate Prof., Department of Industrial Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
E-mail: dr.taghavifard@atu.ac.ir
3. Assistant Prof., Department of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
E-mail: dehghanan@atu.ac.ir
4. Ph.D. Candidate, Department of Industrial Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
E-mail: mansoordehghan@gmail.com



ارائه مدل ارزیابی استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در هولدینگ‌ها

جهانیار بامداد صوفی^۱، محمدتقی تقوی فرد^۲، حامد دهقانان^۳، منصور دهقان نجم‌آبادی^۴

چکیده

زمینه و هدف: گسترده‌ی روزافزون ساختار هولدینگ‌ها یا همان شرکت‌های مادر تخصصی در ایران، آنها را ملزم کرده است که با توجه به اهمیت سرمایه‌های انسانی در ارزش آفرینی شرکت‌ها، نظام مدیریت منابع انسانی شرکت‌های زیرمجموعه خود را به‌طور صحیح ارزیابی کنند. بر این اساس، هدف پژوهش پیش رو، ارائه مدلی برای ارزیابی استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های مادر تخصصی است.

روش: روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها آمیخته اکتشافی متوالی است. در بخش نخست، پس از بررسی ادبیات و پژوهش‌های پیشین، مدل بدوی بر مبنای چارچوب ارزیابی CIPP احصا شد، سپس برای تکمیل مدل، از گروه کانونی متشکل از ۱۲ خبره حوزه منابع انسانی نظرسنجی به عمل آمد و در نهایت با انجام پیمایش، اعتبار مدل به تأیید رسید. وزن‌دهی به مؤلفه‌ها و ابعاد با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) انجام گرفت. شایان ذکر اینکه روایی و پایایی مدل، در دو بخش کیفی و کمی بررسی و تأیید شد.

یافته‌ها: بر اساس یافته‌ها، مؤلفه‌های مؤثر بر مدل ارزیابی استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی بدین ترتیب شناسایی شدند. در بخش زمینه: مؤلفه‌های محیط درونی (اندازه سازمان، ماهیت سازمان، قوانین و مقررات درون‌سازمانی) و محیط بیرونی (الزامات شرکت مادر، قوانین و مقررات دولتی، محیط صنعت). در بخش ورودی‌ها: مؤلفه‌های جهت‌گیری راهبردها، نقش مدیر منابع انسانی و سازمان منابع انسانی. در بخش فرایندها: مؤلفه‌های مدیریت ریسک منابع انسانی، مدیریت دانش و نوآوری، مدیریت فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، توسعه قابلیت‌ها و استعدادها، برنامه‌ریزی و جذب، آموزش و یادگیری، نگهداشت و جبران خدمات، مدیریت عملکرد و ارتقا، ایمنی و سلامت، سیستم اطلاعات منابع انسانی و تعامل و ارتباط با ذی‌نفعان. در بخش خروجی: مؤلفه‌های فرایندی، نتیجه‌ای و اثر سازمانی.

نتیجه‌گیری: سازمان‌های هولدینگ، می‌توانند برای ارزیابی استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی شرکت‌های زیرمجموعه خود از این مدل استفاده کنند. در این راستا، ضروری است که هر صنعتی ابتدا برای تطابق و در صورت نیاز بومی‌سازی ابعاد این مدل، کمیته راهبردی تشکیل دهد و اقدام‌های راهبردی توسعه این مدل را در مجموعه خود سیاست‌گذاری کند.

کلیدواژه‌ها: نظام مدیریت منابع انسانی، ارزیابی استراتژیک منابع انسانی، شرکت‌های هولدینگ

استناد: بامداد صوفی، جهانیار، تقوی فرد، محمدتقی، دهقانان، حامد و دهقان نجم‌آبادی، منصور (۱۴۰۰). ارائه مدل ارزیابی استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در هولدینگ‌ها. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۳)، ۵۰-۷۰.

bamdadsoofi@yahoo.com

۱. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:

dr.taghavifard@atu.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:

dehghanan@atu.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:

mansoordehghan@gmail.com

۴. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:

نوع مقاله: پژوهشی

© دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

DOI: 10.22034/JHRS.2021.139111

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۰، پاییز، دوره ۱۱، شماره ۳، صص. ۵۰-۷۰

نویسنده مسئول: منصور دهقان نجم‌آبادی

شاپای الکترونیک: ۰۶۲۴-۲۷۸۳

دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۱۸، پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۱۴

مقدمه

در عصر امروزی، سازمان‌ها علاوه بر مسائل مالی و بازاریابی، منابع انسانی و استفاده بهینه از این منبع راهبردی را مزیت رقابتی می‌دانند و در تمام برنامه‌ریزی‌های راهبردی خود، نقش منابع انسانی را بسیار پُررنگ در نظر می‌گیرند (بیتز^۱، ۲۰۲۰). یکی از نظام‌های مهم هر سازمانی، نظام مدیریت منابع انسانی آن است. به دلیل اهمیت منابع انسانی، سازمان‌ها همواره به دنبال ایجاد نظام‌های مدیریت منابع انسانی درست، دقیق و هماهنگ با سایر نظام‌ها و اجزای سازمان هستند (چامز و گارسیا بلاندون^۲، ۲۰۱۹).

با ظهور سازمان‌های مدرن، شرکت‌های هولدینگ، در اداره کسب‌وکارها نقش محوری یافته‌اند و هدف آنها ارزش‌آفرینی بیشتر در قیاس با شرکت‌هایی است که در قالب کسب‌وکارهای جداگانه فعالیت می‌کنند (کونیچ، منز و آمبوس^۳، ۲۰۱۵). از دیدگاه اولریش، بروکبانک، جانسون، ساند هولتز و یانگر^۴ (۲۰۰۸)، هولدینگ، سازمانی است متشکل از کسب‌وکارهای چندگانه، نامرتب و مستقل که یا به دلیل مخزن مالی مشترک (روش‌های افزایش سرمایه) یا به واسطه ارتباط سرمایه‌گذاران به هم پیوند خورده‌اند؛ البته سازمان‌هایی که مطابق با این تعریف، در عمل هولدینگ صرف باشند، بسیار کمیاب‌اند و کمابیش ۱۰ درصد از کسب‌وکارها را دربرمی‌گیرند. در تعریفی دیگر، هولدینگ (مادر) به شرکت‌هایی گفته می‌شود که بر کسب‌وکارهای زیرمجموعه خود، نفوذ یا اثر کنترلی دارند (دوسی و پاتلی^۵، ۲۰۱۰).

نتایج پژوهشی که مرکز مطالعات پیشرفته منابع انسانی دانشگاه کرنل^۶، در سال ۲۰۱۳ روی ۳۳ سازمان مختلف انجام داد، نشان می‌دهد که سازمان‌ها، به منظور نظم‌بخشی و ساختاردهی به کارکردهای پیش‌بینی‌شده منابع انسانی با مشکلاتی مواجه می‌شوند. همچنین، بر اساس نتایج این پژوهش، نحوه اجرای کارکردهای منابع انسانی، سازمان‌ها را از هم متمایز می‌کند (تراین^۷، ۲۰۱۳).

یافته‌های پژوهشی که روی ۲۰ هولدینگ در سراسر ایران انجام شد، نشان داد که فقدان نیروی انسانی متخصص، یکی از موانع هم‌افزایی مهم در هولدینگ‌هاست، از این رو، توجه به منابع انسانی به عنوان سرمایه‌ای استراتژیک در هولدینگ‌ها ضروری است (حسینی و خاشعی، ۱۳۹۰). از سوی دیگر، متخصصان منابع انسانی، به دلیل بی‌توجهی به ارزیابی استراتژیک منابع انسانی و نداشتن شاخص‌های شفاف و سنجش‌پذیر، نتوانسته‌اند ارزش افزوده فرایندهای منابع انسانی را برای تحقق اهداف و ارزیابی استراتژی‌های سازمانی نشان دهند. ارزیابی استراتژیک، از سه بخش تعیین استراتژی‌ها، تعیین معیارهای اندازه‌گیری و مقایسه عملکرد با معیارهای تدوین شده تشکیل شده است. در ارزیابی استراتژیک، معیارها ماهیت استراتژیک دارند و ارتقای مزیت رقابتی را دنبال می‌کنند (کرامر^۸، ۲۰۱۴). این قضیه زمانی حادث می‌شود که بحث هولدینگ‌ها و پیچیدگی‌های ماهوی آنها در میان باشد.

گسترده‌گی و پیچیدگی مدیریت منابع انسانی در هولدینگ‌ها در مقایسه با سایر شرکت‌ها؛ ناهماهنگی مدیریت منابع

1. Betts
2. Chams & García-Blandón
3. Kunisch, Menz & Ambos
4. Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz & Younger
5. Dossi & Patelli
6. Cornell University
7. Trine
8. Kramar

انسانی شرکت مادر و شرکت‌های زیرمجموعه در اجرای فرایندها، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها؛ تمایل به استقلال طلبی و نافرمانی مدیرعاملان شرکت‌های زیرمجموعه از شرکت مادر در اجرای استراتژی‌ها و دستورالعمل‌ها؛ رویکرد سلیقه‌ای و مدگرایانه هنگام تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی؛ ناهم‌بستگی استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت‌های زیرمجموعه با استراتژی‌های شرکت مادر، دلایلی هستند که ماهیت و خصوصیت‌های نظام مدیریت منابع انسانی در هولدینگ‌ها را از سایر سازمان‌ها متفاوت می‌کنند (یزدانی، علئی، مقدم‌زاده و زارعی متین، ۱۳۹۹).

برای ارزیابی نظام کارکردی منابع انسانی، تاکنون مدل‌های مختلفی در سطح ایران و جهان تدوین و طراحی شده است که مدل‌های سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، توسعه‌گر منابع انسانی، بلوغ قابلیت منابع انسانی (قلیچلی، ۱۳۸۹؛ ۱۹۸)، فیلیپس، تعالی منابع انسانی ایران، توانمندسازی منابع انسانی ایران، آموزش و توسعه منابع انسانی (امامی، ۱۳۸۸؛ ۹) و در نهایت مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ (قلی‌پور و محمداسماعیلی، ۱۳۹۷)، از مدل‌های دیگر اهمیت بیشتری دارند.

اما این مدل‌ها به دو دلیل مهم زیر، جواب‌گوی ارزیابی استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در سطح شرکت‌های هولدینگ نیستند، از این رو، انگیزه‌ای ایجاد شد تا پژوهشگران درصدد طراحی مدلی برای شرکت‌های هولدینگ برآیند:

۱. مدل‌های نام برده، به‌طور عام طراحی شده‌اند و از دیدگاه شرکت هولدینگ، نظام مدیریت منابع انسانی را بررسی نکرده‌اند؛

۲. شاخص‌های طراحی شده در این مدل‌ها، به فرایند منابع انسانی نگاه استراتژیک و یکپارچه‌ای ندارند و الزامات شرکت‌های هولدینگ را پوشش نمی‌دهند (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۹).

پژوهش حاضر با بررسی ادبیات مدل‌های ارزیابی و نظام‌های مدیریت منابع انسانی و نظرسنجی از خبرگان در قالب گروه کانونی و پیمایش آنها، تلاش می‌کند تا مدلی جامع برای ارزیابی استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های هولدینگ ارائه دهد و پاسخ‌گوی این سؤال باشد: مدل ارزیابی استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های هولدینگ چه بُعدها، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی دارد؟ این مدل با رویکرد سیستمی، به شرکت‌های هولدینگ کمک می‌کند تا از نظام مدیریت منابع انسانی شرکت‌های زیرمجموعه خود ارزیابی دقیقی داشته باشند.

پیشینه پژوهش

کنترل به‌طور عام و ارزیابی به‌طور خاص، دو سازوکارهای بسیار مهم اجرایی برای اعمال مدیریت اثربخش است. لازمه کنترل مؤثر، سنجش و ارزیابی است. بر اساس این ضرب‌المثل معروف مدیریتی که می‌گوید «هر آنچه سنجش‌پذیر نباشد، کنترل‌پذیر هم نخواهد بود»، می‌توان گفت که هر آنچه که کنترل‌پذیر نباشد، مدیریت‌پذیر هم نخواهد بود. در هر سازمان، شناخت و ارزیابی وضع موجود، آغازی برای تدوین راهبرد، برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، انجام اصلاحات و ایجاد بهبود و تحول است (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۹).

هر فرایند ارزیابی شامل مراحل مشابهی همچون تعیین اهداف، جلب تعهد، انتخاب شاخص‌ها، اندازه‌گیری عملکرد واقعی، مقایسه عملکرد واقعی با استانداردها، اطلاع‌رسانی نتایج و در نهایت، اقدامات اصلاحی است (شمس‌زارع، طهماسبی و یزدانی، ۱۳۹۷). یکی از اجزای ارزیابی سازمانی، ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی سازمان است. هدف نظام‌های مدیریت منابع انسانی، فراهم‌ساختن رهنمودهایی برای تدوین و اجرای برنامه‌هاست و افزون بر آن، وسیله‌ای را برای

انتقال مقاصد سازمان در خصوص چگونگی مدیریت منابع انسانی ارائه می‌کند (لیراوی، آرمان و حسینی، ۱۳۹۹). نظام‌های اصلی مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه، نگهداری، جبران خدمت و مدیریت عملکرد را شامل می‌شود (توکلی، هاشمی، ثابت و رزاقی، ۱۳۹۷).

برای ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی، مدل‌های زیادی در سراسر دنیا مطرح شده است، نظیر مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی، بلوغ قابلیت منابع انسانی، تعالی از طریق کارکنان و در ایران نیز مدل‌هایی از جمله جایزه تعالی منابع انسانی، جایزه توانمندسازی منابع انسانی و استاندارد ۳۴۰۰۰، طراحی و اجرا شده است که به‌طور خلاصه در ادامه تشریح می‌شوند.

• مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی

این مدل در دهه ۹۰ با هدف ایجاد معیاری پایه برای ارتقای کیفیت آموزش و توسعه سازمان‌های دولتی و خصوصی انگلستان ارائه شد و تمام کشورهای جهان از آن استقبال کردند.

• مدل استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی

هیئت بهره‌وری و استانداردهای سنگاپور، این مدل را به‌منظور تقویت زیرساختار توسعه منابع انسانی سازمان و افزایش رقابتی شدن آنها، در دسامبر ۱۹۹۷ تدوین کرده است. این مدل پنج معیار را دربردارد و در سال ۲۰۱۰ بازنگری شده است.

• مدل بلوغ قابلیت‌های نیروی انسانی

چارچوب قابلیت فرایند در صنعت نرم‌افزار، نخستین بار در اواخر دهه ۱۹۸۰ در شرکت آی‌بی‌ام طراحی شد. بعد از آن، پژوهشگران متوجه این مطلب شدند که با استفاده از چارچوب قابلیت، می‌توانند رویه‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی را بهبود دهند. این مدل به‌طور موفقیت‌آمیزی برنامه‌های بهبود منابع انسانی را در شرکت‌هایی همچون بوئینگ، اریکسون و لاکهید مارتین هدایت کرد (قلیچ‌لی، ۱۳۸۹: ۱۹۸).

• مدل تعالی از طریق کارکنان

مدل تعالی از طریق کارکنان، به‌منظور بهبود عملکرد سازمان‌ها و همچنین رسیدن به اهداف کسب‌وکار در کشور ایرلند طراحی و اجرا شد. نکته کلیدی در این مدل، نگاه ویژه به کارکنان و منابع انسانی است که به‌عنوان عنصر اصلی و مزیت رقابتی سازمان شناخته می‌شود و برای تمامی سازمان‌ها، بدون در نظر گرفتن اندازه آنها کاربرد دارد.

• مدل تعالی منابع انسانی

انجمن مدیریت منابع انسانی ایران با بهره‌گیری از مدل تعالی اروپایی و مانند آن از دو مجموعه توانمندسازها و نتایج تشکیل شده است، با این تفاوت که تمرکز این مدل فقط روی منابع انسانی است. این مدل دارای معیارهای نه‌گانه برای اندازه‌گیری است.

مدل جایزه منابع انسانی

بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران، به‌منظور پاسخ به نیازهای کشور در راستای تعالی منابع انسانی، کار مطالعاتی را در

سال ۸۵ آغاز کرد و نتیجه آن تولید مدلی برای ارزیابی توانمندسازی منابع انسانی و ارائه رویکردی برای تعیین پروژه‌های بهبود بود. در این مدل، هفت معیار اصلی برای اندازه‌گیری در نظر گرفته شده است (امامی، ۱۳۸۸: ۹).

• مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

این مدل را قلی‌پور و محمد اسماعیلی برای سنجش سطح بلوغ فرایندهای منابع انسانی و ارتقای مستمر آنها در سال ۱۳۹۷ طراحی کردند. هدف از این مدل، بررسی نظام‌مند، جامع و یکپارچه سیستم منابع انسانی با رویکرد علمی است.

پیشینه تجربی

پژوهش‌های تجربی مختلفی نیز در زمینه موضوع پژوهش حاضر اجرا شده است که در جدول ۱ به خلاصه‌ای از آنها اشاره شده است.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

نویسنده	عنوان پژوهش	نتیجه
ساتو، کوبایاشی و شیراساکا ^۱ (۲۰۲۰)	ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی بر اساس مدل هاروارد، چرخه زندگی، استراتژی سازمانی و انواع مدیریت	مدل‌های مطرح شده فعلی برای سیستم‌های منابع انسانی شرکت‌های ژاپنی مناسب است و شرکت‌های دیگر نیز می‌توانند از این مدل‌ها استفاده کنند.
بینت، دی‌ویل و نارو ^۲ (۲۰۱۹)	ضعف‌های کارت امتیازی و نقشه استراتژی بسته، ارزیابی و کنترل استراتژیک مدیریت	نقشه استراتژی بسته، از سیستم مرتبط با مدیریت استراتژیک و کنترل مدیریت تشکیل شده است. در این بسته، حلقه‌های بازخوردی وجود دارد که آثار متقابل این سیستم‌ها بر یکدیگر را به رسمیت می‌شناسد.
بون، دن‌هارتوگ و لپاک ^۳ (۲۰۱۹)	مرور سیستماتیک بر نظام مدیریت منابع انسانی و اندازه‌گیری آنها	به ساختار سیستم منابع انسانی توجه کافی نشده است و عناصر، سیستم‌ها و نحوه همکاری و تعاملات در یک سیستم منابع انسانی هنوز مشخص نیست.
ویدوتو، فرن‌هاف، سلیگ و باستوس ^۴ (۲۰۱۷)	چارچوبی جامع برای ارزیابی سرمایه انسانی	۱۳ متغیر به‌عنوان عوامل ارزیابی سرمایه انسانی در ۳ دسته رهبری و انگیزش، صلاحیت‌ها، رضایتمندی و خلاقیت ارائه شده است.
بورسوا و دوراکورا ^۵ (۲۰۱۵)	مدلی مرجع برای مدیریت عملکرد در سطح شرکتی	این مدل مبتنی بر ادغام پنج مؤلفه مدیریت، اقدام‌های کنترلی، عملکرد مالی، اجتماعی و محیطی است.
کابرا و کابرا ^۶ (۱۹۹۹)	اندازه‌گیری منابع انسانی استراتژیک در بانک‌های اسپانیایی	چارچوب اندازه‌گیری استراتژیک منابع انسانی ارائه شده، از سه سطح تشکیل شده است. سطح اول، شامل معیارهای عمومی کارکرد و عملیات منابع انسانی یا همان معیارهای کارایی عملیاتی سنتی؛ سطح دوم، شامل معیارهای قابلیت‌های سازمانی؛ سطح سوم، شامل معیارهای نتایج استراتژیک (مالی و رضایت مشتری) است.

1. Sato, Kobayashi & Shirasaka
2. Bénet, Deville & Naro
3. Boon, Den Hartog & Lepak
4. Vidotto, Ferenhof, Selig & Bastos
5. Burešová & Dvořáková
6. Cabrera & Cabrera

ادامهٔ جدول ۱

نویسنده	عنوان پژوهش	نتیجه
لیراوی و همکاران (۱۳۹۹)	الگویی برای ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک در شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی ایران	نظام مدیریت منابع انسانی، علی‌رغم سرمایه‌گذاری‌های بسیار زیاد در این حوزه هنوز از لحاظ نظام‌های منابع انسانی به بلوغ کافی نرسیده است.
یزدانی و همکاران (۱۳۹۹)	چارچوب پیاده‌سازی کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت مادر	برای پیاده‌سازی کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های مادر، ۱۰ مقولهٔ اصلی را شناسایی کردند که عبارت‌اند از: کیفیت، ساختار اجرایی، رسمیت‌بخشیدن، سازوکارهای انتقال، حمایت از توابع، تشکیل کمیتهٔ متولی، نظارت بر اجرا، اقدام مبتنی بر نتایج، جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات و تسهیلگران.
احسانی (۱۳۹۸)	وضعیت موجود تعالی منابع انسانی در شرکت لوله و ماشین‌سازی ایران	دو عامل توانمندسازها و نتیجه‌گرایی، بیشترین امتیاز را در وضعیت تعالی سازمان بررسی شده کسب کردند.
ابراهیمی، پوررضا، فرزبان‌پور و رحیمی فروشانی (۱۳۹۶)	عملکرد مدیریت منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی با استفاده از EFQM مدل تعالی اروپایی	به‌منظور بهبود عملکرد مدیریت منابع انسانی این سازمان، باید بسترهای فرهنگی لازم برای ارزیابی‌های اصولی و صادقانه فراهم شده و دیدگاه‌های بازرسی و رتبه‌بندی در این نوع ارزیابی‌ها اصلاح شود.
کازمی و نصری نصرآبادی (۱۳۹۶)	آسیب‌شناسی راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی در مراکز پژوهشی (مورد مطالعه: مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور)	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که هنوز فرایندهای منابع انسانی در این سازمان به بلوغ نرسیده است.

همان گونه که در جدول پیشینه‌های تجربی مشاهده می‌شود، در داخل و خارج از کشور هیچ مطالعه‌ای به ارزیابی استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در حوزهٔ هولدینگ نپرداخته است، از این رو، پژوهش حاضر، پژوهشی بدیع محسوب می‌شود. از سوی دیگر، با بررسی و مطالعهٔ دقیق مدل‌های مطرح‌شده در حوزهٔ ارزیابی منابع انسانی، می‌توان به ضعف و خلأ این مدل‌ها پی برد، از جمله جامع‌نبودن مدل‌ها با توجه به ادبیات جدید نظام منابع انسانی؛ کاربرد مدل‌ها در سطح شرکت واحد، نه برای شرکت‌های مادر؛ عمومی‌بودن مؤلفه‌ها و شاخص‌های مطرح‌شده و بی‌توجهی به مؤلفه‌های کلیدی و استراتژیک با اهمیت برای شرکت‌های مادر. ضعف‌های بیان‌شده، انگیزه‌ای بود تا در این پژوهش مدلی نظام‌مند، استراتژیک و ویژه برای شرکت‌های مادر تخصصی طراحی شود. در طراحی مدل پیشنهادی با استفاده از مفهوم مدل سیپ (CIPP)، از تجربه‌های سایر پژوهشگران و پژوهش‌های جدید و همچنین، از نظر گروه کانونی برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر ارزیابی استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی بهره برده شده است.

مدل بدوی پژوهش

پس از بررسی ادبیات نظام مدیریت منابع انسانی و مدل‌های ارزیابی منابع انسانی، مؤلفه‌های مدل به‌دست آمد و بر اساس ادبیات پژوهش و تحلیل مدل‌های موجود در حوزهٔ ارزیابی، چارچوب بدوی مدل مبتنی بر مدل سیپ طراحی شد. به‌منظور تأیید علمی، معیارهای ارزیابی منابع انسانی در چهار دستهٔ ورودی، فرایند، خروجی و زمینه دسته‌بندی شدند که در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۲. مدل بدوی پژوهش مستخرج از ادبیات و پیشنهادها نظری

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص	منبع
بستر (زمینه)	محیط درونی	اندازه سازمان / فرهنگ درون سازمانی / قوانین و مقررات درون سازمانی	گاراوان ^۱ ، پترسون ^۲ ، میتساکیس ^۳ ، ۲۰۱۶
	محیط بیرونی	الزامات شرکت مادر / قوانین و مقررات دولتی / محیط صنعت	مدل تعالی سازمانی ۲۰۲۰ باقری و نجمی، ۱۳۹۸؛ پترسون، ۲۰۰۸؛ میتساکیس، ۲۰۱۶
ورودی	جهت‌گیری راهبردی	داشتن چشم‌انداز و مأموریت / مدیریت ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی / تعریف استراتژی‌های منابع انسانی / یکپارچگی میان استراتژی منابع انسانی و سازمان	مدل تعالی سازمانی ۲۰۲۰ باقری و نجمی، ۱۳۹۸؛ مک‌کراکن و والاس ^۴ ، ۲۰۰۰؛ گاراوان، ۲۰۰۷؛ ساهو و ساهو ^۵ ، ۲۰۱۲
	نقش مدیریتی	مدیر منابع انسانی به‌عنوان شریک استراتژیک / حامی کارکنان / عامل تغییر / مدیریت ریسک منابع انسانی	گاراوان و کاربری ^۶ ، ۲۰۱۲؛ میتساکیس، ۲۰۱۶؛ آلریچ و یانگر، ۲۰۱۰؛ مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ قلی‌پور و محمداسماعیلی (۱۳۹۷)
	نیروی انسانی	ساختار منابع انسانی متناسب / نیروی انسانی متخصص / ترکیب نیروی انسانی	پترسون، ۲۰۰۸؛ آلریچ و یانگر، ۲۰۱۰؛ آرمسترانگ ^۷ ، ۲۰۱۶
فرایندها	برنامه‌ریزی و جذب	سیستم برنامه‌ریزی نیروی انسانی متناسب با اهداف / فرایند شناسایی و جذب مشخص و نظام‌مند / تجزیه و تحلیل و طراحی شغل	گاراوان و کاربری، ۲۰۰۷؛ میرسپاسی، ۱۳۸۹
	توسعه و آموزش	نظام جامع آموزشی / مدیریت دانش / مدیریت استعداد / راهنمایی و مربیگری	ساهو و ساهو، ۲۰۱۲؛ آرمسترانگ، ۲۰۱۶؛ مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ قلی‌پور و محمداسماعیلی (۱۳۹۷)؛ مدل تعالی سازمان (۲۰۱۳)
	نگهداشت	نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد / یکپارچگی سیاست‌های نظام جبران خدمات با سازمان مادر / سیستم انگیزش و نگهداشت نیروهای کلیدی / نظام جامع ایمنی و بهداشت / ارتباط با کارکنان	گاراوان، ۲۰۰۷؛ آرمسترانگ، ۲۰۱۶؛ مدل تعالی منابع انسانی ایران، خراسانی و همکاران؛ ۱۳۹۶
	ارزیابی	نظام مدیریت عملکرد / نظام جانشین‌پروری / یکپارچگی نظام مدیریت عملکرد و سایر نظام‌های منابع انسانی	گاراوان، ۲۰۰۷؛ ساهو و ساهو، ۲۰۱۲؛ آرمسترانگ، ۲۰۱۶؛ مدل تعالی منابع انسانی ایران، خراسانی و همکاران؛ ۱۳۹۶
خروجی	فرایندی	سرانه آموزش / اثربخشی آموزش / سرانه پیشنهادها / نسبت اجرای پیشنهادها / میانگین امتیاز ارزیابی عملکرد / سرانه حوادث / سرانه پاداش	مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ قلی‌پور و محمداسماعیلی (۱۳۹۷)؛ مدل تعالی سازمانی ۲۰۲۰ باقری و نجمی، ۱۳۹۸؛ مدل تعالی منابع انسانی ایران، خراسانی و همکاران؛ ۱۳۹۶
	نتیجه‌ای	رضایت شغلی / تعهدسازمانی / ماندگاری (عدم تمایل به ترک خدمت) / میزان بازگشت سرمایه / سودکل به‌ازای هر نفر / درآمد کل به‌ازای هر نفر / میزان ترک کار / بهره‌وری منابع انسانی	ساهو و ساهو، ۲۰۱۲؛ مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ قلی‌پور و محمداسماعیلی (۱۳۹۷)؛ مدل تعالی سازمانی ۲۰۲۰ باقری و نجمی، ۱۳۹۸؛ مدل تعالی منابع انسانی ایران، خراسانی و همکاران؛ ۱۳۹۶

1. Garavan
2. Peterson
3. Mitsakis
4. McCracken & Wallace
5. Sahoo & Sahoo
6. Garavan & Carbery
7. Armstrong

روش‌شناسی پژوهش

روش این پژوهش بر مبنای هدف، کاربردی است؛ زیرا به دنبال ارائه مدلی برای ارزیابی استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های هولدینگ است. از سوی دیگر، روش تحقیق آمیخته از نوع اکتشافی متوالی است که دو روش کیفی و کمی را دربرمی‌گیرد. در مرحله کیفی، از روش گروه کانونی و پرسش‌نامه خبرگان و در مرحله کمی، از پرسش‌نامه تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)^۱ به منظور رتبه‌بندی مؤلفه‌ها استفاده شده است.

برای درک مدل ارزیابی استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی و پی‌بردن به جنبه‌های آشکار و نهان آن، می‌توان از روش‌های کیفی و کمی استفاده کرد. در مرحله نخست، با استفاده از مرور ادبیات نظری و مدل‌های گذشته و احصای شاخص‌ها بر اساس تحلیل محتوای آنها، مدل بدوی استخراج شد. در این مرحله، کتاب‌ها، مقاله‌ها، منابع و داده‌های الکترونیکی مندرج در منابع اطلاعاتی بررسی شدند. دسترسی به این منابع، از طریق پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی (مانند مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، بانک جامع مقاله‌ها و همایش‌ها و کنفرانس‌ها، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران) و پایگاه‌های اطلاعاتی برخط معتبر خارجی (نظیر ساینس دایرکت^۲، پروکویست^۳، امرالد^۴، اسپرینگر^۵) بود. در مرحله دوم با بهره‌گیری از روش کیفی (گروه کانونی متمرکز) مدل بدوی مطرح و نظر خبرگان دریافت شد. استفاده از گروه کانونی متمرکز، برای گردآوری اطلاعات، روش باارزشی برای پژوهش‌های کیفی است. گروه‌های متمرکز، همان گروه‌های کانونی هستند که نوعی روش تحقیق کیفی شمرده می‌شود و به کمک آن، پژوهشگر می‌تواند نظر مشترک افراد را در خصوص پدیده مدنظر نمایان کند (بازرگان، ۱۳۸۹: ۷۷-۷۸).

در این راستا، گروه کانونی با حضور ۱۲ خبره منابع انسانی از گروه خودروسازی سایپا، به‌عنوان مورد مطالعه تشکیل شد و مدل بدوی برآمده از ادبیات تحقیق، در اختیار آنها قرار گرفت. با این گروه، در خصوص سه موضوع ضرورت طراحی مدل ارزیابی، ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی بحث و تبادل نظر شد و پس از جمع‌بندی پیشنهادهای اعضای گروه کانونی و اعمال نظرهای آنان، مدل نهایی به‌دست آمد.

برای انتخاب اعضای گروه کانونی، ۵ معیار مشخص شده از دیدگاه فلینت، شامل کلیدی‌بودن، خبرگی در موضوع، فهم نظری از موضوع، تنوع در رده سازمانی و تجربه و موافق با مشارکت، لحاظ شده است (فلینت^۶، ۱۹۹۸). در جدول ۳، مشخصات گروه کانونی منتخب، بر اساس ویژگی‌های یادشده درج شده است.

جدول ۳. اعضای گروه کانونی منتخب

ردیف	رده سازمانی	تعداد	میانگین سابقه تخصصی در حوزه منابع انسانی
۱	معاون	۳	۲۰
۲	مدیر	۶	۱۷
۳	ریاست	۳	۱۵

1. Analytical Hierarchy Process
2. Science Direct
3. ProQues
4. Emerald
5. Springer
6. Flint

در ادامه، به تشریح مراحل کار پرداخته می‌شود. در مرحله نخست، پژوهشگر با بهره‌مندی از منابع مطالعاتی و ادبیات تحقیق، به طراحی مدل بدوی مبتنی بر سیپ اقدام کرد. در مرحله دوم، گروه کانونی با روش علمی اشاره شده تشکیل و با این افراد سه جلسه برگزار شد (دو جلسه اول حضوری و جلسه سوم، به دلیل معضل کووید ۱۹ به صورت مجازی). دو جلسه نخست، به بحث و تبادل نظر درباره ابعاد و مؤلفه‌های مدل گذشت و پیشنهادهای گروه کانونی برای اصلاح مدل دریافت شد. جلسه سوم پس از طراحی مدل نهایی برگزار شد و از طریق پیمایش و ابزار پرسش‌نامه و آزمون ناپارامتریک، مؤلفه‌ها بررسی و اعتبارسنجی شدند.

در این پژوهش برای تعیین میزان اجماع نظر میان اعضای پانل، از ضریب هماهنگی کندال استفاده شده است. ضریب هماهنگی کندال، مقیاسی است که درجه هماهنگی و موافقت میان چند دسته رتبه‌بندی را برای N شیء یا فرد تعیین می‌کند. با توجه به اینکه تعداد خبرگان این پژوهش بیش از ۱۰ نفر بود، مقدار ضریب هماهنگی کندال برای سنجش میزان اجماع نظر خبرگان، $0/71$ به دست آمد که کاملاً معنادار است.

برای محاسبه اولویت ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله کیفی، پرسش‌نامه AHP در اختیار ۱۲ نفر از خبرگان منابع انسانی گروه خودروسازی سایپا که مدل پژوهش را تأیید کرده بودند، قرار گرفت تا رتبه و وزن هر مؤلفه مشخص شود. پس از گردآوری پرسش‌نامه‌ها، به کمک نرم‌افزار اکسپرت چویس^۱ پاسخ‌ها تحلیل شدند و در نهایت، وزن هر مؤلفه و اولویت ابعاد مدل مشخص شد. فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی تصمیم‌گیری، بر پایه مقایسه‌های زوجی استوار است. اولویت‌بندی با انجام مقایسه‌های دوه‌دو بین عناصر تصمیم (مقایسه زوجی) و از طریق تخصیص امتیازهای عددی که نشان‌دهنده ارجحیت یا اهمیت بین دو عنصر تصمیم است، صورت می‌گیرد.

در روش AHP برای بررسی مفهوم پایایی از شاخصی به نام میزان ناسازگاری استفاده می‌شود. میزان ناسازگاری، وسیله‌ای است که سازگاری را مشخص می‌کند و نشان می‌دهد که تا چه اندازه می‌توان به اولویت‌بندی‌های به دست آمده از مقایسه‌ها اعتماد کرد. به طور کلی، نسبت سازگاری برابر با $0/1$ یا کمتر، سازگاری مناسب در مقایسه‌ها را نشان می‌دهد (مهرگان، ۱۳۸۳: ۱۷۳-۱۷۰).

یافته‌های پژوهش

با بهره‌مندی از گروه کانونی و مصاحبه تکمیلی با خبرگان، به گردآوری شاخص‌ها و مؤلفه‌ها و ابعاد مدل ارزیابی استراتژیک نظام منابع انسانی پرداخته شد و مدل سیپ، مبنای کار قرار گرفت. چهار سؤال کلی در خصوص کلیات، بستر/زمینه، ورودی، فرایند و خروجی تدوین و مطرح شد. در جدول ۴، نتایج جلسه‌های گروه کانونی متمرکز به صورت خلاصه درج شده است.

برای کاهش حجم مطالب، از آوردن جدول‌های کدگذاری اجتناب شده است. بر اساس نظرهای خبرگان گروه کانونی و کدگذاری مضامین استخراج شده، پرسش‌نامه‌ای تنظیم شد و از خبرگان این کانون درخواست شد که میزان موافقت خود را در قالب مقیاس لیکرت بیان کنند. خلاصه نتایج مربوط به آزمون ناپارامتریک اعتباربخشی مؤلفه‌ها در جدول ۵ مشاهده می‌شود.

جدول ۴. خلاصه نتایج مهم استخراج شده از گروه کانونی متمرکز

موضوع	نظراتی گروه کانونی	کد مصاحبه‌شونده
کلیات	<ul style="list-style-type: none"> - چارچوب مدل سیپ مناسب است. - به‌جای عبارت محیط‌های داخلی و خارجی محیط‌های درونی و بیرونی استفاده شود. - بُعد نیروی انسانی به سازمان منابع انسانی تغییر یابد. - بُعد فرایندها از نگاه سنتی منابع انسانی خارج شود و طبق چارچوب پیشنهادی آلریش، به سه بُعد فرایندهای تحول‌آفرین، سنتی و مبادله‌ای تغییر یابد. - به بُعد خروجی، بُعدی با عنوان اثر، شامل تأثیر نتایج منابع انسانی بر نتایج سازمان اضافه شود. - بر اساس این مدل، ارزیابی شرکت‌ها به ارزیاب آموزش‌دیده نیاز دارد. - فرهنگ‌سازی و آموزش اجرای این مدل در شرکت‌ها ضروری است. - برای پیش مدل، بستر نرم‌افزاری سیستمی ایجاد شود. 	۱۲، ۴، ۵، ۶، ۸، ۱۰، ۱۲
بستر (زمینه)	<ul style="list-style-type: none"> - اکوسیستم سازمانی بر فعالیت‌های منابع انسانی تأثیرگذار است. - اندازه سازمان به‌طور دقیق تعیین و مشخص شود که از لحاظ تعداد نیرو ملاک است یا از لحاظ فضای فیزیکی و تجهیزات؛ اگرچه بهتر است تعداد نیروی انسانی ملاک باشد. - ماهیت سازمان (خودروسازی، قطعه‌سازی یا خدماتی) جزء مؤلفه‌ها بیاید. - روندهای جدید جهانی لحاظ شود، از جمله پایداری زیست‌محیطی، مسئولیت‌های اجتماعی، بیماری‌های فراگیر (مثل کرونا)، فناوری‌های پیشرفته. - در زیرمجموعه هولدینگ‌ها، ماهیت کسب‌وکارها متفاوت است. 	۱۲، ۲، ۳، ۶، ۷، ۹، ۱۲
ورودی	<ul style="list-style-type: none"> - شاخص‌های مورد انتظار شرکت مادر، به‌ویژه در حوزه بهره‌وری نیروی انسانی، سودآوری، کاهش هزینه‌ها دیده شود. - استراتژی‌ها و برنامه‌های تعریف‌شده در حوزه منابع انسانی، علاوه بر هم‌سویی با استراتژی‌های خود سازمان، باید اهداف استراتژیک شرکت مادر را که برای زیرمجموعه دیده شده است، پوشش دهد. - نگرش مدیریت ارشد شرکت به موضوعات منابع انسانی، تأثیرگذار است. - مدیریت ریسک منابع انسانی، به‌عنوان یکی از پارامترهای مهم، به‌صورت مؤلفه‌ای مجزا لحاظ شود. - بعد نیروی انسانی بهتر است به سازمان منابع انسانی تغییر پیدا کند که مشمول تعریف جامع‌تری از قبیل ساختار سازمانی گردد. - شاخص نیروی انسانی متخصص، به شایستگی کارکنان حوزه منابع انسانی از لحاظ دانش، تجربه و مهارت تغییر یابد. - نقش مدیر منابع انسانی به‌عنوان مؤلفه تأثیرگذار دیده شود. 	۱۲، ۳، ۶، ۷، ۱۰، ۱۱، ۱۲
فرایندها	<ul style="list-style-type: none"> - دسته‌بندی جدیدی از فرایندها تعریف شود، به‌نحوی که مباحث جدید و تحول‌آفرین در منابع انسانی، از موضوعات فرایند سنتی منابع انسانی تفکیک شود. - در مباحث تحول‌آفرین، شاخص‌هایی از جمله توسعه مدیریت، مدیریت دانش، مدیریت فرهنگ، بازآفرینی استراتژی‌ها دیده شود. 	

ادامه جدول ۴

موضوع	نظرات گروه کانونی	کد مصاحبه‌شونده
فرایندها	<ul style="list-style-type: none"> - در مباحث سنتی، فرایند آموزش جبران خدمات و ارتباطات کارکنان اضافه شود. - در مباحث مبادله‌ای، سرویس‌های خدماتی به سایر واحدها دیده شود. - شاخص ارتباط خروجی نظام مدیریت عملکرد و سایر نظام‌های منابع انسانی لحاظ شود. - نظام جذب با شرکت مادر یکپارچه شود. - بهتر است که مدیریت ریسک منابع انسانی، به‌عنوان موضوعات جدید منابع انسانی در فرایندهای تحول‌آفرین دیده شود. - توجه به نظام شایستگی و تعریف مدل‌های شایستگی در فرایندهای جدید اضافه شود. - فرایند خروج خدمت کارکنان لحاظ شود. - مباحث یادگیری سازمانی دیده شود. - توسعه قابلیت‌های کارکنان به‌عنوان شاخص تعریف شود. - سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی، از جمله داشبوردهای منابع انسانی عامل مهمی دیده شود. - بهره‌گیری از تکنولوژی‌های پیشرفته و نرم‌افزاری و استفاده از فضای مجازی و اینترنت، به‌عنوان سهولت ارتباط با کارکنان دیده شود. - منابع انسانی برندسازی شود. 	۱، ۴، ۶، ۷، ۹، ۱۱، ۱۲
خروجی	<ul style="list-style-type: none"> - شاخص‌های استراتژیک و ارزش‌آفرین از نگاه سازمان مادر، در مدل ارزیابی لحاظ شود. - کمی‌سازی شاخص‌ها لحاظ شود. - تأثیر نتایج شاخص‌های منابع انسانی بر نتایج سازمان، از شاخص‌های فرایندی و نتیجه‌ای تفکیک و جداگانه لحاظ شود. - سرانه هزینه منابع انسانی لحاظ شود. - میزان شکایت‌های بیرونی و درونی از منابع انسانی دیده شود. - مقدار دانش‌ها و تجربه‌های ثبت شده در حوزه منابع انسانی لحاظ شود. - درصد ریزش نیروهای کلیدی آورده شود. - نسبت صف به ستاد از لحاظ شرکت مادر شاخص مهمی است. - میزان حوادث و ایمنی محیط کار برای شرکت مادر اهمیت دارد. - سرانه پاداش پرداختی هم‌سو با قوانین شرکت مادر لحاظ شود. - متوسط حقوق و مزایای پرداختی دیده شود. - بهره‌وری نیروی انسانی، به‌عنوان یک شاخص لحاظ شود. - به شاخص‌های زیست‌محیطی و ایمنی توجه شود. 	۱، ۲، ۴، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲

جدول ۵. خلاصه نتایج به دست آمده از آزمون ناپارامتریک

مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف معیار	تعداد علائم مثبت (۵۰)	تعداد گزینده ۳	تعداد علائم منفی (۲۰)	تعداد نمونه (همه اعداد به جز ۳)	مقدار Z مشاهده شده	مقدار Z با خطای ۵ درصد	نتیجه
محیط بیرونی	۳/۴۶	۰/۸۴	۸	۲	۲	۱۰	۱/۹۰	۱/۶۴۵	تأیید
محیط درونی	۳/۲۵	۰/۸۶	۸	۲	۲	۱۰	۱/۹۰	۱/۶۴۵	تأیید
جهت‌گیری راهبردی	۳/۹۵	۰/۹۲	۹	۲	۱	۱۰	۲/۵۳	۱/۶۴۵	تأیید
نقش مدیر منابع انسانی	۳/۳۷	۰/۹۰	۹	۳	۰	۹	۳/۰۰	۱/۶۴۵	تأیید
سازمان منابع انسانی	۳/۲۶	۰/۸۷	۸	۳	۱	۹	۲/۳۳	۱/۶۴۵	تأیید
مدیریت ریسک منابع انسانی	۳/۹۵	۰/۹۷	۸	۲	۲	۱۰	۱/۹۰	۱/۶۴۵	تأیید
مدیریت دانش و نوآوری	۳/۵۵	۰/۹۳	۸	۳	۱	۹	۲/۳۳	۱/۶۴۵	تأیید
مدیریت فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	۳/۲۵	۰/۹۴	۹	۳	۰	۹	۳/۰۰	۱/۶۴۵	تأیید
توسعه قابلیت‌ها و استعدادها	۳/۲۷	۰/۸۹	۷	۴	۱	۸	۲/۱۲	۱/۶۴۵	تأیید
برنامه‌ریزی و جذب	۳/۸۵	۰/۸۴	۸	۳	۱	۹	۲/۳۳	۱/۶۴۵	تأیید
آموزش و یادگیری	۳/۲۵	۰/۹۴	۱۰	۲	۰	۱۰	۳/۱۶	۱/۶۴۵	تأیید
نگهداشت و جبران خدمات	۳/۲۶	۰/۹۶	۹	۲	۱	۱۰	۲/۵۳	۱/۶۴۵	تأیید
مدیریت عملکرد و ارتقا	۳/۲۲	۰/۹۳	۹	۳	۰	۹	۳/۰۰	۱/۶۴۵	تأیید
ایمنی و سلامت کارکنان	۳/۴۲	۰/۸۴	۷	۴	۱	۸	۲/۱۲	۱/۶۴۵	تأیید
سیستم اطلاعات منابع انسانی	۳/۶۵	۰/۸۸	۸	۴	۰	۸	۲/۸۳	۱/۶۴۵	تأیید
تعامل و ارتباط با ذی‌نفعان	۳/۲۶	۰/۸۲	۸	۴	۰	۸	۲/۸۳	۱/۶۴۵	تأیید
خروجی فرایندی	۳/۶۲	۰/۸۶	۸	۴	۱	۹	۲/۳۳	۱/۶۴۵	تأیید
خروجی نتیجه‌ای	۳/۵۴	۰/۹۳	۶	۶	۰	۶	۲/۴۵	۱/۶۴۵	تأیید
خروجی اثر سازمانی	۳/۴۰	۰/۹۵	۷	۴	۱	۸	۲/۱۲	۱/۶۴۵	تأیید

محاسبه میزان اهمیت مؤلفه‌های بُعد خروجی

طبق نظر گروه کانونی، مؤلفه‌های بُعد خروجی در مدل ارزیابی استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی عبارت‌اند از: خروجی فرایندی، نتیجه‌ای و اثر سازمانی. برای تعیین اهمیت هر مؤلفه، از پرسش‌نامه طراحی‌شده سلسله‌مراتبی که ارجحیت هر مؤلفه را نسبت به هم می‌سنجد، استفاده شد. ابتدا، مجموع اعداد هر ستون از ماتریس مقایسه‌های زوجی به دست می‌آید و پس از آن، هر عنصر ستون، بر مجموع اعداد آن ستون تقسیم می‌شود. ماتریس جدید «ماتریس

مقایسه‌های نرمال شده» نامیده می‌شود. با محاسبه میانگین اعداد هر سطر از ماتریس مقایسه‌های نرمال شده، میانگین وزن نسبی عناصر تصمیم با سطرهای ماتریس به دست می‌آید.

جدول ۶. خلاصه نتایج به دست آمده از آزمون ناپارامتریک

فرایندی	نتیجه‌ای	اثر سازمانی	اهمیت هر مؤلفه
فرایندی	۰/۵	۰/۳۳	$(0/166 + 0/2 + 0/141) / 3 = 0/169$
نتیجه‌ای	۱	۱	$(0/33 + 0/4 + 0/43) / 3 = 0/387$
اثر سازمانی	۱	۱	$(0/5 + 0/4 + 0/43) / 3 = 0/443$
مجموع	۲/۵	۲/۳۳	

طبق نتایج جدول ۶، مؤلفه اثر سازمانی با ضریب اهمیت ۰/۴۴۳ در رتبه نخست و مؤلفه‌های نتیجه‌ای (۰/۳۸۷) و فرایندی (۰/۱۶۹) در رتبه‌های دوم و سوم قرار می‌گیرند. میزان سازگاری محاسبه شده (۱/۹ درصد) کمتر از ۰/۱ به دست آمده است که از سازگاری بسیار خوب محاسبات حکایت می‌کند. برای کاهش حجم محاسبات، رتبه‌بندی سایر مؤلفه‌ها و ابعاد در جدول ۷ گزارش شده است.

جدول ۷. رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدل ارزیابی استراتژیک نظام منابع انسانی

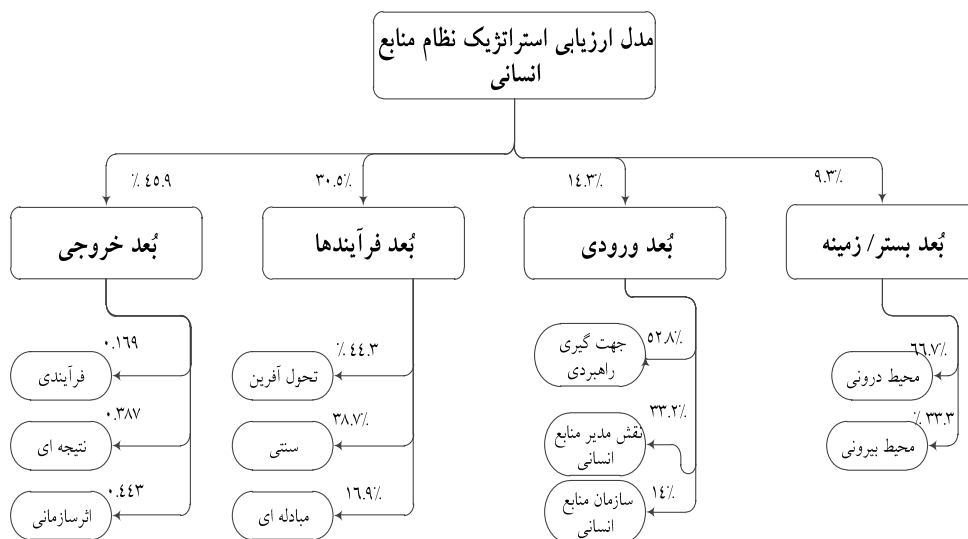
ابعاد مدل	مؤلفه‌ها	وزن و رتبه هر مؤلفه	نتایج رتبه‌بندی
بُعد فرایندها میزان سازگاری: ۱/۹ درصد	تحول آفرین	۴۴/۳٪	۱. تحول آفرین
	سنتی	۳۸/۷٪	۲. سنتی
	مبادله‌ای	۱۶/۹٪	۳. مبادله‌ای
بُعد ورودی میزان سازگاری: ۵/۶ درصد	جهت‌گیری راهبردی	۵۲/۸٪	۱. جهت‌گیری راهبردی
	نقش مدیر منابع انسانی	۳۳/۲٪	۲. نقش مدیر منابع انسانی
	سازمان منابع انسانی	۱۴٪	۳. سازمان منابع انسانی
بُعد بستر یا زمینه میزان سازگاری: ۰	محیط درونی	۶۶/۷٪	۱. محیط درونی
	محیط بیرونی	۳۳/۳٪	۲. محیط بیرونی

جدول ۸. رتبه‌بندی ابعاد مدل ارزیابی استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی

مدل	مؤلفه‌ها	وزن و رتبه هر مؤلفه	نتایج رتبه‌بندی
مدل ارزیابی استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی (میزان سازگاری: ۳ درصد)	خروجی	۴۵/۹٪	۱. بُعد خروجی
	فرایندها	۳۰/۵٪	۲. فرایندها
	ورودی	۱۴/۳٪	۳. ورودی
	بستر	۹/۳٪	۴. بستر

میزان سازگاری محاسبه شده ۳ درصد به دست آمد که سازگاری بسیار خوب محاسبات را نشان می‌دهد.

نتایج نهایی رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های مدل ارزیابی استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در شکل ۱ مشاهده می‌شود.

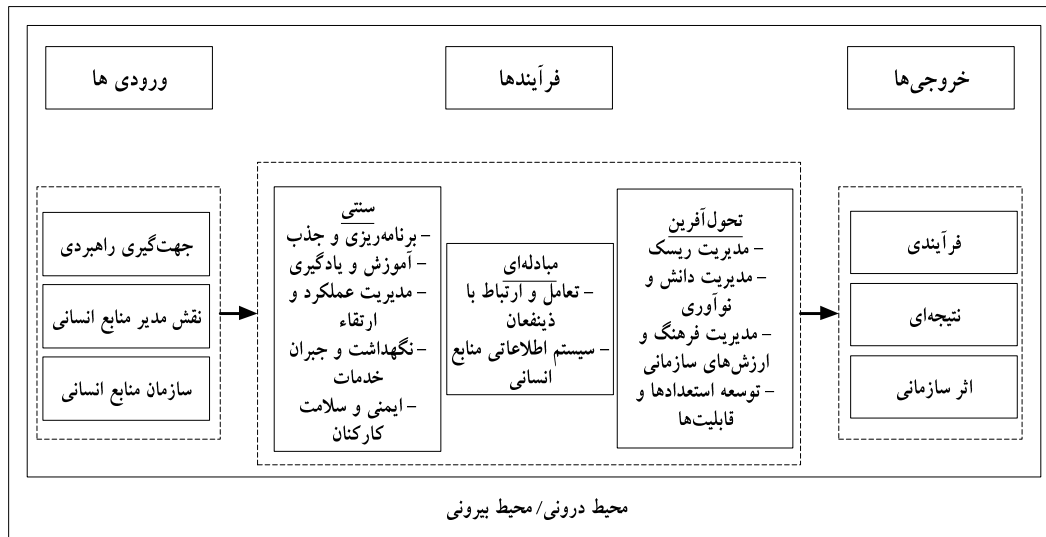


شکل ۱. وزن ابعاد و مؤلفه‌های مدل ارزیابی استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی

با توجه به شکل ۱، در بُعد بستر/زمینه، مؤلفه محیط درونی از نگاه خبرگان اهمیت بیشتری دارد و نشان‌دهنده این است که در پیاده‌سازی مدل باید به مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، اندازه سازمان و مقررات داخلی توجه ویژه‌ای شود. در بُعد ورودی، جهت‌گیری راهبرد مهم‌تر است و ضرورت تدوین راهبردهای منابع انسانی هم‌سو با راهبردهای سازمان را بیان می‌کند. در بُعد فرایندها بر مؤلفه‌های تحول‌آفرین، از جمله توجه به موضوعات مدیریت استعدادها، مدیریت دانش، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی در ادبیات نوین منابع انسانی تأکید ویژه‌ای شده است و در بُعد خروجی، شاخص‌های استراتژیک منابع انسانی که در ایجاد ارزش افزوده در کل سازمان تأثیر گذارند، در اولویت قرار دارد. در نهایت، بعد از مصاحبه با خبرگان و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها از طریق روش تحلیل سلسله‌مراتبی، مدل نهایی پژوهش به تأیید خبرگان رسید (شکل ۲).

لحاظ‌کردن شاخص‌های استراتژیک و نگاه سیستمی، از مفاهیم کلیدی طراحی مدل ارزیابی استراتژیک است. در این راستا، چارچوب اولیه مدل سیپ که یکی از مدل‌های استاندارد ارزیابی است، به‌عنوان چارچوب زیربنایی مدل نهایی انتخاب شد و همه خبرگان آن را تأیید کردند. این مدل با رویکرد سیستمی از ۴ بخش زمینه، ورودی، فرایندها و خروجی‌ها تشکیل شده است. مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده هر بخش، در واقع پارامترهای مؤثر بر نظام مدیریت منابع انسانی است که از نگاه پژوهشگر و خبرگان، به‌عنوان پارامترهای مؤثر برای ارزیابی استراتژیک تأیید شدند. بخش زمینه، دو بُعد محیط بیرونی (الزامات محیطی، الزامات شرکت مادر، قوانین و مقررات دولتی) و محیط درونی (فرهنگ درون سازمانی، قوانین و مقررات درون سازمانی و اندازه سازمان) را شامل می‌شود. بخش فرایندها، مشتمل بر فرایندهای اصلی نظام مدیریت منابع انسانی است که بر اساس نظر خبرگان به سه زیربخش دسته‌بندی شده است که عبارت‌اند از: فرایندهای تحول‌آفرین (شامل توسعه قابلیت‌ها و استعدادها، مدیریت فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، مدیریت دانش و نوآوری،

مدیریت ریسک)، فرایندهای سنتی (شامل برنامه‌ریزی و جذب، آموزش و یادگیری، مدیریت عملکرد و ارتقاء، نگهداشت و جبران خدمات، ایمنی و سلامت کارکنان) و فرایندهای مبادله‌ای (شامل تعامل و ارتباط با ذی‌نفعان، سیستم اطلاعاتی منابع انسانی). در بخش خروجی‌ها نیز نتایج اقدام‌های انجام‌شده بخش‌های قبلی، در سه دسته خروجی‌های فرایندی، نتیجه‌ای و اثر سازمانی مشتمل بر شاخص‌های مختلف تعریف شده است.



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش

- مدل ارائه شده در این پژوهش، از ویژگی‌های برجسته زیر برخوردار است:
- توجه به رویکردهای تحول‌آفرین در نظام‌های مدیریت منابع انسانی؛
 - توجه به یکپارچگی درونی بخش‌های مختلف در نظام مدیریت منابع انسانی؛
 - در نظر گرفتن اکوسیستم سازمانی مؤثر بر نظام‌های مدیریت منابع انسانی؛
 - توجه به انتظارات و الزامات سازمان‌های هولدینگ در فرایندهای منابع انسانی؛
 - در نظر گرفتن مجموعه‌ای از نتایج نظام‌های مدیریت منابع انسانی در سه حوزه فرایندی، نتیجه‌ای و اثر سازمانی.

بحث و نتیجه‌گیری

شرکت‌های هولدینگ، ستاد فرماندهی شرکت‌های تابع خود محسوب می‌شوند و باید از کسب‌وکار شرکت‌های زیرمجموعه خود بینش وسیعی داشته باشند تا بتوانند آنها را در مسیر ارزش‌آفرینی به‌طور کارآمد هدایت و رهبری کند. یکی از مشکلات اساسی مدیران این شرکت‌ها، ضعف نظام ارزیابی و پایش شاخص‌های کلیدی مؤثر بر استراتژی شرکت در حوزه منابع انسانی شرکت‌های زیرمجموعه است. با وجودی که این موضوع اهمیت زیادی دارد، به دلیل نبود مدل جامعی که بتواند ارزیابی استراتژیک این نظام را در شرکت‌های زیرمجموعه مشخص کند، فرایند را دچار پیچیدگی و تعارض می‌کند و اقدامی برای بهبود آن صورت نمی‌گیرد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل ارزیابی استراتژیک نظام

مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های مادر تخصصی (هولدینگ) اجرا شد تا به‌عنوان ابزاری مؤثر در پایش نظام مدیریت منابع انسانی شرکت‌های زیرمجموعه، هدایت منبع بسیار مهم سازمان را در جهت ایجاد ارزش افزوده در سطح کلان سازمان محقق سازد.

مدل طراحی شده که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، بر اساس مفهوم سیستمی و بر پایه مدل استاندارد سیپ شکل گرفته است و از چهار بُعد زمینه، ورودی، فرایند و خروجی‌ها تشکیل شده است. زمینه یکی از ابعاد مهم در مدل‌های ارزیابی سیستمی است که در نظام مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار است و در قالب محیط بیرونی و محیط درونی سازمان مشخص شده است. ورودی‌ها بُعد دیگر این مدل است و به‌عنوان عامل مؤثر در فرایند نظام مدیریت منابع انسانی، به سه مؤلفه جهت‌گیری راهبرد، نقش مدیر منابع انسانی و سازمان منابع انسانی تفکیک شده است. در بعد فرایندها با بهره‌گیری از مدل آریچ، فرایندهای منابع انسانی در قالب سه دسته تحول‌آفرین، سنتی و مبادله‌ای دسته‌بندی شدند و این سه دسته، در مجموع ۱۱ مؤلفه را پوشش می‌دهند که از مزیت‌های این مدل در قیاس با سایر مدل‌های ارزیابی است. در بُعد آخر خروجی‌ها قرار دارد که به سه دسته فرایندی، نتیجه‌ای و اثر سازمانی بخش‌بندی شده است. با توجه به اینکه هدف از طراحی مدل کاربردی، استفاده در سازمان‌ها بوده است، برای هر یک از مؤلفه‌ها، شاخص‌هایی تعریف شده است تا سازمان‌ها بتوانند به‌صورت دقیق و کمی‌سازی شده این پایش را انجام دهد و تحلیل‌های لازم برای تعریف برنامه‌های بهبود در سطح شرکت را اجرایی کنند.

با بررسی پیشینه و مدل‌های ارزیابی موجود در حوزه منابع انسانی، مشاهده شد که برای موضوعات منابع انسانی، مدل‌های خطی و فرایندی زیادی ارائه شده است؛ اما مدل جامعی برای ارزیابی استراتژیک نظام مدیریت منابع در شرکت‌های هولدینگ طراحی نشده است و مدل‌های موجود، فرایند منابع انسانی سازمان خاصی را ارزیابی کرده‌اند. در زمینه تفاوت‌ها و مزیت‌های مدل پیشنهادی می‌توان به این موضوعات اشاره کرد: لحاظ کردن مدل استاندارد، سیستمی و فرایندی سیپ؛ طراحی مدل بر اساس شاخص‌های کلیدی مؤثر بر نظام مدیریت منابع انسانی؛ لحاظ کردن چارچوب سیستمی در ابعاد مدل؛ توجه به مفاهیم نوین حوزه منابع انسانی در تعریف مؤلفه‌ها نظیر مدیریت ریسک، توسعه قابلیت‌ها، توجه به ذی‌نفعان، نقش مدیر منابع انسانی.

همچنین مدل پیشنهادی از لحاظ در نظر گرفتن مؤلفه‌هایی مانند جهت‌گیری استراتژی، فرایندهای سنتی منابع انسانی و توجه به نتایج فرایندهای منابع انسانی به سایر مدل‌ها شباهت دارد. به‌طور کلی مزیت مدل ارائه‌شده این است که با نگاه سیستمی و استراتژیک، مدلی در اختیار مدیران ارشد شرکت‌های هولدینگ قرار می‌دهد تا با دقت، سرعت و توجه به اهمیت استراتژیک و تأثیرگذاری بر نتایج سازمانی، شاخص‌های کلیدی در حوزه فرایندهای منابع انسانی را پایش کرده و در زمان لازم، تصمیم درست و مناسبی اتخاذ کنند.

استنتاجات مدیریتی و کاربردی

مدل طراحی شده برای مدیران هولدینگ در سطح کشور، این امکان را به‌وجود می‌آورد تا شرکت‌های زیرمجموعه خود را از لحاظ شاخص‌های استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی ارزیابی کنند و بر این اساس، تصمیم‌های مناسبی را برای افزایش بهره‌وری در سطح هولدینگ اتخاذ کنند. همچنین نتایج ارزیابی این مدل، می‌تواند به‌عنوان شاخص پایش عملکرد مدیران ارشد شرکت‌های تابعه استفاده شود. این مدل همچنین برای مدیران شرکت‌های تابعه نیز به‌عنوان ابزار

خودارزیابی حوزه منابع انسانی مفید است و می‌تواند برای تصمیم‌گیری و تعریف برنامه‌های بهبود، از وضعیت عملکرد نظام مدیریت منابع انسانی آن شرکت، گزارشی در اختیار مدیریت ارشد قرار دهد.

با توجه به نتایج پژوهش، به‌منظور موفقیت در اجرای سیستم ارزیابی استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های هولدینگ، پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

- تشکیل کمیته راهبردی متشکل از مدیران ارشد شرکت، به‌منظور رسمیت‌بخشیدن به فرایند، سیاست‌گذاری و صحنه‌گذاری شاخص‌های احصا شده؛
 - تشکیل کارگروهی از متخصصان منابع انسانی شرکت مادر و شرکت‌های زیرمجموعه، در راستای تطبیق مدل با صنعت مربوطه و نهایی‌سازی شاخص‌ها و وزن‌های مربوطه؛
 - تهیه و مدون‌سازی دستورالعمل فرایند انجام کار و شفاف‌سازی شاخص‌ها (کمی و کیفی) و نحوه پایش آنها؛
 - شناسایی و تعریف ابزارهای استاندارد (پرسش‌نامه، چک‌لیست، مصاحبه و...) برای سنجش شاخص‌های کیفی در قالب نظام واحد برای مقایسه نتایج شرکت‌های زیرمجموعه و شفافیت وضعیت آنها برای شرکت مادر؛
 - تهیه کارنامه عملکرد دوره‌ای برای مدیران ارشد شرکت‌ها، بر اساس شاخص‌های پایش شده و امتیازدهی و تأثیر نتایج عملکردی در نظام تشویق و اعتبار مدیران مربوطه؛
 - برگزاری آموزش‌های لازم برای آمادگی و فرهنگ‌سازی حوزه‌های منابع انسانی شرکت‌های زیرمجموعه در جهت تعریف و پایش شاخص‌ها؛
 - آموزش و تربیت کارشناسانی برای ارزیابی دوره‌ای فرایندهای منابع انسانی در شرکت‌های زیرمجموعه بر اساس این مدل؛
 - ایجاد بستر نرم‌افزاری در قالب داشبورد مدیریتی برای سهولت ثبت، پایش دقیق‌تر و نظام‌مندتر شاخص‌ها و تهیه گزارش‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران ارشد به‌صورت آنلاین و دسترسی سریع.
- شایان ذکر است که این پژوهش نیز همانند سایر پژوهش‌های کیفی، علی‌رغم دقت در کلیه مراحل با محدودیت‌هایی مواجه بوده است، از جمله: نبود مطالعات مشابه در این زمینه با وجود مدل‌های تعالی در این حوزه؛ تفاوت‌های ماهوی شرکت‌های هولدینگ و محدودیت تعمیم‌پذیری نتایج؛ کم‌رنگ دیده‌شدن نقش شاخص‌های کلیدی حوزه منابع انسانی در استراتژی‌های کسب‌وکار نسبت به شاخص‌های مالی و محدودیت‌های ناشی از شروع ویروس کرونا در فرایند تحقیق.
- با توجه به نتایج پژوهش، موضوعاتی برای پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود:
- بررسی الگوی معرفی شده در سایر صنایع هولدینگ؛
 - بررسی میزان اثرگذاری شاخص‌های استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در هولدینگ‌ها بر تحقق استراتژی شرکتی؛
 - بررسی اثربخشی نتایج ارزیابی از طریق این مدل؛
 - مقایسه اندازه‌گیری بین میزان بلوغ شرکت‌های زیرمجموعه و تأثیر آنها در نتایج ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی.

منابع

- ابراهیمی، سعید؛ پوررضا، ابوالقاسم؛ فرزبان پور، فرشته؛ رحیمی فروشانی، عباس (۱۳۹۶). ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی با استفاده از مدل تعالی اروپایی EFQM. *تحقیقات بهداشتی*، ۱۵(۲)، ۱۴۷-۱۵۸.
- احسانی، فوضیه (۱۳۹۸). *ارزیابی عملکرد واحدهای منابع انسانی شرکت لوله ماشین سازی ایران بر اساس مدل تعالی منابع انسانی*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- امامی، محمدحسن (۱۳۸۸). *راهنمای جامع توانمندسازی منابع انسانی* (چاپ اول). اصفهان، انتشارات آسمان نگار.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۹). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری* (چاپ پنجم)، نشر دیدار.
- باقری، مصطفی؛ نجمی، منوچهر (۱۳۹۸). *مدل تعالی سازمانی ۲۰۲۰ از ایده تا عمل*، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- توکلی، عبدالله؛ هاشمی، علیرضا؛ ثابت، عباس؛ رزاقی، سعید (۱۳۹۷). ارائه مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی سبز بر مبنای نظام‌های مدیریت منابع انسانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۱)، ۷۷-۱۰۴.
- حسینی، محمود؛ وحید، خاشعی (۱۳۹۰). درآمدی بر مدل آرمانی کنترل استراتژیک با ابعاد سازمانی (مورد مطالعه: سند افق رسانه ملی). *وسایل ارتباط جمعی رسانه*، ۲۲(۱)، ۸۷-۱۱۳.
- خراسانی، اباصلت؛ عموزاد، محمد؛ ملامحمدی، اعظم (۱۳۹۶). *مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی*، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- شمس زارع، میلاد؛ طهماسبی، رضا؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۷). ارزیابی بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی بر اساس مدل فیلیپس. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۱)، ۱-۲۴.
- قلی پور، آرین؛ محمداسماعیلی، ندا (۱۳۹۷). *مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی*. تهران: انتشارات مهربان.
- قلیچ لی، بهروز (۱۳۸۹). *تعالی منابع انسانی* (چاپ دوم). تهران: انتشارات سرآمد.
- کاظمی، حمید؛ نصری نصرآبادی، شهره (۱۳۹۶). آسیب شناسی راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی در مراکز پژوهشی (مطالعه موردی: مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور)، *نشریه رهیافت*، ۲۷(۶۶)، ۲۹-۴۶.
- لیراوی، طیبه؛ آرمان، مانی؛ حسینی، سیدیعقوب (۱۳۹۹). الگویی برای ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی ایران)، *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۲(۲)، ۱۵۹-۱۷۷.
- مهرگان، محمدرضا (۱۳۸۳). *پژوهش عملیاتی پیشرفته* (چاپ اول). تهران: انتشارات کتاب دانشگاهی.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۹). ویژگی‌های کیفیت منابع انسانی در سازمان‌ها و دولت الکترونیک (تحقیقی، نظری و کاربردی)، *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۱(۱)، ۱-۲۷.
- یزدانی، حمیدرضا؛ علئی، نسترن؛ مقدم‌زاده، علی؛ زارعی‌متین، حسن (۱۳۹۹). چارچوب پیاده سازی کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت مادر، *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۱(۴۱)، ۱۵-۳۸.

References

Armstrong, M. (2016). *Strategic Human Resource Management*, London, Kogan Page.

- Bagheri, M., & Najmi, M. (2019). *EFQM 2020 from Idea to Action*, Tehran, Industrial Management Organization Publications. (in Persian)
- Bazargan, A. (2010). *Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods: Common Approaches in Behavioral Sciences* (Fifth Edition). Tehran: Didar Publishing. (in Persian)
- Bénet, N., Deville, A., & Naro, G. (2019). BSC inside a strategic management control package. *Journal of applied accounting research*, 20(1), 1-14.
- Betts, B. S. H. (2020). The Importance of Human Resource Management in the Hotel industry in Sierra Leone. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS)*, 64(1), 96-108.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of management*, 45(6), 2498-2537.
- Burešová, V., & Dvořáková, L. (2015). The Reference Model of Corporate Performance Management in the Sustainability Context. In *ICMLG2015-The 3rd International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2015* (p. 273). Academic Conferences and Publishing Limited.
- Cabrera, E. F., & Cabrera, Á. (1999). *The state of strategic human resource measurement in Spanish banks*. Universidad Carlos III de Madrid. Departamento de Economía de la Empresa.
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources. Conservation and Recycling*, 141, 109-122.
- Dossi, A., & Patelli, L. (2010). You learn from what you measure: financial and non-financial performance measures in multinational companies. *Long Range Planning*, 43(4), 498-526.
- Ebrahimi, S., Pourreza, A., Farzianpour, F., Rahimi Foroushani, A. (2017). Evaluating the Human Resources Management Performance of the Social Security Organization Using the European Excellence Model EFQM. *Health Research*, 15 (2), 147-158. (in Persian)
- Ehsani, F. (2019). *Evaluation of the performance of human resources units of Iran Machine-Building Pipe Company based on the model of human resources excellence*, Master Thesis, University of Tehran. (in Persian)
- Emami, M (2009). *Comprehensive guide to human resource empowerment* (First edition). Isfahan: Aseman Negar Publications. (in Persian)
- Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30.
- Garavan, T. N., & Carbery, R. (2012). Strategic human resource development. In J. P. Wilson (Ed.), *International human resource development: Learning, education, and training for individuals and organizations* (3rd ed.). London: Kogan Page Limited.
- Ghelich-Lee, B. (2010). *Excellence in Human Resources* (Second Edition). Tehran: Saramad Publications. (in Persian)
- Gholipour, A., Mohammad Ismaili, N. (2018). *Model 34000 Human Resources*. Tehran: Mehraban Publications. (in Persian)

- Hosseini, M., Khasehei, V. (2011). An Introduction to the Ideal Model of Strategic Control with Organizational Dimensions, The National Media Horizon Document. *Mass Media*, 22 (1), 87-113. (in Persian)
- Kazemi, H., Nasri Nasrabadi, S. (2017). Strategic pathology of human resource management system in research centers (Case study: Scientific Policy Research Center of the country), *Rahyafat Journal*, 27 (66), 29-46. (in Persian)
- Khorasani, A., Amoozad, M., & Mullah Mohammadi, A. (2017). *Model of Excellence in Human Resources Education and Development*, Tehran, Iran Industrial Training and Research Center Publications. (in Persian)
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The international journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089.
- Kunisch, S., Menz, M., & Ambos, B. (2015). Changes at corporate headquarters: review, integration and future research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 356-381.
- Lirawi, T., Arman, M., Hosseini, S.Y. (2020). A Model for Evaluating the Human Resource Management System with a Strategic Approach (Case Study: Companies Active in the Iranian Petrochemical Industry). *Sustainable Human Resource Management*, 2 (2), 159-177. (in Persian)
- McCracken, M., & Wallace, M. (2000). Exploring strategic maturity in HRD—rhetoric, aspiration or reality? *Journal of European Industrial Training*, 24(8), 425-426.
- Mehregan, M. R. (2004). *Advanced Operations Research* (First Edition). Tehran: University Book Publishing, first edition. (in Persian)
- Mirsapasi, N. (2010). Characteristics of human resource quality in organizations and e-government (research, theoretical and applied), *General Management Policy*, 1 (1), 1-27. (in Persian)
- Mitsakis, F. V. (2016). Strategic human resource development (SHRD) maturity at the time of the economic crisis: a case study in Greek banking organisations through a multi-constituent research approach. *17th International Conference on Human Resource Development Research and Practice Across Europe (UFHRD 2016)*. At: Manchester Metropolitan University.
- Peterson, S. L. (2008). Creating and sustaining a strategic partnership: A model for human resource development. *Journal of Leadership Studies*, 2(2), 83-97
- Sahoo, A.K., & Sahoo, Ch. K. (2012). Impact of Strategic HRD Initiatives on Individual Performance. *Productivity*, 53(2), 194-202.
- Sato, Y., Kobayashi, N., & Shirasaka, S. (2020). Evaluation of HR System's Worksheet Visualization based on Harvard Model, Life Cycle, and Organization Strategy and Management Type. *Information Engineering Express*, 6(2), 53-65.
- Shamszar, M., Tahmasebi, R., Yazdani, H. (2018). Assessing the maturity of human resource management processes based on the Phillips model, *Human Resource Management Research*, 10 (1), 1-24. (in Persian)

- Tavakoli, A., Hashemi, A., Sabet, A., Razzaqi, S. (2018). Presenting a structural model of green human resource management based on human resource management systems. *Human Resource Management Research*, 10 (1), 77-104. (in Persian)
- Trine, J. J. (2013). *HR Operations: Adding Value by Driving Effective & Efficient HR Service Delivery*. CAHRS, Cornell University.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR competencies: Mastery at the intrasection of people and business*. Alexandria: Society for the Human Resource Management.
- Vidotto, J. D. F., Ferenhof, H. A., Selig, P. M., & Bastos, R. C. (2017). A human capital measurement scale. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 316-329.
- Yazdani, H., Aliy, N., Moghaddamzadeh, A., Zareimtin, H. (2020). Implementation framework of strategic human resource control in the parent company. *Strategic Management Studies*, 11 (41), 15-38. (in Persian)