

Design and Explanation of Human Resource Development Model in National Iranian Oil Company(Qualitative Study)

Abstract

The aim of this study was to design and explain the pattern of human resource development in the National Iranian Oil Company. The research is applied in terms of purpose and mixed in terms (qualitative and quantitative), And the statistical population of research in the qualitative sector, including specialists And in a quantitative part it includes employees, For qualitative sampling, purposive sampling method was used and in quantitative part, stratified sampling method was used. The data collection tool in the qualitative part is interview and in the quantitative part is a researcher-made questionnaire. Its face and content validity has been confirmed by professors and CVR test. The reliability of the questionnaire was assessed by calculating Cronbach's alpha coefficient, all of which were above 0.7 and desirable. Using thematic analysis method in qualitative category and Structural equation modeling technique and SMART PLS test in a quantitative category, HRD model was presented.

Keywords: Human Resource, Human Resource Development, Employee development.

طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران (مطالعه کیفی)ابراهیم سمیع پور گیری^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۸

مهرداد متانی^۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۶/۵

محمد رضا باقر زاده^۳مجتبی طبری^۴**چکیده**

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران انجام شد. تحقیق از نظر هدف، از نوع کاربردی و از نظر روش آمیخته (کیفی و کمی) است و جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل متخصصان و در بخش کمی شامل کارکنان می باشد. برای نمونه گیری در بخش کیفی از روش نمونه گیری هدفدار و در بخش کمی به روش طبقه ایی عمل شد. ابزار جمع آوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته می باشد، که روایی صوری و محتوایی آن توسط اساتید و آزمون CVR تایید شده است. پایایی پرسشنامه از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد که همگی بالای ۰/۷ و مطلوب بوده است. با استفاده از روش تحلیل مضمون در مقوله کیفی و تکنیک مدل یابی معادلات ساختاری و آزمون SMART PLS در مقوله کمی، مدل توسعه منابع انسانی ارائه گردید است.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، توسعه کارکنان.

^۱ دانشجوی دوره دکترای مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران. مرکزآموزش شرکت ملی نفت ایران. محمودآباد، ایران. ebrahim.samipour@gmail.com^۲ استادیار گروه مدیریت، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران. (نویسنده مسئول) mehردادmatani@yahoo.com^۳ استادیار گروه مدیریت، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران. dr.mr.bagherzadeh@gmail.com^۴ دانشیار گروه مدیریت، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران. Mo_tabari@yahoo.com

یکی از متدهای مهم برای ایجاد تحول در سازمان، در دنیای رقابتی امروز، عامل تغییر است و بی شک هرگونه تغییراتی، نتیجه عملکرد منابع انسانی است (نطاق، ۱۳۸۴). توسعه، فرایندی جامع بوده، که طی آن مدیران و کارکنان سازمان رشد می یابند و تربیت می شوند (Mumford, 1987) و توسعه مدیریت، توسعه حرفه مدیریت در درون سازمان است. توسعه منابع انسانی به مدت سه دهه گذشته در جوامع پیشرفته به عنوان یکی از پراهمیت ترین موضوعات مدیریت مطرح بوده است و در کشور ما نیز این مبحث به تدریج اهمیت خود را به مدیران و تصمیم گیران نشان داده است (روشن، ۱۳۸۷). اگر سازمان ها از وجود انسان های خلاق و فرصت شناس، بی بهره باشند، بسیاری از فرصت ها و موقعیت های پیش روی سازمان، را از دست خواهند داد. بی تردید پیشرفت هر سازمانی وابسته به نیروی انسانی آن می باشد؛ ولی داشتن منابع انسانی کافی نبوده؛ بلکه نحوه استفاده بهینه، نگهداشت و به روز نمودن علم و دانش آنها، مهم تر و باارزش تر است (خدیوی و اشراقیان، ۱۳۸۶). با توجه به اهمیت بالای پرداختن به این موضوع در سازمان ها، به ویژه سازمان های کلیدی و ضرورت اثربخشی نظام آموزش، کارآمدی منابع انسانی، ارتقاء بهره وری و گستردگی و تنوع مأموریت های محوله به سازمان مورد مطالعه (شرکت ملی نفت ایران) و نیز با توجه به جایگاه و نقش ویژه منابع انسانی در ایجاد تغییر و تحول و لزوم توجه کافی به موضوع، در سازمان هدف و وجود دلایل دیگری همچون: فقدان سابقه طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی به شکل نوین، طراحی یک الگوی مناسب برای توسعه منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه را به عنوان یک نیاز اساسی، اجتناب ناپذیر می نماید. بر همین اساس این تحقیق به دنبال پاسخگویی به سوالات زیر است: -مؤلفه های مدل توسعه منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران، کدامند؟ -مدل توسعه منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران، چگونه است؟ -میزان اهمیت هر یک از مؤلفه های مدل توسعه منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران، چگونه است؟ -روابط بین مؤلفه های مدل توسعه منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران، چگونه است؟ -وضعیت موجود مؤلفه های مدل توسعه منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران، چگونه است؟

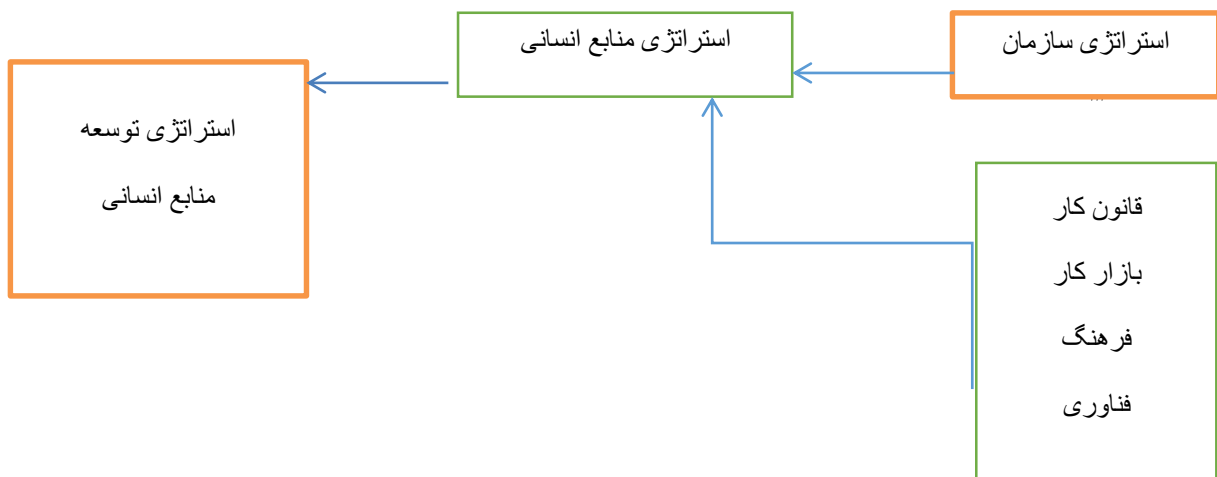
چالش هایی که در مدیریت منابع انسانی، به خصوص در صنعت نفت وجود داشته، که محقق را بر آن داشته که روی مبحث توسعه منابع انسانی، تحقیقی را انجام دهد: بی توجهی یا کم توجهی مافوق به مسائل و اتفاقات سازمان و کارکنان -عدم شایسته سالاری در تخصیص دادن سمت های سازمان -برخورد سلیقه ای با تخصص افراد -عدم شناخت نیازهای کارکنان -توجه به بعضی از شغل ها -بی توجهی به مسائل رفاهی کارکنان -فقدان عدالت در پرداخت ها -بی برنامه گی -افزایش هزینه های استخدامی -بهره وری ناکافی منابع انسانی -عدم مشارکت کارکنان صف و عملیاتی در تصمیم گیری های سازمان -عدم تقسیم عادلانه امکانات رفاهی (تعداد کم مجتمع های تفریحی، رفاهی با وجود تعداد زیاد کارکنان وزارت نفت)، عدم وجود کارگروهی که نیازهای آموزشی و ارتقا افراد را در هر شرکت فرعی و معاونت ها، شناسایی نماید، مدیران رده بالای سازمان بعضا نفتی نیستند، و اصلا سابقه مرتبط با صنعت نفت ندارند، مرتبط نبودن سمت پیشنهادی با سابقه شغلی برای کارکنان رسمی. عدم وجود امنیت شغلی برای کارکنان قراردادی و پیمانکاری، عدم شفاف بودن آینده مسیر شغلی، نزدیک نبودن امکانات رفاهی بین محل کار و محل اقامت (در اینجا منظور از بین بردن خطرات ناشی از تردد)، عدم بازدید مکرر شاغلین مناطق غیر عملیاتی از تا سیسات نفتی، عدم زمان بندی برای انجام کار محول شده، به روز نبودن نرم افزارهای مورد استفاده را مدنظر قرار می دهد. ضعف زبان انگلیسی از دیگر مشکلات موجود می باشد،

چون در دکل های نفتی (برای نمونه) و واحدهای دیگر، تمامی کاتولوگ ها به زبان لاتین می باشد. گذراندن دوره های زبان فنی، خیلی می تواند مفید باشد. و این خود نیاز به آموزش را گوسزد می کند. سیستم ارزیابی که در شرکت نفت وجود دارد، هم پر از ایراد می باشد، بجای اینکه مدیران عملکرد کارکنان را ارزیابی نمایند، رفتار و اخلاق آنها را ارزیابی می کنند.

مدل اولیه که در این تحقیق استفاده می شود، برگرفته از مدل طبیعی توسعه منابع انسانی می باشد، مدل های طبیعی که به چارچوب هاواراد شهرت دارند، اعتقاد دارند، که علاوه بر استراتژی سازمان، عوامل دیگری مانند؛ بازار کار، قانون کار، تکنولوژی، فرهنگ و نظیر آن بر استراتژی منابع انسانی و توسعه منابع انسانی تاثیر دارند. شکل ۱ چگونگی رابطه میان استراتژی سازمان و توسعه منابع انسانی استراتژیک در مدل طبیعی را نشان می دهد.

شکل ۱

مدل اولیه تحقیق (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۷)



مدل های متعددی در حوزه توسعه منابع انسانی، توسط محقق و اساتید راهنما و مشاور بررسی گردید، و این مدل به دلیل بومی بودن و وجود مولفه قانون کار (به این دلیل که کارکنان قراردادی و پیمانکاری شرکت ملی نفت ایران، مشمول این قانون می شوند)، انتخاب گردید. «توسعه» اولین بار در سال ۱۷۵۲ از حوزه علوم طبیعی استخراج و بکارگیری شد (Haas, 1992) در فاصله زمانی سال های ۱۷۵۹ تا ۱۸۵۹، این مفهوم تحول یافت و با واژه «تکامل» همخوانی پیدا کرد (Stewart et al, 2000). بعدها، مفهوم «تحول تاریخی» هگل با مفهوم «تغییرات زیستی» داروین در هم آمیخت و از سوی مارکس (۱۸۱۸—۱۸۱۳) در حوزه اقتصاد به کارگیری شد. اکنون حوزه مدیریت افراد در سازمان های چند ملیتی زیادی مانند؛ Fidelity و IBM بر جنبه های شخصیتی کارکنان متمرکز شده اند، تا مطمئن شوند، هنگام جذب، بهترین مهارت ها و نگرش ها را وارد سازمان خود می کنند. تعدادی از محققان، توسعه منابع انسانی را با مفاهیم زیر در نظر می گیرند، ترکیبی از آموزش، توسعه کارراهه شغلی و توسعه سازمانی برای محقق ساختن سازمان یادگیرنده با در نظر داشتن راهبردهای سازمان (Marsick & Watkins, 1994). فرایند توسعه و رهاسازی تخصص های منابع انسانی از طریق توسعه سازمانی و آموزش منابع انسانی به منظور بهبود عملکرد (Swanson, 1995). قابلیت های توانمندسازی در افراد و سیستم را ایجاد می نماید، باعث ادغام توسعه سازمانی و توسعه انسانی می شود، به حداکثر رساندن فرصت

های یادگیری افراد در سازمان، از طریق مکانیزم های متنوع، استقلال و پاسخگویی. تعادل بین تغییر و انطباق پذیری را ایجاد می کند (Rao, 2007). مجموعه ای از فعالیت ها است، که از تغییر رفتار و فرصت های یادگیری برای کارمندان پشتیبانی می کند (Haslinda, 2009). اکنون به مطالعه پیشینه تحقیقاتی که در مورد مدل های توسعه منابع انسانی در داخل و خارج ایران، انجام گرفته، می پردازیم و مولفه های آنها را در جدول ۱ مورد بررسی قرار می دهیم.

جدول ۱

مدل های توسعه منابع انسانی (تنظیم از پژوهشگران)

مدل	مولفه ها	منبع
فرایند بهسازی منابع انسانی (فرایندی)	اجتماعی کردن، آموزش، بهبود مسیر شغلی	(عباسپور، ۱۳۸۴)
الگوی کامل ابعاد توسعه منابع انسانی	اجتماعی، عملکردی، فرهنگی، خلاقیتی، نگرشی و ادراکی، فکری، علمی و فناوری، سیاسی	(سلطانی، ۱۳۸۵)
مدل اولیه محقق	استراتژی سازمان، قانون کار، بازار کار، فرهنگ، فناوری	(اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۷)
بهسازی و پرورش کارکنان	بهبود دانش، مهارت، توانایی،	(احمدوند و یوری، ۱۳۸۷)
توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه شناختی سازمان	هویت بخشی، یکپارچگی، موفقیت؛ و سازگاری با محیط	(تونکه نژاد و داوری، ۱۳۸۸)
نقش توسعه منابع انسانی	مشارکت، انگیزش، ارتباطات سازمانی و آموزش	(محبی و میرسعیدی، ۱۳۹۶).
مدل چهاروجهی (مفهومی)	آموزش و توسعه، توسعه شغلی، یادگیری و آموزش سازمانی	(Hamlin, 2002)
الگوی آموزش (مفهومی)	نیازسنجی، آموزش، یادگیری	(Martin & Salomon, 2003)

روش شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف، از نوع کاربردی و از نظر روش، آمیخته (کیفی و کمی) است، ابزار جمع آوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته می باشد، برای نمونه گیری در بخش کیفی از روش نمونه گیری هدفدار استفاده شده است و در بخش کمی به روش نمونه گیری طبقه ای عمل شده است. ابزار اندازه گیری اطلاعات در مقوله کیفی، روش تحلیل مضمون و در بخش کمی معادلات ساختاری، SMART PLS و SPSS می باشد.

در بخش کیفی تحقیق تعداد ۱۲ نفر از اساتید مرکز آموزش محمودآباد انتخاب شده اند، که هیئت علمی و از مدیران صنعت نفت در شمال کشور می باشند که مدارک تحصیلی این افراد فوق لیسانس و دکترای تخصصی، می باشد.

در تحقیق مورد نظر (در بخش کمی) پرسشنامه محقق ساخته، با استفاده از مولفه ها و شاخص های تایید شده در بخش کیفی، طراحی گردید، سپس روایی آن توسط چند تن از اساتید دانشگاه، از جمله اساتید راهنما و استاد مشاور و آزمون CVR، تایید گردید و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در سطح بالای ۰/۰۷ تایید شد.

تعداد ۲۰۰ نفر دارای مدرک لیسانس و سابقه بالای ۵ سال می باشند، که جامعه آماری این تحقیق را تشکیل می دهند و طبق محاسبه در فرمول کوکران تعداد نمونه ۱۵۴ نفر می باشد. که تعداد ۱۵۴ پرسشنامه بین این اعضا توزیع شد، که تعداد ۱۲۰ پرسشنامه در نهایت جمع آوری و تکمیل شده به دست محقق رسید. داده هایی در این مرحله استخراج گردید، که با روش تحلیل مضمون کدگذاری گردید،

جدول ۲

نتایج کدگذاری محوری

منبع	زیر مقوله ها	مقوله ها
قانون کار جمهوری اسلامی ایران	امنیت شغلی برای کارکنان قراردادی و پیمانکاری، حقوق و مزایا، ساعت کاری شناور، پیشرفت شغلی (گرفتن سمت بالاتر منظور خبره، مورد مصاحبه بوده است)، تعدیل مدرک، بهبود معیشت کارکنان	قانون کار
(Garavan,2004) (Xiaohui & McLean,2007)	توانایی حل مسئله به شکل علمی، درست انجام دادن کار، تصمیم گیری عقلایی، رشد شخصیت هماهنگ در کارکنان	فرهنگ
(عباسپور، ۱۳۸۴)	تسهیل شبکه سازی، به روز بودن نرم افزارهای مورد استفاده	فناوری
(سیف، ۱۳۷۴)	بازدید مکرر شاغلین مناطق عملیاتی از تاسیسات نفتی، آموزش عملی در شغل موردنظر، آموزش مهارتی	آموزش
(Srinivas, ۲۰۱۳)	نزدیک بودن امکانات رفاهی بین محل کار و محل اقامت، تقسیم عادلانه امکانات رفاهی	امکانات رفاهی
(Ye et al,2012)	میزان انطباق کارراهه شغلی در طی مدت خدمت، شفاف بودن آینده مسیر شغلی	کارراهه شغلی
(Li et al,2012)	اعتماد سازمانی کارکنان، جو روانی مطلوب	اعتماد سازمانی
(Garavan,2004)	انگیزه یادگیری، انگیزش از طریق انتظارات	انگیزش
(Garavan,2004) (سلطانی، ۱۳۸۵)	تقویت همکاری، تسلط بر شغل، تقویت مهارت انسانی، به روز بودن مهارت های شاغلین، خودکارآمدی، عزت نفس	مهارت انسانی
(Xiaohui & McLean,2007) (Garavan,2004)	به رسمیت شمردن اختیارات محول شده، تشویق، تخصصی کردن کار، مرتبط بودن سمت پیشنهادی با سابقه شغلی، تعلق	استراتژی سازمان

<p>(Mclean,2001) (بردبار و همکاران، ۱۳۹۲) (سلطانی، ۱۳۸۵) (پورصادق و علی میرزایی، ۱۳۸۴)</p>	<p>سازمانی، ارتباط سازمانی، یادگیری سازمانی، رضایت کاری، توانایی ترکیب اطلاعات و ساختن مجموعه های جدید، رفع نارسایی ها و ارتقای توان، توانمندی سازی، تفویض اختیار کارکنان، آماده سازی تمهیدات زیرساختی، زمان بندی برای انجام کار محول شده</p>	
--	---	--

برای استخراج مولفه ها و شاخص های تحقیق، مدل های مرتبط با توسعه منابع انسانی، مدل اولیه تحقیق و ادبیات تحقیق مورد مطالعه و کنکاش قرار گرفت و تعداد ۲۰ شاخص که در اکثر مدل ها و یافته های تحقیق تکراری بود، جمع آوری شد و تعداد ۲۳ شاخص از مصاحبه، استخراج گردید، که در مجموع ۴۳ شاخص، ۱۰ مولفه و ۱ بعد می باشد.

یافته های پژوهش

در جدول ۳ اطلاعات مربوط به جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه کار آزمودنی ها در شرکت ملی نفت ایران، ارائه شده است.

جدول ۳

نتایج آمار توصیفی آزمودنی ها

درصد فراوانی	فراوانی		
۷۲/۵۰	۸۷	مرد	جنسیت آزمودنی ها
۲۷/۵۰	۳۳	زن	
۱۰۰/۰۰	۱۲۰	کل	
۷۷/۵۰	۹۳	کمتر از ۵۰ سال	رده سنی آزمودنی ها
۲۲/۵۰	۲۷	بیشتر از ۵۰ سال	
۱۰۰	۱۲۰	کل	
۵۵	۶۶	کارشناسی	میزان تحصیلات آزمودنی ها
۳۵	۴۲	کارشناسی ارشد	
۱۰	۱۲	دکترا	

۱۰۰	۱۲۰	کل	
۱۷/۵۰	۲۱	۶ تا ۱۰ سال	سابقه خدمت آزمودنی ها در شرکت ملی نفت
۲۳/۳۳	۲۸	۱۱ تا ۱۵ سال	
۲۰	۲۴	۱۶ تا ۲۰ سال	
۳۹/۱۷	۴۷	بیشتر از ۲۰ سال	
۱۰۰	۱۲۰	کل	

در ادامه به پاسخ به سوالات پژوهش می پردازیم؛ مولفه های مدل توسعه منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران، کدامند؟ جهت پاسخگویی به این سؤال پژوهش، با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی به بررسی موضوع پرداختیم، که آیا سازه های مورد نظر توانایی اندازه گیری هدف مورد نظر را دارد یا خیر؟

برای تشخیص این مسئله که تعداد داده های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ از آزمون تناسب کایزر - مایر^۱ و آزمون بارتلت^۲ استفاده گردید. آزمون تناسب کایزر - مایر شاخصی از کفایت نمونه گیری است، که کوچک بودن هبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می کند. این شاخص در دامنه ۰ و ۱ قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به ۱ باشد، داده های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰/۵) نتایج تحلیل عاملی برای داده های مورد نظر چندان مناسب نمی باشند و اگر مقدار آن بین ۰/۵ تا ۰/۶۹ باشد، داده ها متوسط بوده و داده ها باید با احتیاط بیشتری استخراج شوند و مقادیر بزرگتر از ۰/۷ نشان دهنده مناسب بودن حجم نمونه است.

مقدار KMO (کفایت نمونه برداری) برابر ۰/۷۴۷ و سطح معناداری آزمون کرویت بارتلت برابر ۰/۰۰۰۹۱ است. بنابراین، علاوه بر کفایت نمونه برداری، اجرای تحلیل عاملی بر پایه ماتریس همبستگی مورد مطالعه نیز قابل توجیه خواهد بود.

در ادامه؛ نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تعیین میزان بار عاملی هر یک از مؤلفه های اصلی عوامل موثر بر توسعه منابع انسانی که با روش مولفه های اصلی و با دوران واریماکس پرداخته می شود. در سوالات مربوط به هر یک از ابعاد، سوالاتی که نسبت اشتراک آنها از ۰/۵۰ کمتر می باشد، بیانگر این هستند، که این سوالات به خوبی با بقیه سوالات انطباق ندارند و بهتر است، حذف شوند، البته این کار باید گام به گام انجام گیرد.

پس از انجام تحلیل عاملی اکتشافی و مشخص شدن مولفه های موثر بر توسعه منابع انسانی، پرسشنامه طراحی شده این متغیرها را محاسبه کرده و با استفاده از، آزمون کولموگروف - اسمیرنف مشخص می نمایم آیا داده های

^۱ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling Adequacy)
^۲ Bartlets Test of sphericity

حاصله از پرسشنامه، نرمال‌اند یا خیر؟ در صورت نرمال بودن داده‌ها از آزمون‌های پارامتری جهت بررسی و آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌کنیم، در غیر اینصورت از آمار ناپارامتری استفاده خواهیم کرد.

با مشاهده نتیجه آزمون کولموگروف-اسمیرنف مشخص می‌شود که، بیشتر متغیرهای پژوهش نرمال نمی‌باشند، در نتیجه جهت آزمون برای این متغیرها از آزمون ناپارامتری استفاده می‌کنیم.

حال برای بررسی مدل مولفه‌های موثر بر توسعه منابع انسانی به روش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM)، «بررسی برازش مدل» انجام می‌گیرد.

بررسی برازش مدل: به منظور برازش مدل، سه گام اصلی باید برداشت شود:

الف- برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ب- برازش مدل ساختاری، ج- برازش مدل کلی.

برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا در نظر گرفته می‌شود.

پایایی در روش PLS با استفاده از ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) محاسبه می‌شود. ملاک تناسب ضرایب بارهای عاملی، ۰/۴ می‌باشد. در تحقیق حاضر تمامی ضرایب نشان از مناسب بودن این معیار دارد. معیار همگرا بودن روایی این است، که میانگین واریانس‌های استخراجی (AVE) بیشتر از ۰/۴ باشد.

جدول ۴

روایی همگرا و پایایی ترکیبی در برازش مدل‌های اندازه‌گیری عوامل موثر بر توسعه منابع انسانی

متغیرهای تحقیق	ضریب پایایی آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراجی (AVE)
آموزش	۰/۸۵۰	۰/۹۰۹	۰/۷۷۰
استراتژی سازمانی	۰/۹۲۹	۰/۹۳۹	۰/۵۸۵
اعتماد سازمانی	۰/۷۰۹	۰/۸۷۳	۰/۷۷۴
امکانات رفاهی	۰/۸۷۷	۰/۹۴۱	۰/۸۸۹
انگیزش	۰/۷۹۳	۰/۸۶۶	۰/۷۶۴
فرهنگ	۰/۷۵۹	۰/۸۵۶	۰/۶۶۶
فناوری	۰/۸۱۹	۰/۹۱۷	۰/۸۴۷

متغیرهای تحقیق	ضریب پایایی آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراجی (AVE)
قانون کار	۰/۸۵۸	۰/۸۹۸	۰/۶۳۹
مهارت انسانی	۰/۸۴۵	۰/۸۹۰	۰/۶۱۸
کار راهه شغلی	۰/۷۳۶	۰/۸۸۱	۰/۷۸۸

همانطور که مشاهده می شود، مدل از لحاظ هر سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا، در سطح بسیار خوبی قرار دارد.

روایی واگرا، سومین معیار بررسی برازش مدل های اندازه گیری است، که دو موضوع را پوشش می دهد: الف) مقایسه میزان همبستگی بین شاخص های یک سازه با آن سازه در مقابل همبستگی آن شاخص ها با سازه های دیگر و ب) مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه ها. روایی واگرا از طریق مقایسه جذر AVE با همبستگی بین متغیرهای مکنون سنجیده شده و برای هر کدام از سازه های انعکاسی، جذر AVE باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه ها در مدل باشد.

نتایج نشان از تایید روایی واگرا به روش دوم دارد. قطر اصلی این ماتریس حاوی جذر مقادیر AVE سازه های تحقیق می باشد. اگر میزان جذر مقادیر AVE هر سازه از میزان همبستگی آن سازه با سایر سازه ها بیشتر باشد، دارای روایی واگرا خواهد بود.

بر اساس مطالب عنوان شده و نتایج حاصل از خروجی نرم افزار Smart PLS، نشان دهنده این است، که مدل های اندازه گیری از روایی (همگرا و واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ) مناسب برخوردار می باشد.

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می شود که اولین معیار ضرایب معناداری یا همان مقادیر T-value است. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب T به این صورت است، که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشد یا بطور معادل مقادیر p-value مربوطه برای آنها کمتر از ۰/۰۵ باشد، تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها را تایید نمود.

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش، ضرایب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درونزای (وابسته) مدل است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می شود و در صورتی که در یک مدل، یک سازه ی درونزا توسط تنها یک یا دو سازه ی برونزا تحت تاثیر قرار گیرد، مقدار R^2 از ۰/۳۳ به بالا نشان از قوت رابطه بین آن سازه و سازه درونزا است. برای مدل ساختاری این

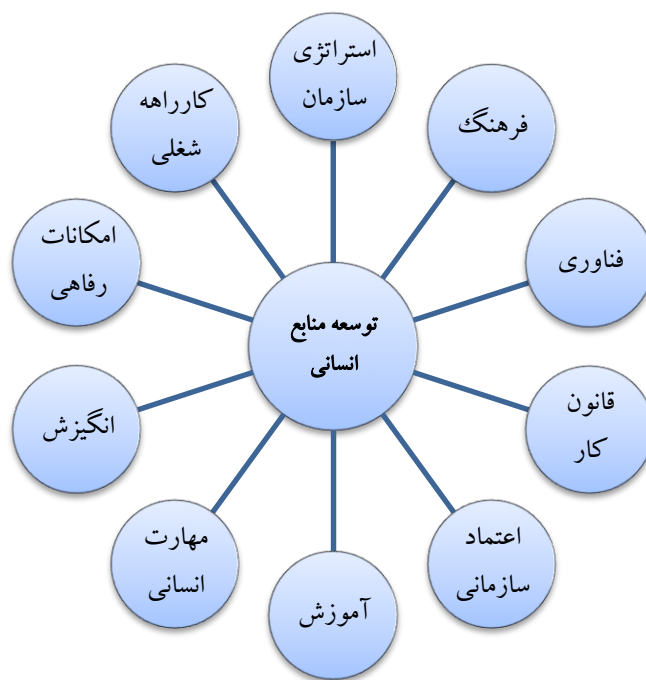
پژوهش با توجه به اینکه متغیر مکنون درونزا موجود در مدل تاییدی می باشد، مقدار R^2 موجود در مدل، برابر با ۱ می باشند.

در ادامه، شاخص های سنجش عوامل و ضریب تعیین عوامل مورد بررسی قرار می گیرند. قابل ذکر است که آماره t (t-value) معنی دار بودن اثر متغیرها را بر هم نشان می دهد. اگر مقدار t بیشتر از ۱/۹۶ باشد، یا بطور معادل مقدار p-value کمتر از ۰/۰۵ باشد؛ یعنی اثر معنی دار است. همچنین ضرایب مسیر اگر بالای ۰/۶ باشد، بدین معناست که ارتباطی قوی میان دو متغیر وجود دارد؛ اگر بین ۰/۳ تا ۰/۶ باشد، ارتباط متوسط و اگر زیر ۰/۳ باشد، ارتباط ضعیفی وجود دارد.

نتایج نشان می دهد که ضریب عاملی استاندارد تمامی مولفه ها (آموزش، استراتژی سازمان، اعتماد سازمانی، امکانات رفاهی، انگیزش، فرهنگ، فناوری، قانون کار، مهارت انسانی، کارراهه شغلی) بر توسعه منابع انسانی مورد تایید است، و آماره t برای همه مولفه ها بالای ۱/۹۶ بوده و مقدار p-value همه مولفه ها، کمتر از ۰/۰۵ بوده در نتیجه، تمامی مولفه ها بر توسعه منابع انسانی تاثیر معنی دار دارد.

شکل ۲

مدل نهایی توسعه منابع انسانی استخراج شده از تحقیق



در ابتدا چهارچوب تحقیق مشخص شد و رویه کار در آن مشخص گردید، در ادامه به مطالعه ادبیات تحقیق و مدل های مختلف ایرانی و خارجی در مورد توسعه منابع انسانی، پرداخته شد و پیشنهاد تحقیق های خارجی و داخلی، مورد بحث قرار گرفت، مدل اولیه تحقیق با توجه به شباهت هایی که این مدل به ساختار شرکت ملی نفت داشت، انتخاب شده بود و با توجه به اینکه شرکت ملی نفت ایران، چند نوع پرسنل دارد، رسمی، قراردادی و پیمانکاری. مولفه ای مانند قانون کار مورد توجه قرار گرفت. اگر چه کارکنان رسمی وزارت نفت درگیر این قانون نیستند، و از قوانین مصوب شرکت ملی نفت ایران پیروی می کنند، ولی کارکنان قراردادی و پیمانکاری، از لحاظ بیمه و غیره از قانون کار تبعیت می کنند، در ادامه، متدولوژی تحقیق مشخص شد و جامعه آماری و نمونه آماری بدست آمد. سرانجام با توجه به ارائه مدل و برازش آن، در ادامه برای پاسخ به سوال سوم تحقیق (میزان اهمیت هر یک از مولفه های تحقیق)، با تحلیل IMPA مشخص شد که، مولفه استراتژی سازمان بیشترین تاثیر را بر توسعه منابع انسانی دارد و مولفه فناوری کمترین تاثیر را بر توسعه منابع انسانی دارد. از نظر عملکرد بیشترین رتبه و اولویت مربوط به متغیر مهارت انسانی می باشد و کمترین رتبه و اولویت مربوط به مولفه امکانات رفاهی می باشد، از نظر روابط بین مولفه های مدل (پاسخ به سوال چهارم تحقیق)، با توجه به ضریب همبستگی اسپیرمن، بیشترین همبستگی بین مولفه های آموزش با قانون کار و آموزش با اعتماد سازمانی و کمترین همبستگی بین مولفه های آموزش با انگیزش وجود دارد. در مورد بررسی وضعیت موجود مولفه های مدل توسعه منابع انسانی (پاسخ به سوال پنجم تحقیق) و با استفاده از آزمون t تک نمونه ای از دیدگاه آزمودنی های پژوهش وضعیت موجود متغیر قانون کار، فرهنگ و آموزش، امکانات رفاهی، اعتماد سازمانی، در حد کمتر از متوسط است، مولفه های استراتژی سازمان، فناوری و توسعه منابع انسانی، در حد متوسط بوده و مولفه های کارراهه شغلی و انگیزش در حد بیشتر از متوسط می باشد.

در مقایسه مدل اولیه تحقیق، و مدل نهایی به دست آمده، مشاهده میگردد که در مدل اولیه، مولفه های، استراتژی سازمان، قانون کار، بازار کار، فرهنگ و فناوری وجود دارد، اما بعد از بررسی های انجام گرفته و مطالعه ادبیات تحقیق و مصاحبه با خبرگان و در نهایت جلسات با اساتید راهنما و مشاور، مولفه بازار کار حذف گردید به این دلیل که در شرکت ملی نفت ایران کارکنان به طور مستقیم درگیر این مقوله نبوده و خبرگان نیز اشاره ای به این مولفه نداشته اند. اما در مدل نهایی تحقیق علاوه بر مولفه های، استراتژی سازمان، قانون کار، فرهنگ و فناوری؛ مولفه های، مهارت انسانی، انگیزش، اعتماد سازمانی، کارراهه شغلی، امکانات رفاهی، آموزش، وجود دارند.

در مقایسه مدل نهایی تحقیق با الگوی کامل ابعاد توسعه منابع انسانی، سلطانی، (۱۳۸۵)، مشاهده می شود، که در هر دو مدل، مولفه های فرهنگ و فناوری وجود دارد. در مقایسه با الگوی آموزش، مارتین و سالومون (۲۰۰۳)، مشاهده می شود، که در هر دو مدل، مولفه آموزش، وجود دارد. در مقایسه با مدل هلمین (۲۰۰۲)، در هر دو مدل، مولفه آموزش، وجود دارد. در مقایسه مدل نهایی تحقیق با مدل فرایند به سازی منابع انسانی، عبا سپور (۱۳۸۴)، هم مولفه آموزش و هم مولفه مسیر شغلی، مشابه می باشد. در مقایسه با مدل بهسازی و پرورش کارکنان، احمدوند و یآوری (۱۳۸۷)، مولفه مهارت مشابه می باشد. در مقایسه با مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه شناختی؛ تونکه نژاد و داوری (۱۳۸۸)، مولفه مشابهی وجود ندارد. در مقایسه با مدل نقش توسعه منابع انسانی؛ محبی و میرسعیدی (۱۳۹۶)، وجود مولفه های انگیزش و آموزش، مشابه مدل نهایی تحقیق می باشد.

پیشنهادات برای تحقیقات آینده: طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران- طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران- طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی در شرکت ملی پخش و پالایش فرآورده های نفتی ایران- طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب- طراحی و تبیین الگوی توسعه کارراهه شغلی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب- طراحی و تبیین الگوی توسعه کارراهه شغلی در شرکت ملی نفت ایران- طراحی و تبیین الگوی توسعه کارراهه شغلی در پالایشگاه آبادان- طراحی و تبیین الگوی توسعه کارراهه شغلی در پالایشگاه گاز بیدبلند.

احمدوند، علی محمد، یآوری بافقی، امیرحسین (۱۳۸۷). الگوی توسعه منابع انسانی در پلیس جمهوری اسلامی ایران، نشریه دانش انتظامی، سال ۱۰، شماره ۱، صص ۳۲-۹.

اعرابی، سید محمد و فیاضی، مرجان (۱۳۸۷). *استراتژی های منابع انسانی*، تهران: انتشارات انستیتو ایز ایران. بردبار، غلامرضا، باروت کوب، مهناز و خوانین زاده، مریم (۱۳۹۲). نقش ارزش های فرهنگ سازمانی بر اثربخشی رویه های مدیریت منابع انسانی، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال ۳، شماره ۴، صص ۱۸-۱. تونکه نژاد، ماندانا، داوری، علی (۱۳۸۸). توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه شناختی سازمان، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال ۱، شماره ۳، صص ۸۰-۵۱.

خدیبوی و اشراقیان، (۱۳۸۶). شیوه / ستفاده از کتابخانه و مقالات تحقیقی، اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی اصفهان.

روشن، محمد، کمال هدایت، حافظ و رازانی، عبدالمحمد (۱۳۸۷). توسعه منابع انسانی، تهران: مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی.

ریموند. نوا (۱۳۸۴). توسعه کارکنان، چاپ اول، مترجمان: ناصر پورصادق، سعید علی میرزایی، تهران: انتشارات سارگل.

سلطانی، محمدرضا (۱۳۸۵). نقش توسعه منابع انسانی در تعریف، تعمیق و پیشبرد اخلاقیات، ارزشها و فرهنگ سازمانی. مجله علوم انسانی، سال ۱۵، شماره ۶۵، صص ۲۰۸-۱۷۳.

سیف، علی اکبر (۱۳۷۴). روان شناسی پرورشی، تهران: انتشارات آگاه.

عباس پور، عباس (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی پیشرفته، چاپ دوم، تهران: انتشارات سمت.

محبی، سراج الدین، میرسعیدی، سید حمیدرضا (۱۳۹۶). بررسی جایگاه نقش توسعه منابع انسانی صنعت نفت در پیشبرد ارزش ها و فرهنگ های سازمانی، فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، سال ۳، شماره ۲. صص ۱۶۵-۱۵۴.

نطاق، سیامک (۱۳۸۴). توسعه منابع انسانی در خدمات عمومی، سازمان بین المللی کار، تهران: انتشارات فرهنگ و قلم.

Garavan, T. N. (2004). Exploring HRD: A Levels of Analysis Approach. *Human Resource Development Review*, 3 (4) , 417-441.

Haas, P. M. (1992). Epistemic Communities and International Policy Coordination. *International Organization*, 46(1), 1-35.

Hamlin, R.G. (2002). A study and comparative analysis of managerial and leadership effectiveness in the National Health Service: An empirical factor analytic study within an NHS Trust Hospital. *Health Services Management Research*, 15(4), 245–263.

Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 180–187.

Li, P. P. & Bai, Y. & Xi, Y. (2012). The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis. *Management and Organization Review*, 8(2), 371-396.

Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (1994). The learning organization: An integrative vision for HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4),353-360.

Martin, X. & Salomon, R. (2003). Knowledge Transfer Capacity and its Implications for the Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 34(4), 356–373.

Mclean,G.N. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human Resource Development International*, 4(3),313-326.

Mumford, A. (1987). *Management Delepment: Strategicfo Action*, Hondon: Institute of Personal and Development.

Rao, T.V. (2007). “Is it time to replace HRD managers by knowledge and learning managers?”available at: [http://indianmba.com/ Faculty Column /FC525/fc525.html](http://indianmba.com/Faculty Column /FC525/fc525.html) (accessed 23 March2007).

Srinivas, K.T. (2013). A Study on Employees Welfare Facilities Adopted at Bosch Limited, Bangalore. *Research Journal of Management Sciences*, 2(12), 7-11.

Stewart, F. & Ranis, G. & Ramirez, A. (2000). Economic Growth and Human Development, *World Development*, 28(2), 197-219.

Swanson ,R.A. (1995). Human resource development: performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*,6(2),207-213.

Xiaohui, W. & McLean, G.N. (2007). The Dilemma of Defining International Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 6(1), 96-108.

Ye,J. & Cardon, M. & Rivera,E. (2012). A mutuality perspective of psychological cotracts regarding career development and job security. *Journal of business research*, 65(3), 294-301.