

دریافت: ۸۹/۴/۱۵

پذیرش: ۸۹/۹/۱۱

عارضه‌یابی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت کشور

حسن عباس‌زاده^۱

چکیده

امروزه نقش منابع انسانی و مدیریت موثر آن جهت رشد و توسعه کشورها و سازمان‌ها بر هیچ یک از مدیران، متخصصان و کارشناسان این حوزه پوشیده نیست و در صنعت نفت کشور با وجود تلاش‌های انجام شده هنوز منابع انسانی از کارآمدی مطلوب برخوردار نیستند. بر این اساس، در این مقاله جهت تبیین موضوع، عوامل تاثیرگذار بر عارضه‌های مدیریت منابع انسانی صنعت نفت بر مبنای سه عامل ساختاری، رفتاری و محیطی مورد بررسی قرار گرفته است و در جستجوی پاسخ به این سوال بودیم که کدامیک از عوامل مذکور نقش بیشتری را در عارضه‌های مدیریت منابع انسانی صنعت نفت دارند و آیا بین عوامل مذکور تفاوت معنی‌داری وجود دارد یا نه؟ از این‌رو با استفاده از روش پیمایشی و آزمون Z و فریدمن، اطلاعات به‌دست آمده تحلیل و این نتیجه حاصل شد که وضعیت عوامل محیطی در مقایسه با دو عامل دیگر از عارضه کمتری برخوردار بوده و عوامل ساختاری بیشترین عارضه را به مدیریت منابع انسانی وارد ساخته است.

واژه‌های کلیدی

عارضه‌یابی، مدیریت منابع انسانی، عوامل ساختاری، رفتاری، محیطی.

۱. دکترای مدیریت دولتی، abaszadeh907@yahoo.com

مقدمه

پاتولوژی (Pathology) به معنی عارضه‌یابی و تشخیص عارضه‌های وارده بر سیستم مورد مطالعه است. این علم که به طور گسترده در علوم زیستی کاربرد دارد در علوم انسانی نیز رایج شده است به طوری که پاتولوژی سازمان تحت همین عنوان، توجه دانشمندان علوم انسانی را به خود معطوف کرده است (Beer, 2008). عارضه‌یابی با مشاهده عوارض عارضه آغاز می‌شود. در مورد منابع انسانی، عوارض عارضه به طرق گوناگون بروز می‌کند که به آن مسایل رفتاری گفته می‌شود. مسئله امری است که موجب اختلال در هدف‌گذاری، حرکت به جهت هدف و دستیابی به هدف می‌شود. لذا آنچه در عارضه‌یابی مدیریت منابع انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است، تشخیص صحیح عارضه‌ها و ریشه‌یابی آنها می‌باشد (Mathis, 2005).

واقعیت این است که در اغلب سازمان‌ها ریشه تمامی مشکلات به نوعی به نحوه مدیریت منابع انسانی در آنها بر می‌گردد. اگر سازمانی در بعد فرهنگی سرآمد است این امر در نتیجه رشد و بالندگی فرهنگی کارکنان آن سازمان حاصل شده است. چنانچه سازمانی در بعد مالی و اقتصادی و کسب درآمدهای بالا شهرت پیدا کرده، نتیجه تفکرات استراتژیک و استفاده از فرصت‌ها توسط کارکنان آن است. پس می‌توان گفت که توجه به منابع انسانی و مدیریت موثر آن، اساس توسعه فرهنگی، تکنولوژیکی و مالی و اقتصادی سازمان‌ها است (Gibrgin, 2002). از سوی دیگر، موفقیت هر سازمانی بستگی به تخصیص و بکارگیری مناسب ابزار، تجهیزات و منابع انسانی آن سازمان در برنامه‌های آن دارد و این امر در صورتی امکان‌پذیر است که سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند. مدیریت منابع انسانی عبارتست از شناسایی اهمیت نیروی کار سازمان به عنوان یک عنصر حیاتی در کسب اهداف سازمانی و استفاده چندگانه در فعالیت‌ها و کارکردهای منابع انسانی به گونه‌ای که به طور موثر و منصفانه‌ای منافع فردی کارکنان، سازمان و جامعه را تضمین نماید (سیدجوادی، ۱۳۸۴).

شواهد و مدارک موجود بیانگر وجود مشکلات سازمانی متعدد در موسسات و

سازمان‌ها می‌باشد بدون شک وجود این مشکلات موجب کاهش اثربخشی، کارایی و سرانجام بهره‌وری سازمانی می‌شود. بررسی‌های به عمل آمده در مورد نظام اداری ایران نشان می‌دهد که بهره‌وری در سازمان‌های دولتی کشور علی‌رغم به کارگیری تکنولوژی‌های پیشرفته، روند کاهشی داشته است. واقعیت آن است که یک سازمان ابعاد مختلفی از قبیل اهداف، ساختار، نیروی انسانی، تکنولوژی و محیط دارد و برای شناخت مشکلات سازمانی باید هر یک از این ابعاد را بررسی نمود (Becker, 2006). بنابراین برای بررسی و شناخت حوزه‌های عارضه‌پذیری و مساله‌یابی سازمان‌ها، هفت بعد اهداف، رهبری، ساختار، ارتباطات، سیستم پاداش، مکانیزم هماهنگی، نگرش به تغییر را می‌توان در نظر گرفت. همچنین بر اساس مدل سه شاخگی می‌توان پدیده مدیریت و سازمان را در قالب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و محیطی بررسی و تجزیه و تحلیل نمود (Waldo, 2002). بنابراین مسئله اصلی پژوهش عبارت بود از: عوامل عارضه‌آفرین در مدیریت منابع انسانی صنعت نفت کدامند؟ به عبارت دیگر این مدیریت در کدام یک از ابعاد سه‌گانه رفتاری، ساختاری و محیطی عارضه‌پذیر می‌باشند. اصلی‌ترین مشکل مدیریت منابع انسانی صنعت نفت چیست و در کدام یک از این شاخه‌ها قرار دارد؟

برای این منظور مدل تحلیلی و کاربردی سه شاخگی مورد استفاده قرار گرفت تا عواملی که نقش تعیین‌کننده‌ای در عارضه‌های مدیریت منابع انسانی صنعت نفت دارند مطالعه و بررسی شده است. به عبارت دیگر، پس از شناسایی پیامد هر عارضه و بررسی علل و ریشه آن، راه‌حل‌های مسئله را کشف و پس از طبقه‌بندی عارضه‌ها، راه‌حل مناسب برای رفع مشکلات پیشنهاد شده است.

اهمیت موضوع

عارضه‌یابی سازمانی اغلب به عنوان حساس‌ترین جزء استقرار یک طرح بهبود سازمان تلقی می‌گردد. یکی از مهم‌ترین اقداماتی که سازمان‌های موفق برای ارتقای اثربخشی خود انجام می‌دهند عارضه‌یابی صحیح و به موقع است که این امکان را به مدیران می‌دهد که همواره از مشکلات و مسایل جاری سازمان خود مطلع باشند و از بحرانی شدن آن جلوگیری نمایند (Boxal, 2003). عارضه‌یابی سازمانی، فرایند تشریک مساعی بین اعضای سازمان و

مشاوران عارضه‌یابی سازمانی به منظور جمع‌آوری اطلاعات مناسب و مربوط در مورد مشکلات اساسی سازمان و دلایل آن، تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده و نتیجه‌گیری از تحلیل‌های به عمل آمده و دسته‌بندی مشکلات در دو سطح عمومی و تخصصی و ارائه پیشنهاداتی در خصوص جهت‌گیری‌های لازم در راستای رفع مشکلات دسته‌بندی شده می‌باشد (Schumpeter, 2003).

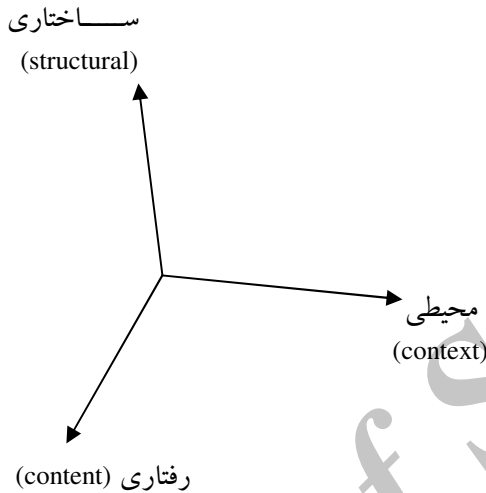
در این مقاله سعی بر آن بود با شناخت تنگناها و مشکلات مدیریت منابع انسانی صنعت نفت کشور، مدیران را بمنظور حرکت در راستای حل مشکلات و افزایش اثربخشی سازمانی یاری رسانده و از حاد شدن مشکلات و کاهش بهره‌وری سازمان جلوگیری نماید.

چارچوب نظری و الگوی تحقیق

از آنجایی که نظریه‌های مدیریت در سه سطح قلمرو رفتاری، ساختاری و محیطی شکل گرفته‌اند لذا در تبیین ابعاد مختلف عارضه‌های مدیریت منابع انسانی از مدل تحلیلی سه شاخگی استفاده شده است. بر اساس این مدل پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان برحسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و محیطی بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل رفتاری (محتوایی) کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهد مانند انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی را شامل می‌شود. عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می‌سازند مانند ساختار سازمانی، قوانین و مقررات می‌باشد و سرانجام عوامل محیطی شامل محیط و شرایط بیرونی که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند، می‌گردد. (میرزایی، ۱۳۷۷). عوامل اشاره شده در نمودار ۱ آورده شده است.

علت نام‌گذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی بگونه‌ای است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت بگیرد. به عبارت دیگر رابطه بین این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ بوده و در عمل از هم جدایی ناپذیرند. در واقع نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزوم بوده و به مثابه رویداد از تنه واحد حیات سازمان می‌باشند. در چنین رابطه‌ای

نمودار ۱. مدل تحلیلی سه شاخگی



عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی به شکل روابط سیستمی مداوم در حال تعامل است و سه شاخه مزبور، سه گونه از یک نوع عمدتاً از نوع غالب زمینه بوده و بین آنها به هیچ وجه سه‌گانگی حاکم نمی‌باشد. بنابراین تمایز و تشخیص این سه جنبه از حیات سازمانی، صرفاً نظری نبوده و فقط به منظور تجزیه و تحلیل شناخت مفاهیم و پدیده‌های سازمانی می‌باشد (میرزایی، ۱۳۷۷). مقاله پژوهشی حاضر با عنوان عارضه‌یابی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت کشور بر آن است که با توجه به ویژگی جدایی‌ناپذیر شاخه‌های سه‌گانه، از این مدل به عنوان چارچوب و متدولوژی تحقیق استفاده شود. از این رو ضرورت دارد سه شاخه اشاره شده در این مدل مورد بررسی و کنکاش قرار گیرد:

الف. شاخه ساختاری: علل و عواملی که ساختارهای سازمان را در معرض بحران قرار می‌دهند عارضه‌های ساختاری نامیده می‌شود. ساختارهای سازمانی مسیرها، کانال‌ها و ظرفی هستند که فرایندها، عملیات سازمانی در آنها جاری می‌شوند و در واقع چنین کانال‌ها و ظرفی در طی تحولات سازمانی شکل گرفته‌اند و تقریباً تثبیت شده و ثابت هستند و شامل ساختارهای فیزیکی، اقتصادی و مالی، انسانی و اطلاعاتی می‌باشند.

تنها راه‌حل یا رفع عارضه‌هایی که نظم ترکیبی یا نظم چینی ساختارها را برهم

می‌زنند تعریف یک ساختار جدید یا ساختاردهی جدید می‌باشد زیرا رفع عارضه ساختاری که همان به هم‌ریختگی نظم ترکیبی تشکیل‌دهنده است فقط زمانی ممکن است که به نظم ترکیبی یا نظم چینی جدیدی در سیستم یا سازمان نایل شویم یعنی برهم‌خوردگی نظم را فقط از راه ایجاد نظم نوین می‌توان رفع کرد.

ب. شاخه محتوا یا رفتار: ساختار به مثابه ظرف فعالیت‌ها و حرکات سازمانی است محتوا یا ماده‌ای که در ظرف سازمان می‌ریزد همان کار یا رفتار انسانی است. از آنجا که هسته و اصل سازمان نیروی انسانی است و همچنین نیروی انسانی در سازمان علاوه بر اهداف فردی خود برای نیل به اهداف گروهی و به‌ویژه اهداف سازمانی تلاش می‌کند از این رو اعمال و رفتار انسان در محیط کار، نوعی رفتار آگاهانه بوده و در جهت کل اهداف سازمانی تنظیم می‌شود و به‌همین دلیل محتوای اصلی سازمان را رفتار انسانی تشکیل می‌دهد و فعالیت‌ها و رفتارهای انسان نیز برای نیل به اهداف از قبل تعیین شده سازمانی انجام می‌گیرد. عارضه‌های رفتاری علل و عواملی است که از جهات گوناگون رفتارهای انسانی و در نتیجه کارکردهای سازمان را در معرض بحران قرار می‌دهند پس تمام خطرات ریشه‌ای و اصلی‌اشان را بدون توجه به اینکه منشای آنها در درون یا در خارج از سازمان باشد را عارضه‌های محتوایی یا عارضه‌های رفتاری می‌گوییم.

در شناخت عارضه‌های رفتاری، کانون توجه به کارکردها و عملکردها است و باید آن دسته از علل و عوامل بررسی شود که کارکردهای سازمانی را مختل و یا عملکرد انسان‌ها را از حالت طبیعی منحرف کرده و به اثربخشی و رضایت آنها صدمه می‌زند که در سازمان ایجاد بحران کرده و سازمان را به‌طور کلی از هدف رشد سالم باز می‌دارد.

ج. شاخه زمینه یا محیط: شاخه زمینه در عارضه‌یابی سازمانی از جایگاه خاصی برخوردار است اولاً مهم‌ترین ویژگی اهمیت و وسعت و قدمت این شاخه نسبت به شاخه‌های ساختار و محتوا می‌باشد در اهمیت زمینه و محیط همین بس که دو شاخه دیگر وجود و پیدا شدن خود را وابسته و مدیون شاخه محیط می‌دانند یعنی همه عناصر تشکیل‌دهنده ساختار و همه منابع محتوا بلااستثنا از محیط اخذ و کسب می‌شوند بدون محیط هیچ منبعی قابل تصور نیست و نه تنها سازمان از نظر منابع وابسته به محیط است بلکه ساختارها از عبور

دایمی منابع طبیعی به وجود می‌آیند و رفتار معطوف به اهداف سازمانی انسان، ساخته و پرداخته عوامل و شرایط محیطی است.

اصلی‌ترین کار عوامل محیطی تنظیم روابط سازمان یا سیستم‌های بالاتر از خود است چون هر سیستم یا سازمانی در جایگاه خودش همواره همه علل و عواملی که موجبات برقراری تنظیم و واکنش به موقع و مناسب سازمان نسبت به سیستم‌های اصلی‌تر را فراهم می‌آورند زمینه یا محیط نامیده می‌شوند. بنابراین عارضه‌های زمینه‌ای یا محیطی، عارضه‌هایی هستند که رابطه و تعامل مناسب و درست و به عبارت سیستمی واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستم‌های هم‌جوار محیطی‌اش بر هم زده و در این روابط ایجاد بحران می‌نماید.

همان‌طوری که پیشتر اشاره گردید از مدل سه شاخگی برای تجزیه و تحلیل مبانی نظری استفاده می‌گردد بر اساس این مدل، شاخه رفتاری (محتوایی) شامل فرهنگ سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، رهبری و آموزش و بالندگی کارکنان و امنیت شغلی می‌باشد. شاخه ساختاری دربرگیرنده عوامل ساختار سازمانی، بهبود روش‌ها، سیستم مکانیزه اطلاعاتی و نظام پرداخت، گزینش و استخدام، انتصاب و ارتقای شغلی و ارزیابی عملکرد می‌باشد و سرانجام شاخه محیطی شامل مشتری‌گرایی، پیمانکاران، مشاوران می‌باشد نمودار ۱ مدل عملیاتی یا مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد.

فرضیه‌های تحقیق

در این تحقیق به دلیل ماهیت اکتشافی بودن آن، فعالیت پژوهشی بر مبنای یک سوال و فرضیات پایه‌ریزی شده است که پژوهشگر درصدد پاسخ به آنهاست با عنایت به ویژگی‌های اشاره شده سوال اصلی تحقیق عبارتست از: عوامل عارضه‌زا در مدیریت منابع انسانی صنعت نفت کشور کدامند؟

عوامل مورد نظر می‌تواند به چهار فرضیه اصلی تبدیل شد:

فرضیه اول: عوامل ساختاری نقش تعیین‌کننده‌ای در عارضه‌های مدیریت منابع انسانی دارند.

فرضیه دوم: عوامل رفتاری نقش تعیین‌کننده‌ای در عارضه‌های مدیریت منابع انسانی دارند.

فرضیه سوم: عوامل محیطی نقش تعیین‌کننده‌ای در عارضه‌های مدیریت منابع

انسانی دارند.

فرضیه چهارم: بین عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی عارضه‌های مدیریت منابع

انسانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

روش‌شناسی تحقیق

از آنجا که در این پژوهش به جمع‌آوری اطلاعات وضع موجود پرداخته شده و به دنبال عارضه‌یابی مدیریت منابع انسانی است و همچنین به بررسی و ارزیابی نگرش‌های کارکنان نظام مدیریت منابع انسانی از طریق پرسشنامه پرداخته شده است. بنابراین تحقیق از نظر نوع پژوهش کاربردی و پیمایشی به شمار می‌آید. از روش پیمایشی برای نظرسنجی و جمع‌آوری اطلاعات از کارشناسان و مدیران واحد مدیریت منابع انسانی استفاده شد.

به منظور گردآوری داده‌های بخش تئوریک پژوهش از روش کتابخانه‌ای با سود بردن از ابزارهایی همچون کتاب‌ها، مقالات و متون دیجیتالی و نیز به منظور توصیف دیدگاه کارکنان از روش پیمایشی از پرسشنامه بهره گرفته شد برای تدوین سئوالات پرسشنامه ابتدا منابع خارجی و داخلی مرتبط با موضوع تحقیق مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت سپس با در نظر گرفتن شرایط حاکم بر قلمرو مکانی تحقیق، پرسشنامه تهیه شد. در نهایت، با استفاده از توزیع پرسشنامه بین مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی صنعت نفت تلاش شد تا به سئوالات و فرضیات پژوهش پاسخ داده و اهداف مندرج در مقاله تحقق یابد. ضریب آلفای به دست آمده برای پرسشنامه، ۹۴ درصد بوده و از آنجا که از ۰/۶ بزرگ‌تر می‌باشد از این رو می‌توان ادعا کرد که پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار بوده است. در این پژوهش سعی شد با عارضه‌یابی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت کشور با بهره‌مندی از مدل سه شاخگی مورد بررسی قرار داده و سپس نتایج بررسی‌های به عمل آمده، ارائه شده است. پژوهش حاضر در سطح سازمان‌های مربوط به صنایع نفت و در دوره زمانی سال ۱۳۸۸ صورت گرفته است که عارضه‌های مدیریت منابع انسانی را از ابعاد ساختاری، رفتاری و محیطی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

الف. داده‌های توصیفی: نتایج بررسی حاکی از آن بود که از بین ۱۰۵ نفر مورد بررسی، ۷۲/۱۱ درصد شرکت کنندگان را مردان و ۲۷/۸۹ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. همچنین بررسی توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه به تفکیک میزان تحصیلات نشان می‌دهد که ۷۴/۸۴ درصد دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۱۷/۸۹ درصد آنان دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر می‌باشند و فقط ۷/۳۷ درصد آنان مدرک تحصیلی پایین‌تر از لیسانس دارند و می‌توان گفت که پاسخ‌دهندگان از سطح تحصیلات بالایی برای پاسخگویی به پرسشنامه‌ها برخوردارند.

از لحاظ سطح سازمانی، کارکنان به سه گروه کارشناس، سرپرست و مدیر طبقه‌بندی شده‌اند. بطور کلی نتایج حاکی از آن است که ۱۳/۶۸ درصد پاسخ‌دهندگان را مدیران، ۱۷/۸۹ درصد آنان را سرپرستان و ۶۸/۴۲ درصد آنان را کارشناسان تشکیل می‌دهند.

سئوالات پرسشنامه با استفاده از طیف لیکرت طراحی شده و به هریک از گزینه‌ها از خیلی کم تا خیلی زیاد به ترتیب ارزش عددی ۱ تا ۵ تعیین گردید. با توجه به ارزش‌گذاری هر گزینه، امکان محاسبات آماری (میانگین، انحراف معیار و خطای استاندارد) هریک از سئوالات فراهم شد. لازم به ذکر است که حد متوسط نمره در پرسشنامه، معادل ارزش عددی ۳ می‌باشد. با مقایسه میانگین نمرات با نمره حد متوسط می‌توان وضعیت کلی متغیرها را مشخص کرد. همچنین هر یک از متغیرهای تحقیق با استفاده از تعدادی سؤال مورد سنجش قرار گرفته است. ابتدا جمع کل نمره در هر متغیر مشخص شد. سپس میانگین مربوط محاسبه گردید بدین ترتیب نمره به‌دست آمده برای هر متغیر (اعم از عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی و همچنین زیرساخت‌های هر عامل) عددی بین یک تا ۵ می‌باشد شاخص‌های آماری مربوط به این متغیرها محاسبه شده است که نتایج آن در جداول ملاحظه می‌شود همچنین آزمون Z به منظور مقایسه هر میانگین با حد متوسط (که دارای ارزش عددی برابر ۳ است) به عمل آمده که نتایج آن نیز ارائه شده است.

ب. بررسی فرضیه‌ها و نتایج حاصله آن: در این بخش با استفاده از آزمون‌های

آماري به بررسی فرضیات پژوهش می‌پردازیم:

فرضیه اول: عوامل ساختاری نقش تعیین‌کننده‌ای در عارضه‌های مدیریت منابع

انسانی دارند.

به منظور بررسی این فرضیه ابتدا جمع کل فراوانی و درصد گزینه‌های سئوالات

مربوطه محاسبه شد همچنین شاخص‌های آماری محاسبه گردید و در نهایت با استفاده از

آزمون کای دو و نیز آزمون Z فرضیه مورد نظر و زیرساخت‌های آن مورد آزمون قرار

گرفته است.

جدول ۱. توزیع فراوانی و درصد گزینه‌ها در مورد عوامل ساختاری

گزینه	فراوانی	درصد
کاملاً مخالفم	۲۰	۱۴/۳۰
مخالفم	۳۱	۲۲/۱۰
نظری ندارم	۴۲	۲۹/۱۲
موافقم	۳۸	۲۶/۱۰
کاملاً موافقم	۹	۶/۴

همان‌طوری که در جدول فوق نشان داده شده است ۳۲/۴۰ درصد پاسخ‌دهندگان

گزینه‌های موافق و کاملاً موافق را انتخاب کرده‌اند و این در حالی است که ۳۶/۴۰ درصد

آنان گزینه‌های مخالف و کاملاً مخالف را انتخاب کرده و ۲۹/۱۲ درصد نیز گزینه نظری

ندارم را انتخاب کرده‌اند. بدین ترتیب به نظر می‌رسد که به اعتقاد بیشتر پاسخ‌دهندگان

عوامل ساختاری تا حد متوسط و کم در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است.

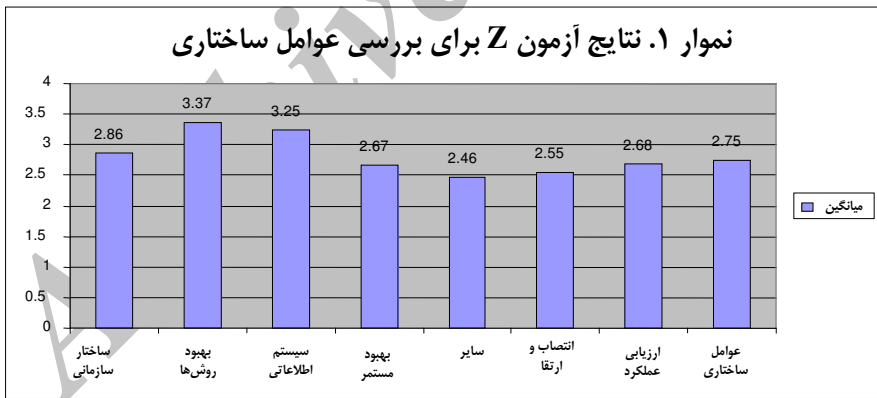
کای دو محاسبه شده نیز برابر ۲۵/۶۸ است که با درجه آزادی ۵ در سطح اطمینان ۹۵

درصد معنی‌دار است. بدین ترتیب فرض صفر آماری رد و فرضیه تحقیق تایید می‌گردد.

بنابراین عوامل ساختاری نقش تعیین‌کننده‌ای در عارضه‌های مدیریت منابع انسانی دارند.

جدول ۲. نتایج آزمون Z برای عوامل ساختاری

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	تعداد	خطای استاندارد	نمره حد متوسط	T یا z	df	P سطح معنی داری
ساختار سازمانی	۲/۸۴	۰/۷۶	۱۰۵	٪۹	۳/۰۰	۰/۹۵	۱۰۳	۰/۳۸
بهبود روش‌ها	۳/۳۷	۰/۶۸	۱۰۵	٪۸	۳/۰۰	۷/۶۱	۱۰۳	۰/۰۰
سیستم مکاتبانه اطلاعاتی	۳/۲۵	۰/۵۹	۱۰۵	٪۶	۳/۰۰	۸/۷۸	۱۰۳	۰/۰۰
انتصابات و ارتقاء شغلی	۲/۵۵	۰/۹۰	۱۰۵	٪۱۲	۳/۰۰	-۳/۵۴	۱۰۳	۰/۰۲
ارزیابی عملکرد	۲/۶۸	۱/۰۸	۱۰۵	٪۶	۳/۰۰	-۴/۵۴	۱۰۳	۰/۰۰
عوامل ساختاری	۲/۷۵	۰/۶۵	۱۰۵	٪۵	۳/۰۰	-۳/۲۹	۱۰۳	۰/۰۰



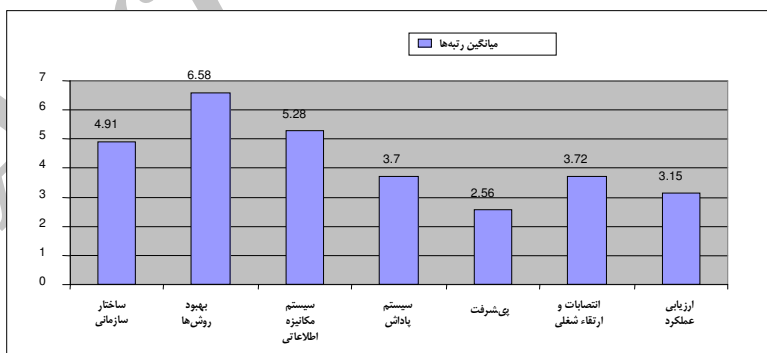
نتایج نشان می‌دهد که Z محاسبه شده در خصوص عوامل ساختاری ۳/۹۲ است که با درجه آزادی ۱۰۴ در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار است. بدین ترتیب فرض صفر آماری مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین محاسبه شده با حد متوسط پرسشنامه در این سطح

اطمینان رد می‌شود، این آزمون نیز نتایج آزمون کای دو را تایید می‌کند. از طرف دیگر آزمون Z برای زیرساخت‌های عوامل ساختاری زیر محاسبه شده است که فقط Z محاسبه شده با ساختار سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار نیست و در سایر موارد Z محاسبه شده در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است. توجه به میانگین‌ها نشان می‌دهد که میانگین‌های محاسبه شده برای بهبود روش‌ها و سیستم مکانیزه اطلاعاتی بالاتر از حد متوسط است و در سایر موارد، میانگین‌های محاسبه شده به‌طور معنی‌داری کمتر از حد متوسط است. حال سؤال اساسی این است که کدام‌یک از اجزای عوامل ساختاری تأثیر بیشتری دارد به همین منظور از آزمون فریدمن استفاده شده که نتایج آن در جدول زیر ملاحظه می‌گردد.

جدول ۳. نتایج آزمون فریدمن برای بررسی تأثیر اجزاء عوامل ساختاری

متغیرها	میانگین رتبه‌ها	جمع رتبه‌ها	میانگین	خطای استاندارد
ساختار سازمانی	۴/۹۱	۲۸۹/۶۰	۳/۱۰	۰/۸۶
بهبود روش‌ها	۶/۵۸	۴۵۹/۵۰	۳/۸۵	۰/۶۹
سیستم مکانیزه اطلاعاتی	۵/۲۸	۴۹۳	۳/۳۶	۰/۵۹
انتصابات و ارتقاء شغلی	۳/۷۲	۲۸۶	۲/۴۹	۰/۸۹
ارزیابی عملکرد	۳/۱۵	۲۹۰	۲/۲۸	۱/۰۵

نمودار ۲. نتایج آزمون فریدمن برای بررسی تأثیر عوامل ساختاری



کای دو محاسبه شده برابر با $302/56$ می‌باشد که با درجه آزادی ۶ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است. بدین ترتیب مشخص می‌شود که بین میزان تاثیر این عوامل تفاوت وجود دارد با توجه به میانگین رتبه‌ها مشخص می‌شود که بهبود روش‌ها در مقایسه با سایر زیرساخت‌ها در درجه اهمیت بالاتری قرار دارد. پس از آن به ترتیب سیستم مکانیزه اطلاعاتی، ساختار سازمانی، انتصابات و ارتقای شغلی قرار دارند.

فرضیه دوم: عوامل رفتاری نقش تعیین‌کننده‌ای در عارضه‌های مدیریت منابع انسانی دارند.

جمع کل فراوانی و درصد گزینه‌های سئوالات مربوطه محاسبه شد که نتایج آن در جدول ذیل ملاحظه می‌شود:

جدول ۴. توزیع فراوانی و درصد گزینه‌ها در مورد عوامل رفتاری

گزینه	فراوانی	درصد
کاملاً مخالفم	۱۲	۹/۸
مخالفم	۳۲	۲۶
نظری ندارم	۳۹	۳۱/۷۰
موافقم	۳۶	۲۹/۳۰
کاملاً موافقم	۴	۳/۳۰

همان‌طوری که در جدول فوق نشان داده شده است $32/60$ درصد پاسخ‌دهندگان گزینه‌های موافق و کاملاً موافق را انتخاب کرده‌اند و این در حالی است که $35/80$ درصد آنان گزینه‌های مخالف و کاملاً مخالف را انتخاب کرده و $31/70$ درصد نیز گزینه نظری ندارم را انتخاب کرده‌اند. بدین ترتیب به نظر می‌رسد که به اعتقاد بیشتر پاسخ‌دهندگان عوامل رفتاری تا حد متوسط و کم در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است.

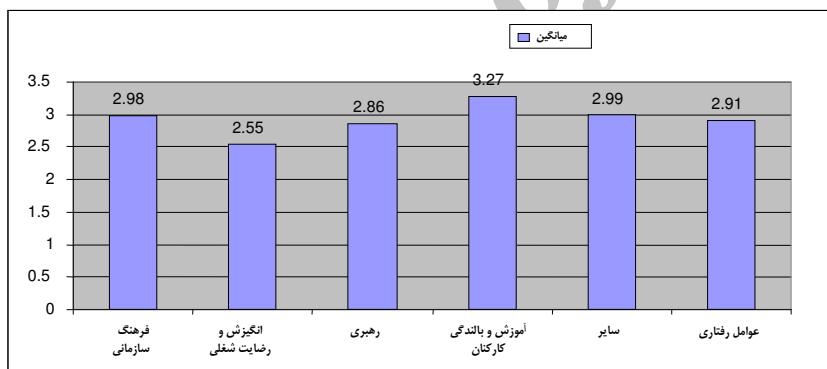
کای دو محاسبه شده نیز برابر $36/17$ است که با درجه آزادی ۴ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است. بدین ترتیب فرض صفر آماری رد و فرضیه تحقیق تایید می‌گردد. بنابراین عوامل رفتاری نقش تعیین‌کننده‌ای در عارضه‌های مدیریت منابع انسانی

دارند. نتایج آزمون Z نیز در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. نتایج آزمون Z برای عوامل رفتاری

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	تعداد	خطای استاندارد	نمره حد متوسط	T یا z	df	P سطح معنی داری
فرهنگ سازمانی	۲/۹۸	۰/۶۵	۱۰۴	٪۸	۳	-۰/۹۴	۱۰۴	۰/۶۵
انگیزش و رضایت شغلی	۲/۵۵	۰/۸۷	۱۰۴	٪۷	۳	-۷/۱۱	۱۰۴	۰
رهبری	۲/۸۶	۰/۷۶	۱۰۴	٪۹	۳	-۱/۹۹	۱۰۴	۰/۰۶
آموزش و بالندگی کارکنان	۳/۲۷	۰/۷۵	۱۰۴	٪۷	۳	۳/۱۸	۱۰۴	۰
عوامل رفتاری	۲/۹۱	۰/۶۶	۱۰۴	٪۸	۳	-۱/۹۸	۱۰۴	۰/۰۷

نمودار ۳. نتایج آزمون Z برای عوامل رفتاری



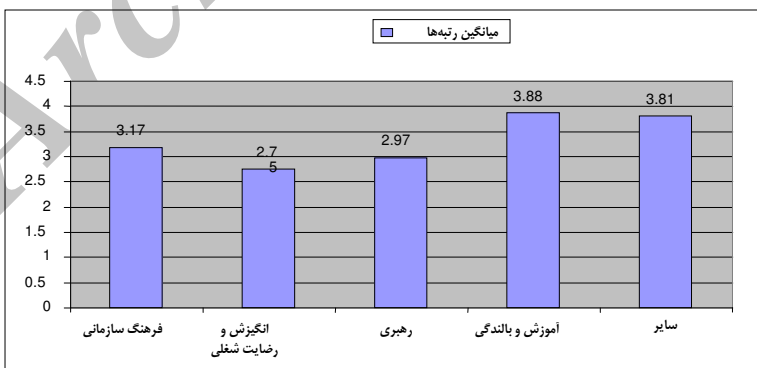
نتایج نشان می دهد که Z محاسبه شده در خصوص عوامل رفتاری ۱/۹۸ است که با درجه آزادی ۱۰۴ در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار نیست. بدین ترتیب فرض صفر آماری مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین محاسبه شده با حد متوسط پرسشنامه در این سطح اطمینان رد نمی شود. به عبارت دیگر مشخص می شود که مجموعه عوامل رفتاری تا حد متوسط (کم و خیلی کم) موثر است.

از طرف دیگر آزمون Z برای زیرساخت‌های عوامل رفتاری نیز محاسبه شده است Z محاسبه شده برای فرهنگ سازمانی و رهبری در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار نیست و در سایر موارد Z محاسبه شده در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است. توجه به میانگین‌ها نشان می‌دهد که میانگین‌های محاسبه شده برای آموزش و بالندگی کارکنان بالاتر از حد متوسط است و در سایر موارد، میانگین‌های محاسبه شده به‌طور معنی‌داری کمتر از حد متوسط است. برای پاسخگویی به این سؤال که آیا بین تاثیر زیرساخت‌های عوامل رفتاری تفاوت وجود دارد از آزمون فریدمن استفاده شده که نتایج آن به شرح جدول ۶ می‌باشد:

جدول ۶. نتایج آزمون فریدمن برای اجزاء عوامل رفتاری

متغیرها	میانگین رتبه‌ها	جمع رتبه‌ها	میانگین	خطای استاندارد
فرهنگ سازمانی	۳/۱۷	۲۸۹/۵۰	۲/۹۹	۰/۷۷
انگیزش و رضایت شغلی	۲/۷۵	۱۹۹/۱۵	۲/۶۳	۰/۷۹
رهبری	۲/۹۷	۲۹/۵۵	۲/۸۸	۰/۸۷
آموزش و بالندگی	۳/۸۸	۳۴۸/۶۲	۳/۴۳	۰/۷۶

نمودار ۴. نتایج آزمون فریدمن برای بررسی عوامل رفتاری



کای دو محاسبه شده برابر با ۶۱/۱۷ می‌باشد که با درجه آزادی ۴ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است. بدین ترتیب فرض صفر آماری مبنی بر عدم تفاوت معنی‌دار بین این زیرساخت‌ها رد و مشخص می‌شود که بین میزان تاثیر این عوامل در سطح اطمینان ۹۹ درصد تفاوت معنی‌دار وجود دارد. مقایسه میانگین رتبه‌ها نشان می‌دهد که آموزش و بالندگی کارکنان در مرتبه اول قرار دارد و پس از آن به ترتیب امنیت شغلی، فرهنگ سازمانی، رهبری و نهایتاً انگیزش و رضایت شغلی قرار دارند.

فرضیه سوم: عوامل محیطی نقش تعیین‌کننده‌ای در عارضه‌های مدیریت منابع انسانی دارند. توزیع فراوانی و درصد گزینه‌ها در خصوص این فرضیه در جدول ذیل ملاحظه می‌شود:

جدول ۷. توزیع فراوانی و درصد گزینه‌ها در مورد عوامل زمینه‌ای

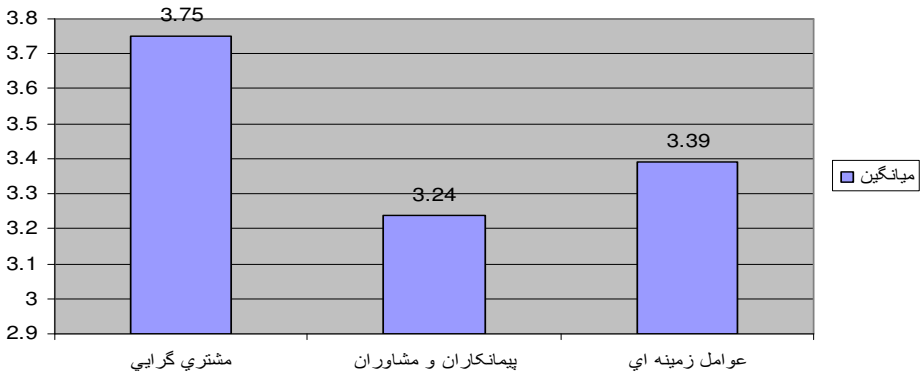
گزینه	فراوانی	درصد
کاملاً مخالفم	۷	۵/۸۰
مخالفم	۲۰	۱۶/۷۰
نظری ندارم	۴۸	۴۰
موافقم	۳۶	۳۰
کاملاً موافقم	۹	۷/۵۰

همان‌طوری که در جدول فوق نشان داده شده است ۳۷/۵۰ درصد پاسخ‌دهندگان گزینه‌های موافق و کاملاً موافق را انتخاب کرده‌اند و این در حالی است که ۲۲/۵۰ درصد آنان گزینه‌های مخالف و کاملاً مخالف را انتخاب کرده و ۴۰ درصد نیز گزینه نظری ندارم را انتخاب کرده‌اند. بدین ترتیب به نظر می‌رسد که به اعتقاد بیشتر پاسخ‌دهندگان عوامل محیطی تا حد متوسط و رو به زیاد در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است. کای دو محاسبه شده نیز برابر ۵۹/۰۲ است که با درجه آزادی ۴ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است. بدین ترتیب فرض صفر آماری رد و فرضیه تحقیق تایید می‌گردد. بنابراین عوامل رفتاری نقش تعیین‌کننده‌ای در عارضه‌های مدیریت منابع انسانی دارند. نتایج آزمون Z نیز در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸. نتایج آزمون Z برای عوامل زمینه‌ای

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	تعداد	خطای استاندارد	نمره حد متوسط	T یا Z	df	P سطح معنی داری
مشتری گرایی	۳/۷۵	۰/۶۸	۱۰۴	٪۸	۳	۶/۷۵	۱۰۳	۰/۰۰
پیمانکاران و مشاوران	۳/۲۴	۰/۷۵	۱۰۴	٪۷	۳	۱/۸۶	۱۰۳	۰/۱۱
عوامل زمینه‌ای	۳/۳۹	۰/۶۱	۱۰۴	٪۶	۳	۵/۲۷	۱۰۳	۰/۰۰

نمودار ۵. نتایج آزمون Z برای عوامل زمینه‌ای



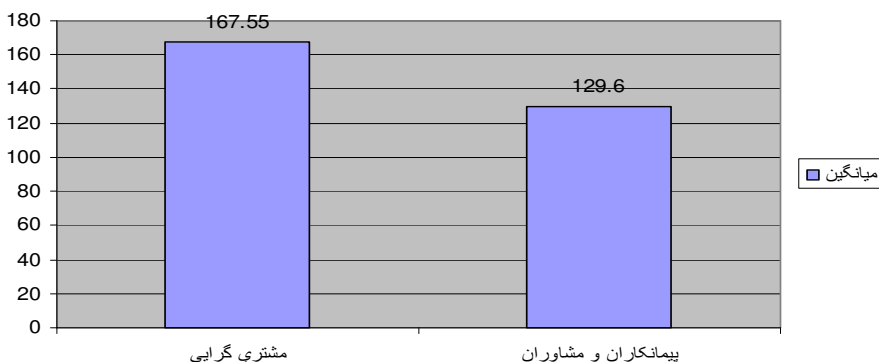
نتایج نشان می‌دهد که Z محاسبه شده در خصوص عوامل زمینه‌ای برابر با ۵/۲۷ است که با درجه آزادی ۱۰۳ در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است. بدین ترتیب فرض صفر آماری مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین محاسبه شده با حد متوسط پرسشنامه در این سطح اطمینان رد می‌شود به عبارت دیگر مشخص می‌شود که مجموعه عوامل محیطی تا حد بیشتر از متوسط (زیاد و خیلی زیاد) موثر است.

از طرف دیگر آزمون Z برای زیرساخت‌های عوامل زمینه‌ای نیز محاسبه شده است که در هر دو مورد در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است و میانگین‌های محاسبه شده از عدد ۳ بیشتر می‌باشد که حاکی مثبت بودن تاثیر این زیرساخت دارد. برای پاسخگویی به این سؤال که آیا بین تاثیر زیرساخت‌های عوامل رفتاری تفاوت وجود دارد از آزمون فریدمن استفاده شده که نتایج آن به شرح جدول ۹ می‌باشد:

جدول ۹. نتایج آزمون فریدمن برای عوامل زمینه‌ای

متغیرها	میانگین رتبه‌ها	جمع رتبه‌ها	میانگین	خطای استاندارد
مشتری گرای	۱/۷۶	۱۶۷/۵۵	۳/۷۵	۰/۵۷
پیمانکاران و مشاوران	۱/۴۷	۱۲۹/۶۰	۳/۱۷	۰/۷۳

نمودار ۶. نتایج آزمون فریدمن برای عوامل زمینه‌ای

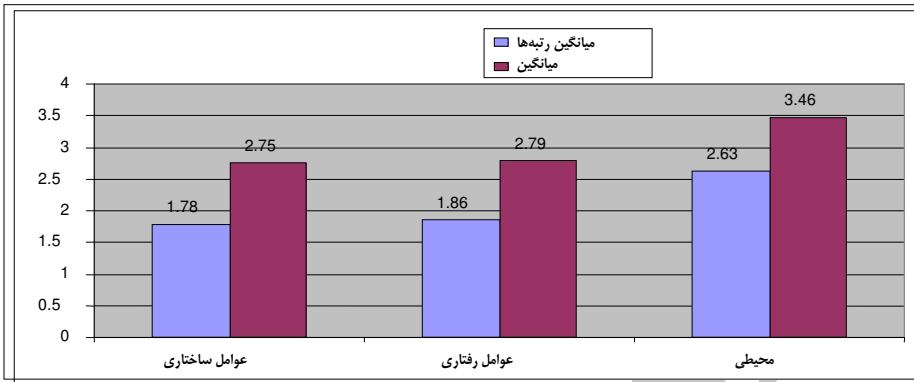


بدین ترتیب فرض صفر آماری مبنی بر عدم تفاوت معنی‌دار بین این زیرساخت‌ها رد و مشخص می‌شود که بین میزان تاثیر این عوامل در سطح اطمینان ۹۹ درصد تفاوت معنی‌دار وجود دارد. مقایسه میانگین رتبه‌ها نشان می‌دهد که مشتری‌گرایی در رتبه اول و پیمانکاران و مشاوران در رتبه بعدی قرار دارند.

جدول ۱۰. نتایج آزمون فریدمن در مورد مقایسه هریک از عوامل

متغیرها	میانگین رتبه‌ها	جمع رتبه‌ها	میانگین	خطای استاندارد
عوامل ساختاری	۱/۷۸	۱۷۷	۲/۷۵	۰/۵۸
عوامل رفتاری	۱/۸۶	۱۷۱	۲/۷۹	۰/۵۶
محیطی	۲/۶۳	۲۲۵	۳/۴۶	۰/۵۴

نمودار ۷. نتایج بررسی در مورد مقایسه هر یک از عوامل



همان‌طوری که ملاحظه می‌شود کای دو محاسبه شده برابر $36/57$ است که با درجه آزادی ۲ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است بدین ترتیب فرض صفر آماری مبنی بر عدم تفاوت بین عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی رد و فرض مقابل آن پذیرفته می‌شود. مقایسه کلی عوامل محیطی، رفتاری و ساختاری نشان می‌دهد که وضعیت عوامل محیطی در مقایسه با دو عامل دیگر بهتر است و نهایتاً وضعیت عوامل ساختاری در پایین‌ترین نقطه قرار دارد. بنابراین نتایج تحقیق حاکی از آن بود که تفاوت بین میانگین‌های محاسبه شده در خصوص عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی با توجه به سطح سازمانی کارکنان در سطح ۹۵ درصد معنی‌دار نیست.

نتیجه‌گیری

به‌طور کلی نتایج حاکی از آن است که

۱. میانگین محاسبه شده در خصوص عوامل ساختاری برابر $2/86$ با انحراف معیار $0/56$ است بدین ترتیب به نظر می‌رسد که وضعیت عوامل ساختاری در مدیریت منابع انسانی در حد کمتر از متوسط (ضعیف و خیلی ضعیف) بوده است این نتیجه در نمونه تحقیق صادق است و جهت حصول اطمینان از نتیجه به‌دست آمده در جامعه تحقیق باید آزمون آماری به عمل آورد. که این کار با استفاده از آزمون Z صورت گرفته و نتایج آن

در بخش استنباطی آمده است. از طرف دیگر، وضعیت هر یک از زیرساخت‌های عوامل انسانی اعم از ساختار سازمانی، بهبود روش‌ها، سیستم مکانیزه اطلاعاتی، سیستم پرداخت، گزینش و استخدام، انتصابات و ارتقای شغلی و ارزیابی عملکرد مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که وضعیت در خصوص بهبود روش‌ها و همچنین سیستم مکانیزه اطلاعاتی در حد متوسط و بالاتر از آن است اما در سایر موارد میانگین‌های محاسبه شده از عدد ۳ که نشان‌دهنده حد متوسط است پایین‌تر است. یعنی نظر پاسخ‌دهندگان در خصوص موضوعات یاد شده در حد پایین‌تر از متوسط (کم و خیلی کم) می‌باشد.

فرضیه اول: کای دو محاسبه شده برابر $30.2/56$ است که با درجه آزادی ۴ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است. اولویت‌های عارضه‌های شاخه ساختاری با توجه به نتایج تحلیل‌های به عمل آمده به شرح زیر حاصل گردید:

انتصابات و ارتقای شغلی، ارزیابی عملکرد، سیستم پرداخت، ساختار سازمانی، بهبود روش‌ها، سیستم مکانیزه اطلاعاتی. با توجه به میانگین رتبه‌ها مشخص گردید صنعت نفت کشور از وضعیت مطلوبی برخوردار نیستند.

۲- میانگین محاسبه شده در خصوص عوامل رفتاری نیز برابر $2/80$ با انحراف معیار 56% است بدین ترتیب به نظر می‌رسد که به اعتقاد پاسخ‌دهندگان این عوامل نیز تا حد کمتر از متوسط (یعنی وضعیت ضعیف و خیلی ضعیف) است. از سوی دیگر، بررسی میانگین محاسبه شده برای هر یک از زیرساخت‌های این عامل نشان داد که فقط میانگین محاسبه شده در خصوص آموزش و بالندگی کارکنان در حد بالاتر از متوسط است و در سایر موارد یعنی فرهنگ سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی و رهبری در حد متوسط و پایین‌تر از آن می‌باشد.

فرضیه دوم: کای دو محاسبه در جدول شماره برابر $36/17$ است که با درجه آزادی ۴ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است به این ترتیب فرض صفر آماری و فرضیه تحقیق تایید می‌گردد.

اولویت‌های عارضه‌های شاخه رفتاری به شرح زیر می‌باشد:

انگیزش و رضایت شغلی، رهبری، فرهنگ سازمانی، آموزش و بالندگی کارکنان

با توجه به میانگین رتبه‌ها مشخص می‌گردد که کمترین رتبه مربوط به انگیزش و رضایت شغلی است این عارضه در مجموعه پاسخ‌ها اولویت اول را دارا می‌باشد

۳- میانگین محاسبه شده برای عوامل زمینه‌ای ۳۰۵۹ با انحراف معیار ۵۴٪ است بدین ترتیب به نظر می‌رسد که به اعتقاد پاسخ‌دهندگان عوامل زمینه‌ای در حد متوسط و بالاتر است. بررسی زیرساخت‌های عوامل زمینه‌ای شامل مشتری‌گرایی، پیمانکاران و مشاوران نشان می‌دهد که میانگین‌های محاسبه شده در هر دو مورد بالاتر از حد متوسط است.

فرضیه سوم: کای دو محاسبه شد برابر ۵۹/۰۲ می‌باشد که با درجه آزادی ۴ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است بدین ترتیب فرض صفر آماری رد و فرضیه تحقیق تأیید می‌گردد. اولویت عارضه‌های شاخه محیطی عبارت است از: پیمانکاران، مشاوران و مشتری‌گرایی.

با توجه به میانگین رتبه‌ها مشخص می‌شود که مجموع عوامل محیطی تا حد زیادی از متوسط (یاد و خیلی زیاد) در عملکرد موثر است و در مقایسه با عوامل ساختاری و رفتاری از وضعیت مطلوب‌تری برخوردار بوده و از نوع عارضه‌های گسترده محسوب نمی‌گردد.

- کارکنان مدیریت منابع انسانی رضایت مشتریان را رکن اصلی کار خود می‌دانند.
- کارکنان مدیریت منابع انسانی در قبال وظایف محوله برای مشتریان از درجه پاسخ‌گویی بالایی برخوردارند.
- شاخص‌های تکریم مشتری به‌طور مستمر ارزیابی می‌شود مانند رسیدگی به شکایات و جلب رضایت مشتریان.
- انتخاب و گزینش پیمانکاران و اساس ضوابط و مقررات و به دور از رابطه‌مداری صورت می‌گیرد.
- نظارت و کنترل به‌طور مستمر در امر وظایف پیمانکاران و مشاوران توسط واحد مربوطه صورت می‌گیرد.

فرضیه چهارم: کای دو محاسبه شده برابر با ۳۶ می‌باشد که با درجه آزادی ۲ با

سطح اطمینان ۹٪ معنی دار است بدین ترتیب فرض صفر آماری مبنی بر عدم تفاوت بین عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی در عملکرد مدیریت منابع انسانی رد و فرضیه مقابل آن پذیرفته می شود. اولویت هریک از عوامل به ترتیب محیطی، رفتاری و ساختاری می باشد. بنابراین با توجه به میانگین رتبه ها مشخص می گردد که کمترین رتبه مربوط به عوامل ساختاری است و عوامل محیطی در مقایسه با دو عامل دیگر از وضیت عارضه های گسترده محسوب نمی شود.

پیشنهادها

الف. پیشنهادهای مرتبط با عوامل ساختاری

برای برطرف کردن مشکلات مربوط به عارضه های ساختاری باید فرایند منظمی برای انتخاب و آماده سازی بهترین و شایسته ترین افراد سازمان برای پست های کلیدی فراهم شود تا نیروی انسانی موجود در صنعت نفت مورد ارزیابی قرار گرفته و افراد توانمند شناسایی تا جهت احراز پست های مدیریتی آماده شوند و لازم است بانک اطلاعاتی مربوطه ایجاد و راه اندازی شود.

- باید ساختارهای منعطف، مسطح و پاسخ گو جایگزین ساختارهای بروکراتیک، غیرمنعطف و بلند گردد.
- باید نسبت به بهبود روش ها و سیستم ها اقدام لازم را مبذول و نسبت به یکپارچه سازی سیستم های مکانیزه اقدام نمایند.

ب. پیشنهادهای مرتبط با عوامل رفتاری

سبک رهبری دموکراتیک و مشارکتی، فرهنگ سازمانی توانمندسازی و اعتماد، شفاف سازی آینده شغلی کارکنان از جمله پیشنهادهایی است که برای رفع عارضه های عوامل رفتاری لازم است.

ج. پیشنهادهای مرتبط با عوامل محیطی

براساس نتایج به دست آمده مشتری گرایی و پیمانکاران و مشاوران از وضیت مطلوب تری

نسبت به سایر عوامل ساختاری و رفتاری برخوردارند بنابراین از عارضه‌های گسترده محسوب نمی‌شوند.

محدودیت‌های تحقیق

- عدم همکاری موثر افراد مورد پژوهش در تکمیل به‌موقع پرسشنامه به دلیل عدم به‌کارگیری نتیجه تحقیقات بر شرایط کاری آنان
- نداشتن بودجه کافی جهت پوشش هزینه‌های تحقیق
- فقدان پژوهش جامع مرتبط با موضوع تحقیق

پیشنهادات به محققان آتی

- بررسی عوامل محیطی تاثیرگذار بر آسیب‌های مدیریت منابع انسانی
- بررسی تاثیر چشم‌انداز ۲۰ ساله، برنامه‌های توسعه کشور بر حوزه منابع انسانی
- بررسی تاثیر استراتژی‌ها و سیاست‌های دولت بر مدیریت منابع انسانی
- طراحی مدل جامع عارضه‌یابی منابع انسانی

منابع و مأخذ

۱. سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۸۵)، «مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان»، تهران: انتشارات نگاه دانش، چاپ چهارم
۲. دلاور، علی. (۱۳۸۰)، «مبانی نظری پژوهش در علوم اجتماعی»، چاپ دوم، تهران: انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
۳. میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۸۱)، «طرح تفصیلی گسترش افقی نو در شناخت و عارضه‌یابی سازمان‌های دولتی ایران»، شرکت آب منطقه‌ای غرب.
۴. میرزایی اهرنجانی، حسن. (۱۳۷۷)، «تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان»، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.
۵. کیوی، ریمون و کامپنهود لوک وان. (۱۳۷۸)، «روش تحقیق در علوم اجتماعی»، ترجمه عبدالحسین نیک‌گهر، چاپ چهارم، تهران نشر توتیا.
6. Becker, B., and Gerhart, B. (2006). "The Impact of Human Resource

- Management on Organizational Performance: Progress and Prospects.*"
Academy of Management Journal.
7. Beer, M., and Spector, B. (2008). "Human Resources Management: The Integration of Industrial Relations and Organizational Behavior." In K. Rowland and G. Ferris(Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 2. Stamford: JAI Press.
 8. Boxall, P., and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan. Brewster, C. 2004. "European Perspectives on Human Resource Management," *Human Resource Management Review*.
 9. Cappelli, P., and Crocker-Hefter, A. (2006). "Distinctive Human Resources Are Firms' Core Competencies," *Organizational Dynamics*.
 10. Gibrgin, P. (2002), "*New vision in public administration*", M.E. Sharp.
 11. Mathis, L. (2005), "*Human resource management*", Thomas south western.
 12. Schumpeter, J. (2003). "*The theory of economic development*". Cambridge, MA7 Harvard University Press.
 13. Simelane, M .(2005) "*The Human Resource Planning*", *Public Administration Review*.
 14. Waldo, C. N. (2002). *Boards of directors: Their changing roles, structure, and information needs*. Westport, CT7 Quorum Publishers.
 15. Weisbord, M. (2008), <http://Weisbordmodel.html>.