

## عنوان مقاله: تعامل مدیریت منابع انسانی شرکت مادر تخصصی با شرکت های تابعه مبتنی بر دیدگاه بلوغ

سمیرا واعظی<sup>۱</sup> - علی تقی زاده هرات<sup>۲</sup> - قنبر محمدی الیاسی<sup>۳</sup> -  
ابراهیم شیخ<sup>۴</sup>

دریافت: ۱۳۹۴/۰۹/۱۹  
پذیرش: ۱۳۹۵/۰۴/۲۴

### چکیده:

هدف پژوهش حاضر ارائه مدلی برای نحوه تعامل شرکت مادر تخصصی و شرکت های تابعه در حوزه مدیریت منابع انسانی بر اساس سطح بلوغ فرآیندهای این حوزه در شرکت های تابعه است. مدل مورد استفاده مدل ارزیابی بلوغ فرآیندهای مدیریت منابع انسانی (فیلیپس)؛ از مدل های تدوین راهبرد منابع انسانی؛ است. نحوه انجام پژوهش مصاحبه حضوری با استادان و خبرگان و اجرای پرسشنامه محقق ساخته بوده است. مصاحبه با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته؛ تعیین نحوه تعامل در حوزه منابع انسانی بین شرکت مادر و شرکت های تابعه بر اساس سطح بلوغ شرکت های تابعه؛ با ۵ نفر از خبرگان انجام شد. پرسشنامه محقق ساخته دوم؛ نحوه تعامل مابین شرکت مادر و شرکت های تابعه در حوزه منابع انسانی در سازمان های مادر تخصصی که با تلفیقی از مدل فیلیپس و سبک های تعامل در شرکت های مادر تخصصی گولد و کمپبل؛ نیز با استفاده از نظرات ۳۰ نفر از استادان دانشگاه، کارشناسان منابع انسانی مادر تخصصی ها و متخصصین و خبرگان تکمیل گردید. در نهایت نتیجه گیری آماری بر روی این تعداد پاسخ انجام و با نظر اولیه خبرگان مقایسه گردید. برای تحلیل داده های حاصل از پرسشنامه ها از نرم افزار SPSS16 استفاده و آمار توصیفی و استنباطی برای هر فرآیند دهگانه ارائه شد. یافته های پژوهش نشان داد که سطح بلوغ فرآیندهای مدیریت منابع انسانی شرکت های تابعه در نحوه تعامل مابین شرکت مادر تخصصی و شرکت های تابعه تأثیر گذار بوده و با بالا رفتن سطح بلوغ فرآیند مدیریت منابع انسانی، میزان اختیاراتی که از سوی سازمان مادر در اختیار شرکت های تابعه قرار می گیرد، افزایش می یابد.

**کلیدواژه ها:** مادر تخصصی، نحوه تعامل، راهبرد منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، مدل فیلیپس، ابزار ارزیابی فرآیندها (PST).

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد  
دانشکده فنی مهندسی، دانشگاه  
آزاد اسلامی واحد پرند (نویسنده  
مسئول).

Svaezi5@gmail.com  
۲. عضو هیات علمی دانشگاه آزاد  
اسلامی واحد پرند.

T\_herat@yahoo.com  
۳. عضو هیات علمی دانشگاه تهران.  
elyasi@ut.ac.ir

۴. عضو هیات علمی دانشگاه آزاد  
اسلامی واحد پرند.  
Sheikh.eb@gmail.com

وضعیت پیچیده کنونی جهان تجارت، توانایی‌های بسیار متفاوت سازمان‌ها (توان مالی، توان تخصصی، نیروی انسانی، توان فنی و غیره)، ناپایداری محیط‌های بازار و تلاش شرکت‌ها به‌منظور کسب سهم بیشتری از بازار و امکان ورود به فعالیت‌های جدید و سودآور تجاری، باعث شده است تا ادغام و گروهی شدن شرکت‌ها به‌منظور استفاده بهینه از توانایی‌های یکدیگر و فعالیت به‌صورت شرکت‌های هولدینگ متداول شود. مفهوم مادر تخصصی به سازمان‌هایی اطلاق می‌شود که شماری از شرکت‌ها یا نهادهای دیگر را تحت پوشش یا مالکیت خود دارند. گاهی از آنها با نام‌های ستاد، دفتر مرکزی، شرکت سرمایه‌گذاری، بنگاه، گروه، مادر تخصصی یا شرکت فراگیر یاد می‌شود (اتابکی، ۱۳۸۴). در زبان انگلیسی مادر تخصصی مترادف با Parent و Corporate آورده شده است و در زبان فارسی شاید بتوان آن را مترادف با "فراگیر" و یا "مادر" قرار داد (بابایی، ۱۳۸۴).

شرکت مادر تخصصی ستاد فرماندهی شرکت‌های تابعه است (حق‌جو، ۱۳۸۵). از این‌رو شرکت‌های مادر تخصصی تأثیرات بسیار زیادی در عملکرد شرکت‌های تابعه خود دارند و کیفیت تصمیم‌ها در سطح مادر تخصصی آثار شگرفی در عملکرد شرکت‌های تابعه خواهد داشت (بابایی، ۱۳۸۴).

پژوهش‌های بی‌شماری در زمینه چگونگی تعامل و ارتباط بین شرکت‌های مادر تخصصی و شرکت‌های تابعه بر اساس عوامل مختلفی همچون ساختار مادر تخصصی‌ها، اندازه آنها، پیچیدگی، انعطاف‌پذیری و... صورت گرفته است و سبک‌های مختلفی نیز تعریف شده است (پزشک و قاسمی، ۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی کلیدی‌ترین ایجادکننده فرهنگ و ارزش‌ها، دیدگاه‌ها و طرز تلقی‌ها و همچنین مهم‌ترین تسهیل‌گر تحقق اهداف ارتقای قابلیت‌های راهبردی، ارتقای ایجاد ارزش در هر کدام از شرکت‌های زیرمجموعه و پیشینه نمودن هم‌افزایی‌های گروهی هستند. به‌ویژه از این جهت که حوزه‌های نفوذ، اختیارات و قدرت به‌طور عموم متأثر از راهبردهای این حوزه تعیین می‌گردد و ایجاد چارچوب‌هایی برای شفافیت حیطه‌های قدرت در مجموعه‌های تابعه در ساختار مادر تخصصی از اهمیت فراوانی برخوردار است (آذری بیداسکان و امیدوی استرآبادی، ۱۳۹۰). در پژوهش حاضر، تلاش شده است ضمن بررسی تأثیر سطح بلوغ فرآیندهای مدیریت منابع انسانی شرکت‌های تابعه بر نحوه تعامل حوزه مدیریت منابع انسانی شرکت مادر تخصصی و شرکت‌های تابعه، علاوه بر ارائه مفاهیم نظری در این حوزه، با استفاده از نظرهای خبرگان این

حوزه الگوی مفهومی جهت چگونگی نحوه تعامل شرکت مادر تخصصی و شرکت‌های تابعه در حوزه مدیریت منابع انسانی ارائه گردد. در ادامه پس از بیان مفاهیم نظری، نتایج حاصل از جنبه عملیاتی پژوهش ارائه می‌شود.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### سبک‌های تعامل در شرکت‌های مادر تخصصی

یکی از مهمترین مسائل در ساختار سازمان‌های مادر تخصصی، تعریف صحیح ستاد و چگونگی تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها بر اساس فرآیندهای تعریف شده است. گولد و کمپبل<sup>۱</sup> در سال ۱۹۸۷، پژوهش گسترده‌ای درباره اداره شرکت‌هایی انجام دادند که از تنوع فعالیت برخوردار هستند. آنها سه سبک مشخص مدیریتی، شامل برنامه‌ریزی راهبردی<sup>۲</sup>، کنترل راهبردی<sup>۳</sup> و کنترل مالی<sup>۴</sup> را شناسایی کردند.

هیچ کدام از این سه سبک را نمی‌توان به‌عنوان بهترین گزینه معرفی کرد و بر اساس نگرش اقتضایی در مدیریت ممکن است هر یک از آنها بر اساس شرایط محیطی و سازمانی به دیگری برتری یابد (عطا فر و اخوان صراف، ۱۳۹۰).

سبک برنامه‌ریزی راهبردی تمرکزگرترین نوع در میان سه الگوی مذکور است. در این سبک، شرکت مادر تخصصی در نقش طراح اصلی برنامه‌ها ظاهر شده و مسئولیت هر گروه یا شرکت تحت پوشش خود را مشخص می‌کند.

در این سبک، مادر تخصصی کاملاً به‌صورت متمرکز عمل می‌کند و علاوه بر تدوین راهبرد کلی مادر تخصصی، راهبرد شرکت‌های تابعه را نیز تدوین می‌کند. در حقیقت تفویض اختیاری به شرکت‌های تابعه صورت نمی‌گیرد و کسب‌وکارهای تابعه باید بر اساس راهبرد مدونی که مادر تخصصی برای آنها تهیه کرده است، حرکت کرده و گزارش عملکرد خود را به ستاد فرماندهی (مادر تخصصی) ارائه کنند.

در سبک کنترل مالی، سبک برنامه‌ریزی به کسب‌وکارها واگذار می‌شود. این سبک تا حد ممکن برنامه‌ریزی غیرمتمرکز بوده و شرکت‌های زیرمجموعه استقلال عمل دارند و افراطی‌ترین نوع تفویض اختیار است. شرکت مادر فقط در نقش یک سهام‌دار ظاهر می‌شود.

1. Goold & Campbell
2. Strategic Planning
3. Strategic Control
4. Financial Control

در این سبک، مادر تخصصی به صورت کاملاً غیرمتمرکز عمل می‌کند و تقریباً تمامی امور مربوط به تدوین راهبرد شرکت‌های تابعه به خودشان تفویض می‌شود. البته شرکت‌های تابعه باید راهبرد خود را در راستای جهت‌گیری کلی هلدینگ (راهبردهای هدایتی) تدوین کنند.

سبک کنترل راهبردی بین دو سبک دیگر قرار می‌گیرد و حد واسط دو سبک قبلی است. این سبک تعامل، نه کاملاً دستوری و نه تفویضی است، بلکه در بین این دو قرار می‌گیرد. به عبارتی حالت مشارکتی دارد. در سبک کنترل راهبردی، ستاد مرکزی مادر تخصصی و شرکت‌های تابعه با هم مشارکت و به صورت تیمی کار می‌کنند. در این سبک منشأ برنامه‌ریزی در خود کسب‌وکار است و شرکت مادر مداخله متوسطی را آن هم با هدف سنجش کیفیت تفکر راهبردی مدیران شرکت‌های تابعه اعمال می‌کند (Goold & Campbell, 1987). لازم به یادآوری است که سازمان‌های مادر تخصصی همواره تمایل دارند از مدل کنترل مالی، به سمت مدل برنامه‌ریزی راهبردی حرکت کنند. بنابراین به مدل کنترل راهبردی که بین این دو مدل قرار دارد، تمایل زیادی پیدا می‌کنند (عطا‌فر و اخوان‌صراف، ۱۳۹۰). مقایسه مدل‌های سازمان‌دهی در سازمان مادر تخصصی در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱: مقایسه مدل‌های سازمان‌دهی در سازمان مادر تخصصی، منبع: (بابایی، ۱۳۸۴)

سبک سازماندهی	شاخص‌ها
سبک برنامه‌ریزی راهبردی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌ها در ستاد سازمان مادر تخصصی انجام می‌شود؛</li> <li>- سازمان مادر تخصصی ضمن توجه به اهداف بلندمدت، به کنترل مالی شرکت‌های زیرمجموعه توجه خاصی ندارد؛</li> <li>- ارزیابی شرکای سازمان بر اساس میزان سودآوری برای گروه محاسبه می‌گردد؛</li> <li>- معمولاً در سازمان مادر تخصصی سرمایه‌گذاری‌های سنگین باریسک‌پذیری بالا انجام می‌گردد.</li> </ul>
سبک کنترل راهبردی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شرکت‌های زیرمجموعه سازمان در تهیه برنامه‌ها نقش و مشارکت دارند؛</li> <li>- ستاد سازمان مادر تخصصی بر اجرای برنامه‌ها نقش نظارت و هدایت دارد؛</li> <li>- شرکت‌های زیرمجموعه سازمان دارای استقلال مالی هستند؛</li> <li>- در این سبک ارزیابی مدیران، عملکرد خود شرکت‌ها است.</li> </ul>
سبک کنترل مالی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه‌ریزی به‌طور کامل به شرکت‌های تابعه واگذار می‌شود؛</li> <li>- اداره امور به صورت غیرمتمرکز بوده و شرکت‌ها کاملاً مستقل از هم هستند؛</li> <li>- توان ستاد سازمان مادر تخصصی بیشتر معطوف تصاحب، خرید و فروش سایر شرکت‌ها می‌شود؛</li> <li>- در این سبک، شرکت‌های زیرمجموعه به هیچ‌عنوان استقلال مالی ندارند.</li> </ul>

## مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های مادر تخصصی

مدیریت منابع انسانی به‌عنوان رویکردی راهبردی و منسجم به پدیده مدیریت دارایی‌های بسیار ارزشمند هر سازمان، تعریف شده است: یعنی مردمی که به‌صورت فردی یا دسته‌جمعی برای رسیدن به اهداف سازمان با یکدیگر همکاری می‌کنند (آرمسترانگ، ۱۳۸۸). هدف کلی مدیریت منابع انسانی اطمینان از توانایی سازمان برای رسیدن به موفقیت از طریق مردم است (Ulrich & Lake, 1990).

### راهبرد منابع انسانی

راهبرد منابع انسانی دستورالعملی برای سیستم منابع انسانی است که در آن رسالت، چشم‌انداز و اولویت‌های واحد وظیفه‌ای منابع انسانی مشخص می‌شوند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱). فرآیند تدوین و اجرای راهبرد منابع انسانی به‌منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های راهبردی و هدف‌های سازمان رکن اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی را تشکیل می‌دهند (Truss & Gratton, 1994). در سال‌های میانه دهه ۱۹۸۰ تعداد زیادی از پژوهشگران منابع انسانی معتقد بودند که واحد منابع انسانی باید نقش بیشتری در تدوین راهبرد و سازماندهی نیروها بر عهده گیرد. تیسون<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) معتقد است که دو الگوی سنتی منابع انسانی باید تغییر یابند و یک الگوی نوین (طراح) جانشین آنها شود. بر اساس این دیدگاه ساختاری، واحد کارکنان باید مجدد مسئولیت مدیریت افراد را به مدیریت صفی واگذار کند و تمام توجه خود را به این معطوف نماید که سیستم منابع انسانی سازمان با راهبرد شرکت هماهنگ شود. از دیدگاه رایت و مک‌ماهان<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) دو بُعد مهم می‌تواند این روش راهبردی در مدیریت منابع انسانی را از روش‌های سنتی مدیریت واحد کارکنان متمایز سازد، بدین‌منظور اول باید روش‌های مدیریت منابع انسانی با فرآیند مدیریت راهبردی سازمانی مرتبط شوند یعنی مسائل منابع انسانی بخشی از دستورالعمل راهبرد تلقی شود. دوم، در روش‌های مدیریت منابع انسانی باید به نوعی هم‌افزایی وجود داشته باشد تا اطمینان حاصل شود که این شیوه‌ها با نیازهای سازمان همخوانی دارد. این نگرش را مدیریت راهبردی منابع انسانی گویند.

1. Tayson
2. Wright & McMahan

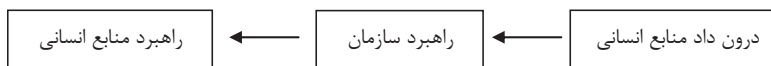
## روش‌شناسی‌های تدوین راهبردی منابع انسانی

«در واقع روشی استاندارد برای تدوین راهبرد منابع انسانی وجود ندارد. فرآیند تدوین راهبردی منابع انسانی به اندازه خود محتوای راهبرد مهم است. زیرا کار روی مسایل راهبردی و برجسته کردن موارد اختلاف عقاید جدید ظهور می‌کند که در نهایت بر سر آرمان سازمان به توافق می‌رسند» (آرمسترانگ، ۱۳۸۸، ۱).

در تدوین راهبرد منابع انسانی دو راه حل کلی وجود دارد که اساساً مبتنی بر راهبرد سازمان یا مبتنی بر منابع انسانی است.

### - الگوی عقلایی (مبتنی بر راهبرد سازمان)

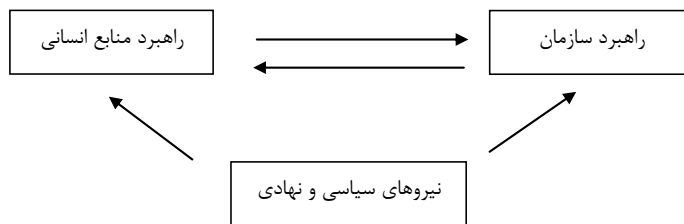
نخستین مدل‌های تدوین راهبرد منابع انسانی در میانه دهه ۱۹۸۰ با نگرش عقلایی و منطقی ارائه شد. فرآیند تدوین راهبرد منابع انسانی در الگوهای عقلایی (منطقی) تنها در صورتی که راهبرد سازمان قبلاً آماده و مدون باشد قابل اجرا است. شیوه تدوین راهبرد عقلایی در شکل (۱) نشان داده شده است (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱).



شکل ۱: فرآیند تدوین راهبرد منابع انسانی در الگوهای عقلایی

### - الگوی واقعی (مبتنی بر عوامل ویژه مدیریت منابع انسانی)

در تدوین راهبرد منابع انسانی به این شیوه، نقش عوامل سیاسی و نهادی داخل و خارج سازمان بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کمی و فنی مورد توجه قرار می‌گیرد. این مدل‌ها می‌توانند الگوی راهبردی منابع انسانی را بدون وجود راهبرد سازمان ارائه نمایند، چرا که عناصر تصمیم‌گیری در آنها شامل عوامل ویژه مربوط به مدیریت منابع انسانی (یعنی بازار کار و نحوه کنترل) است. در مواردی که راهبرد سازمان وجود داشته باشد با ایجاد یک ارتباط دو طرفه هماهنگی حاصل می‌شود. شیوه تدوین راهبرد واقعی (فزاینده) در شکل (۲) نشان داده شده است (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱).



شکل ۲: فرآیند تدوین راهبرد منابع انسانی در الگوهای واقعی

### - الگوی یکپارچه تدوین راهبرد منابع انسانی

کتاب راهبرد منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار) با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار کار، یک مدل دو بُعدی را با عنوان نگرش یکپارچه، معرفی نموده‌اند که بر اساس آن مدل تصمیم‌گیری برای انتخاب راهبرد منابع انسانی دارای دو پرسش اصلی به‌عنوان نقطه مرجع راهبردی (SRP)<sup>۱</sup> است. فرآیند تدوین این مدل، مبتنی بر نگرش فزاینده است. ولی برخی از ابزارهای نگرش عقلایی نیز در آن مورد استفاده قرار گرفته است. نقاط مرجع راهبردی به‌عنوان حلقه واسط تمایل‌های قدرت سیاسی در سازمان را با رویکردی علمی به راهبرد منابع انسانی تبدیل می‌کنند. مدل یکپارچه بامبرگر و مشولم که در برگیرنده دو بُعد (نحوه کنترل و بازار تامین نیرو) است در نهایت به استخراج راهبرد پدران، پیمانکارانه، متعهدانه و ثانویه می‌انجامد. نقاط مرجع راهبردی با استفاده از ویژگی‌های مشاغل، ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان و ویژگی زیرسیستم‌های منابع انسانی تعیین می‌شود (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱).

### مدل ارزیابی بلوغ فرآیندهای منابع انسانی فیلیپس

یکی از مدل‌های تدوین راهبرد منابع انسانی، مدل فیلیپس است. این مدل از نوع مدل‌های عقلایی تدوین راهبرد منابع انسانی است که بر مبنای راهبرد کسب‌وکار، راهبرد منابع انسانی را شکل می‌دهد. این مدل در شرکت فیلیپس و به‌منظور ارزیابی سطح توسعه‌یافتگی فرآیندها، طراحی شده است. این مدل ابزاری است که اول به مدیریت منابع انسانی کمک می‌کند تا کیفیت فرآیندهای منابع انسانی را بسنجد، دوم اینکه برنامه بهبود مستمری را تدوین می‌کند که وظایف منابع انسانی را در سفر به سوی تعالی منابع انسانی توسعه می‌دهد. مزیت این مدل این است که در

1. Strategy Reference Point/SRP

آن به طرح بلوغ سازمانی و تناسب آن با راهبرد منابع انسانی توجه شده است (Philips, 2004). مدل‌های بلوغ به جای توجه به کلیت سازمان، صرفاً به یک حوزه تخصصی و فنی تمرکز می‌کنند. به جای نشان دادن جهت‌گیری‌های کلی و ترسیم بهترین حالت، بهبودهای کایزنی و مرحله به مرحله ارائه می‌کنند و در کل نگرشی عملگرایانه نسبت به مدل‌های تعالی در پیش می‌گیرند (صمصامی و دبیری، ۱۳۹۱).

### ابزار ارزیابی فرآیندها (PST)<sup>۱</sup>

در مدل فیلیپس از ابزار ارزیابی فرآیندها که سطوح بلوغ فرآیندها را نشان می‌دهد استفاده می‌شود. این ابزار مدیر منابع انسانی را قادر به ارزیابی کیفیت فرآیندهای منابع انسانی ساخته و آنها را به طراحی و کاربرد برنامه‌های بهبود مستمر ترغیب می‌کند. ابزارهای ارزیابی فرآیند (PST) شبکه‌های بالغی هستند که برای فرآیندها یا وظایف ویژه‌ای طراحی شده‌اند. ابزارهای ارزیابی فرآیند توسط شرکت فیلیپس به منظور تعیین سطح بلوغ فرآیندهای مدیریت و همچنین تعیین راهکارهای لازم برای بهبود فرآیندها طراحی شده‌اند. این ابزارها می‌توانند سطح بلوغ هر فرآیند را تشخیص داده و راهکارهای عملیاتی و روشنی را برای رسیدن به سطوح بالاتری از بلوغ ارائه دهند. ابزارهای ارزیابی فرآیند به تشخیص میزان بلوغ یک فرآیند یا وظیفه کمک کرده و نشانه‌های روشنی را از چگونگی بهبود تا رسیدن به سطوح بعدی بلوغ ارائه می‌دهد. هر فرآیند به قسمت‌های کوچکتری به نام عنصر تقسیم می‌شود که این عناصر فرآیند کلی را تشکیل می‌دهند. استفاده از این ابزار در جهت کمک به مدیریت و مدیر منابع انسانی در سنجش کیفی فرآیندهای منابع انسانی است. همین‌طور، ایجاد انگیزه جهت اجرای یک برنامه بهبود مستمر (برنامه‌ریزی، اجرا، بازبینی، عمل) و حرکت به سوی تعالی منابع انسانی که موجب حمایت از وظایف منابع انسانی در حوزه سازمان می‌شود. ابزارهای ارزیابی فرآیند (PST) متشکل از ده مؤلفه اصلی است که هر کدام نمایانگر فرآیند خاصی از منابع انسانی است. هر مؤلفه دارای ده سطح بلوغ است و هر سطح ویژگی‌های شهودی خاص خود را دارد. این ابزار برای تشخیص دادن میزان بلوغ یک فرآیند یا وظیفه طراحی شده و چگونگی بهبود و رسیدن به سطوح بعدی بلوغ را ارائه می‌دهد. دسته‌بندی کلی سطوح بلوغ در هر یک از فرآیندهای ده‌گانه به شرح زیر است:

**سطوح ۳-۰:** رویه‌ها و رویکردها بدون برنامه‌ریزی قبلی بوده و تمرکز بر اداره امور است؛

1. Process Survey Tools (PSTs)
2. PDCA (Plan, Do, Check, Act)



**سطوح ۶-۴:** تمرکز بیشتر بر فرآیندها بوده و شروع منابع انسانی راهبردی؛  
**سطوح ۱۰-۷:** منابع انسانی راهبردی و هماهنگی فرآیندهای آن با راهبردهای سطح کسب‌وکار.

به‌طور کلی هرگاه فرآیند در مرحله آغازین خود باشد، هیچ دستورالعمل شفاهی یا کتبی برای آن وجود ندارد. بلکه هر بار که فرصت تصمیم‌گیری در داخل آن فرآیند به‌وجود می‌آید بسته به شرایط، یک تصمیم گرفته می‌شود. در سطح ۲ و ۳ نیز هنوز یک فرآیند مستند وجود ندارد اما به دلیل تکرار آن فرصت تصمیم‌گیری و اتخاذ یک تصمیم خاص، به‌صورت شهودی، امکان پیش‌بینی به‌وجود می‌آید. در سطوح ۴ و ۵ فرآیند مستند و مدون شده است و در سطوح ۶ و ۷ با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)، نظرسنجی از مشتریان فرآیند و تعریف مستمر برنامه‌های بهبود می‌تواند فرآیند را تحت مدیریت درآورد. در سطوح بالاتر به یک شرکت الگو و مرجع در خصوص چگونگی طراحی و اجرای آن فرآیند تبدیل می‌شود (Philips, 2004).

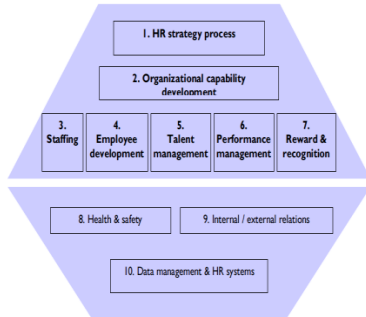
جدول ۲: دسته‌بندی سطوح بلوغ در مدل فیلیپس

سطح	مفهوم
۱	اقدام‌های دفعی/تصمیم‌های ابتکاری
۲ و ۳	فرآیند تکرارپذیر اما غیرمستند
۴ و ۵	فرآیند مدون
۶ و ۷	فرآیند مدیریت شده و تحت کنترل
۸ تا ۱۰	فرآیند بهینه

منبع: (Philips, 2004)

## عناصر دهگانه ابزارهای ارزیابی بلوغ فرآیندهای مدیریت منابع انسانی

عناصر دهگانه ابزارهای ارزیابی بلوغ فرآیندهای مدیریت منابع انسانی به شرح زیر است:



شکل ۳: عناصر دهگانه ابزارهای ارزیابی بلوغ

فرآیندهای مدیریت منابع انسانی

عصر ۱۰: مدیریت اطلاعات و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی<sup>۱۰</sup> (Philips, 2004).

عصر ۱: فرآیند راهبرد منابع انسانی<sup>۱</sup>

عصر ۲: توسعه قابلیت سازمانی<sup>۲</sup>

عصر ۳: استخدام کارکنان<sup>۳</sup>

عصر ۴: توسعه کارکنان<sup>۴</sup>

عصر ۵: مدیریت استعدادها<sup>۵</sup>

عصر ۶: مدیریت عملکرد<sup>۶</sup>

عصر ۷: پاداش و قدردانی<sup>۷</sup>

عصر ۸: سلامت و ایمنی<sup>۸</sup>

عصر ۹: روابط درونی و بیرونی<sup>۹</sup>

### عصر ۱: فرآیند راهبرد منابع انسانی

«فرآیند راهبرد منابع انسانی، اهداف کلان منابع انسانی و برنامه‌های اجرایی آن را از راهبرد کسب‌وکار شرکت استخراج کرده و به توسعه راهبرد کسب‌وکار کمک می‌کند. در این فرآیند حداکثر مشارکت منابع انسانی برای شناسایی اهداف کسب‌وکار دنبال می‌شود. در نتیجه اجرای این فرآیند، دیگر فرآیندهای منابع انسانی به صورت بهینه با اهداف کسب‌وکار همسو می‌شوند» (آرمسترانگ، ۱۳۸۸، ۱). در این فرآیند، الزام‌های منابع انسانی در حوزه قابلیت‌های سازمانی و دیگر فرآیندهای منابع انسانی که به منظور تحقق اهداف کسب‌وکار حیاتی هستند را شناسایی و همچنین برنامه اجرایی مناسب آنها را تعیین می‌نماید (Philips, 2004). به منظور تسهیل در اجرای راهبرد، منابع

1. HR Strategy Process
2. Organizational Capability Development
3. Staffing
4. Employee Development
5. Talent Management
6. Performance Management
7. Reward & Recognition
8. Health & Safety
9. Internal/External Relations
10. Data Management & HR Systems

- انسانی نیاز به درک سازوکار تدوین راهبرد دارد. این روند باید با درک صحیحی از کسب‌وکار و رقابت آغاز شود. منابع انسانی تنها زمانی می‌تواند شریک راهبردی واقعی شود که:
۱. کسب‌وکار سازمان را بشناسد و در تدوین راهبرد سازمان شراکت کند؛
  ۲. راهبرد در سازمان گسترش یابد؛
  ۳. نقش فعالی در اجرای آن داشته باشد؛
  ۴. شایستگی‌های لازم برای اجرای راهبرد ایجاد گردد (Bas, 2012).

### عنصر ۲: توسعه قابلیت سازمانی

فرآیند توسعه قابلیت سازمانی بر توسعه سازمان به‌منظور دستیابی به اهداف راهبردی کسب‌وکار تمرکز می‌کند. پیشبرد قابلیت‌های سازمانی از طریق توسعه رهبری، سازمان، فرهنگ و شایستگی تحقق می‌یابد (Philips, 2004). «توسعه قابلیت سازمانی بر روی توسعه سازمان تمرکز دارد تا بتواند اهداف راهبردی کسب‌وکار را تحقق بخشد» (آرمسترانگ، ۱۳۸۸، ۲). برنامه‌های مختلفی برای توسعه رهبری وجود دارد. از جمله کارگاه‌های آموزشی کوتاه‌مدت و برنامه‌های آموزشی بلندمدت که فراخور سازمان از آنها استفاده می‌گردد (Yukel, 2012). رهبری فرآیندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی موثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایف‌شان ترغیب کند. مهمترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است (الوانی، ۱۳۹۱). فرآیند سازماندهی را نیز می‌توان به‌مثابه طرح‌ریزی، بالندگی و نگهداری سیستمی متشکل از فعالیت‌های هماهنگ توصیف کرد که در آن افراد و گروهی از کارکنان تحت رهبری به سوی اهداف بلندمدت مورد پذیرش با همکاری به کار مشغول هستند. طرح‌ریزی سازمان ساختار، روابط، الزام‌های منابع انسانی و خطوطی را معین می‌سازد که تغییر باید طبق آن به اجرا درآید (آرمسترانگ، ۱۳۸۶). «فرهنگ همان انگاره‌های ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها و مفروض‌ها است که ممکن است به‌طور واضح معین شده باشند اما نحوه رفتار کارکنان و انجام کارها را شکل دهند. فرهنگ سازمانی را می‌توان بر حسب ارزش‌ها، هنجارها، مصنوعات هنری و سبک مدیریت توصیف نمود» (آرمسترانگ، ۱۳۸۸، ۲). پرسش‌هایی نظیر چگونه فرهنگ طبقه‌بندی شود، چه زمان و چرا فرهنگ باید تغییر کند و چگونه این تغییر انجام گیرد و سالم‌ترین و بهینه‌ترین و مطلوب‌ترین فرهنگ سازمانی کدام است در این بخش پاسخ داده می‌شود. شایستگی در عنصر قابلیت‌های سازمانی، نشان‌دهنده دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های افراد است (آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

### عنصر ۳: استخدام کارکنان

هدف کلی فرآیند کارمندیابی و گزینش جذب کارکنان و صلاحیت‌های انسانی موردنیاز سازمان برای برآورده ساختن نیازهای شرکت به منابع انسانی با حداقل هزینه است (Philips, 2004). منظور از استخدام شناسایی و انتخاب بهترین و شایسته‌ترین افراد است (سعادت، ۱۳۷۶). هدف کلی فرآیند کارمندیابی و گزینش، جذب کارکنان و صلاحیت‌های انسانی موردنیاز سازمان برای برآورده ساختن نیازهای شرکت به منابع انسانی با حداقل هزینه است (آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

### عنصر ۴: توسعه کارکنان

توسعه کارکنان شامل یادگیری، برنامه‌ریزی توسعه، اجرای طرح‌های توسعه و برنامه‌ریزی بهبود است. این فرآیند باید رشد فردی را به جهت‌گیری راهبردی کسب‌وکار متصل نماید؛ برای دستیابی به این منظور از خروجی توسعه قابلیت‌های سازمانی و دیگر فرایندهای منابع انسانی بهره می‌گیرد. به علاوه هدف از رشد کارکنان باید کاهش شکاف بین شایستگی‌های موردنیاز و شایستگی‌های موجود آن‌ها باشد که این کار با استفاده از خروجی فرآیند مدیریت عملکرد انجام می‌شود (Philips, 2004). هدف بنیادین این فرآیند، افزایش توانایی منابع انسانی در راستای این باور است که سرمایه انسانی هر سازمان منبع عمده مزیت رقابتی است. این امر زمانی حاصل می‌گردد که چارچوب بدون تناقض و جامع برای پرورش و بالندگی کارکنان تدوین گردد (آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

### عنصر ۵: مدیریت استعدادها

مدیریت استعداد همان بهره‌گیری از مجموعه‌ای یکپارچه از فعالیت‌هاست برای حصول اطمینان از اینکه سازمان می‌تواند منابع انسانی با استعداد موردنیاز خویش را در حال و آینده جذب کند، برانگیخته کند و پرورش دهد (آرمسترانگ، ۱۳۸۶). فرآیند مدیریت استعدادها شکل خاصی از توسعه کارکنان برای گروه‌های مشخص است که برای تحقق اهداف فعلی و آتی سازمانی بسیار کلیدی هستند. به عبارت دیگر فرآیند مدیریت استعدادها کلیدی برای جذب، انتخاب، حفظ و توسعه رهبران آینده سازمان است (Philips, 2004). اسمیلانسکی<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) بیان می‌کند که "هدف مدیریت استعداد بهبود ظرفیت، در دسترس‌پذیری و بهره‌گیری منعطف از کارکنان به‌طور استثنایی توانا (دارای پتانسیل بالا) است که تأثیری بسیار بزرگ بر عملکرد کسب‌وکار دارند".

1. Smilansky

### عنصر ۶: مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد فرایندی است که اهداف فردی برای دوره‌های مشخص ارزیابی را از اهداف کسب‌وکار استخراج کرده و عملکرد اشخاص را نسبت به دوره‌های قبلی ارزیابی می‌کند (Philips, 2004). مدیریت عملکرد را می‌توان به‌مثابه نوعی فرآیند نظام‌مند برای بهبود عملکرد سازمانی از طریق پرورش عملکرد افراد و تیم‌ها تعریف کرد. هدف کلی مدیریت عملکرد استقرار فرهنگ عالی عملکرد است که در آن افراد و تیم‌ها در قبال بهبود مستمر فرآیندهای کسب‌وکار و نیز مهارت‌ها و نقش‌های خویش در کمک به مأموریت سازمان طبق چارچوبی هستند که از رهبری اثربخش نشأت می‌گیرد. مدیریت عملکرد را می‌توان به‌عنوان روشی راهبردی و یکپارچه تعریف کرد، روشی برای فراهم‌آوردن موفقیتی پایدار برای سازمان‌ها از طریق بهبود عملکرد کارکنان که در آن سازمان‌ها کار می‌کنند و همچنین از طریق توسعه قابلیت‌های مشارکت‌کنندگان فردی و گروهی (آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

### عنصر ۷: پاداش و قدردانی

فرآیند پاداش و قدردانی (جبران خدمات) به معانی مختلف تعبیر می‌گردد. جبران خدمات را نتیجه تلاش‌ها یا پاداش کار برجسته می‌دانند. پرداخت ممکن است بر تصمیم‌های کارکنان در درخواست یا تقاضای یک شغل، ادامه همکاری، بهره‌وری بیشتر کار، یا تقبل آموزش بیشتر برای یک شغل پردرآمدتر تأثیر بگذارد. فرآیند پاداش و قدردانی در جذب، نگهداشت، انگیزش و پاداش به کارکنان مشارکت می‌کند. این فرآیند بر اساس میزان ارزش افزوده ایجادشده برای شرکت، پاداش می‌دهد. پاداش و قدردانی شامل عناصر مالی و غیرمالی می‌شود. پاداش در معنای مالی آن در نظر گرفته می‌شود درحالی‌که قدردانی معنای غیرمالی دارد (Philips, 2004).

### عنصر ۸: سلامت و ایمنی

سلامت و ایمنی شامل شرایط شغلی در یک مفهوم وسیع است. این فرآیند بر روی مدیریت و بهبود رویه‌های ایمنی و سلامت، جلوگیری از غیبت و بهبود محیط کاری تمرکز دارد (Philips, 2004). برنامه‌های ایمنی با پیشگیری از تصادفات و به حداقل رساندن ضرر و صدمه به اشخاص و مایملک سازمان ربط دارد (آرمسترانگ، ۱۳۸۸، ۲).

### عنصر ۹: روابط داخلی و خارجی

این فرآیند روشی را تشریح می‌کند که منابع انسانی روابط داخلی و خارجی را مدیریت

می‌کند و همچنین میزان آگاهی از تأثیرگذاری سازمان بر جامعه و محیط محلی را بیان می‌کند (Philips, 2004). فرآیند روابط کارکنان متشکل از رویکردها و روش‌های مورد پذیرش کارفرمایان برای رویارویی با کارکنان چه به صورت جمعی از طریق توسل به اتحادیه‌های صنفی و یا به صورت انفرادی است (آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

روابط داخلی با کارکنان، انجمن‌های کاری و سایر نمایندگان رسمی کارکنان مدیریت می‌شود. برخی از این روابط داخلی در توافق‌نامه‌های رسمی میان طرفین رسمیت پیدا خواهند کرد (Philips, 2004). این فرآیند شامل نظام کارکنان و روابط صنعتی شامل ساختار مذاکره جمعی، موافقت‌نامه‌های شناسایی، موافقت‌نامه‌های رویه‌ای و عناصر رسمی و غیررسمی درون نظام می‌شود (سیدجوادین، ۱۳۸۱). روابط داخلی مترادف ارتباطات درون سازمانی و روابط بین کارکنان به کار برده می‌شود. ایجاد این ارتباط یک تخصص محسوب می‌شود که نیاز به مهارت‌هایی مانند نوشتن، صحبت کردن، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل ارتباطات و دانش اینترنت دارد (Tkacal, Ana & Dejan, 2012). این فرآیند روشی برای مدیریت روابط داخلی و خارجی منابع انسانی ارائه می‌دهد. همین‌طور تأثیر سازمان بر جامعه و محیط را بیان می‌کند. مدیریت روابط خارجی می‌تواند مرتبط با اتحادیه‌های کارگری و (دیگر) نمایندگان رسمی کارکنان یا دیگر گروه‌های صنعتی و انجمن‌های کارفرمایان باشد. برخی از این شبکه‌های خارجی در قراردادهای یا توافق‌نامه‌ها رسمیت پیدا خواهند کرد. هدف این عنصر تعریف روابط داخلی و خارجی طرف‌های درگیر بر اساس تفاوت‌های فرهنگی یا شرایط محیطی و... است (Philips, 2004).

### عنصر ۱۰: مدیریت اطلاعات و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی

سیستم‌های منابع انسانی و مدیریت اطلاعات شامل رویه‌ها و سیستم‌هایی برای گردآوری، نگهداری، پردازش و تحلیل داده‌های منابع انسانی را جهت پشتیبانی از تمام فرآیندهای منابع انسانی می‌گردد.

سیستم‌های اطلاعات و مدیریت منابع انسانی (HRIS) به منظور تسهیل ارائه اطلاعات با کیفیت به مدیریت برای تصمیم‌گیری بهتر ایجاد می‌شود (Zahid, Wallace, Nelarine, 2007). در سیستم اطلاعات منابع انسانی از سیستم یکپارچه کامپیوتری برای جمع‌آوری، ذخیره، تجزیه و تحلیل، بازیابی و توزیع اطلاعات منابع انسانی سازمان استفاده می‌شود (Zafar, 2013). سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی می‌تواند بانک داده محوری کارکنان و سیستم‌های حقوق و

دستمزد باشد، اما می‌توان آنها را به نحوی گسترش داد تا سیستم‌هایی چون کارمندیابی، یادگیری الکترونیک، مدیریت عملکرد و پاداش را نیز در برگیرد (Philips, 2004). از ابزارهای الکترونیکی نیز می‌توان برای افزایش کارایی و اثربخشی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، حذف ناکارآمدی‌های موجود در اداره منابع انسانی و بهبود سرعت استفاده کرد (آرمسترانگ، ۱۳۸۸).

### پیشینه پژوهش

علاوه بر پژوهش‌هایی که در راهبردها و مدیریت منابع انسانی در هلدینگ‌ها انجام گرفته است در این بخش تنها به بخشی از پژوهش‌ها در زمینه مدل‌های بلوغ اشاره می‌گردد. گوانشی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) مقاله‌ای تحت عنوان مدل یکپارچه بلوغ مدیریت برنامه سازمان در چین با استفاده دو مدل بلوغ PMOMIM<sup>۲</sup> و MCP ارائه کرده‌اند. در این پژوهش با اشاره به مدل‌های بلوغ فراوانی که در دو دهه اخیر طراحی گردیده‌اند مانند مدل CMM<sup>۳</sup>، مدل OPM3<sup>۴</sup> و... به ارائه یک چارچوب برای مدیریت برنامه در سازمان‌ها پرداخته شده است. بنا به اظهار نویسندگان مدل‌های بلوغ می‌تواند اثربخشی و قابلیت سازمان‌ها را بهبود بخشد. گوانشی و همکاران (۲۰۱۲) همچنین مقاله‌ای با عنوان اندازه‌گیری بلوغ مدیریت ریسک در پروژه‌های ساخت‌وساز در مقیاس‌های بزرگ با استفاده از مدل بلوغ RMMS<sup>۵</sup> ارائه کردند که در آن بر اساس این مدل بلوغ یک راه حل نوآورانه برای مدیریت این‌گونه پروژه‌ها جهت کاهش عوارض جانبی از قبیل تلفات و خسارت‌های مالی، پیشنهاد گردیده است. روپیدارا<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) به انتشار مقاله‌ای پرداخت که در آن به برخی از مزایای استفاده از مدل‌های بلوغ اشاره شد. خلاصه این مزایا عبارتند از: کمک به درک موقعیت فعلی سازمان؛ ارائه یک نقشه راه از وضعیت با بلوغ کم و رسیدن به مراحل بلوغ بالا و موفقیت؛ ارائه دستورالعملی برای طی مراحل بلوغ و رفتن به مراحل بالاتر. مقاله‌ای تحت عنوان مدیریت اطلاعات به‌عنوان بلوغ مدیریت دانش توسط کروگر و جانسون<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) ارائه شده است. در این پژوهش به بررسی مدل‌های بلوغ ICT<sup>۸</sup> و IM<sup>۹</sup> در مدیریت دانش سازمان پرداخته شده است. استفاده از مدل فیلیس برای تدوین راهبرد منابع انسانی

1. Guangshe *et al.*
2. Program Management Organization Maturity Integrated Model
3. Capability Maturity Model
4. Organizational Project Management Maturity Model
5. Risk Management Maturity System
6. Rupidara
7. Kruger & Johnson
8. Information & Communications Technology
9. Information Management

نیز در ایران انجام گرفته است. در پژوهشی که در شرکت توسعه ۱ مینا با عنوان "برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی شرکت توسعه ۱ مینا با استفاده از مدل‌های مدیریت راهبردی" انجام گرفته است، از مدل فیلیپس و با اندازه‌گیری سطوح بلوغ فرآیندهای منابع انسانی و مدل‌های مدیریت راهبردی، جهت تدوین راهبرد منابع انسانی شرکت بهره گرفته شده است (حسن‌زاده و یوسف‌آبادی، ۱۳۸۶).  
برخی از پژوهش‌های انجام شده در زمینه موضوع پژوهش در جدول (۳) نشان داده شده است:

جدول ۳: پژوهش‌های انجام شده در مورد موضوع پژوهش

موضوع	عنوان	نویسنده، سال
نحوه تعامل حوزه منابع انسانی در شرکت‌های چندملیتی	نقش عوامل مختلف در پیکربندی منابع انسانی در شرکت‌های تابعه سازمان‌های چندملیتی	روپیدارا و مک‌گراو، ۲۰۱۱
	چارچوب مفهومی برای راهبرد منابع انسانی در شرکت‌های چندملیتی و شرکت‌های تابعه	ثابت و آدریان، ۲۰۱۲
	انتقال مفاهیم و شیوه‌های منابع انسانی در شرکت‌های چندملیتی در کشور رومانی	دالتون و دراگر، ۲۰۱۲
	بررسی مدیریت منابع انسانی در بانک‌های چندملیتی در تانزانیا	نیوانهام، ۲۰۱۱
	نحوه ارتباط بین شرکت‌های تابعه و شرکت اصلی در شرکت‌های چندملیتی در آلمان، آمریکا و انگلیس با مرکزیت شرکت آمریکایی	ادواردز و تمپل، ۲۰۱۰
	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های چندملیتی آلمانی در اسپانیا و بریتانیا	فرنر و همکاران، ۲۰۰۱
	آیا راهبرد شرکت مادر مهم است؟	بومن، ۲۰۰۱
	تأثیر ستاد شرکت‌های مادر تخصصی بر تصمیم‌های منابع انسانی شرکت‌های تابعه (کارکردها و چالش‌ها)	عطافر و اخوان صراف، ۱۳۹۰
	انتخاب سبک مدیریتی مناسب برای طراحی راهبرد در شرکت‌های مادر تخصصی: الزامات و مکانیزم‌های ارزش‌آفرینی (مطالعه موردی گروه مینا)	اقتدار، ۱۳۸۵
	تبیین راهبرد یکپارچه منابع انسانی (مطالعه موردی مرکز بهمن موتور)	مدهوشی و همکاران، ۱۳۸۵

1. Thite & Adrian
2. Newenham



ادامه جدول ۳: پژوهش‌های انجام شده در مورد موضوع پژوهش

موضوع	عنوان	نویسنده، سال
اندازه‌گیری بلوغ مدیریت ریسک در پروژه‌های ساخت‌وساز با مقیاس گوانشی و همکاران، ۲۰۱۲	بزرگ	گوانشی و همکاران، ۲۰۱۲
مدل بلوغ یکپارچه در مدیریت برنامه در سازمان‌هایی با پروژه‌های ساخت‌وساز بزرگ در چین		گوانشی و همکاران، ۲۰۱۱
مدیریت اطلاعات به‌عنوان بلوغ مدیریت دانش		کروگر و جانسون، ۲۰۱۰
چارچوب ارزیابی مدل بلوغ بر اساس ارزیابی‌های COP		لی و سو، ۲۰۱۰
مدل بلوغ قابلیت مدیریت ریسک در سیستم‌های تولید پیچیده		یئو و رم، ۲۰۰۹
بلوغ مدیریت پروژه		گرانت و پنی‌پاک، ۲۰۰۶
یک چارچوب برای ارزیابی و ارتقای سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت ایسای، ۲۰۰۶		ایسای، ۲۰۰۶
مدل‌های بلوغ	بررسی عوامل سازمانی و اندازه‌گیری بلوغ برای تجزیه‌وتحلیل ایمنی سیستم‌ها	گاندرسون، ۲۰۰۵
مدل‌های بلوغ	بلوغ پروژه در سازمان‌ها	اندرسون و ژینسن، ۲۰۰۳
مدل‌های بلوغ	بلوغ مدیریت پروژه در صنایع مختلف	کوک و آرزیمانوف، ۲۰۰۳
مدل‌های بلوغ	مدل بلوغ پروسه مدیریت پروژه	کیواک، ۲۰۰۲
مدل‌های بلوغ	بلوغ و تأثیر آن بر روی عملکرد توسعه محصول جدید	دولی و دیگران، ۲۰۰۱
مدل‌های بلوغ	ارزیابی بلوغ مدیریت پروژه	ایبز و کوک، ۲۰۰۰
مدل‌های بلوغ	به سوی یک مدل بلوغ ریسک	هیلسون، ۱۹۹۷
مدل‌های بلوغ	IT و فرآیند طراحی و ساخت‌وساز: یک مدل بلوغ مفهومی	هینگرز و دیگران، ۱۹۹۷
مدل‌های بلوغ	گزارش فنی مدل بلوغ نرم‌افزار SM	پائولک و همکاران، ۱۹۹۳
مدل‌های بلوغ	پیاده‌سازی فرآیند مدیریت راهبردی منابع انسانی بر اساس مدل فیلیپس	صمصامی و دبیری، ۱۳۹۲
مدل‌های بلوغ	آشنایی و مقایسه مدل‌های جهانی بلوغ مدیریت منابع انسانی	صمصامی، ۱۳۹۱
مدل‌های بلوغ	برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی شرکت توسعه ۱ مپنا با استفاده از مدل‌های مدیریت راهبردی	حسن‌زاده و یوسف‌آبادی، ۱۳۸۶

1. Lee & Sue
2. Yeo & Rem
3. Grant & Peni Pak
4. Issai
5. Ganderson
6. Andersen & jessen
7. Cooke & Arzymanow
8. Kwak
9. Dooley *et al.*
10. Ibbs & Kwak
11. Hillson
12. Hinks *et al.*
13. Paulk *et al.*

## روش پژوهش

در این پژوهش برای شناسایی چگونگی نحوه تعامل حوزه مدیریت منابع انسانی شرکت مادر با شرکت‌های تابعه بر اساس سطح بلوغ شرکت‌های تابعه در شرکت مادر تخصصی از مطالعه آثار نوشتاری درباره پژوهش و مصاحبه با استادان و خبرگان و مدیران حوزه منابع انسانی استفاده گردید. همچنین به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اخذ نظرات خبرگان و کارشناسان این حوزه از روش پرسشنامه استفاده شده است. پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نوع پژوهش‌های توصیفی و استنباطی است.

پرسش‌های مطرح شده در این پژوهش که مورد مطالعه قرار گرفته است:

۱. سطح بلوغ فرآیندهای مدیریت منابع انسانی شرکت‌های تابعه چه تأثیری بر روی نحوه تعامل مابین شرکت مادر تخصصی و شرکت تابعه دارد؟
۲. تعامل فرآیندهای مدیریت منابع انسانی مابین شرکت مادر تخصصی و شرکت‌های تابعه بر اساس سطوح بلوغ فرآیندهای مدیریت منابع انسانی شرکت‌های تابعه چگونه است؟

## جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش خبرگان حوزه منابع انسانی، شامل استادان دانشگاه متخصص در این زمینه، مدیران منابع انسانی شرکت‌های مادر تخصصی، مشاوران و کارشناسان این حوزه است. در این پژوهش از روش مصاحبه و پرسشنامه استفاده گردیده است. داده‌های مورد استفاده این پژوهش در پرسشنامه اول از نوع کیفی و با استفاده از قضاوت‌های خبرگان است. برای تکمیل پرسشنامه اول، این پرسشنامه برای حدود ۱۰ نفر ارسال گردید که در این پژوهش با توجه به ناکافی بودن کلیه اطلاعات تنها نظرات ۵ نفر از خبرگان مورد استفاده قرار گرفت. این خبرگان شامل گروهی از استادان دانشگاه، مدیران، متخصصان حوزه منابع انسانی در شرکت‌های مادر تخصصی می‌شود که هر یک به پرسشنامه اول با بیان دلایل خود پاسخ دادند. در مرحله دوم پرسشنامه‌ای برای مشخص شدن نحوه تعامل بین شرکت مادر تخصصی و شرکت‌های تابعه در حوزه منابع انسانی در سازمان‌های مادر تخصصی تهیه و برای ۶۰ نفر از استادان دانشگاه، کارشناسان منابع انسانی مادر تخصصی‌ها و متخصصان و خبرگان این حوزه ارسال گردید. نظرات ۳۰ نفر از این متخصصان جمع‌آوری شد. با توجه به تعداد پرسشنامه‌های دریافتی (۳۰ نمونه) می‌توان جامعه نمونه را نرمال در نظر گرفت و تجزیه و تحلیل آماری را بر روی این تعداد انجام داد.

در نهایت نتیجه‌گیری آماری بر روی این تعداد پاسخ انجام و با نظر اولیه خبرگان مقایسه گردید. بر اساس اطلاعات جمعیت‌شناختی دو سوم از پاسخ‌دهندگان مرد و یک سوم زن بوده‌اند. ۵۵/۶٪ پاسخ‌دهندگان مدیر و مسئول، ۱۱/۱٪ کارشناس حوزه منابع انسانی و ۱۱/۱٪ از خبرگان عضو هیئت‌علمی دانشگاه بوده‌اند. به لحاظ سنی بیشترین فراوانی پاسخ‌دهندگان با ۵۵/۲٪ در میان گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال قرار دارد. به لحاظ میزان تحصیلات، ۲۴/۱٪ دارای مدرک کارشناسی، ۵۱/۷٪ دارای مدرک کارشناسی‌ارشد، ۱۳/۸٪ دارای مدرک دکترا و ۱۰/۴٪ در حال تحصیل در مقطع کارشناسی‌ارشد و دکتری قرار دارند.

### ابزار گردآوری داده‌ها

در مرحله اول با مطالعات کتابخانه‌ای، جستجو در سایت‌های علمی معتبر و بررسی متون و مقالات علمی موجود در آثار نوشتاری پژوهش گردآوری گردید. جمع‌آوری اطلاعات در میدان پژوهش نیز با مصاحبه و پرسشنامه انجام شده است. برای شناسایی سبک‌های سازماندهی حوزه منابع انسانی شرکت مادر با شرکت‌های تابعه بر اساس سطح بلوغ شرکت‌های تابعه در شرکت مادر تخصصی، ابتدا با مرور ادبیات پژوهش سبک‌های سازماندهی در شرکت‌های مادر تخصصی در پژوهش‌های پیشین شناسایی گردید. سپس با نظر خبرگان تأیید این سبک‌های نظارتی (گولد-کمپبل) برای حوزه منابع انسانی بررسی شد. برای این منظور پرسشنامه‌ای برای ده فرآیند منابع انسانی مدل فیلیپس تهیه و نظرات خبرگان به صورت مصاحبه برای ده سطح بلوغ تعریف شده این مدل جمع‌آوری گردید. در این مرحله هر یک از خبرگان به بیان دلایل انتخاب نوع سبک برای هر یک از سطوح دهگانه حوزه فرآیندهای منابع انسانی مدل فیلیپس پرداختند. در مرحله بعد نحوه تعامل بین شرکت مادر و شرکت تابعه مورد بررسی قرار گرفت. از آنجا که برای تهیه پرسش‌های پژوهش، پرسشنامه‌ای استاندارد و پژوهش‌های مشابه یافت نشد، از این رو با استفاده از بررسی متون و مقالات علمی روز دنیا زیر فرآیندهای اصلی هر یک از فرآیندهای دهگانه مدل فیلیپس شناسایی و در نهایت زیرفرآیندهای هر فرآیند اصلی این مدل شناسایی گردید. برای بررسی تأثیر سطح بلوغ بر نحوه تعامل، این پرسشنامه با ۷۱ پرسش در چهار دسته بلوغ برای هر فرآیند دهگانه بر اساس سه سبک سازماندهی گولد-کمپبل (دستوری، مشارکتی، تفویضی) تنظیم شد. پس از تأیید پرسشنامه تهیه شده توسط خبرگان این حوزه، پرسشنامه برای ۶۰ نفر از استادان دانشگاه متخصص در این زمینه، مشاوران و کارشناسان مادر تخصصی‌ها ارسال شد. به منظور درک مشترک از مفاهیم در ابتدای پرسشنامه فرآیندهای دهگانه مدیریت منابع انسانی و سطوح بلوغ و نیز سبک‌های سازماندهی تعریف گردید. این پرسشنامه دارای دو بخش است:

● پرسش‌های جمعیت‌شناختی: شامل اطلاعات کلی مانند تحصیلات، سوابق مدیریتی و سن پاسخ‌دهندگان؛

● پرسش مربوط به جنبه‌های عملیاتی پژوهش  
بخشی از یکی از پرسشنامه‌های مربوط به فرآیند استخدام کارکنان (در دو سطح بلوغ) در جدول (۱ پیوست) نشان داده شده است.

برای هر یک از فرآیندهای دهگانه مدیریت منابع انسانی معرفی شده، جدول مشابهی در چهار دسته سطح بلوغ تهیه شد. از هر یک از خبرگان درخواست گردید نظر خود را در مورد سبک تعامل هر یک از زیرفرآیندها بین ستاد (شرکت مادر) و شرکت تابعه بر اساس هر یک از سطوح بلوغ مشخص شده در جدول‌ها، با زدن علامت مشخص نمایند. در این پرسشنامه امکان انتخاب بیش از یک گزینه نیز برای هر یک از عناصر اصلی وجود داشت. نظرات ۳۰ نفر از این متخصصان جمع‌آوری شد. در نهایت نتیجه‌گیری آماری بر روی این تعداد پاسخ انجام و با نظر اولیه خبرگان مقایسه گردید.

## یافته‌های پژوهش

### پرسشنامه اول

نظرات دریافتی از خبرگان برای انتخاب هر سبک و دلایل انتخاب آن برای کلیه فرآیندها در جدول (۴) خلاصه شده است:

جدول ۴: خلاصه نظرات دریافتی از خبرگان برای پرسشنامه اول

دلایل انتخاب سبک	سبک پیشنهادی	سطوح بلوغ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دانش و حمایت مدیریتی پایین در شرکت‌های تابعه</li> <li>- نداشتن و یا کافی نبودن دانش و مهارت و انگیزه کافی در کارکنان واحد منابع انسانی</li> <li>- نداشتن انتظارات اداری سایر واحدها از مدیریت منابع انسانی</li> <li>- عدم آگاهی منابع انسانی شرکت‌های تابعه از راهبرد کسب‌وکار</li> <li>- عدم در اختیار داشتن امکانات و اعتبار لازم برای انجام فرآیندهای منابع انسانی</li> <li>- عدم آگاهی کافی شرکت تابعه با فرآیند منابع انسانی</li> <li>- عدم وجود فرآیند ساختاریافته یا ضعیف در شرکت‌های تابعه که این شرکت‌ها را نیازمند حمایت شرکت مادر در طراحی و برنامه‌ریزی فرآیندها می‌کند.</li> <li>- نداشتن سازوکار مناسبی در شرکت تابعه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامه‌ریزی راهبردی (انجام برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌ها توسط ستاد، کمترین میزان تفویض اختیار به شرکت‌های تابعه)</li> <li>- نقش ستاد: توسعه راهبرد حول هم‌افزایی و هماهنگ‌کننده قوی و ایجاد ارتباط بین شرکت‌ها</li> <li>- نقش شرکت‌های تابعه: تمرکز بر اجرای راهبردها</li> </ul>	۰-۳
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشکیل و استقرار واحد منابع انسانی</li> <li>- وجود دانش و توانایی ایفای نقش منابع انسانی راهبردی در شرکت و به دلیل اهمیت یکپارچگی راهبردهای شرکت‌های تابعه با یکدیگر و جلوگیری از اتخاذ راهبردهای متناقض در شرکت‌ها</li> <li>- در اختیار داشتن امکانات و اعتبار کم برای انجام فرآیندهای منابع انسانی</li> <li>- ایجاد سازوکار اولیه در شرکت تابعه جهت انجام فرآیندهای منابع انسانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کنترل راهبردی (برنامه‌ها توسط شرکت‌های تابعه تنظیم می‌شود اما ستاد برنامه‌ها را کنترل و بازبینی می‌نماید. سبکی مابین دو سبک دیگر نه کاملاً دستوری و نه کاملاً تفویضی)</li> <li>- نقش ستاد: هماهنگی و بازنگری راهبردها، تنظیم اهداف مناسب مالی و راهبردی</li> <li>- نقش شرکت‌های تابعه: توسعه راهبردهای مربوط به خود اما با هماهنگی ستاد</li> </ul>	۴-۶
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ایجاد سازوکار مناسب در شرکت تابعه جهت انجام فرآیندهای منابع انسانی</li> <li>- در اختیار داشتن امکانات و اعتبار کافی برای انجام فرآیندهای منابع انسانی</li> <li>- آگاهی کامل شرکت تابعه با فرآیند منابع انسانی</li> <li>- دانش و حمایت مدیریتی کافی در شرکت‌های تابعه</li> <li>- وجود دانش و مهارت و انگیزه کافی در کارکنان واحد منابع انسانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(حداکثر تفویض اختیار به شرکت‌های تابعه، اعمال نفوذ ستاد تنها با بودجه‌بندی و کنترل آن انجام می‌شود).</li> <li>- نقش ستاد: کنترل شدید مالی برای بهتر شدن عملکرد شرکت‌های تابعه</li> <li>- نقش شرکت‌های تابعه: کسب‌وکار مستقل اما اتخاذ راهبردی برای برآورده ساختن اهداف مالی مدنظر ستاد</li> </ul>	۷-۱۰

به‌طور کلی سبک سازماندهی برای کلیه فرآیندها بر اساس نظر خبرگان به‌صورت زیر دسته‌بندی می‌گردد:

سطوح بلوغ ۱ تا ۲) شروع برنامه‌ریزی راهبردی (دستوری متمرکز)  
سطوح بلوغ ۳ تا ۵) ابتدای برنامه‌ریزی راهبردی و حرکت به‌سوی کنترل راهبردی  
سطوح بلوغ ۶ تا ۷) ابتدای کنترل راهبردی و حرکت به‌سوی کنترل مالی (مشارکتی)  
سطوح بلوغ ۸ تا ۱۰) کنترل مالی (تفویض اختیار کامل)  
بنابراین با افزایش سطح بلوغ سبک سازماندهی از برنامه‌ریزی راهبردی به سمت کنترل مالی حرکت می‌کند.

## پرسشنامه دوم

### روایی و پایایی داده‌ها

پایایی (اعتبار) اندازه‌گیری پرسشنامه دوم، با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ و به کمک نرم‌افزار SPSS16 محاسبه شد. عدد آلفا در این پرسشگری برابر با  $0.988$  به‌دست آمده است که هماهنگی بسیاری بالای پرسش‌های پرسشنامه با یکدیگر را نشان می‌دهد بنابراین تمام ۷۱ پرسش پرسشنامه در تحلیل فرضیه‌ها مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌های پژوهش شامل نتایج فراوانی پاسخ‌ها و درصد خالص آنها در زمینه چگونگی تعامل فرآیندهای مدیریت منابع انسانی مابین ستاد شرکت هلدینگ و شرکت‌های تابعه بر اساس سطوح بلوغ فرآیندهای مدیریت منابع انسانی شرکت‌های تابعه بر اساس پاسخ‌های دریافتی برای تمام پرسش‌های پرسشنامه برای چهار دسته سطح بلوغ دسته‌بندی شده، در جدول (۵) نشان داده شده است.

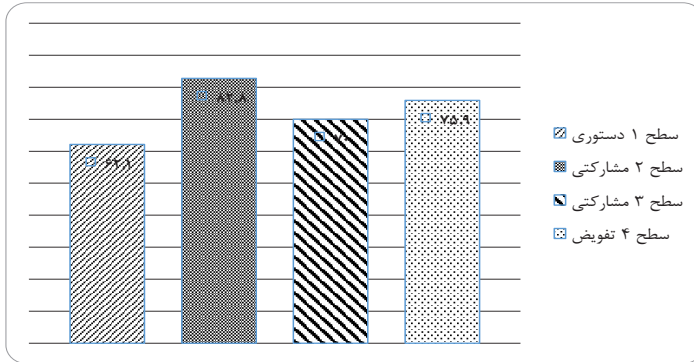
جدول ۵: نتایج فراوانی پاسخ‌ها و درصد خلوص آن‌ها برای فرآیند مدیریت منابع انسانی

عنوان	سطح بلوغ ۰-۲		سطح بلوغ ۳-۵		سطح بلوغ ۶-۷		سطح بلوغ ۸-۱۰	
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
فرایند مدیریت منابع انسانی	۱۸	۶۲/۱	۲۴	۸۲/۸	۲۱	۷۰/۰	۲۲	۷۵/۹

بنابراین روش پیشنهادی خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی در پاسخ به ۷۱ پرسش پرسشنامه برای چهار دسته سطوح بلوغ به شرح زیر است:

- در سطح بلوغ (۰-۲) روش پیشنهادی دستوری
- در سطح بلوغ (۳-۵) روش پیشنهادی مشارکتی
- در سطح بلوغ (۶-۷) روش پیشنهادی مشارکتی
- در سطح بلوغ (۸-۱۰) روش پیشنهادی تفویضی

نمودار درصد پاسخ با بیشترین فراوانی در هر دسته سطح بلوغ برای هر زیرفرآیند اصلی کل فرآیند مدیریت منابع انسانی در نمودار (۱) نشان داده شده است.



نمودار ۱: بیشترین درصد فراوانی نظرات پاسخ‌دهندگان در هر دسته سطح بلوغ برای هر زیرفرآیند اصلی فرآیند مدیریت منابع انسانی

جهت بررسی میزان اثرگذاری بلوغ شرکت تابعه بر نحوه تعامل میان سازمان مادر و شرکت تابعه، برای پاسخ به پرسش "آیا تغییر سطوح بلوغ فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های تابعه، در نحوه تعامل ستاد با شرکت‌های تابعه تأثیر دارد یا خیر" از روش تحلیل واریانس اندازه‌های تکرار شده تک عاملی<sup>۱</sup> جهت مقایسه میانگین چهار دسته سطوح بلوغ استفاده شد. با انجام آزمون تحلیل واریانس، سطح معناداری (sig) مشاهده شده در چهار دسته سطح بلوغ مورد بررسی کمتر از ۰/۰۵ است از این رو فرض صفر ( $H_0$ ) رد می‌شود و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که تفاوت معناداری بین میانگین پاسخ‌های دریافتی برای هر چهار دسته سطح بلوغ وجود دارد. بنابراین نتیجه‌گیری می‌شود تغییر سطوح بلوغ در شرکت‌های تابعه، در نحوه تعامل ستاد با شرکت‌های تابعه تأثیر دارد.

با استفاده از آزمون توکی برای یافتن سطحی که در آن، میزان تعامل مابین شرکت مادر و شرکت تابعه متفاوت است (بیشتر از بقیه است) تمام میانگین‌ها در چهار سطح بلوغ دو به دو با یکدیگر مقایسه شد. مشاهده گردید که سطح بلوغ چهارم (۱۰-۸) دارای میانگین بالاتری نسبت به تمام سطوح دیگر است. در مقابل میانگین سطح بلوغ اول (۲-۰) از بقیه سطوح پایین‌تر است. این بدان معناست که، هر چه سطح بلوغ پایین‌تر باشد، نحوه تعامل به شکل دستوری است، اما با افزایش میزان بلوغ، نحوه تعامل به سمت تفویضی گرایش می‌یابد.

1. Repeated Measurements Analysis of Variances/ RMAV



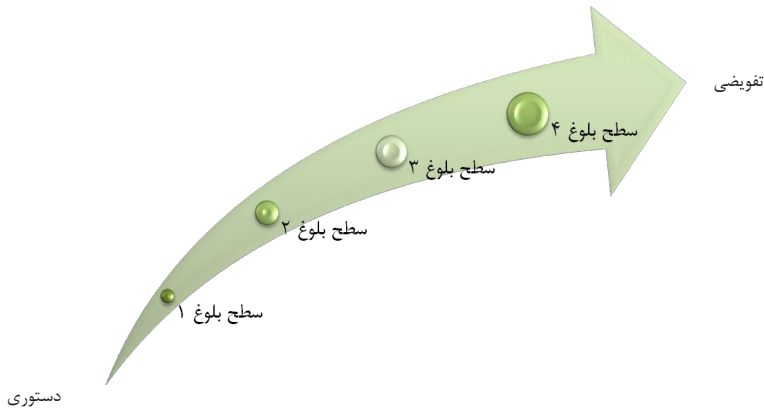
نتایج مقایسه چندگانه برای فرآیند مدیریت منابع انسانی در جدول (۶) نشان داده شده است.

جدول ۶: نتایج مقایسه‌های چندگانه برای فرآیندهای مدیریت منابع انسانی  
(آزمون توکی (Tukey HSD))

سطح (I)	سطح (J)	تفاضل میانگین (I-J) Mean Deference	انحراف معیار	سطح معناداری Sig	Confidence 95% Interval		
					کران بالا	کران پایین	
	سطح بلوغ ۲	-۰/۳۵۲۰۱*	۰/۰۹۱۱۸	۰/۰۰۱	-۰/۵۸۹۸	-۰/۱۱۴۳	
سطح بلوغ ۱	سطح بلوغ ۳	-۰/۸۴۵۳۱*	۰/۰۹۰۴۱	۰/۰۰۰	-۱/۰۸۱۱	-۰/۶۰۹۵	
	سطح بلوغ ۴	-۱/۳۳۱۲۸*	۰/۰۹۱۱۸	۰/۰۰۰	-۱/۵۶۹۰	-۱/۰۹۳۵	
سطح بلوغ ۲	سطح بلوغ ۱	۰/۳۵۲۰۱*	۰/۰۹۱۱۸	۰/۰۰۱	۰/۱۱۴۳	۰/۵۸۹۸	
	سطح بلوغ ۳	-۰/۴۹۳۳۰*	۰/۰۹۰۴۱	۰/۰۰۰	-۰/۷۲۹۱	-۰/۲۵۷۵	
سطح بلوغ ۳	سطح بلوغ ۴	-۰/۹۷۹۲۷*	۰/۰۹۱۱۸	۰/۰۰۰	-۱/۲۱۷۰	-۰/۷۴۱۵	
	سطح بلوغ ۱	۰/۸۴۵۳۱*	۰/۰۹۰۴۱	۰/۰۰۰	۰/۶۰۹۵	۱/۰۸۱۱	
سطح بلوغ ۴	سطح بلوغ ۲	۰/۴۹۳۳۰*	۰/۰۹۰۴۱	۰/۰۰۰	۰/۲۵۷۵	۰/۷۲۹۱	
	سطح بلوغ ۴	-۰/۴۸۵۹۷*	۰/۰۹۰۴۱	۰/۰۰۰	-۰/۷۲۱۷	-۰/۲۵۰۲	
سطح بلوغ ۲	سطح بلوغ ۱	۱/۳۳۱۲۸*	۰/۰۹۱۱۸	۰/۰۰۰	۱/۰۹۳۵	۱/۵۶۹۰	
	سطح بلوغ ۳	۰/۹۷۹۲۷*	۰/۰۹۱۱۸	۰/۰۰۰	۰/۷۴۱۵	۱/۲۱۷۰	
سطح بلوغ ۳	سطح بلوغ ۱	۰/۴۸۵۹۷*	۰/۰۹۰۴۱	۰/۰۰۰	۰/۲۵۰۲	۰/۷۲۱۷	

## نتیجه‌گیری

طبق نتایج به‌دست آمده از آزمون‌های انجام گرفته بر روی پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، مشاهده می‌شود که سطوح بلوغ فرآیندهای منابع انسانی شرکت‌های تابعه بر نحوه تعامل بین ستاد شرکت‌های مادر تخصصی و شرکت‌های تابعه تأثیرگذار است و با بالا رفتن سطح بلوغ فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، میزان اختیاراتی که از سوی سازمان مادر در اختیار شرکت‌های تابعه قرار می‌گیرد، افزایش می‌یابد.



شکل ۴: تغییر نحوه تعامل با افزایش سطح بلوغ فرآیندهای مدیریت منابع انسانی

این نتیجه با پاسخ‌های دریافتی از مصاحبه با خبرگان نیز همخوانی داشته و نشان می‌دهد که با افزایش سطح بلوغ، میزان استقلال شرکت‌های تابعه افزایش می‌یابد. از این رو روش پیشنهادی برای تعامل ستاد شرکت مادر تخصصی و شرکت‌های تابعه بر اساس سطوح بلوغ فرآیند مدیریت منابع انسانی به شرح زیر ارائه می‌شود:

- سطح بلوغ ۲-۰) روش پیشنهادی دستوری
- سطح بلوغ ۳-۵) روش پیشنهادی مشارکتی
- سطح بلوغ ۶-۷) روش پیشنهادی مشارکتی
- سطح بلوغ ۸-۱۰) روش پیشنهادی تفویضی

در پایان به این نکته اشاره می‌شود که در استفاده از مدل‌های کشورهای توسعه‌یافته یا شرکت‌های صاحب‌گرید<sup>۱</sup> جهانی، رعایت اصل سازگاری در حوزه فرهنگ، قوانین، عرف، باورها، ارزش‌ها، اخلاق حرفه‌ای و... بسیار با اهمیت است. از طرفی استفاده از نسخه‌ای واحد برای سازمان‌های متفاوت از حیث مدیریت، الزاماً اثربخشی یکسان ندارد. برای شرکت‌های خصوصی، دولتی و نیمه دولتی در سازمان‌های مادر تخصصی ایرانی، لازم است این مدل بازنگری گردد. به نظر می‌رسد در سازمان‌های دولتی که عمده نظام‌ها و سیستم‌های توسعه و ارتقاء از جمله مدیریت HR از طریق بخشنامه و دستورالعمل عملیاتی می‌شود، مفهوم مشارکت یا تفویض رنگ باخته و کم‌اهمیت است و حتی نظام حقوق و دستمزد و پاداش و تنبیه دیکته شده و علی‌السویه ابلاغ و اجرا

1. Grade

می‌شود، این مدل کارایی چندانی ندارد. به عبارت دیگر چنین مدلی در دستگاه‌های دولتی نیازمند حذف بسیاری از پارامترها و افزودن پارامترهای جدید است و به اصطلاح این مدل در سازمان‌های دولتی به چکش کاری فراوان محتاج است.

## محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش با مصاحبه با ۵ نفر از خبرگان منابع انسانی انجام پذیرفت. همچنین در تحلیل پرسشنامه دوم از نظر ۳۰ نفر از متخصصان این حوزه استفاده گردید. انجام این پژوهش با تعداد بیشتری از خبرگان و دریافت نظرات بیشتری نتایج بهتری را به دنبال خواهد داشت.

در این پژوهش به علل متفاوت بودن سطوح بلوغ در شرکت‌های تابعه پرداخته نشد. به طور مثال دلیل پایین بودن سطوح بلوغ در فرآیندها ذکر نگردید. بنابراین پژوهش بیشتر در این زمینه و راه‌های توانمندسازی این مدیریت، می‌تواند در نحوه تعامل ستاد و شرکت‌های تابعه تأثیرگذار باشد و نتایج بهتر و دقیق‌تری را برای این نحوه تعامل در پی خواهد داشت.

در این پژوهش سطح نحوه تعامل بین ستاد و شرکت‌های تابعه در یک سازمان مادر تخصصی بر اساس سطوح بلوغ فرآیندهای منابع انسانی شرکت تابعه مورد تحلیل و ارزیابی قرار گرفت. اما لازم به ذکر است تعیین سبک ارتباطی بین ستاد و شرکت‌های تابعه همان‌طور که تابعی از سطح بلوغ شرکت‌های تابعه است، تابع سطح بلوغ شرکت مادر در آن فرآیند نیز است. در پاسخ‌های فعلی فرض بر این است که سطح بلوغ شرکت مادر از وضعیت خوبی برخوردار باشد (به‌طور مثال سطح بلوغ بالای شش). بنابراین ضروری به‌نظر می‌رسد که سطح بلوغ ستاد شرکت مادر در حوزه فرآیندهای منابع انسانی مشخص شود و سپس به تعیین نحوه تعامل بین ستاد و شرکت‌های تابعه پرداخته شود.

## پیشنهادها

۱. در این پژوهش سطح نحوه تعامل بین ستاد و شرکت‌های تابعه در یک سازمان مادر تخصصی بر اساس سطوح بلوغ فرآیندهای مدیریت منابع انسانی شرکت تابعه مورد تحلیل و ارزیابی قرار گرفت. اما لازم به ذکر است تعیین سبک تعامل بین ستاد و شرکت‌های تابعه همان‌طور که تابعی از سطح بلوغ شرکت‌های تابعه است، تابع سطح بلوغ شرکت مادر در آن فرآیند نیز می‌باشد. در پاسخ‌های فعلی فرض بر این است که سطح بلوغ شرکت مادر از وضعیت خوبی برخوردار باشد (به‌طور مثال سطح بلوغ بالای شش). بنابراین پیشنهاد می‌شود که:

● سطح بلوغ ستاد شرکت مادر در حوزه فرآیندهای مدیریت منابع انسانی مشخص شود سپس

- به تعیین نحوه تعامل بین ستاد و شرکت‌های تابعه پرداخته شود.
- پژوهش حاضر با در نظر گرفتن سطح بلوغ ستاد و شرکت‌های مادر به طور همزمان انجام و تأثیر سطح بلوغ شرکت مادر بر نحوه تعامل ستاد و شرکت‌های تابعه مشخص گردد.
  - ۲. اثر سبک مدیریت حاکم بر سازمان‌های مادر تخصصی را نیز بر نحوه تعامل بین ستاد و شرکت‌های تابعه در نظر گرفته شود.
  - ۳. در این پژوهش به طور کلی یک شرکت مادر تخصصی با شرکت‌های تابعه آن به طور عام در نظر گرفته شد و نوع شرکت و نیز کسب و کار مادر تخصصی در تجزیه و تحلیل منظور نگردید. بنابراین به نظر می‌رسد نوع و کسب و کار شرکت در تعیین ارتباط بین ستاد و شرکت تابعه تأثیرگذار باشد که در نظر گرفتن این دو ویژگی در پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌گردد.

## منابع

### الف) فارسی

- آذری بیداسکان، جواد و امید استرآبادی، فاطمه (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و بهره‌وری سازمانی در سازمان‌های هلدینگ، نظام‌ها و فرآیندها، اولین کنفرانس سازمان‌های هلدینگ (کارکردها و چالش‌ها)، تهران.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۸). کتاب کاربردی "دستنامه" مدیریت منابع انسانی. مترجمین حسین پهلوانیان، سیدمهدی میرحسینی زواره و جمشید کمایی، تهران، انتشارات نیکو روش، جلد اول.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۸). کتاب کاربردی "دستنامه" مدیریت منابع انسانی. مترجمین حسین پهلوانیان، سیدمهدی میرحسینی زواره و جمشید کمایی، تهران، انتشارات نیکو روش، جلد دوم.
- اتابکی، محسن (۱۳۸۴). راهبری سازمان‌های هلدینگ، چاپ دوم، تهران، انتشارات پیام مولف.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۹۱). مدیریت عمومی، ویراست سوم، تهران، نشر نی.
- بایابی، محمدعلی (۱۳۸۴). نقش منابع انسانی در اثربخشی شرکت‌های مادر و مجموعه، دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، لن (۱۳۸۴). استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا و آثار). ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی. تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پزشک، حبیب‌اله و قاسمی، میثم (۱۳۹۰). ارائه مدل راهبری و کنترل استراتژیک مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های هلدینگ (با تأکید بر استقرار مجمع ادواری). اولین کنفرانس سازمان‌های هلدینگ (کارکردها و چالش‌ها)، تهران.

حسن‌زاده، زینب و یوسف‌آبادی، فرید (۱۳۸۶). برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شرکت توسعه ۱ مینا با استفاده از مدل‌های مدیریت استراتژیک. پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران. حق‌جو، عبدالحسین (۱۳۸۵). طراحی ساختار مناسب هلدینگ نفت بهران، سازمان مدیریت صنعتی، تهران. سعادت، اسفندیار (۱۳۷۶). مدیریت منابع انسانی. تهران، مهر. سیدجوادی، سید رضا (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران، نشر نگاه دانش. صمصامی، افشین و دبیری، افشین (۱۳۹۱). پیاده‌سازی فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اساس مدل فیلیپس. کنفرانس سالانه مدیریت، تهران. عطا، علی و اخوان‌صراف، احمدرضا (۱۳۹۰). تأثیر ستاد شرکت‌های هلدینگ بر تصمیمات منابع انسانی شرکت‌های تابعه، (کارکردها و چالش‌ها). اولین کنفرانس سازمان‌های هلدینگ (کارکردها و چالش‌ها)، تهران.

### ب) انگلیسی

- Bas, Abdurrahman (2012). Strategy Facilitation Process by HR. *Strategic HR Management*, 58, pp. 313-321.
- Goold, M. & Campbell, A. (1987). *Strategies and Styles*. Oxford: Basil Blackwell.
- Hussain, Zahid; Wallace, James & Cornelius, Nelarine E. (2007). The Use and Impact of Human Resource Information Systems on Human Resource Management Professionals. *Information & Management*, 44(1), pp. 74-89.
- Jia, Guangshe; Chen, Yuting; Xue, Xiangdong; Chen, Jianguo; Cao, Jiming & Tang, Kewei (2011). Program Management Organization Maturity Integrated Model for Mega Construction Programs in China. *International Journal of Project Management*, 29(7), pp. 834-845.
- Jia, Guangshe ; Ni, Xiaochuan; Chen, Zhen; Hong, Baonan; Chen, Yuting; Yan, Fangjun & Lin, Chen (2012). Measuring the Maturity of Risk Management in Large-scale Construction Projects. *Automation in Construction*, 34, pp. 56-66.
- Kruger, C. J. (Neels) & Johnson, Roy D. (2010). Information Management as an Enabler of Knowledge Management Maturity: A South African Perspective. *International Journal of Information Management*, 30(1), pp. 57-67.
- Philips, E. (2004). *Process Survey Tool*. Human Resources Management, V1.
- Rupidara, Neil Samuel & McGraw, Peter (2011). The Role of Actors in Configuring Human Resource Systems within Multinational Subsidiaries. *Human Resources Management Review*, 21(3), pp. 174-185.
- Smilansky, J. (2005). *The Systematic Management of Executive Talent*. Hydrogen.
- Tayson, Shaun (1987). The Management of the Personnel Function. *Journal of Management Studies*, 24(5), pp. 523-532.
- Tkalac Vercic, Ana; Vercic, Dejan & Sriramesh, Krishnamurt (2012). Internal

- Communication: Definition, Parameters and the Future. *Public Relations Review*, 38(2), pp. 223-230.
- Truss, Catherine & Gratton, Lynda (1994). Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), pp. 663-720.
- Ulrich, Dave & Lake, Dale (1990). Organizational Capability: Creating Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 5(1), pp. 77-92.
- Wright, P. M. & McMahan, C. G. (1992). Theoretical Perspectives for Strategy Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), pp. 295-319.
- Yukel, Gary (2012). *Leadership in Organizations*, 8th ed. University of Albany State University of New York.
- Zafar, Humayun (2013). Human Resource Information Systems: Information Security Concerns for Organizations. *Human Resource Management Review*, 23(1), pp. 105-113.

**پیوست:**

**جدول ۱: بخشی از پرسشنامه تعیین نحوه تعامل بین شرکت مادر تخصصی و شرکت‌های تابعه**

سطح بلوغ ۳-۵			سطح بلوغ ۰-۲			عناصر اصلی فرآیند استخدام کارکنان
تفویض اختیار	مشارکتی	دستوری	تفویض اختیار	مشارکتی	دستوری	
به شرکت تابعه	بین شرکت مادر و شرکت تابعه	از سوی شرکت مادر	به شرکت تابعه	بین شرکت مادر و شرکت تابعه	از سوی شرکت مادر	توسعه خط‌مشی و ابزارهای استخدام
						تهیه نمودار سازمانی / شرح شغل و شایستگی‌های موردنیاز برای شاغلان
						توسعه برنامه‌های بلندمدت استخدام
						توسعه برنامه‌های دقیق و جزئی نیروی کار

# Interaction between Parent Company Human Resources Management and its SBUs Based on a Maturity Perspective

**Samira Vaezi**<sup>1</sup> M.A. Student, Faculty of Science and Engineering, Islamic Azad University, Parand Branch, Tehran, Iran.

**Ali Taghizadeh Herat**<sup>2</sup> Faculty Member, Islamic Azad University, Parand , Branch, Tehran, Iran (Corresponding Author).

**Ghanbar Mohammadi Elyasi**<sup>3</sup> Faculty Member, Tehran University, Iran.

**Ebrahim Sheikh**<sup>4</sup> Faculty Member, Islamic Azad University, Parand Branch, Tehran, Iran.

## Abstract

This research is conducted to introduce a model for the interaction of the holding companies and their subsidiaries based on the maturity level of the human resource management processes of subsidiaries. Data were collected through interviews with university professors and experts, as well as questionnaires. The first oral questionnaire was given to 5 experts. The second one, developed based on Philips' PST model and interaction styles of Goold and Campbell, was administered to 30 professors, HRM spacialists in holding companies and other related experts. To reach statistical conclusion, the results acquired by the two questionnaires were compared. To analyze the data collected, SPSS16 software was used. Both descriptive and inferential statistics were used for the ten HRM processes. Findings show that the maturity level of the subsidiaries affect the interaction between the parent companies and their subsidiaries. With any increase in the maturity level of the subsidiaries, more authority is granted to them by their parent companies.

**Keywords:** Holding Company, Interaction Styles, Human Resource Strategy, Human Resource Management, Philips Model, Process Survey Tool (PST).

1. svaezi5@gmail.com
2. t\_herat@yahoo.com
3. elyasi@ut.ac.ir
4. sheikh.eb@gmail.com