تاریخ دریافت ۱۳۹۸/۱۰/۱۴ تاریخ پذیرش ۱۳۹۸/۱۲/۱۴

تحلیلی بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی با رویکرد پژوهش کیفی؛ مطالعه ای در شرکت گاز استان مازندران

حامد محمدی*[۱]

چکیده

هدف پژوهش حاضر، تحلیل کارکردهای مدیریت منابع انسانی در شرکت گاز استان مازندران بود. در این پژوهش از روش گراندد تئوری که نوعی شیوه پژوهش کیفی محسوب می‌گردد، بهره گرفته شد. در این راستا مصاحبه‌هایی با نمون‌های برگزیده از ۲۷ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت انجام شد و در این رابطه از روش نمونه‌گیری هدفمند و معیار اشباع نظری استفاده گردید. پس از طراحی پروتکل مصاحبه، از فرآیند کدگذاری سه مرحل‌های شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی برای تعیین مقوله‌ها استفاده شد. جامعه آماری پژوهش حاضر را کارکنان ادارات گازرسانی تشکیل داده است. داده‌ها از ۲۶ اداره گازرسانی در قالب مصاحبه جمع‌آوری شده و مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. نتایج مصاحبه‌ها در قالب سه طبقه، ۱۱ مقوله و ۲۹ مفهوم دسته‌بندی گردیده و در پایان نیز، الگوی پارادایمی یا نمایای پژوهش در قالب پنج مقوله علّی، محوری، محیطی، راهبردی و پیامدی ارائه شده است.

واژگان کلیدی: کارکردهای منابع انسانی، گراندد تئوری، شرکت گاز استان مازندران

۱. دکتری مدیریت دولتی، کارشناس منابع انسانی شرکت گاز استان مازندران، ساری، ایران.نویسنده مسئول: (Mohammadi.h.16@gmail.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

مقدمه

منابع انسانی نقشی اساسی در تعالی یا پویایی و شکست یا نابودی سازمان‌ها دارد، زیرا بدون افراد کارآمد دست‌یابی به اهداف سازمانی غیرممکن می‌باشد سازمان‌های امروزی دریافته‌اند که توجه به مدیریت منابع انسانی و استقرار نظام جامع منابع انسانی می‌تواند تأثیر بسیار گستردهای بر بخش‌های مختلف سازمان ازجمله عملکرد آن داشته باشد (سعادت، ۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی به عنوان بازیگر اصلی در زمینه ایجاد و توسعه نیروی کار مولد، همواره در مرکز بحث رقابت سازمان‌ها بوده است (Peregrino, de Brito, & Barbosa de Oliveira, 2016). مدیریت منابع انسانی به عنوان رویکردی راهبردی با به‌کارگیری موثر و توسعه کارکنان بسیار متعهد و واجد شرایط برای دستیابی به اهداف سازمان تعریف می‌شود (Armstrong & Taylor, 2014).

مدیریت منابع انسانی به عنوان سیاست‌ها، فعالیت‌ها و نظام‌هایی تعریف می‌شود که رفتار، نگرش و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Lee & Lee, 2010). مقصود از مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که به جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان به ویژه برای کارمندیابی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان بستگی دارد (Dessler, 1999).

مدیریت منابع انسانی وظیفه دارد تا افراد شایسته را آموزش دهد و سازوکارهایی را برای حفظ کارکنان فراهم آورد تا از این طریق اطمینان یابد که ارتباط بهره‌ور خود را با سازمان حفظ می‌کند (Arbab & Mahdi, 2018). از این‌رو، اقدامات مدیریت منابع انسانی باید سازمان‌ها را جهت بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف راهبردی یاری رساند. اثربخشی اقدامات مدیریت منابع انسانی به زمینه (بستر) سازمانی وابسته است، از این‌رو ضرورت وجود همراستایی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و زمینه سازمان برجسته می‌گردد (Boon, Eckardt, Lepak, & Boselie, 2018). شکل‌گیری همسویی افقی در بین اقدامات مدیریت منابع انسانی وابسته به سه دسته عامل و فرآیند شامل: یکپارچگی فرآیندی، یکپارچگی اجرایی و یکپارچگی معماری و پیکره‌بندی است. یکپارچگی فرآیندی لزوم برقراری همسویی، سازگاری، هماهنگی، توازن و پیوند بین اقدامات مدیریت منابع انسانی را تاکید می‌کند. یکپارچگی اجرایی که از طریق نظام‌های یکپارچه اطلاعاتی، یکپارچه‌سازی تصمیمات به ویژه در تخصیص منابع و سیاست‌گذاری حاصل می‌شود، در شکل‌گیری همسویی افقی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی بسیار تأثیرگذار است. بر اساس رویکردهای پیکره‌بندی و خوشه‌ای، برای توسعه همسویی افقی در اقدامات مدیریت منابع انسانی در طراحی اقدامات بایستی هم اقدامات انگیزش ساز، هم اقدامات مهارت ساز و هم اقدامات توانمند ساز موردتوجه قرار گیرند (سرعتی آشتیانی، باباشاهی، یزدانی و کریمی، ۱۳۹۷).

اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌عنوان نظام‌هایی که باعث جذب، توسعه، ایجاد انگیزه و حفظ

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

کارکنان می‌شـــوند، تعریف می‌گردد تا اطمینان حاصل شـــود که سرمایه انسانی سازمان در دستیابی به اهداف سازمانی نقش دارد(Klaske et al., 2017). اقدامات نوآورانه مدیریت منابع انسانی باید اطمینان دهـــد که کارکنـــان از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار بوده و مهارت مناســـبی برای انجـــام کار خود دارند (Chladková, 2017).

در ســـال‌های اخیـــر در میان پژوهش‌های حوزه مدیریت منابع انســـانی، مطالعـــات زیادی بر روی نظام‌های منابع انسانی، که انتظار می‌رود به‌طور مثبتی با یکدیگر در تعامل باشند، متمرکز شده‌اند. دلیل اصلی تمرکز بر نظام‌های منابع انسانی ترکیب اقدامات منابع انسانی است تا حدی که بر یکدیگر منطبق شوند و از اثرگذاری بالاتری بر عملکرد سازمان برخوردار گردند (Torre & Solari, 2011).

منظور از کارکردهای منابع انسانی، خط‌مشی‌ها و اقدامات مدیریتی است که شامل برنامه‌ریزی منابع انســـانی، تحلیل شغل، جذب، گزینش، آشناسازی، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، یادگیری و بالندگی و روابط کار می‌باشـــد (Absar, Nimalathasan, & Jilani, 2010). کارکردهای منابع انسانی به این معناست که سازمان می‌تواند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار افراد را برای انجام کار شکل داده و در نتیجه به اهداف سازمان نزدیک کند (Murat, Çavus, & Saraçoglu, 2014; Collins & Clark, 2003).

اقدامات مختلف در قلمرو مدیریت منابع انســـانی باید مکمل یکدیگر باشـــند، زیرا ســـازگاری بین این اقدامات می‌تواند منجر به بهبود عملکرد کارکنان گشـــته و ســـازمان را در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار یاری رســـاند (Barid, 1988). بررسی‌ها نشان می‌دهد که در اغلب موارد در این کارکردها اتفاق نظر وجود دارد و وجود پاره‌ای از اختلاف‌ها ناشـــی از گســـترش نقش روزافزون منابع انســـانی و تکامل آن در ســـازمان‌ها، تفاوت ســـازمان‌ها با یکدیگر، تفاوت محیط برون سازمانی و تغییر سازمان‌ها و محیط درونی و بیرونی ســـازمان‌ها در طی زمان اســـت (Armstrong, 2008). اقدامات و کارکردهای مدیریت منابع انســـانی را می‌توان در قالب شـــش وظیفه تقسیم‌بندی کرد که عبارتند از: تحلیل و طراحی شغل، کارمندیابی و انتخاب، آموزش و بهســـازی، مدیریت عملکرد؛ ســـاختار پرداخت، مشوق‌ها و مزایا و روابط کارکنان (Raymond, 2010).

اقدامات مدیریت منابع انســـانی تعهدمحور بر عناصری نظیر ارتقا از داخل، امنیت شـــغلی، بهبود عدالت ســـازمانی و نظایر این‌ها نیز تمرکز دارد. هدف اقدامات مدیریت منابع انســـانی تعهدمحور ایجاد شرایطی است که به کارکنان نشان دهد که سازمان به خواسته‌ها و نیازهای آنان توجه دارد تا کارکنان نیز به اهداف ســـازمان متعهد شـــده و برای تحقق اهداف ســـازمان سرســـختانه تلاش کنند (Boon & Kalshoven, 2014).

اقدامات مدیریت منابع انسانی انگیزه، دانش، مهارت، توانایی و فرصت‌های مشارکت کارکنان را ارتقا می‌بخشد (Peregrino de Brito & Barbosa de Oliveira, 2016). اقدامات مدیریت منابع انسانی باعث افزایش مهارت، تعهد و تلاش کارکنان شـــده و به نوبه خود موجب بهبود عملکرد ســـازمانی نیز

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

می‌شود (Sacchetti, Tortia, & López Arceiz, 2016). بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با حفظ و نگهداشت کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد، به طوری که اقدامات موثر مدیریت منابع انسانی می‌تواند موجب کاهش غیبت، بهبود کیفیت کار، امنیت شغلی و بهبود عدالت سازمانی و محیط کار حمایتی گردد (Azeez, 2017). محققان مدیریت راهبردی منابع انسانی معتقدند که اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند منبعی برای مزیت رقابتی پایدار باشد. اقدامات مدیریت منابع انسانی هنگامی که به‌عنوان نظام‌های به‌هم پیوسته(مرتبط) با سازگاری درونی در نظر گرفته شود، می‌تواند موجب هم‌افزایی شود که در این صورت تقلید از آن بسیار دشوار می‌باشد (Delery & Roumpi, 2017). نوآوری در سازمان‌ها تا حد زیادی با اقدامات مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش امکان‌پذیر است (Kianto, Sáenz, & Ar-amburu, 2017). اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند تاثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان (Barney, 1991) و عملکرد سازمان (Wang & Wang, 2010) بگذارد. سرمایه‌گذاری در اقدامات منابع انسانی بر فرآیندهای خلق ارزش برای مشتری از طریق جذب، انتخاب و حفظ کارکنان با کیفیت و فراهم آوردن مهارت‌های مناسب برای سازمان تاثیر می‌گذارد (Mavondo, Chimhanzi, & Stewart, 2005).

طبق گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی[1] (۲۰۰۴) سازمان‌های دولتی می‌بایست به دو مسئله خاص در حوزه مدیریت منابع انسانی شامل روابط صنعتی و ارزش‌گذاری ساختار، نگاه دقیق‌تری داشته باشند. خدمات عمومی در کشورهای حاشیه اقیانوس آرام[2] (۱۹۹۲) موارد زیر را در کشورهای خود جهت بهبود و توسعه منابع انسانی تبیین نموده‌اند: تأکید بر آموزش و توسعه مهارت‌های انسانی، ارائه رهنمودها و رایزنی‌های خردمندانه در زمینه مسائل حرفه‌ای، تشویق به پویایی و تجربه بیشتر، معرفی سبک‌های مدیریت مشارکتی، ارائه بازخورد عملکردی، معرفی نظام‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی و تفویض اختیار در زمینه کارکردها و قدرت کارکنان (Aguinis, 2005).

دولت‌ها در تدوین قانون مدیریت خدمات کشوری می‌بایست بر امر شایسته‌سالاری توجهی جدی نمایند و این مهم بدین معناست که فعالیت‌های سیاسی کارکنان در درون سیستم خدمات کشوری می‌بایست محدود شده و یک رقابت بی‌طرفانه را بین کارکنان در زمینه‌های استخدام، ارتقاء، فرصت‌های آموزشی و پاداش و ارزیابی عملکرد تضمین نماید (Berry, 2000).

جبران خدمات به‌طور آشکار با اشتغال در ارتباط است و سازوکاری جهت استخدام، ایجاد انگیزه، رضایت‌مندی، تعهد و نگهداری کارکنان به شمار می‌رود. از این‌رو، گسترش و توسعه یک سیاست جبران خدمات، بخش یکپارچه‌ای از مدیریت راهبردی منابع انسانی در بخش دولتی می‌باشد. در یک محیط سیاسی که در آن دولت‌ها با محدودیت‌های قابل توجهی در منابع روبه‌رو می‌باشند، تخصیص پاداش

1- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)

2- Institute of Social and Administrative Studies

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

باید دو هدف «ایجاد انگیزه» و «انصاف» را با یکدیگر متعادل و متوازن نماید. هدف باید پرداخت کافی به خدمت‌گزاران دولتی باشد تا از این طریق افراد شایسته جذب و حفظ گردند (Waxin & Battman, 2009). پرداخت بر مبنای شایستگی در بسیاری از سازمان‌های دولتی به‌عنوان ابزاری جهت افزایش بهره‌وری و در عین حال کاهش هزینه رواج دارد (Daley, 2005).

نتایج پژوهش موهدیوسف و همکاران[1] (۲۰۱۸) حاکی از آن است که متغیرهای اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل انتخاب و استخدام سبز، آموزش و توسعه سبز و جبران خدمات با عملکرد محیطی رابطه مثبت و معناداری دارند و اقدامات مدیریت منابع انسانی از برنامه‌ها و فعالیت‌های زیست محیطی سازمان پشتیبانی می‌کند.

نتایج پژوهش جانجا و گلزار[2] (۲۰۱۴) نشان می‌دهد که اقدامات مختلف منابع انسانی شامل انتخاب و استخدام، نظام رسیدگی به شکایات و جبران خدمات تاثیر بسزایی در ایجاد تعهد کارکنان به منظور حفظ آنان در سازمان دارد.

یافته‌های پژوهش سینگ [3] (۲۰۱۳) بین کارکردهای آموزش و حقوق و دستمزد با عملکرد ادراک شده سازمان و بازار آن، رابطه معناداری را نشان می‌دهد.

یافته‌های پژوهش فاجانا[4]، اوویمی[5] و اگبده[6] (۲۰۱۱) نشان می‌دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی کشور نیجریه به‌طور کامل توسعه نیافته است از جمله تبعیض در استخدام در سازمان‌های خدمات عمومی کشور نیجریه - و نیاز فوری به استخدام مشاوران و متخصصان منابع انسانی در بخش دولتی این کشور برای کمک به شکل‌گیری و توسعه تمرکز جدید بر روی اقدامات منابع انسانی به شدت احساس می‌گردد.

نتایج پژوهش دیمبا و کوبونیو[7] (۲۰۰۹) حاکی از آن است که تمامی ابعاد اقدام مدیریت راهبردی منابع انسانی شامل آموزش، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد، به‌جز بعد انتخاب و استخدام بر عملکرد سازمان تاثیر مثبت و معناداری دارند.

یافته‌های پژوهش رحمان‌سرشت و جبارزاده(۱۳۹۷) حاکی از آن است که اقدامات منابع انسانی اثری مثبت و معنادار بر ابعاد ارتباطی، ساختاری و شناختی سرمایه اجتماعی و نیز عملکرد راهبردی دارد.

نتایج پژوهش جمشیدیان (۱۳۹۶) بیانگر آن است که مدیران سازمان با حمایت از کارکنان از طریق

1-Mohd Yusoffet al
2- jJanjua & Gulzar
3- Singh
4- Fajana
5- Owoyemi
6- Elegbede
7- Dimba & K'Obonyo

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌توانند آن‌ها را بیشتر به سازمان متعهد سازند. همچنین، انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، شرایط کاری و پاداش تاثیر منفی بر قصد ترک کارکنان دارند.

نتایج تحلیل داده‌های پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

یافته‌های پژوهش صادقیان قراقیه و همکاران(۱۳۹۵) بیانگر آن است که تأثیر مثبت و معناداری در به‌کارگیری اقدامات مدیریت منابع انسانی بر بهبود رضایت شغلی در دانشگاه تهران وجود دارد.

نتایج حاصل از پژوهش رحیمی، محمدی و پورزارع (۱۳۹۵) نشـان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور از طریق انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی تأثیر دارد.

بـر اسـاس نتایج پژوهش دیواندری و همـکاران (۱۳۹۴) نقش اقدامات مدیریت منابع انسـانی بر بازارگرایی بانک به صورت جمعی بر مبنای رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و همچنین به واسطه دستاوردهای مدیریت منابع انسانی تأیید شد.

نتایج حاصل از پژوهش شیرازی و حسینی رباط(۱۳۹۳) نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان تاثیر دارد و هر یک از اقدامات مورد مطالعه شـامل جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد به‌جز جبران خدمات بر حفظ کارکنان تأثیر معناداری دارد.

در نظام اداری ایران اقداماتی در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است. در هفت برنامه تحول نظام اداری(۱۳۸۰) اقدامات مدیریت منابع انسـانی در حوزه‌هایی نظیر اصلاح ساختارهای تشـکیلاتی دولت، اصلاح نظام‌های استخدامی و آموزش نیروی انسانی مورد توجه قرار گرفته است. در قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶) اقدامات مدیریت منابع انسانی در ابعادی نظیر ساختار سازمانی (فصل چهارم)، ورود به خدمت (فصل ششـم)، اسـتخدام (فصل هفتم)، انتصاب و ارتقای شغلی (فصل هشتم)، توانمندسازی کارکنان (فصل نهم)، حقوق و مزایا (فصل دهم)، ارزیابی عملکرد (فصل یازدهم)، حقـوق و تکالیف کارکنان (فصل دوازدهم) و تامین اجتماعی (فصل سـیزدهم) مورد تاکید قرار گرفته است. در برنامه جامع اصلاح نظام اداری (۱۳۹۳) اقدامات مدیریت منابع انسانی در برنامه چهام با عنوان مدیریت سـرمایه انسـانی در محورهایی نظیر عدالت‌محوری در جذب، بهبود معیارهای گزینش منابع انسـانی جهت پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش سـلیق‌های و غیرحرف‌های در جذب افراد، دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری، رعایت عدالت در نظام پرداخت و ایجاد تعادل کار و زندگی مورد تبیین قرار گرفته است.

برخـی از چالش‌های فراروی منابع انسـانی صنعت نفت ایران از نـگاه کارکنان این صنعت عبارت اسـت از: تورم نیروی انسـانی غیرمتخصص و کمبود منابع انسـانی ماهر و متخصص در استانداردهای جهانی و حفظ و نگهداری آن‌ها، چگونگی بازسازی دانشی و علمی کلیه مدیران و کارکنان، به‌کارگیری کارکنان در مشاغل غیرمرتبط با مدرک تحصیلی آن‌ها، عدم توجه مناسب به پیشرفت شغلی بر اساس توانایی‌ها و تجربیات کارکنان، پیر شـدن کارکنان این صنعت و خالی شـدن سمت‌های میانی و پایینی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

از کارکنان زبده، جایگزینی و جانشـــینی کارآمد منابع انسانی بازنشسته توسط منابع جدید، عدم وجود نظام شایسته‌سالاری برای انتخاب موقعیت‌های شغلی بالاتر در سطوح مختلف و حذف نگرش و دخالت سلیقه‌ای مدیران در ارتقای شغلی کارکنان (میرسپاسی، ۱۳۸۸).

از میان ســازمان‌های مختلف در حوزه خدمات، شــرکت گاز به عنوان سازمانی که از طریق نیروی انســانی توانمند می‌تواند تعاملات مناسبی را برای بهبود ســطح رضایت شهروندان داشته باشند، مورد توجه قرار گرفته اســت. با توجه به ماهیت خدماتی و پروژهای شرکت گاز استان مازندران که مأموریت اصلی آن افزایش رفاه اجتماعی و تأمین و ارائه انرژی ایمن و پاک به شهروندان در سطح شهرها و روستا می‌باشــد، موضوع پژوهش حاضر می‌تواند به عنوان یک راهبرد محوری در ســطح شرکت و یک راهبرد وظیف‌های برای مدیریت منابع انســانی قلمداد گردد. بررســی و تحلیل عالمانه اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقش بارزی در توانمندی و بالندگی کارکنان این شرکت داشته باشد؛ موضوعی که به نظر می‌رسد طی سال‌های اخیر مورد غفلت قرار گرفته است. مدیران ارشد و به‌ویژه مدیریت منابع انسانی این شرکت با مسائل و چالش‌هایی جدی همچون خروج بی‌رویه مدیران مجرب و کارشناسان خبره به صورت بازنشســتگی پیش از موعد و یا انتقال به سایر شــرکت‌های تابعه صنعت نفت، وجود کارکنان مجرب با پایه‌های سازمانی شناور، انجام انتصابات و به‌کارگماری کارکنان بدون توجه به معیارهای شایستگی، عدم اســتفاده از ابزارهای نوین منابع انسانی نظیر برنامه‌های جانشینی و مسیر شغلی، عدم استقبال مدیران و کارکنان از دوره‌های آموزشــی ضمن خدمت، عدم انجام مصاحبه در آغاز، حین و پایان دوره ارزیابی عملکرد کارکنان، ارتقای بطئی کارکنان، وجود شرح وظایف قدیمی برای مشاغل فنی و غیرفنی، نقش کم‌رنگ واحد روابط کار و مددکاری اجتماعی در راســتای حل‌وفصل تعارض‌ها و کشمکش‌های موجود بین مدیران و کارکنان و نیز بین واحدهای سازمانی، وجود محدودیت‌های قانونی جهت ایجاد انگیزش کارکنان از طریق سازوکارهای مالی و... مواجه بوده‌اند. از این‌رو، سوال اصلی پژوهش حاضر چنین است: مقوله‌های علّی، محیطی، راهبردی، محوری و پیامدی موثر بر اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت مورد مطالعه کدامند؟

شایان ذکر است که در خصوص موضوع پژوهش حاضر در صنعت گاز کشور و به‌ویژه شرکت مورد مطالعه، پژوهش‌های کافی انجام نشده است و پژوهش حاضر می‌تواند خلأ تحقیقاتی در راستای موضوع اقدامات مؤثر مدیریت منابع انســانی به‌ویژه در صنعت نفت و گاز کشــور را اندکی جبران نماید. از منظر علمی، نتایج حاصل از این پژوهش همانند سایر متون پژوهشی می‌تواند مورد بهره‌برداری پژوهشگران، محققان و مدیران سازمان‌های دولتی قرار گیرد. همچنین از منظر عملی نیز پژوهش حاضر، شرکت مورد مطالعه و به‌ویژه مدیریت منابع انسانی این شرکت را یاری می‌دهد تا در راستای بهبود عملکرد کارکنان گام‌های مؤثری بردارد.

در پژوهش حاضر تلاش شده تا مقوله‌ها و گزاره‌های شناسایی‌شده به‌صورت فرآیندی مورد طبقه‌بندی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

قــرار گیرند لذا هر یک از مقوله‌ها به فرآیندهای ســه‌گانه جذب و تأمین، بهســازی و توانمندســازی و نگهداشت تخصیص داده شدند. همچنین، بسیاری از پژوهش‌های انجام شده در راستای موضوع اقدامات مدیریت منابع انســانی از روش‌های کمی و در معدود مواردی از روش ترکیبی بهره برده‌اند، اما پژوهش حاضر در شناسایی مقوله‌های مؤثر بر اقدامات مدیریت منابع انسانی از روش کیفی استفاده کرده است که از این منظر پژوهش حاضر، پژوهشی تازه است.

روش‌شناسی

فلســفه پژوهش حاضر از نوع تفســیری می‌باشد، زیرا دسترســی به واقعیت که شناسایی و احصاء اقدامات مدیریت منابع انسانی است، از طریق سازه‌های اجتماعی نظیر معانی مشترک میسر خواهد بود. در روش تحلیل تفســیری، پژوهشگر درصدد اســت تا در حد امکان به آشکار نمودن پیام‌های نهفته در متن نوشتاری مصاحبه بپردازد.

پژوهش حاضر، از نظر جهت‌گیری، پژوهش کاربردی به شــمار می‌رود، زیرا محقق درصدد پاســخ دادن به یک معضل و مشکل عملی در شرکت مورد مطالعه، یعنی بهبود اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌باشند، و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی - پیمایشی است. از سوی دیگر، پژوهش حاضر، در زمره پژوهش های کیفی به شمار می رود که در آن جهت آشنایی و استخراج دیدگاه خبرگان و کسب اطلاعات لازم در مورد مقوله‌های مؤثر بر اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت مورد مطالعه از روش مصاحبه عمیق و ساختار نایافته استفاده شده است. داده‌های این پژوهش بر اساس مصاحبه با ۲۷ نفر از مدیران و کارشناسان سطوح مختلف شرکت مورد مطالعه گردآوری شده است.

به‌منظــور تحلیل متن مصاحبه‌ها مراحل زیر مورد توجه محقق بوده اســت: ۱) متن‌های مصاحبه به ترتیب مورد بررســی و مرور قرار گرفت، ۲) در هر متن مصاحبه، گفته‌های اساســی برجسته گردید و گفته‌های تکراری، جمله‌های معترضه، گفته‌های انحرافی و سایر داده‌های نامربوط نادیده گرفته شد، ۳) در هر متن مصاحبه برخی از گفته‌های مشــابه که به نظر می‌رســید مطلب تازه‌ای را مطرح می‌کند، مشخص شد، ۴) هنگامی که تمام متن‌ها مرور شدند، محقق دوباره به متن اولیه برگشته، آن‌ها را مرور نموده تا اطمینان یابد که در برجسته کردن گفته‌های اساسی دچار غفلت نشده است، ۵) محقق دوباره به اولین متن مراجعه نموده و با مرور گفته‌های اساســی برجســته شده، سعی نموده تا مجموعه‌هایی از مقوله‌ها را از پاسخ‌های داده شده به هر سوال استخراج کرده و عناوین ساده‌ای به آن‌ها اختصاص دهد، ۶) محقق با استخراج مقوله‌ها از متن مصاحبه، اقدام به طبقه‌بندی مقوله‌ها و سپس ترکیب آنها نموده اســت، ۷) پس از تعیین نظام مقوله‌بندی نهایی، محقق دوباره به ســراغ متن‌های پیاده شده رفته و هر گفته اساســی مشخص‌شده را با فهرست مقوله‌ها مقایسه کرده تا مشخص نماید که نکته گفته شده در کجای فهرست مقوله‌ها آمده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

در ایــن پژوهــش به منظور روایی مصاحبه‌ها، مراحل زیر مورد توجه قرار گرفته اســت: ۱) درگیری طولانی مدت: مدت زمان دو ماهه برای انجام و هدایت مستقیم مصاحبه‌ها، ۲) بررسی مشارکت‌کنندگان: ارائه گزارش به مصاحبه‌شوندگان و دریافت بازخورد در خصوص تفسیرهای ارائه شده توسط مصاحبه‌کننده (محقق) و ۳) کسب اطلاعات همگنان: بررسی کدهای احصا شده توسط سه نفر از اساتید دانشگاهی و دو نفر از خبرگان مدیریت منابع انســانی شرکت مورد مطالعه. در انجام مصاحبه‌ها که مدت زمان آن‌ها بین ۲۰ تا ۴۰ دقیقه متغیر بود، محورهای گفتگو از قبل در اختیار مصاحبه‌شونده قرار گرفت تا وی بتواند با آمادگی مطلوب در جلسه شرکت کرده و اطلاعات مورد نظر را ارائه کند. مصاحبه با هر یک از افراد تا نقطه اشباع تئوریک ادامه یافت. به عبارت دیگر، محقق به این نتیجه رسید که به علت تکراری شدن اطلاعات، نیازی به مصاحبه بیشتر نخواهد بود و مصاحبه به اشباع نظری رسیده است. به منظور کدگذاری داده‌های حاصل از انجام مصاحبه از ســه روش کدگــذاری باز۱۱، کدگذاری محــوری۲۲ و کدگذاری انتخابی۳۳ اســتفاده گردید. برای تضمین قابلیت اعتبار داده‌ها پس از تحلیل هر مصاحبه مجددا به شــرکت‌کننده مراجعه و صحت و سقم مطالب تأیید و تغییرات لازم اعمال شد. جهت تضمین قابلیت اطمینان و کفایت، از راهنمایی و نظارت کارشناســان متخصص در واحد منابع انســانی شرکت گاز استان مازندران استفاده گردید و متن مصاحبه به آنان و دو متخصص پژوهش کیفی جهت بررسی کدگذاری‌ها داده شد.

به منظور شناســایی جامعه مورد مطالعه در انجام مصاحبه، محقق ضمن مطالعات اولیه و کســب نظر از مدیریت منابع انســانی شــرکت گاز استان مازندران، به شناســایی افراد مطلع و آگاه از اقدامات و فرآیندهــای مدیریت منابع انســانی پرداخــت. ویژگی بارز افراد مشــارکت‌کننده در انجام مصاحبه یا همان«خبرگان آگاه»، برخورداری از ســطح تحصیلات حداقل کارشناســی و سوابق اجرایی و مدیریتی طولانی مدت (حداقل ۱۵ سال) بوده است. مصاحبه‌شوندگان در پژوهش را مدیران با پایه سازمانی ۱۷ به بالا به تعداد ۱۴ نفر و کارشناســان ســتادی با پایه ســازمانی ۱۶ به تعداد ۱۳ نفر تشکیل داده است. مصاحبه‌شوندگان متشکل از ۸ نفر زن و ۱۹ نفر مرد بودند که ازنظر سطح تحصیلات، ۹ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۱۷ نفر کارشناسی ارشد و ۱ نفر دکتری؛ و ازنظر سنی نیز پنج نفر بین ۴۵-۴۰ سال، هشت نفر بین ۵۰-۴۵ سال و ۱۴ نفر ۵۰ سال به بالابودند.

یافته‌ها

در پژوهش حاضر، محقق با استفاده از روش مصاحبه ساختار نایافته و همچنین به‌عنوان یک عضو (مشــاهده‌گر) از درون شــرکت مورد مطالعه، به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته اســت. در این راستا، محقق

1-Open coding
2- Axial coding
3- Selective coding

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

به‌عنوان مصاحبه‌گر و مشـاهده‌گر به‌طور ملموس، محسوس و واقعی مسائل را دریافته و آن‌ها را تحلیل می‌کند. سـاختار اصلی تحلیل داده‌ها بر مبنای سـه شیوه کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی می‌باشد. ابتدا داده‌های حاصل از مصاحبه‌های ساختار نایافته مورد تحلیل قرار گرفت و مفاهیم جزیی از داده‌ها اسـتخراج شـد. پس از تحلیل کلیه مصاحبه‌ها، کدهای اولیه شناسایی گردید که پس از پالایش به سـه طبقه، ۱۱ مقوله و ۲۹ مفهوم تبدیل شـد. خلاصه طبقات، مقوله‌ها و مفاهیم اصلی درجدول(۱) درج شده است.

الگوی اقدامات منابع انسـانی در شـرکت گاز استان مازندران با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، الگویی است که به پرسش‌های زیر پاسخ دهد:

۱- مقوله‌های علّی اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت مورد مطالعه کدامند؟

۲- مقوله‌های محیطی (زمینه‌ای) اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت مورد مطالعه کدامند؟

۳- مقوله‌های راهبردی در حوزه اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت مورد مطالعه کدامند؟

۴- مقوله‌های پیامدهای اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت مورد مطالعه کدامند؟

۵- مقوله‌های محوری اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت مورد مطالعه کدامند؟

بنابراین، مقوله‌های پژوهش حاضر در پنج دسته زیر بیان‌شده است:

الف) مقوله‌های علّی: این مقوله‌ها که حاصل شـرایط علّی یا شـرایط مقدم اسـت، رویدادهایی را دربرمی‌گیرد که به وقوع یا رشـد و گسـترش پدیده‌ای می‌انجامد (Strauss & Corbin, 1990). سه مقوله شـامل «فقدان رویکرد راهبردی به مدیریت منابع انسـانی»، «نارضایتی کارکنان از سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسـانی در حوزه‌های تأمین، بهسـازی و نگهداشت کارکنان» و «توجه اندک به برخـی از الزامات مندرج در مجموعه مقررات اداری و اسـتخدامی صنعت نفت» به‌عنوان شـرایط علّی تشخیص داده شده‌اند.

ب) مقوله‌های محیطی (زمینه‌ای): این مقوله‌ها نشـانگر زنجیره‌ای از شـرایط محیطی هستند که راهبرد را تحت تاثیر قرار می‌دهند (Strauss & Corbin, 1990). مقوله‌های «وجود دخالت‌های سیاسی در برخی از اقدامات مدیریت منابع انسـانی» و «عدم تبیین سـازوکارهای مدون نظیر جانشین‌پروری و مسیر شغلی از سوی شرکت مادر(شرکت ملی گاز ایران)» به عنوان شرایط محیطی این مطالعه تشخیص داده شده‌اند.

ج) مقوله‌هـای پیامدی: مقوله‌های پیامدی، نتیجه و حاصل راهبردها در مقابله با پدیده و یا جهت اداره و کنترل پدیده می‌باشند (Strauss & Corbin, 1990). در پژوهش حاضر، مقوله «بهبود تصویر ذهنی کارکنان از مدیریت منابع انسانی شرکت» به عنوان مقوله پیامدی در نظر گرفته شده است.

د) مقوله محوری: مقوله‌ای محوری است که همواره در داده‌ها ظاهر شود و تمامی مقوله‌های اصلیِ دیگر به آن مرتبط باشند (Strauss & Corbin, 1990). نام مقوله محوری می‌تواند متناسب با موضوع

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

جدول ۱- فهرست طبقات، مقوله‌ها و مفاهیم اصلی ناشی از کدگذاری باز، محوری و انتخابی (منبع: یافته‌های پژوهش)

طبقه	مقوله‌ها	مفاهیم
جذب و تأمین	بازنگری در طرح (ساختار) شرکت	به‌کارگیری افراد بر روی سمت‌های سازمانی خود
		بازنگری و به‌روزرسانی شرح وظایف سمت‌ها
		پایین بودن پایه سازمانی برخی از سمت‌ها
		وجود سمت‌های خالی با توجه به بازنشستگی بسیاری از کارکنان
	بروزرسانیمدیریت مبتنی بر شایستگی	انتخاب مدیران و مسئولان واحدها از درون خود واحدها
		انتخاب مدیران و مسئولان دارای بینش وسیع
		انطباق مدرک تحصیلی مدیران و کارشناسان با الزامات شغل
		پرهیز از روابط شخصی و سیاسی در انتصاب افراد
		توجه به‌تناسب شغل و شاغل در انتصابات
	رعایت گوناگونی در انتصابات	به‌کارگیری نیروهای زن در واحدهای عملیاتی با توجه به نوع تخصص
بهسازی و توانمندسازی و نگهداشت	توسعه کارکنان	واگذاری اختیار به کارکنان
		برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی مرتبط با شغل
	محیط کار حمایتی	کاهش اجبار و ارعاب از سوی برخی مدیران در انجام کارها
		بخشودگی تأخیر و تعجیل کارکنان
	عدالت سازمانی	وجود رویه و مبنایی نظام‌مند برای پرداخت اضافه‌کاری
		پرهیز از رابطه و اعمال سلیقه در ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان
	بهبود کیفیت	مشارکت تمامی کارکنان جهت استقرار الگوی تعالی سازمانی
		تناسب بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با الزامات الگوی تعالی سازمانی
	ایجاد انگیزش از طریق مشوق‌های غیرمالی	ارتقای کارکنان با توجه به سابقه خدمتی آنان
		ارتقا و جابه‌جایی کارکنان به‌منظور عدم دریافت رتبه‌های شناور متوالی به‌ویژه نزد کارکنان باسابقه خدمتی بالا
		تخصیص پایه سازمانی تشویقی به افراد در شرف بازنشستگی
	ایجاد انگیزش از طریق مشوق‌های مالی	پرداخت اضافه‌کار بیشتر به کارکنان دارای حقوق پایین
		پرداخت حق مأموریت مکمل
	ایجاد توازن بین کار و زندگی	تشویق کارکنان جهت استفاده از مرخصی
		کاهش حجم کاری
	بهبود وضعیت سلامت و ایمنی کارکنان	ایجاد آرامش در محیط کار
		بهبود وضعیت ارائه خدمات درمانی و بهداشتی
		استفاده از خودروهای ایمن در واحد امداد
		افزایش کیفیت غذای نیمروزی

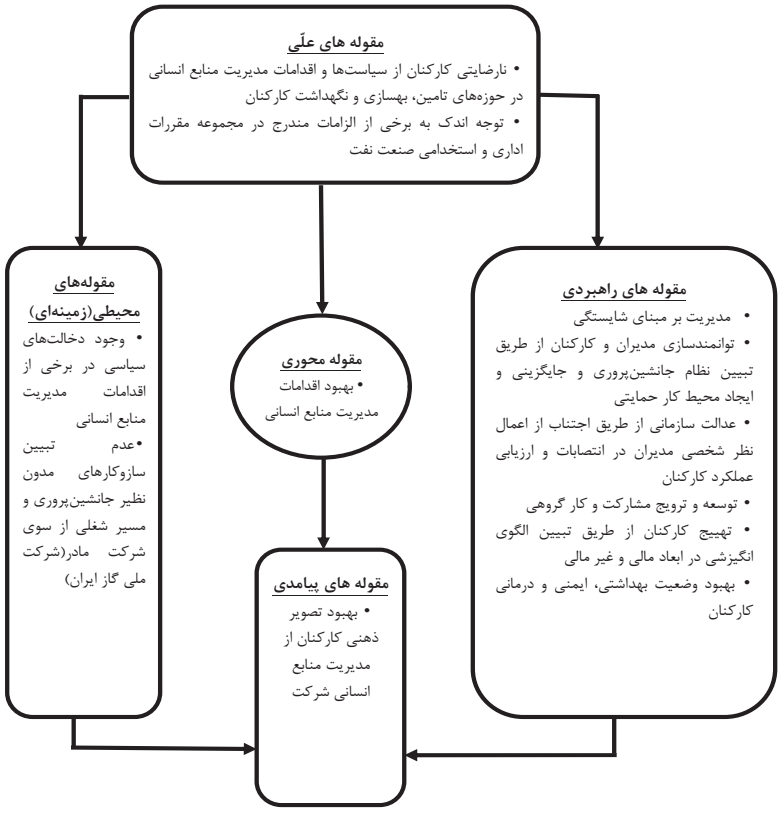
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

مطالعه انتخاب شود. در این پژوهش «بهبود اقدامات مدیریت منابع انسانی» به عنوان پدیده محوری در الگوی پارادایمی تحقیق قرار گرفت.

ه) مقولــه راهبردی: ایــن مقوله‌ها راهبردهایی را برای کنترل، اداره و برخــورد با پدیده محوری ارائه می‌دهنــد (Strauss & Corbin, 1990). در مطالعــه حاضــر، مقوله‌هایــی نظیر «مدیریــت بر مبنای شایســتگی»، «توانمندســازی مدیــران و کارکنان از طریــق تبیین نظام جانشــین‌پروری و جایگزینی»، «توانمندسازی مدیران و کارکنان از طریق ایجاد محیط کاری حمایتی»، «عدالت سازمانی از طریق اجتناب از اعمال نظر شخصی مدیران در امر انتصابات و ارزیابی عملکرد کارکنان»، «توسعه و ترویج مشارکت و کار گروهی»، «تهییج کارکنان از طریق تبیین الگوی انگیزشــی در ابعاد مالی و غیر مالی» و «بهبود وضعیت بهداشتی، ایمنی و درمانی کارکنان» به عنوان مقوله‌های راهبردی مورد احصا قرار گرفتند.

شــکل (۱) الگوی پارادایمی پژوهش حاضر را نشان می دهد. به منظور اعتبارسنجی الگوی تبیین شــده از روش گروه کانونی و بهره‌گیری از نظر متخصصان اســتفاده شــد. در همین راســتا، با برگزاری

شکل ۱- الگوی پارادایمی (نمایا) پژوهش حاضر



[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

جلسه تخصصی با حضور شش نفر از متخصصان مدیریت منابع انسانی شرکت مورد مطالعه، مفاهیم و مقوله‌های احصاء شده در قالب سئوالاتی به اعضاء گروه کانونی داده شد. سپس نظر متخصصان در خصوص مقوله‌ها و الگوی تبیین شده و نیز در ارتباط با سایر نظرات تحلیل شده و این امر تا جایی ادامه یافت که نظرات تقریباً همگرا گردیده و پژوهشگر به کفایت نظرات پی برد. در نهایت، مقوله‌ها و مفاهیم تغییر نکرده و مولفه‌های جدیدی نیز به آن اضافه یا از آن کسر نگردید.

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر تلاش گردید تا اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت گاز استان مازندران با رویکرد پژوهش کیفی در مقوله‌های علّی، محوری، پیامدی، راهبردی و محیطی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و الگوی پارادایمی یا نمایای آن تبیین گردد. مقوله‌های احصا شده از طریق مصاحبه در سه طبقه، ۱۱ مقوله و ۲۹ مفهوم طبقه‌بندی شدند و در تخصیص مقوله‌ها به هر یک از طبقات سه‌گانه سعی گردید تا رویکرد فرآیندی در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد و در همین راستا، هر یک از مقوله‌ها به سه فرآیند کلیدی مدیریت منابع انسانی یعنی جذب و تأمین، بهسازی و توانمندسازی و نگهداشت تخصیص یافتند. شرکت مورد مطالعه در پژوهش حاضر، یک شرکت خدمت‌رسان و پروژه‌محور می‌باشد. از منظر ساختار سازمانی، جایگاه منابع انسانی این شرکت از سال ۱۳۹۴ از امور اداری به مدیریت منابع انسانی ارتقا یافت و این مهم بیانگر رویکرد حرف‌های این شرکت به منابع انسانی می‌باشد که بر این اساس ضرورت انجام پژوهش حاضر در این راستا احساس گردید.

منابع انسانی توانمند یکی از منابع کلیدی سازمان‌ها قلمداد می‌شود و سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف و مأموریت‌های خود، نیازمند منابع انسانی کارآمد می‌باشند. بامطالعه در ادبیات تحقیق مشخص می‌گردد که اقدامات مدیریت منابع انسانی موجب تسهیل رشد و توسعه و بهبود عملکرد سازمان می‌شود. همچنین، به‌منظور افزایش میزان رضایت کارکنان می‌بایست هر یک از اقدامات منابع انسانی به تفکیک فرآیندها شامل جذب و تأمین، بهسازی و نگهداشت کارکنان همواره موردبازنگری و اصلاح قرار گیرد. البته این مهم در سازمان‌های دولتی همانند شرکت موردمطالعه در پژوهش حاضر، به دلیل حاکمیت قانون همواره با دشواری‌هایی مواجه خواهد بود. شرکت موردمطالعه در پژوهش حاضر به‌عنوان یکی از شرکت‌های تابعه شرکت ملی گاز ایران در حیطه مدیریت منابع انسانی در چارچوب مقررات اداری و استخدامی کارکنان وزارت نفت فعالیت می‌نماید و هر یک از اقدامات منابع انسانی در این مقررات در قالب ۱۴ فصل مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین، هرگونه اصلاح و بازنگری در متغیرهای مؤثر بر اقدامات منابع انسانی در ابعادی نظیر استخدام شایسته محور، بالندگی و توانمندسازی و سازوکارهای انگیزشی جهت حفظ و نگهداشت کارکنان در شرکت موردمطالعه باید در پرتو این ۱۴ فصل موردتوجه قرار گیرد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

جدول ۲- مقایسه مقوله‌ها در پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها (تنظیم از پژوهشگر)

مقوله‌ها / پژوهش‌ها	پژوهش حاضر	رحمان سرشت و جبارزاده(۱۳۹۷)	حسینی، تبسمی و دادفر(۱۳۹۶)	جمشیدیان(۱۳۹۶)	صادقیان قراقیه و دیگران(۱۳۹۵)	رحیمی، محمدی و پورزارع(۱۳۹۵)	دیواندری و دیگران(۱۳۹۴)	شیرازی و حسینی رباط(۱۳۹۳)	MohdYuosoff etal(2018)	Janjua & Gulzar(2014)	Singh(2013)	Fajana,Owoyemi & Elegbede(2011)	Dimba & K'Obonyo(2009)
بازنگری در ساختار شرکت	*												
مدیریت مبتنی بر شایستگی													
رعایت گوناگونی در انتصابات	*												
جذب، انتخاب و استخدام	*			*	*			*		*		*	*
آموزش و توسعه کارکنان	*			*	*			*		*	*		*
محیط کار حمایتی	*			*									
ارزیابی عملکرد کارکنان	*			*				*		*			*
عدالت سازمانی	*												
ایجاد انگیزش از طریق مشوق‌های غیر مالی	*												
ایجاد انگیزش از طریق مشوق‌های مالی	*			*				*		*	*		*
سلامت و ایمنی کارکنان	*												
ایجاد توازن بین کار و زندگی	*												
شرایط کاری				*									
انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی						*							
بازارگرایی			*				*						
روابط کار	*				*								
نظام رسیدگی به شکایات										*			
فرصت‌های شغلی	*												
انتخاب و استخدام سبز									*				
آموزش و توسعه سبز									*				
جبران خدمات سبز									*				

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

ضـرورت اجـرای صحیح اقدامات مدیریت منابع انسـانی در صنعت گاز و به‌ویژه در شـرکت مورد مطالعه بسیار حائز اهمیت است، زیرا ماموریت شرکت‌های گاز استانی در افزایش رفاه اجتماعی از طریق گازرسـانی به شـهرها و روستاها و افزایش سطح ایمنی مشترکین گاز تعریف می‌شود و طبیعتا تحقق یافتن مأموریت فوق، منوط به وجود منابع انسـانی کارآمد می‌باشد و این مهم همواره از طریق اقدامات مؤثر منابع انسـانی در فرآیندهای جذب و تامین، بهسـازی و توانمندسازی و نگهداشت کارکنان تحقق می‌یابد. بر اساس الگوی پارادایمی تبیین شده در پژوهش حاضر می‌توان اذعان داشت که به‌منظور بهبود اقدامات و فعالیت‌های مدیریت منابع انسـانی، مدیران شرکت موردمطالعه و به‌ویژه مدیران و مسئولان حوزه منابع انسانی، باید مقوله‌های علّی، محوری، محیطی، راهبردی و پیامدی را مورد مداقه و مطالعه قرار دهند. همچنین لازم است جهت بهبود ادراک کارکنان و نیز بهبود تصویر ذهنی آنان از سیاست‌ها و اقدامـات مدیریت منابع انسـانی، هر یک از مفاهیم مربوط با مقوله‌هـای پنج‌گانه الگوی پارادایمی را موردتوجه قرار دهند. مقوله‌های علّی الگو بیانگر آن است که هیات مدیره شرکت باید فرآیندهای منابع انسـانی در حوزه‌های تأمین، بهسـازی و توانمندسازی و نگهداشت را مورد واکاوی و آسیب‌شناسی قرار دهد. چراکه از طریق انجام مصاحبه، نارضایتی کارکنان از نحوه کارکرد فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در شرکت مورد مطالعه کاملا محسوس بوده است. با توجه به ماهیت دولتی شرکت مورد مطالعه به نظر می‌رسد که فشارهای سیاسی از محیط بیرون بر اقدامات منابع انسانی این شرکت تأثیرگذار می‌باشد و دخالت‌های سیاسی نیز طبیعتا می‌تواند منجر به کاهش کارایی گردد.

در این راسـتا مدیران شرکت می‌بایسـت بر تقدم ضابطه بر رابطه حساسیت ویژه‌ای نشان داده و همواره انتصابات و ارزیابی عملکرد کارکنان را بر مبنای شایستگی و بی‌طرفانه انجام دهند.

همچنین، شـرکت ملی گاز ایران به‌عنوان شرکت سیاست‌گذار و ناظر بر نحوه فعالیت‌ها و اقدامات منابع انسـانی در شـرکت‌های اقماری خود، باید نقش برجسته خود را در حوزه منابع انسانی با تبیین و جاری‌سازی الگوهای بومی منابع انسانی در ابعادی نظیر شایستگی مدیران، جانشین‌پروری، مسیر شغلی و... ایفا نماید و سـپس فعالیت‌ها و اقدامات منابع انسـانی شرکت‌های تابعه خود را در راستای الگوهای تبیین شده، هدایت نماید. بنابراین، مقوله‌های راهبردی تبیین شده در الگوی پارادایمی پژوهش حاضر می‌تواند سیاسـت‌گذاران و مدیران حوزه منابع انسـانی شرکت را در راسـتای ارتقاء و بهبود اقدامات و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی یاری رساند. همچنین اتخاذ این راهبردها و تبیین سایر راهبردهای مرتبط دیگر می‌تواند در بهبود تصویر ذهنی کارکنان و افزایش رضایت شـغلی آنان بسـیار حائز اهمیت باشد. ازجمله کاربردهای عملی نتایج پژوهش حاضر آن است که مدیران شرکت مورد مطالعه نیاز دارند تا با تمرکز بر ادراک و نگرش کارکنان در قالب الگوی پارادایمی ترسـیم شـده، منابع انسـانی خود را از طریق بهبود اقدامات مدیریت منابع انسـانی، توانمند و بالنده نمایند تا از این طریق خدمات گازرسـانی به شـهروندان به طور مستمر و پایدار ارائه و تأمین گردد. نتایج حاصل از کدگذاری‌ها و الگوی ترسیمی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

نشان می‌دهد که مدیران شرکت مورد مطالعه باید اقدامات منابع انسانی را به تفکیک فرآیندهای منابع انسانی شامل جذب و تأمین، بهسازی و نگهداشت کارکنان مورد اصلاح و بازنگری قرار داده و با توجه به ماهیت شرکت که دولتی است، اقدامات بهبود را تبیین نمایند.

منابع

جمشیدیان، محمدامین(۱۳۹۶). تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر قصد ترک کارکنان با تاکید بر نقش میانجی تعهد سازمانی، *فصلنامه مهندسی مدیریت نوین*، سال۶، شماره ۱و۲، صص ۱۰۵-۸۹.

حسینی، ابوالحسن، تبسمی، امیر و دادفر، زهرا(۱۳۹۶).بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۲۹، صص ۱۷۱-۱۵۵.

دیواندری، علی، سیدجوادین، سیدرضا، خداداد حسینی، سیدحمید و استیری، مهرداد(۱۳۹۴). بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و بازارگرایی در صنعت بانکداری، *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۲۴، صص ۵۷-۳۵.

رحمان‌سرشت، حسین و جبارزاده کرباسی، بهرام (۱۳۹۷). اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر ابعاد سرمایه اجتماعی و عملکرد راهبردی شرکت‌های کوچک و متوسط، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، سال۹، شماره ۱۸، صص ۲۳-۱.

رحیمی،فرج‌اله، محمدی، جیران و پورزارع،هدی(۱۳۹۵).تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی، *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، دوره ۲۵، شماره ۸۵، صص ۱۲۲-۹۲.

سرعتی آشتیانی، نرجس، باباشاهی، جبار، یزدانی، حمیدرضا و کریمی، تورج (۱۳۹۷). ارائه مدلی برای شکل‌گیری همسویی افقی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی، *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۱۰، شماره ۳۸، صص ۳۸-۳.

سعادت، اسفندیار(۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی، چاپ دوازدهم، تهران: انتشارات سمت.

شیرازی، علی و حسینی رباط، سیده منصوره (۱۳۹۳). تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان، *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۹*، صص ۱۸-۱۱.

صادقیان قراقیه، سعید، شکری، صابر، شاکری، زهره و پورمجرب، گل‌آرا (۱۳۹۵). بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر رضایت شغلی (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه تهران)، *فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۸*، شماره ۱، صص ۱۸۰-۱۶۷.

قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶). معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری.

میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۸). برخی از چالش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی صنعت نفت کشور، *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، دوره ۷، شماره ۳، صص ۲۰-۱.

Absar, M. M. N., Nimalathasan, B., & Jilani, M. M. A .K. (2010). Impact of HR

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

Practices on Organizational Performance in Bangladesh. *International Journal of Business Insights and Transformation*, 3(2), 15-19.

Aguinis, H. (2005). *Applied psychology in human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice- Hall.

Arbab, A. M. & Mahdi, M. O. S. (2018). Human Resource Management Practice and Organizational Excellence in Public Organizations. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), 9-21.

Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management: A guide to action*. Kong page limited, London.

Azeez, S. A. (2017). Human Resource Management Practices and Employee Retention. *Journal of Economics, Management and Trade*, 18(2), 1-10.

Barid, L. & Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 2(1), 116-128.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Berry, C. R. (2000). *Developments in personnel/Human Resource Management in state Government*. Handbook of state Government Administration, Marcel Dekker, Inc.

Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.

Boon, C. & Kalshoven, K. (2014). How high commitment HRM relates to engagement and commitment: The moderating role of task proficiency. *Human Resource Management*, 53(3),420–403 .

Delery, J. E. & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.

Dessler, G. (1999). *Human Resource Management*. Prentice Hall.

Dimba, B. & K'Obonyo, P. (2009). The Effect of Strategic Human Resource Management Practices on Performance of Manufacturing Multinational Companies

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

in Kenya: Moderating Role of Employee Cultural Orientations and Mediating Role of Employee Motivation. Proceedings of the International Conference on Human Capital Management in University of Nairobi, July 22 – 24.

EDI & ISAS. (1992). Civil Service Reform: Its role in the South Pacific. Report of Seventh Conference of Heads of public service in the South Pacific, University of South Pacific.

Fajana, S., Owoyemi, O., & Elegbede, T. (2011). Human Resource Management Practices in Nigeria. *Journal of Management and Strategy*, 2(2), 57-62.

Janjua, B. H. & Gulzar, A. (2014). The Impact of Human Resource Practices on Employee Commitment and Employee Retention in Telecom Sector of Pakistan: Exploring the Mediating Role of Employee Loyalty. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 76-81.

Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81: 11-20.

Klaske, N. V., Hubert, P. L. M., Korzilius, B. I. J. M., Van der Heijden, B. J. M., & Annet, H. D. L. (2017). Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span? *The International Journal of Human Resource Management*, 30(19), 2777- 2808.

Lee, F. H. & Lee T. Z. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1351-1372.

Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and marketing orientation relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39 (11-12), 1235–1263.

MohdYusoff, Y., Nejati, M., HungKee, D. M., & Amran, A. (2018). Linking Greer Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry. *Global Business Review*, 21(3), 1-18.

Murat, K. O. Ç., Çavus, M. F., & Saraçoglu, T. (2014). Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9), 178-190.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

Nwachukwu, C. & Chladková, H. (2017). Human Resource Management Practices and Employee Satisfaction in Microfinance Banks in Nigeria. *Trendy Ekonomiky a Managementu trends Economics and Management*, 28(1), 23-35.

Peregrino de Brito, R. & Barbosa de Oliveira, L. (2016). The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance. *Brazilian Business Review*, 13(3), 90-110.

Sacchetti, S., Tortia, E. C., & López Arceiz, f. J. (2016). *Human resource management practices and organizational performance, the mediator role of immaterial satisfaction in Italian Social Cooperatives*. Documento de Trabajo, Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza.

Shapira - Lishchinsky, O. & Tsemach, S. (2014). Psychological Empowerment as a Mediator Between Teachers' Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.

Singh, K. (2013). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.

Strauss, A. L. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage.

Torre, E. D. & Solari, L. (2011). High performance work systems, technological innovations and firm performance in SME: evidences from Italy. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(4), 375-391.

Wang, Z. & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm Performance. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908.

Waxin, M. F. & Bateman, R. (2009). *HRM in the public sector: is it enough?* International Handbook of public management reform, Shaun of goldfinch and Joe L. Wallis, Edward Elgar Publishing, Inc.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]