

«تحلیل شاخص‌های مؤثر بر عملکرد بهینه در مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی»

عباس اصلانی

(مدیرکل دفتر برنامه‌ریزی، بودجه و تحول اداری استانداری آذربایجان غربی)

Aslani_abbas@gmail.com

چکیده

بدون شک، عملکرد و کارایی سازمان از مهم‌ترین معیارهای سنجش موفقیت در هر سازمان محسوب می‌شود. عملکرد سازمان می‌تواند از طریق طراحی و تدوین استراتژی‌هایی برای دستیابی به بالاترین سطح رضایت ارباب و رجوع، ارائه خدمات با کیفیت و مطلوب و ایجاد مزیت‌های رقابتی بهینه‌سازی شود. در دنیای امروز، توسعه منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان به‌عنوان یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی و بهبود کارایی و اثر بخشی سازمانی شناخته می‌شود. در شرایط کنونی، برتری رقابتی، ایجاد ارزش و تضمین رشد پایدار به‌طور فزاینده‌ای به نقش سرمایه انسانی سازمان‌ها، شامل دانش، نگرش، رفتار، قابلیت‌ها و تجربیات کارکنان وابسته است. این تحقیق از نظر هدف در دسته تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد و هدف آن توسعه دانش کاربردی در یک حوزه خاص است. همچنین، از نظر روش جمع‌آوری اطلاعات، این تحقیق توصیفی-تحلیلی می‌باشد. جامعه آماری این مطالعه را ۳۱۷ نفر از خبرگان و نخبگان سازمانی استان آذربایجان غربی تشکیل می‌دهند که شاخص‌های مؤثر بر مدیریت مطلوب منابع انسانی در سازمان از نگاه آنها مورد سنجش و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

واژگان کلیدی

مدیریت، منابع انسانی، سازمان، عملکرد.

مقدمه

اهداف و آرمان‌های هر سازمانی فلسفه وجودی آن سازمان به‌شمار می‌آیند و هر سازمانی برای نیل به هدف‌ها نیازمند همت گروهی است. پیچیدگی کار جمعی سبب آفرینش و پدید آمدن مدیریت نظام‌گونه است. اثربخشی و راندمان به‌عنوان دو هدف حائز اهمیت در هر سازمانی نیازمند شیوه‌ها و سیاست‌هایی می‌باشد که مدیران آنها را اتخاذ کرده و مورد استفاده قرار می‌دهند. از سویی کمبود منابع و دگرگونی‌های محیطی در حوزه‌های گوناگون داخلی و خارجی اهمیت مدیریت را بیشتر نمایش داده است. مدیریت در بسیاری از کشورهای در حال پیشرفت دارای اهمیت بسیاری است. بررسی کارشناسان حوزه پیشرفت اقتصادی نشان داده است که فراهم نمودن تکنولوژی و پول، به‌تنهایی پیشرفت و رشد را پدید نمی‌آورد. تا زمانی که نیاموزیم چگونه می‌توان از منابع انسانی به‌درستی بهره برد و آنها را مدیریت نمود، تکنولوژی و تبعات آن بیهوده و گاه دست و پاگیر می‌باشد. عده‌ای معتقدند مدیریت با فرد متولد می‌شود، رفتار مدیران ذاتی می‌باشد و قابل آموزش نیست. در مقابل عده‌ای معتقدند، مدیریت اصول دارد و بر پایه این اصول می‌توان علم و دانش مدیریت را نیز، تشریح کرد. این اصول و فنون در موقعیتی مشابه، کاربردهای مشابه دارند، لذا اکتسابی و قابل آموزشدهی و آموزشگیری هستند. به‌طور کلی می‌توان گفت مدیریت حرفه می‌باشد، چون مدیران موفق ظرفیت‌های مورد نیاز که قابلیت آموزش را دارند، در کار خود به‌نحو مطلوبی به کار می‌گیرند.

سازمان‌های امروز تحت‌تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال‌های زیاد تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب‌نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. بین

سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. (تی جف دنیس، سیدنیا دی اسکات، بهزاد رضانی، ۱۳۷۷)

در حال حاضر قدرت رقابتی ملت‌ها، در گرو کیفیت سرمایه انسانی آنها می‌باشد. مدیریت "سرمایه انسانی" در سازمان‌ها حیاتی‌ترین نوع مدیریت به‌شمار می‌آید. فرسودگی سرمایه انسانی، کیفیت کالاها و خدمات تولیدی را به مخاطره می‌اندازد. بنابراین تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه‌ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته می‌باشد و از این روست که مسئولان سازمان‌ها با یاری متخصصان رفتار و منابع انسانی توجه خاصی به پرورش کارکنان مبدول می‌دارند. (پرویز احمدی، محمد صفری کهر، سمیه نعمتی، ۱۳۸۹)

یکی از مفاهیمی که در راستای بالیدن توانمندسازی کارکنان مطرح می‌شود، پیشرفت منابع انسانی می‌باشد و بالعکس. با آنکه تعریف متفاوتی از توانمندسازی کارکنان ارائه گردیده است اما فصل مشترک کلیه آنها، واگذاری اختیار و مسئولیت بیشتر به کارکنان می‌باشد. چنانچه اعتماد متقابل (میان مدیریت و کارکنان) حاکم نباشد، هیچ شیوه در ارتقا توانمندی کارساز نخواهد بود. سازمان‌ها برای بقا در دنیای پیچیده و پویای امروزی می‌باید این نیروی بالقوه را کشف کنند و به کار ببرند. کارکنان توانمند به سازمان و خودشان سود می‌رسانند. یکی از تکنیک‌های بهره‌وری در زمینه منابع انسانی بهره‌گیری از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی در هر سازمان می‌باشد. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعداد و توانایی‌های بالقوه فرد به‌منظور پیشرفت سازمان بهره‌می‌برد و بالفعل در آوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد. در واقع توانمندسازی کارکنان تکنیکی تأثیرگذار برای افزایش بهره‌وری کارکنان و بهره‌گیری بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. پس از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و بالنگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی می‌باشد که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق هستند باشند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای می‌باشد مرکب از انسان‌هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد، احساس مالکیت خواهد کرد. بهره‌گیری از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیت بزرگ به‌شمار می‌رود. توانمندسازی شیوه نوینی برای بقای سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی می‌باشد. (آقایار، ۱۳۸۲)

متن اصلی

ویژگی‌های شغلی و نقش‌های مدیران

مدیران افرادی هستند که رویداد آفرینند، با فشار کاری روبه‌رو هستند، بهره‌گیری از و سایل شفاهی ارتباط را ترجیح می‌دهند، به‌نحوی که بر اساس بررسی صاحب‌نظران نشان داده شده است که ۷۸ درصد وقت مدیران عالی به تعامل گفتاری اختصاص دارد، و نهایتاً اینکه اکثر مدیران در تصمیم‌گیری تمایل به بهره‌گیری از قضاوت‌های شخصی و ذهنی دارند. برای درک اینکه مدیران در تعامل با سیستم‌های مدیریتی بایستی از چه شایستگی‌هایی برخوردار باشند لازم می‌باشد سطوح مختلف مدیریت در یک سازمان ابتدا مطرح و سپس به ظرفیت‌های مورد نیاز آنان پرداخته شود.

هر سازمانی، در سه سطح مجزا لیکن متداخل عمل می‌کند، که هرکدام از این سطوح نیازمند ترکیب ظرفیت‌های مدیریتی متفاوتی هستند. این سطوح مدیریت شامل سطح عملیاتی (Operational Level)، سطح مدیریتی (Managrial Level)، و سطح استراتژیک (Strategic Level) می‌باشند. فهم سطوح سه‌گانه مدیریت می‌تواند در فهم تمرکز فعالیت‌ها در سطوح مختلف در یک سازمان کمک نماید. گاهی به‌جای سه اصطلاح فوق از سه مفهوم مدیران بالا (TOP Managers)، مدیران میانی (Middle Manager) و مدیران پایین (Lower Level manager) نیز بهره‌گیری می‌گردد. سطح مدیریت عملیاتی مسئولیت فعالیت عملیات در سازمان‌ها را به عهده دارد. مانند مدیریت جریان مواد اولیه به خطوط تولید در یک سازمان تولیدی، و یا مدیریت ثبت‌نام و انجام خدمات دانشجویی در یک دانشکده، و یا ثبت و نگهداری عملیات چک در یک سیستم بانکی، همگی مثال‌هایی از این سطح مدیریت در سازمان‌ها می‌باشند. از طرفی به موازات افزایش حجم فعالیت‌های شرکت و اندازه سازمان‌ها، نیاز به هماهنگی بین فعالیت‌های مدیران عملیاتی و همچنین به تصمیم‌گیری در این مورد که چه کالا و خدماتی باید تولید شود، ضرورت سطح دوم یعنی سطح مدیریت میانی به وجود می‌آید. در این سطح، وظیفه مدیریت عبارتست از مدیریت وظایف عملیاتی، و ایفای نقش رابط یا کاتالیزور بین بخش تولید و مصرف. به‌عبارتی برای آنکه سطح عملیاتی بتواند خوب عمل کند، مدیران بایستی مطمئن شوند که واحدهای عملیاتی، مواد اولیه خود را به‌موقع و مناسب تحویل می‌گیرند و کالا و خدمات تولید شده به‌خوبی فروش رفته و مصرف می‌گردند.

همچنین همان‌گونه که اشاره رفت هر سازمانی در یک اجتماع وسیع عمل می‌کند. سازمان به‌عنوان بخشی از محیط نسبت بدان مسئولیت دارد. سطح مدیریت استراتژیک بایستی مطمئن شود که مدیران در محدوده‌های اجتماعی عمل می‌نمایند. از آنجا که منبع غایی اختیارات در هر سازمان ناشی از جامعه



می‌باشد، لذا سازمان بایستی کالا و خدمات مورد پذیرش جامعه را فراهم سازد. بنابراین سطح مدیریت استراتژیک اهداف درازمدت و جهت کلی حرکت سازمان و کلامی دیگر تعیین چگونگی عمل سازمان نسبت به محیط را تعیین می‌کند. سازمان‌ها ممکن است به دنبال اثربخشی بر محیط از طریق برقراری کوشش‌های ارتباطی مانند تبلیغات و یا اجرای برنامه‌های آموزشی اعضا جامعه باشند. از سویی دیگر سازمان‌ها بنا به تفاوتشان دارای عناوین مدیریتی مختلفی هستند که کاربرد اصطلاحات واقعی برای تشخیص سطوح مختلف مدیریتی در این سازمان‌ها با هم متفاوت می‌باشد. برای مثال در سه سازمان بازرگانی، آموزشی و یا دولتی از اصطلاحات متفاوتی در سطوح مختلف مدیریت این سازمان‌ها بهره‌گیری می‌گردد. لیکن تمام سرپرستان در این سه سطح و در همه انواع مؤسسات، با هر نام و عنوانی همگی مدیرند. که مرکز ثقل وظایفشان متفاوت می‌باشد.

به‌طور کلی فعالیت‌های سرپرستان بخش، مدیران قسمت‌ها و همچنین مدیرعامل، وزیر، معاونین وزراء و غیره، علی‌رغم اصطلاحات متفاوتی که در مورد سمت آنها به کار می‌رود، شبیه یکدیگرند. اگر چه سعی می‌گردد که تشابهات میان این سطوح مختلف مدیریت جستجو گردد، لیکن باید توجه نمود که مغایرت‌ها نیز بین فعالیت‌های آنان وجود دارد. این مغایرت‌ها بیشتر ناشی از منحصربه‌فرد بودن سازمان‌ها و محیطی که در آن فعالیت می‌نمایند.

آنچه مهم است و باید بدان تأکید گردد، این می‌باشد که این مغایرت‌ها ناشی از سطوح مختلف مدیریت در یک سازمان، و هم در سطوح متشابه مدیریت در سازمان‌های مختلف مدیریت در یک سازمان و هم در سطوح متشابه مدیریت در سازمان‌های مختلف و محیط یکسان، و هم در سطوح متشابه مدیریت در سازمان‌های مختلف یا یکسان و در محیط متفاوت می‌باشد. بنابراین نوع سطوح سازمان و شرایط محیطی منشأ این مغایرت‌ها هستند.

در هر حال سطح مدیریت، نوع سازمان و اقتضا و موقعیتی که سازمان در آن قرار می‌گیرد، از عوامل مهم ظرفیت‌ها و توانایی‌ها و صلاحیت‌های مورد نیاز جهت مدیریت کردن می‌باشند. با آگاهی به تأثیر هر کدام از سه عنصر فوق‌الذکر در ترکیب ظرفیت‌های مورد نیاز می‌توان به نیازهای آموزشی و سیستم حرکت مدیر در هر مدیریت دست یافت، که تحت عنوان دوران خدمت مدیریت از آن ذکر می‌شود. (عاصمی پور، محمد جواد). “طراحی و تبیین نظامات انتخاب و انتصاب مدیران با جهت‌گیری بهبود مدیریت دولتی” دانشگاه تهران (۱۳۷۱)

به‌طور کلی مدیران تقریباً ده نقش متفاوت دارند که این نقش‌ها در سه گروه کلی طبقه‌بندی می‌شوند.

الف - نقش ارتباطی:

۱- نقش تشریفاتی: مدیران به مناسبت موقعیتشان به‌عنوان رئیس بایستی طبق وظایف تشریفاتی فعالیت معینی را انجام دهند.

۲- نقش رهبری: در نقش رهبری مدیران ضمن مسئولیت در قبال کار زیر دستان، باید نسبت به برانگیختن آنها به کار همت کنند.

ب - نقش اطلاعاتی:

۱- نقش رابطه با همدیگر: مدیران در این نقش با افراد خارج از سازمان به‌منظور کسب اطلاعات و ایجاد ارتباط‌های کاری نظارت و پیگیری امکانات و سایر اموری که در خارج از سازمان اتفاق می‌افتد، ارتباط برقرار می‌نمایند.

۲- نقش نظاره‌گر (دیده‌بان): در این نقش مدیر به مثابه مرکز سلسله اعصاب، اطلاعات داخل و خارج سازمان را پیگیری می‌نمایند.

۳- نقش اشاعه دهنده: در این نقش مدیران، اطلاعاتی را که به‌دست آورده‌اند جمع‌آوری و به‌نحو مقتضی در بین افراد سازمان اشاعه می‌دهند.

۴- نقش سخنگو: در این نقش مدیران، اطلاعات لازم را به اطلاع سایر افراد و دستگاه‌های خارج از سازمان می‌رسانند.

ث - نقش تصمیم‌گیری:

۱- نقش کار آفرینی: در این نقش مدیر برای ایجاد تغییر و تحول در سازمان، به تحقیق و بررسی می‌پردازد. در واقع مدیر در این نقش با میل و رغبت منشأ تغییر در داخل سازمان می‌باشد.

۲- نقش تنش زدایی: در این نقش هر گاه سازمان با تشنجات و مسائل ناگهانی روبه‌رو می‌شود مدیران مسئول ارائه راه حل و اقدامات اصلاحی می‌باشند

۳- نقش تخصیص دهنده منابع: مسئولیت تخصیص دادن انواع منابع سازمان بر عهده مدیران می‌باشد. برنامه ریزی، دادن درخواست، بودجه بندی و برنامه ریزی امور کارکنان سازمان از این قبیل‌اند.

- نقش مذاکره‌کننده: در این نقش مدیر در مذاکرات و انعقاد قراردادها، نقش نمایندگی سازمان را بر عهده دارد. (رابینز، ۱۳۷۷)

از منظری وسیع ترودر نظام‌های اجتماعی، اگر قرار باشد که سازمانی به‌صورت مؤثر اداره شود باید به چهار نقش تولید، انجام وظیفه، نوآوری و ادغام توجه نمود.

نقش تولید کنند: از مدیر موفق انتظار می‌رود به نتایجی برابر یا برتر از سایر رقبای دست یابد. مدیر موفق باید چیزی بیش از ظرفیت فنی داشته‌باشد. تا بتوانند افرادی را که با آنها کار می‌کند اداره نماید و دقت نماید که این افراد مولد باشند.

نقش انجام‌وظیفه (ایفاگر نقش): در این نقش مدیران مراقب‌اند تا نظام اجرایی برای همان آرمانی که طراحی شده می‌باشد فعالیت نمایند.

نقش نوآوری: در این نقش مدیران باید این اختیار را داشته‌باشند که اهداف را تغییر دهند و نظام‌هایی را که بر اساس آن ایفای نقش می‌کنند، در صورت لزوم،



دگرگون سازند.

نقش ادغام: ادغام فرایندی می‌باشد که استراتژی‌های فردی در کنار هم به استراتژی‌های گروهی تبدیل می‌شوند. همچنین اهداف فردی با اهداف گروهی هماهنگ می‌شوند و سرانجام سازماندهی فردی به سازماندهی جمعی تبدیل می‌شوند.

منابع انسانی در آغاز هزاره سوم،

نیروی انسانی به‌عنوان برترین، اصلی‌ترین و تاثیرگذارترین دلیل ایجاد بقا و پیشرفت سازمان‌های تحقیقاتی محسوب می‌شود و در رده‌های بعدی عناصری چون تجهیزات و دستگاه‌ها، سرمایه، تکنولوژی و... قرار می‌گیرند. واضح است وقتی که از نیروی انسانی سخن به میان می‌آید عوامل مرتبط با آن همچون اندیشه و تعقل، محرک خلاقیت، دانش و اطلاعات روز و... را نیز مد نظر قرار می‌دهیم. نیروی انسانی کارآمد و حائز شرایط احراز شغل بزرگ‌ترین سرمایه چنین سازمان‌هایی است، سرمایه‌ای که آن را نمی‌توان به سرعت و سهولت جایگزین کرد. سازمان‌ها هرچقدر هم در کار جذب و استخدام دقت به خرج دهند، باز هم احتمال اینکه فردی که به استخدام در می‌آورند همان فرد مورد نظر از لحاظ ویژگی‌ها و خصوصیت‌های مورد نظر باشد، کم است. پس سازمان‌ها مجبورند برای اینکه ویژگی‌های دانشی و عملکرد فرد استخدام شده را تا حد امکان به معیارهای خود نزدیک کنند وی را آموزش دهند. نکته مهم این است که کارکنان بتوانند استعدادهای خود را در پست‌های که بیشترین سازگاری را با آنان دارند ظاهر کنند. متأسفانه همواره این سازگاری به وقوع نمی‌پیوندد. چه بسا استعدادهایی که به دلیل عدم استقرار فرد در مشاغل غیر مرتبط با سوابق و علاقه و تحصیلات وی، به هزرت رفته است و چه میزان نارضایتی‌های شغلی که از این رهگذر بروز کرده و اهداف را تحت الشعاع قرار داده است، لیکن در هر مقطع زمانی و از هر نقطه که این حرکت اصلاح شود به سود و صلاح سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های تحقیقاتی است. در کنار این مطلب اشاره به این نکته نیز ضروری به نظر می‌رسد که بررسی سیر تکامل تئوری‌های مدیریت و توجه به نکات مثبت و منفی آنها در یکی دو قرن اخیر، از آغاز نهضت‌های مدیریت قدیم، کلاسیک، نئوکلاسیک، رفتارگرایی و... تا کاربرد تئوری‌های اقتضا و ادغامی در سازمان بیانگر آن است که اگرچه تخصص‌گرایی موجب افزایش کارایی، دانش و ظرفیت کارکنان شده و باعث صرفه‌جویی در وقت و کاهش هزینه و حذف سرمایه‌گذاری‌های مکرر به منظور تأمین اشتغال و تسهیل در کنترل وظایف و مسئولیت‌ها می‌گردد، معهداً یکنواختی کار می‌تواند خستگی و بی‌حوصلگی و دلزدگی را به دنبال داشته باشد. در چنین شرایطی کارمندان ناگزیر می‌شوند راه‌های دیگری را برای جالب‌تر کردن زندگی شغلی خود جستجو نمایند، در نتیجه کارایی سازمان کاهش می‌یابد. از این رو در جوامع صنعتی و پیشرفته توجه صرف به تخصص‌گرایی به لحاظ مزایای فوق‌الاشاره مورد شک و تردید قرار گرفته و مدیران سازمان‌های نوین با به‌کارگیری تئوری تنوع‌گرایی یا گردش شغلی سعی می‌کنند بر مشکلات ناشی از تخصص‌گرایی فائق آمده و از یکنواختی شغلی برای کارکنان بکاهدند تا روحیه مطلوب برای انجام کار به وجود آید.

چیزی که واضح است آن است که امروزه سازمان‌ها در محیطی رقابتی فعالیت می‌کنند و بحث بهره‌وری نیروی انسانی برای آنها به یکی از موضوعات جدی تبدیل شده است. به علاوه نیروی انسانی‌یاز دارایی‌های مهم و اصلی هر سازمان است که اگر در پیشرفت آن دقت کافی از سوی مدیران سازمان‌ها نشود، سازمان به محیطی غیر مولد و هزینه‌زا تبدیل خواهد شد. پیاده‌سازی توسعه منابع انسانی همان گونه که گفته شد در حال حاضر قدرت رقابتی ملت‌ها، در گرو کیفیت سرمایه انسانی آنها است و مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها حیاتی‌ترین نوع مدیریت به‌شمار می‌آید. فرسودگی سرمایه انسانی، کیفیت کالاها و خدمات تولیدی را به مخاطره می‌اندازد، بنابراین تردیدی نیست که مسئولان سازمان‌ها باید با یاری متخصصان رفتار و منابع انسانی توجه خاصی به پرورش کارکنان مبدول می‌دارند. (احمدی پرویز؛ صفری کهره محمد؛ نعمتی سمیه، ۱۳۸۹).

پیاده‌سازی نظام پیشرفت نیروی انسانی در فضای کسب و کار حال حاضر بسیار مهم می‌باشد، چنانکه بدون پیشرفت و آموزش کارکنان و آشنا کردن آنان با ظرفیت‌های جدید، به‌قدر یقین می‌توان گفت که سازمان رو به نابودی و حذف از گردونه رقابت پیش می‌رود. در پیشرفت نیروی انسانی سازمان وظیفه دارد به ارتقا دانش و عملکرد کارمندان خود با بهره‌گیری از شیوه‌های مختلف، بپردازد. بعضی از این شیوه‌ها عبارتند از آموزش، ارزیابی عملکرد، چرخش شغلی، نگهداری منابع که هر کدام از این مباحث تئوری‌های خاص خود را دارد. همان طور که صحبت شد وقتی از پیشرفت بحث می‌شود منظور فقط آموزش نیست. بلکه پیشرفت رفتار، تخصص و دانش است. در ضمن این موارد مقطعی نیستند و برای اثر بخشی مناسب باید دائماً انجام شوند. پیشرفت منابع انسانی به مفهوم تولید فکر و ایده توسط کارکنان سازمان است و مفهوم جدید آن ایجاب می‌کند کارکنان به کیفیت‌ها و ظرفیت‌هایی مجهز شوند که هیچ‌گونه مشکلی با سازمان نداشته‌باشند و با دلسوزی و تعهد و بینش علمی‌توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمان قرار دهند و به‌طور دائم برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی پدید آورند.

البته چالش‌های پیش روی پیشرفت منابع انسانی وجود دارد که عمده‌ترین آنها عبارتند از:

۱- تأمین مالی و اعتبارات: بسیاری از سازمان‌ها به دلایل مختلف از جمله پایین بودن بهره‌وری و کارایی، مشکلات مالی عدیدهای پیدا می‌کنند. این مشکلات اقتصادی و بودجه‌ای مانع از اجرای برنامه‌های پیشرفت می‌شود. چون واضح است که برنامه‌های توانمندسازی و پیشرفت نیازمند سرمایه‌گذاری پول و زمان است. همچنین بعضی مدیران هستند که این‌گونه برنامه‌ها را هزینه سربار تلقی نموده و آن را بار اضافی سازمان بر می‌شمارند و از اجرای آنها شانه خالی می‌کنند.



۲- قرار داشتن در محیطی غیر رقابتی: کشور ایران به دلایل مختلف از جمله تحریم‌ها، عضو نبودن سازمان WTO و انزوای تجاری و اقتصادی، چندان احساس نیازی به توسعه منابع انسانی خود پیدا نمی‌کند. این مورد مخصوصاً در سازمان‌های دولتی بیشتر دیده می‌شود. چون جبران ضرر بهره‌ور نبودن نیروی انسانی از بودجه‌ی دولتی تأمین می‌شود.

۳- تغییر سبک مدیریتی: در برنامه‌های توانمندسازی، سبک‌های مدیریتی به سبک‌های رهبری تغییر خواهند نمود. این تغییر همواره خاصیت چالش زایی به دنبال دارد. چراکه لازمه آن زیر سؤال بردن شیوه‌های معمول کاری، ریسک‌پذیری و تجربه‌کردن، تمرکز بر فعالیتهای تیمی، افزایش دامنه اختیارات کارکنان، توجه به ارزش‌های جدید، تمایل به تبادل اطلاعات سازمانی و بهبود شیوه‌ها می‌باشد که در اکثر مواقع مقاومت شدید همه سطوح سازمانی را به دنبال خواهد آورد.

۴- تغییر عملکرد کارکنان: برنامه‌های توانمندسازی موجب خواهند شد که کارکنان به صراحت حرف بزنند، به جای پیدا کردن مقصر در جستجوی راه حل باشند، مشارکت جو گردند، مصالح سازمان را بر منافع فردی ترجیح دهند و نهایتاً اینکه به دنبال شاخص شدن نبوده و به جمع بیندیشند. این در حالی است که وجود ساختار متمرکز در اکثر سازمان‌ها، موارد برشمرده شده را از پتانسیل ایجاد چالش برخوردار نموده و مشکلات عدیده‌ای به ویژه در حوزه روابط کاری ایجاد می‌نماید.

۵- تغییر ساختار سازمانی: در فرایند تواناسازی، ساختار سازمانی از هرمی به دایره‌ای تغییر پیدا خواهد نمود. این تغییر ساختار ضمن اینکه به کارکنان اجازه می‌دهد با درجه آزادی و مسئولیت‌پذیری بیشتر فعالیت نمایند، روحیه مشارکت و کارگروهی را به عنوان یک ارزش عمده سازمانی تلقی نموده و در مواجهه با ساختار هرمی که در آن کاری انجام نمی‌شود مگر آنکه تایید و امضای آن پیشاپیش گرفته شده باشد، چالش‌های متعددی را ایجاد خواهد نمود.

۶- مسئولیت‌پذیری: کم بودن مسئولیت‌پذیری کارکنان مانع از آن می‌شود که به برنامه‌های پیشرفت و بهسازی علاقه نشان دهند. همچنین باید کارکنان نیز این احساس نیاز به ارتقا دانش را پیدا کنند که بیشتر ایجاد این احساس، بر روی دوش سازمان است.

۷- ضعف مدیریت: مدیریت گاهی اوقات می‌تواند نقش بازدارنده در اجرای برنامه‌های توانمندسازی داشته‌باشند. لازم است که مدیران را با ضرورت پیشرفت کارکنان آشنا نمود و راهکارها و شیوه‌های پیشرفت را نیز به آنها یاد داد. برخی از مدیران بر این باورند که کارکنان، نه تنها برای انجام مسوولیت‌های محوله به اندازه کافی دارای تبحر نیستند بلکه از توانمندی لازم برای ایفای نقش‌های جدید نیز برخوردار نمی‌باشند. آنها معتقدند توانمندی ذاتی است نه اکتسابی و به همین دلیل با کلیه امور و فرایندهای مرتبط با تواناسازی کارکنان مخالفت نموده و یا در مسیر انجام آن مانع تراشی می‌کنند.

۸- تهدید امنیت مدیریتی: برخی دیگر از مدیران بر این باورند که توانمند شدن کارکنان، موجب از دست دادن کنترل امور خواهد گردید. بنابر این آنان در تسهیم یا انتقال ظرفیت‌های کاری خود رغبت چندانی نشان نداده و ترجیح می‌دهند که خودشان روی وظایف کار کنند تا اینکه دیگران را درگیر سازند.

۹- انعطاف‌پذیری: سازمان‌هایی که انعطاف‌پذیری کمی دارند و در حقیقت غیر چابک هستند، به پیشرفت کارکنان خود نیز بها نمی‌دهند.

۱۰- مقاومت سازمان در برابر تغییر: از آنجا که پیشرفت کارکنان نیازمند تغییر سازمانی است، بسیاری مدیران احساس ترس از تغییر و وجود نگرش منفی مدیریتی دارند که آزادی عمل کارکنان را مترادف با تخطی سازمانی دانند.

۱۱- تحمیلی بودن فرایند: بسیاری از سازمان‌ها کارکنان خود را مجبور می‌کنند تا در برنامه‌های پیشرفت شرکت کنند مسلماً. وقتی کاری با اجبار انجام شود انگیزه و سطح یادگیری در آن کاهش پیدا می‌کند و سازمان نمی‌تواند در پیاده سازی برنامه‌های خود موفق باشد. در این راستا ابتدا باید کارکنان را از ضرورت پیشرفت فردی آگاه کرد و سپس این برنامه‌ها را به اجرا در آورد.

۱۲- عدم شناخت کافی نسبت به وضعیت پیش آمده و وضعیتی که پیش خواهد آمد: همان طور که در قسمت قبل توضیح داده شد، بسیاری سازمانها استراتژی خاصی ندارند. برای همین نمی‌دانند کجا هستند و به کجا می‌خواهند بروند مسلماً. بدون داشتن برنامه و استراتژی چگونه می‌توان انتظار داشت که سازمان برنامه‌ای برای پیشرفت کارکنانش داشته‌باشد؟

۱۳- عدم وجود مدیریت ارزیابی عملکرد به منظور ارزیابی و اصلاح فرایند توانمندسازی: اجرای برنامه‌های توانمندسازی بعد از اتمام اجرا، نیاز به ارزیابی عملکرد و سنجش اثربخشی دارند. نمی‌توان بدون داشتن معیارهای مناسب سنجش اثربخشی و ارزیابی عملکرد، اقدام به اجرای توانمندسازی نیروی انسانی کرد. در این صورت فقط سرمایه‌گذاری ای کرده‌ایم که از بازدهی و بازگشت آن اطلاع نداریم.

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها

مدیریت منابع انسانی در هر شرکت پروژه محور عبارت است از اداره استراتژیک و پایدار نیروی انسانی به‌عنوان با ارزش‌ترین دارایی جهت کمک به نیل مأموریت و اهداف تعیین شده با تأکید بر ایجاد ارزش افزوده و ایجاد مزیت رقابتی توسط نیروی انسانی. گزارش عملکرد مدیریت منابع انسانی و آموزش طی یک سال اخیر به شرح زیر بیانگر عملکرد مطلوب و نتیجه‌گرای مدیریت جدید شرکت و کادر واحد است. در اکثر شرکت‌ها، مسئولیت واحد مدیریت منابع انسانی بیشتر در راستای سیاست‌گذاری و راهنمایی است اما به‌طور کلی ماهیت دقیق واحدهای مدیریت منابع انسانی به‌اندازه سازمان بسیار وابسته است. شرکت آی ۲، شبکه‌ای گسترده از واحدهای منابع انسانی، با محوریت دفتر مرکزی و استقرار یک واحد در هر یک از بخش‌های دیگر سازمان، دارد. در این

سازمان مدیران واحدهای منابع انسانی به صورت یک ساختار ماتریسی عمل می‌کند که وظیفه کمک و مشاوره دادن به مدیران واحدهای هم‌سطح خود را در سطح سازمان به عهده دارند. شرکت سی ۳ یک واحد مرکزی مدیریت منابع انسانی و تعدادی کارشناس مدیریت منابع انسانی در هر واحد کسب و کار دارد. وقتی این شرکت پروژه‌های بزرگ می‌گیرد، که هر یک نقش یک واحد تجاری نمونه مانند پروژه المپیک لندن را دارند، تعدادی مدیر منابع انسانی، با همکاری کارشناسان منابع انسانی برای هماهنگی امور استخدام می‌کند.

شرکت‌های آی ۸، سی ۱ و آی ۹ مالکیت آمریکایی دارند. شرکت آمریکایی به‌عنوان شرکت اصلی (مادر) یک واحد مرکزی مدیریت منابع انسانی دارد که هدایت یک شبکه از واحدهای منابع انسانی محلی و منطقه‌ای را بر عهده دارد. واحدهای هلند و ایرلند هر دو در اروپا، خاورمیانه و منطقه آفریقا (EMEA) مستقر هستند. دفتر روتردام و هلند به‌عنوان زیر مجموعه یک واحد اروپای شمالی منطقه EMEA با مدیریت مستقل عمل می‌کند و گروه‌های هلندی هم با آن همکاری دارند. دفتر ایرلند به‌عنوان بخشی از یک منطقه است که بریتانیا و ایرلند را در بر می‌گیرد و تقریباً به‌ازای هر ۲۰۰ نفر کارمند ۲ کارشناس مدیریت منابع انسانی دارد. شرکت آی ۱۰ متعلق به یک شرکت مادر آمریکایی با ساختاری مشابه است. در هر دو حالت، شرکت آمریکایی مادر مسئولیت سیاست‌گذاری، تدوین مقررات مقررات و مشاوره منابع انسانی را بر عهده دارد و واحدهای فرعی می‌توانند سیاست‌ها و مقررات محلی و بومی را برای خود وضع کنند. با کوچک تر شدن شرکت، ساختار منابع انسانی نیز کوچک‌تر می‌شود. شرکت آی ۶ یک واحد منابع انسانی با دو نفر کارشناس به‌ازای ۳۰۰ نفر مشاور دارد. در شرکت آی ۱۱، مدیرعامل دفتر فرانسه مدیریت واحد مدیریت منابع انسانی را بر عهده دارد. این مدیرعامل مسئول سیاست‌گذاری در دفتر مرکزی است و انعطاف و اختیار لازم را برای قانون‌گذاری در دفتر فرانسه دارد.

در شرکت‌هایی بزرگ که پروژه‌های بزرگ انجام می‌دهند، به‌سادگی می‌توان تراکم کاری فرد را برنامه‌ریزی کرد. برای مثال در شرکت‌های آی ۱۲ و آی ۱۳، کارکنان طی فرآیند بودجه‌ریزی سالانه و به پروژه تخصیص می‌یابند. بنابراین، به‌راحتی می‌توان زمان انجام کار فرد را متناسب با ساعات متداول کار در هفته، یعنی ۴۰ ساعت از ساعت ۹ صبح تا ۵ بعد از ظهر، تنظیم کرد. اگر در شرایط بحرانی پروژه، به‌ویژه در مراحل نهایی، نیاز باشد فرد بیشتر کار کند، این افزایش کار هم از ابتدا قابل پیش‌بینی و برنامه‌ریزی است. برای مثال اقدامات زیر را می‌تواند این زمینه انجام داد:

بهره‌گیری از کارکنان قراردادی به‌عنوان نیروی کمکی برای کارکنان عادی در شرایط بحرانی و تراکم‌کاری.

مشکلسازمانییا پروژه‌های بزرگ بیش‌تر دوری کارمندان از خانواده است، به‌ویژه اگر محل کار او از خانواده دور باشد. در گزارش شرکت آی ۱۱ آمده است که تعدادی از کارکنان که، برای مدت طولانی در کره جنوبی مشغول کار بودند، تهدید کردند که اگر بازگردانده نشوند، سازمان را ترک می‌کنند. شرکت آی ۱۳، باید گروه پژوهشی آن سازمان را برای مدتی طولانی در یک ناحیه دورافتاده به کار می‌گمارد. تعدادی از کارکنان شرکت سی ۳، که به‌تازگی از یک مأموریت طولانی ۵ ساله در یک پروژه بزرگ برگشته بودند، در پروژه‌های دیگر با همین مدت مأمور شدند. فاصله کار پروژه با خانه آنها حدود ۱۰۰ کیلومتر بود به‌نحوی که احساس می‌کردند از خانه خود جدا شده‌اند. اکثر آنها به سندروم دوری از خانه دچار شدند (کیگان و ترنر، ۲۰۰۳)

شرکت سی ۴ با مسئله‌ای تا اندازه‌ای متفاوت مواجه بود. این شرکت باید اطمینان‌می‌یافت که تعداد کارکنان در مقابل وظایف موجود به‌درستی انتخاب شده تا بتوانند در سقف عادی ساعت کار وظایف محوله در پروژه را انجام دهند. همانند قبل، این‌جا هم در زمان‌های بحرانی، به‌ویژه زمان اتمام کار پروژه به تعدادی بیشتر نیرو نیاز بود که با پیش‌بینی افزایش تعداد نیروی کار در آن مقطع جبران می‌شد. اگر مدیران پروژه و یا معاونان آنان نمی‌توانستند بخشی از وظایف خود را محول کنند، شاید لازم بود زمانی بیش‌تر برای مثال ۵۰ ساعت به‌جای ۴۰ ساعت کار کنند.

کارکردهای مدیریت منابع انسانی

منظور از کارکردهای مدیریت منابع انسانی، تمام وظایفی است که مدیریت منابع انسانی برای اداره نیروی انسانی خود اعمال می‌کند. این کارکردها ممکن است در یک یا همه حوزه‌های منابع انسانی مطرح شود. با توجه به تکامل تدریجی و گسترش نقش مدیریت منابع انسانی در طول زمان، صاحب‌نظران کارکردهای متعددی را برای آن برشمرده‌اند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در اغلب موارد در این کارکردها اتفاق نظر وجود دارد و وجود پاره‌ای از اختلاف‌ها ناشی از گسترش نقش روزافزون منابع انسانی و تکامل آن در سازمان‌ها، تفاوت سازمان‌ها با یکدیگر، تفاوت محیط برون سازمانی و دگرگونی سازمان‌ها و محیط درونی و بیرونی سازمان‌ها در طی زمان است. بر اساس مدل راهبردی مدیریت منابع انسانی، می‌توان این کارکردها را در جذب و به‌کارگیری، آموزش و پرورش، انگیزش و نگهداری، دسته‌بندی کرد. شش کارکرد کارمندیابی را انتخاب، جبران خدمات، مشارکت کارکنان، بازار نیروی کار داخلی و آموزش را کارکردهای راهبردی و جهان‌شمول مدیریت منابع انسانی ذکر کرده‌اند.

کارکردهای مدیریت منابع انسانی در پروژه‌ها

تخصیص به پروژه: برعکس سازمانهاییکه پروژه‌هایی بزرگ انجام می‌دهند در سازمان‌هایی که پروژه‌های کوچک تا متوسط انجام می‌دهند، کارکردهای متفاوت مدیریت منابع انسانی به کار می‌روند. در پروژه‌های با دوره زمانی بیشتر از یک‌سال، تخصیص منابع بر اساس چرخه بودجه‌ریزی سالانه و در پروژه‌های کمتر از یک‌سال تخصیص بر اساس تصمیمات عملیاتی انجام می‌شود.

ارزشیابی در پروژه: اگرچه ادبیات مربوط به پروژه طی بیست سال اخیر به‌ضرورت ارزیابی پروژه و اهمیت آن در ایجاد انگیزش و یکپارچگی اعضای گروه تأکید شده‌است اما معمولاً کمتر به آن توجه و صرفاً به ارزیابی غیر رسمی مسئول پروژه اکتفا می‌شود. به هر حال گاهی ارزیابی ۳۶۰ درجه و ارزیابی رسمی در پروژه انجام می‌شود.

پاداش پروژه: اکثر سازمانها شیوه‌هایی برای پاداش دهی دارند که معمولاً غیرمستقیم و در قالب اعطای هدیه و یا دعوت در برنامه‌های اجتماعی است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها

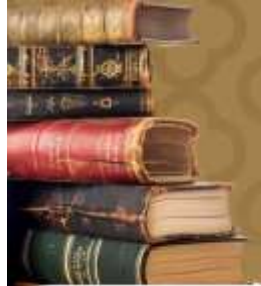
جهت بررسی وضعیت شاخص‌های مدیریت منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی، ابتدا با تحلیل محتوای کیفی، ابعاد پرسش‌نامه استخراج شد.

جدول ۱-۱- شاخص‌های مدل مدیریت مؤثر منابع انسانی



گویه	مولفه	بعد
رعایت قوانین مربوط به کارکنان اطاعت از قوانین در سطوح اقتصادی و... فرصت‌های برابر برای کارکنان سلامت و امنیت کارکنان ارائه حداقل دستمزد به کارمندان منع به‌کارگیری کودکان منع به‌کارگیری اجباری افراد رعایت برابری جنسیتی در استخدام کارکنان	رعایت استانداردها و قوانین بین المللی کار در رابطه با استخدام کارمندان	رعایت عدالت در فرایند استخدام
تبعیض قائل نشدن در استخدام استخدام نیروهای کاری ماهر توجه به رفتار برابر در فرایند استخدام توجه به اقلیت‌های قومی و زنان و افراد محروم در فرایند استخدام	عدم تبعیض در استخدام	رعایت عدالت در فرایند استخدام
امنیت در قراردادهای استخدامی یافتن شغل جایگزین در صورت نیاز نداشتن به کارکنان	امنیت استخدامی	رعایت عدالت در فرایند استخدام
مسئول بودن سازمان برای به کار گرفتن کارکنان خود مراقبت از کارکنان فراتر از الزامات قانونی	ارتقای توانمندی شغلی کارکنان سازمان	رعایت عدالت در فرایند استخدام

بهبود شرایط م نتیجه ارتقا بهر		
شفافیت در مع عدم دست کاری عدم تبعیض‌های قومی در ارزیابی وجود ارتباط ج	اخلاق در ارزیابی	ارزیابی بر اساس مهارت ها و عملکرد



ارزیابی عملکرد توجه به رضایت		
مقایسه عملکرد استانداردهای م ارائه پاداش به عملکرد و نتایج ها توسعه سیستم عملکرد کارکنان جذب کارکنان	بهینه ساختن سیستم ارزیابی	ارزیابی بر اساس مهارت ها و عملکرد
ارائه بورسیه‌های کارمندان تأمین هزینه‌ها عمر / تصادف برنامه‌های بازنش ارائه روزهای مر ارائه تخفیفات دریافت اعتباران های مختلف پاداش منصفانه با هدف تضمین برای کارمندان	ارائه مشوق به کارکنان	جبران خدمات کارکنان
ارائه کمک اجتناب برای غلبه بر مش شخصی یا خانو	ارائه امکان توسعه شخصی کارکنان	جبران خدمات کارکنان



<p>برآورده کردن انتظارات کارکنان در حین ترویج رفاه کمک به کارمندان در رسیدن به انتظارات شخصی و اجتماعی</p>		
<p>ارائه امکانات ورزشی ارائه خدمات پذیرایی رفت و آمد رایگان از منزل به محل کار ارائه خدمات مراقبت از کودک ارائه خدمات پزشکی رایگان دادن هدیه به مناسبت های مختلف</p>	<p>ارائه منافع به‌عنوان بخشی از پاداش کارکنان</p>	<p>جبران خدمات کارکنان</p>
<p>سرمایه‌گذاری بیشتر در نیروی انسانی سرمایه‌گذاری در آموزش به امید کسب مزیت رقابتی پایدار و بلندمدت در آینده سازمان</p>	<p>برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان</p>	<p>حمایت از آموزش</p>

الزام رفتارهایی مطابق با انتظارات
گروه‌های مختلف جامعه

Literature, History and
Cultural Studies Students

ادبیات، تاریخ و
مطالعات فرهنگی

<p>استفاده از تجربیات مدیران برای آموزش کارکنان انتقال تجربیات و دانش کارکنان به یکدیگر در سازمان</p>	<p>انتقال دانش و تجربیات کارمندان به یکدیگر</p>	<p>حمایت از آموزش</p>
<p>احترام به ارزش‌های اخلاقی جامعه احترام گذاشتن به اخلاق احترام به ارزش‌ها و هنجارها و باورها و اعتقادات</p>	<p>درک ارزش‌ها و اهداف رسمی و غیررسمی سازمان</p>	<p>حفظ اخلاق و ارزش‌های مادی و معنوی</p>
<p>سرمایه‌گذاری در مسائل زیست محیطی توسعه برنامه های حفظ محیط زیست احترام به محیط زیست</p>	<p>درک ارزش‌های حفظ محیط زیست</p>	<p>حفظ اخلاق و ارزش‌های مادی و معنوی</p>

<p>تعهد فرد برای در نظر گرفتن اثرات تصمیمات و اقدامات او در کل سیستم اجتماعی توجه به تأثیر اجتماعی یک سازمان بر جامعه د مسئول بودن سازمان‌ها در برابر پیامدهای رفتارهای خود مشارکت ضروری سازمان‌ها در حل مشکلات اجتماعی جامعه و کارکنان احساس مسئولیت نسبت به جامعه</p>	جامعه
---	-------

۷۱ سؤال در قالب طیف ۵ درجه‌ای لیکرت (۱ برای بسیار نامناسب تا ۵ برای خیلی مناسب) در ۶ بعد شامل رعایت عدالت در فرایند استخدام کارکنان، ارزیابی کارکنان بر اساس مهارت‌ها و عملکرد آنان، جبران خدمات کارکنان، حمایت از آموزش کارکنان، حفظ اخلاق و ارزش‌های مادی و معنوی، جامعه‌پذیری کارکنان با استفاده از آزمون T تک نمونه‌ای مورد سنجش قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۲-۴ آورده شده است. سپس با استفاده از تحلیل عاملی میزان تأثیر هر کدام از شاخص‌ها بر مدیریت منابع انسانی اثربخش تحلیل و نتایج آن در جدول ۳-۴ آورده شد. در ادامه شاخص‌های مهمتر تعیین وزن و اهمیت شده و با استفاده از روش AHP رتبه‌بندی شدند.

جدول ۱-۲- بررسی وضعیت شاخص‌های ابعاد مدیریت منابع انسانی اثربخش با استفاده از آزمون تک نمونه‌ای از دیدگاه کارکنان سازمان

متغیر	گویه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری
عدالت در استخدام	۱۷	۳۱۷	۲,۸۹	۳,۵۶	۸,۴۲	۳۱۶	۳,۳۳۳
ارزیابی کارکنان براساس مهارت‌ها و عملکرد	۹	۳۱۷	۱,۹۷	۳,۴۳	۶,۷۸	۳۱۶	۳,۳۳۳

۳,۳۳۳	۳۱۶	۱۱,۴۲	۳,۴۸	۳,۳۴	۳۱۷	۱۶	جبران خدمات کارکنان
۳,۳۳۳	۳۱۶	۱۳,۳۲	۳,۷۶	۳,۵۴	۳۱۷	۸	حمایت از آموزش
۳,۳۳۳	۳۱۶	۱۱,۳۴	۳,۴۶	۳,۴۳	۳۱۷	۷	حفظ اخلاق و ارزش‌های مادی و معنوی
۳,۳۳۳	۳۱۶	۱۱,۴ ۲	۳,۶۶	۳,۱۸	۳۱۷	۱۴	جامعه پذیری کارکنان

بر اساس جدول فوق نشان داده می‌شود که سطح معناداری شاخص‌های ابعاد ۶ گانه مدیریت منابع انسانی اثربخش پایین‌تر از ۰,۰۵ است، بنابراین روابط معنادار می‌باشد، وضعیت شاخص‌های رعایت عدالت در فرایند استخدام کارکنان و ارزیابی کارکنان بر اساس مهارت‌ها و عملکرد، به ترتیب با میانگین ۲,۸۹ و ۱,۹۷ پایین‌تر از متوسط مورد انتظار می‌باشد که بیانگر نامناسب بودن این شاخص‌ها در سازمان از دیدگاه کارکنان می‌باشد، میانگین شاخص‌های ابعاد، جبران خدمات کارکنان، حمایت از آموزش کارکنان، حفظ اخلاق و ارزش‌های مادی و معنوی جامعه و جامعه‌پذیری کارکنان از میانه نظری بالاتر و بیانگر مناسب بودن شاخص‌های مدیریت منابع انسانی اثربخش است.

در این پژوهش ۴۳ شاخص پس از طی مراحل پنج‌گانه تحلیل عاملی شامل ماتریس داده‌ها، محاسبه ماتریس همبستگی، استخراج عامل‌ها و نامگذاری عامل‌ها در محیط SPSS، با ۴ عامل از طریق چرخش واریماکس تقلیل یافتند. مجموع این عوامل ۲۹,۹۰ درصد عوامل را تبیین می‌کنند.

جدول ۱-۳- نام عامل‌ها، مقادیر ویژه، درصد واریانس و واریانس تجمعی

نام عامل‌ها	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد واریانس تجمعی
ارزیابی منصفانه عملکرد کارکنان	۱۳,۳۱	۴۵,۸۱	۵۰,۸۲
استخدام مبتنی بر عدالت	۹,۴۷	۱۷,۳۳	۷۹,۳۱
ارائه مشوق‌های مادی و معنوی کارکنان	۶,۷۴	۱۶,۷۴	۸۷,۲۳
آموزش مستمر کارکنان	۵,۶۴	۱۰,۴۴	۹۰,۲۹

عامل اول: ارزیابی منصفانه عملکرد کارکنان: مقدار ویژه این عامل ۱۳,۳۱ درصد است که ۴۵,۸۱ درصد واریانس را تعیین می‌کند. شاخص‌هایی که در این عامل بارگذاری شده‌اند که شامل شفافیت در معیارهای ارزیابی عدم دست کاری در نمرات ارزیابی، عدم تبعیض‌های جنسیتی و قومیتی در ارزیابی، وجود ارتباط جبران خدمات با ارزیابی عملکرد، توجه به رضایتمندی کارکنان، مقایسه عملکرد کارکنان بر اساس استانداردهای متعارف ارزشیابی، ارائه پاداش‌ها به کارکنان بر اساس عملکرد و نتایج ارزیابی عملکرد آنها، توسعه سیستم‌های ارزیابی عملکرد کارکنان و جذب کارکنان با کیفیت می‌باشند.

عامل دوم: استخدام مبتنی بر عدالت: مقدار ویژه این عامل ۹,۴۷ است که ۱۷,۳۳ درصد واریانس را تبیین می‌کند. شاخص‌های بارگذاری شده در این شامل رعایت قوانین مربوط به کارکنان، فرصت‌های برابر برای کارکنان، سلامت و امنیت کارکنان، ارائه حداقل دستمزد به کارمندان، منع به‌کارگیری اجباری افراد، رعایت برابری جنسیتی در استخدام کارکنان، تبعیض قائل نشدن در استخدام، استخدام نیروهای کاری ماهر، توجه به رفتار برابر و غیر تبعیض‌آمیز در استخدام، توجه به اقلیت‌های قومی و زنان و افراد محروم در استخدام، امنیت در قراردادهای استخدامی، یافتن شغل جایگزین در صورت نیاز نداشتن به کارکنان می‌شوند.

عامل سوم: ارائه مشوق‌های معنوی و مادی به کارکنان: مقدار ویژه این عامل ۶,۷۴ است که ۱۶,۷۴ درصد واریانس را تبیین می‌کند، شاخص‌های بارگذاری شده در عامل عبارتند از بورسیه‌های مختلف به کارمندان، تأمین هزینه‌های بیمه عمر / تصادف، برنامه‌های بازنشستگی، ارائه روزهای مرخصی، ارائه تخفیفات کارمندی، دریافت اعتبارات سودمند در بانک‌های مختلف، پاداش منصفانه و منافع اجتماعی با هدف تضمین سود مشارکت برای کارمندان، ارائه امکانات ورزشی، رفت و آمد رایگان از منزل به محل کار، ارائه خدمات مراقبت از کودک، ارائه خدمات پزشکی رایگان و غیره می‌شوند.

عامل چهارم: آموزش کارکنان: مقدار ویژه این عامل ۶۴و۵ است که ۱۰,۶۴ درصد از واریانس را تبیین می‌کند و شاخص‌های بارگذاری شده در آن شامل نگرش بلند مدت به آموزش کارکنان، بی تفاوت نبودن نسبت به آموزش کارکنان، دسترسی برابر به آموزش‌های حرفه‌ای فارغ از جنسیت یا سمت فرد، برگزاری دوره‌های توانمندسازی تخصصی و مهارتی برای کارکنان، سرمایه‌گذاری بیشتر بر سرمایه انسانی، برگزاری دوره‌های توانمندسازی تخصصی و مهارتی برای کارکنان، سرمایه‌گذاری در آموزش به‌امید کسب مزیت رقابتی پایدار و بلندمدت در آینده سازمان، استفاده از تجربیات مدیران برای آموزش کارکنان، انتقال تجربیات و دانش کارکنان به یکدیگر در سازمان می‌شوند.

۲-۴- رتبه‌بندی عوامل مؤثر در مدیریت اثربخش منابع انسانی با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی *AHP*

در این مرحله مقایسه‌ای بین معیارها و زیر معیارهای تصمیم انجام شد و امتیاز آنها نسبت به یکدیگر تعیین گردید. این مقایسه‌ها بر اساس جدول نه کمیتی (۴-۱) انجام شد. ارجحیت یک گزینه یا عامل نسبت خنثی مساوی با یک است، لذا اصل معکوس بودن یک عامل نسبت به دیگری و ارجحیت یک برای یک عامل یا گزینه نسبت به خودش، دو خاصیت اصلی ماتریس مقایسه‌ای دو به دویی در فرایند *AHP* هستند.

جدول ۱-۴- جدول نه کمیته مقایسه دودویی معیارها

تفسیر	تعریف	شدت اهمیت
دو گزینه مشارکت یکسانی نسبت به هدف دارند	اهمیت یکسان	۱
تجربه و قضاوت، اندکی متوجه یکی نسبت به دیگری می‌باشد.	کمی مهمتر	۳
تجربه و قضاوت، به صورتی قوی متوجه یکی نسبت به دیگری است.	اهمیت قوی	۵
گزینه به صورت قوی مورد توجه قرار دارد.	اهمیت خیلی قوی	۷
اهمیت یکی بر دیگری در بیشترین رتبه است.	کاملاً مهمتر	۹
به منظور ارائه مصالحه به بین اولویت‌های لیست شده در بالا استفاده می‌شود.	اهمیت‌های میانه	۲-۴-۶-۸

جدول ۵-۱- مقایسه زوجی معیارهای کلی

معیارهای کلی	استخدام مبتنی بر عدالت	ارزیابی منصفانه عملکرد کارکنان	ارائه مشوق‌های مادی و معنوی به کارکنان	آموزش کارکنان	نرخ سازگاری
استخدام مبتنی بر عدالت	۱	۳	۹	۵	۳,۱

۳,۱	۷	۵	۱	۳	ارزیابی منصفانه عملکرد کارکنان
۳,۱	۲	۱	۳	۱	ارائه مشوق‌های مادی و معنوی
۳,۱	۱	۵	۳	۲	آموزش کارکنان

جدول ۵-۱ نشان دهنده اهمیت نسبی معیارهای کلی نسبت به یکدیگر است. نرخ سازگاری زوجی مقایسه زوج این معیارها ۰,۱ بوده است که نشان دهنده قابل قبول بودن مقایسه زوجی می‌باشد.

محاسبه وزن نسبی معیارها و زیر معیارها

در این بررسی از روش میانگین هندسی استفاده شد. در این روش برای محاسبه وزن نسبی گزینه‌ها ابتدا میانگین هندسی سطرهای ماتریس معیار به دست می‌آید و سپس آنها نرمال می‌شوند. در جدول ۶-۱ وزن نسبی معیارهای کلی محاسبه شده است.

جدول ۱-۶- وزن نسبی معیارهای کلی

معیارها	متوسط هندسی	وزن نرمال شده
استخدام مبتنی بر عدالت	۳,۳۹۵	۳,۳۵۳
ارزیابی منصفانه عملکرد کارکنان	۳,۴۳۹	۳,۳۴۵
ارائه مشوق‌های مادی و معنوی به کارکنان	۱,۵۶۵	۳,۱۶۱
آموزش کارکنان	۲,۳۴۳	۳,۲۴۱

وزن نسبی کل گزینه‌ها: پس از تعیین وزن نسبی معیارهای کلی (مولفه‌ها)، برای تعیین نسبی وزن گزینه‌ها (شاخص‌ها)، امتیازات داده شده به شاخص‌ها که به صورت طیفی از ۱: بسیار بی اهمیت تا ۵: بسیار بااهمیت، تعیین شده و سپس به روش مجموع ستونی نرمال گردید و در نهایت وزن نسبی آن محاسبه شد که در جدول ۷-۱ آورده شده است.

وزن نهایی گزینه‌ها: در جدول ۷-۱ وزن نهایی و رتبه‌بندی شاخص‌ها نیز ارائه شده است. بر اساس اطلاعات مندرج در جدول ۷-۱؛ عوامل توجه به رفتار برابر در فرایند استخدام، رعایت برابری جنسیتی در استخدام کارکنان، جذب کارکنان با کیفیت، پاداش منصفانه و منافع اجتماعی با هدف تضمین سود مشارکت برای کارمندان، بی تفاوت نبودن نسبت به آموزش کارکنان، سرمایه‌گذاری در آموزش به امید کسب مزیت رقابتی پایدار و بلندمدت در آینده سازمان، دریافت اعتبارات سودمند در بانک‌های مختلف، رعایت قوانین مربوط به کارکنان، تبعیض قائل نشدن در استخدام و وجود ارتباط جبران خدمات، مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر مدیریت مؤثر منابع انسانی سازمان می‌باشند.

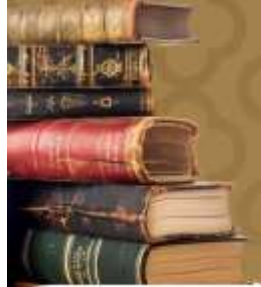
جدول ۷-۱- وزن نسبی شاخص‌ها (گزینه‌ها)

متغیر	ابعاد	شاخص‌ها	امتیاز	وزن نسبی	وزن نهایی	رتبه بندی میزان اهمیت
عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی	استخدام مبتنی بر عدالت	تبعیض قائل نشدن در استخدام	۳,۶۲	۳,۳۴۶۷	۳,۱۵۸	۹
		استخدام نیروهای کار ماهر	۳,۲۸	۳,۳۳۷	۳,۱۲۵	
		توجه به رفتار برابر	۳,۹۹	۳,۳۵۱۴	۳,۱۷۴	۱
		توجه به اقلیت‌های قومی و زنان و افراد محروم	۲,۳۷	۳,۳۳۳۵	۳,۱۳۳	

	۳,۳۹۴۳	۳,۳۲۷۷	۲,۱۵	امنیت در قراردادهای استخدام
	۳,۳۹۷	۳,۳۲۸۶	۲,۲۲	یافتن شغل جایگزین در صورت نیازنداشتن به کارکنان

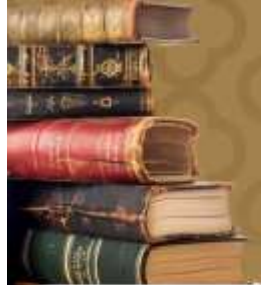
۷	۳,۱۶۹	۳,۳۵۳	۳,۸۸	رعایت قوانین مربوط به کارکنان		
	۳,۱۱۸	۳,۳۳۵	۲,۷۹	فرصت‌های برابر برای کارکنان		
	۳,۱۲۳	۳,۳۳۷	۳,۱۲	سلامت و امنیت کارکنان		
	۳,۱۱۶	۳,۳۵۶	۳,۵۶	ارائه حداقل دستمزد به کارمندان		
۲	۳,۱۷۲	۳,۳۲۲	۲,۱۵	رعایت برابری جسیتی در استخدام کارکنان		

۱۱	۳,۳۹۸۶	۳,۳۳۶	۲,۸۴	عدم تبعیض‌های جنسیتی و قومیتی در ارزیابی مقایسه عملکرد کارکنان براساس استانداردهای متعارف	ارزیابی منصفانه عملکرد کارکنان
	۳,۱۱۳	۳,۳۵۳۱	۳,۸۹	شفافیت در معیارهای ارزیابی	
۱۳	۳,۱۴۷	۳,۳۲۸۷	۲,۲۳	وجود ارتباط جبران خدمات با ارزیابی عملکرد	
	۳,۱۲۷	۳,۳۴۲۲	۳,۴۳	عدم دست کاری در نمرات ارزیابی	ارائه مشوق های مادی و معنوی به کارکنان
	۳,۱۳۸	۳,۳۳۳۳	۲,۵۶	توسعه سیستم‌های ارزیابی عملکرد	



	۳,۳۳۸	۳,۳۴۲۹	۳,۳۳	ارائه پاداش براساس عملکرد و نتایج ارزیابی جذب کارکنان با کیفیت تأمین هزینه‌های بیمه عمر / تصادف	
	۳,۳۳۴۷	۳,۳۲۱۲	۲,۳۶	ارائه بورسیه های مختلف به کارمندان	
	۳,۲۸۳۶	۳,۳۴۲۲	۳,۴۱	برنامه‌های بازنشستگی	
	۳,۱۱۳	۳,۳۱۱۱	۲,۱۳	ارائه روزهای مرخصی	
	۳,۳۵۴۷	۳,۳۱۱۷	۲,۲۳	ارائه تخفیفات کارمندی	
	۳,۱۳۷	۳,۱۳	۱,۸۹	ارائه امکانات ورزشی	
	۳,۳۳۵	۳,۳۲۴۳	۱,۸۹	ارائه خدمات پذیرایی	

۷	۳,۱۶۹	۳,۳۵۳۶	۳,۱۶	دریافت اعتبارات سودمنددر	
				بانک‌های مختلف	
۴	۳,۱۷۲	۳,۳۴۷۳	۳,۶۵	پاداش منصفانه	
	۳,۳۹۳۳	۳,۳۳۳۱	۲,۷۳	رفت‌وآمد رایگان از منزل به محل کار	
	۳,۳۶۵۸	۳,۳۲۲۳	۱,۹۹	ارائه خدمات مراقبت از کودک (مهد)	
	۳,۳۴۴۳	۳,۳۲۴۱	۱,۳۶	ارائه خدمات پزشکی رایگان	
	۳,۳۲۷	۳,۲۳۷	۲,۶۹	دادن هدیه به مناسبت‌های مختلف	
	۳,۱۲۶	۳,۳۴۵۷	۲,۷۷	نگرش بلند مدت نسبت به آموزش	آموزش کارکنان
۵	۳,۱۷۳	۳,۳۴۶۹	۳,۶۴	اهمیت آموزش کارکنان	



	۳,۳۴۲۹	۳,۳۲۳۴	۲,۸۲	دسترسی برابریه آموزش‌ها	
۸	۳,۱۶۳	۳,۳۳۵۹	۳,۵۶	سرمایه	

				گذاری در آموزش به امید کسب مزیت رقابتی پایدار و بلندمدت در آینده سازمان	
	۳,۳۳۲۱	۳,۳۱۴۹	۲,۱۶	سرمایه‌گذاری بیشتر روی منابع انسانی	
	۳,۱۳۳	۳,۳۳۵۸	۲,۸۸	برگزاری دوره‌های توانمندسازی تخصصی و مهارتی برای کارکنان	
	۳,۳۶۶۳	۳,۳۲۲۲	۲,۹۹	استفاده تجربیات مدیران برای آموزش کارکنان	

	۳,۳۳۵	۳,۳۱۲۳	۲,۴۸	انتقال تجربیات و دانش کارکنان به یکدیگر در سازمان	
--	-------	--------	------	--	--

نرخ سازگاری معیارهای کلی نشان می‌دهد تا چه اندازه می‌توان به داده‌های گردآوری شده اعتماد کرد. اساس محاسبات فرایند تحلیل سلسله مراتبی بر اساس قضاوت اولیه تصمیم گیرنده که در قالب ماتریس مقایسه‌های زوجی ظاهر می‌شود صورت می‌پذیرد. بنابراین هرگونه خطا و ناسازگاری در مقایسه عناصر، نتیجه نهایی به دست آمده را تحت تأثیر می‌دهد. قاعده کلی این است که اگر عدد شاخص ۰,۱ یا کمتر باشد، می‌توان قضاوت‌ها را خوب و وزن‌ها را قابل اعتماد دانست و اگر عدد شاخص بیش از ۰,۱ باشد، داوری‌ها ناسازگار تر از آن هستند که بتوان به آنها اعتماد کرد. این حالت تحلیل گر باید به مراحل قبل بازگردد و مجدداً به بازبینی داوری‌ها بپردازد. در این مطالعه نرخ سازگاری بین معیارها و نرخ سازگاری کل ساختار سلسله مراتبی با استفاده از نرم‌افزار *Expert Choice* محاسبه گردید که برابر با ۰,۱ هستند.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش ابتدا وضعیت ابعاد مؤثر بر مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های اجرایی با استفاده از آزمون‌های آماری سنجیده شد و نتایج به دست آمده نشان داد که وضعیت شاخص‌های رعایت عدالت در فرایند استخدام کارکنان و ارزیابی کارکنان بر اساس مهارت‌ها و عملکرد از دیدگاه کارکنان سازمان نامناسب می‌باشد. میانگین شاخص‌های ابعاد، جبران خدمات کارکنان، حفظ اخلاق و ارزش‌های مادی و معنوی جامعه و جامعه‌پذیری کارکنان از میانه نظری بالاتر می‌باشد که نشانگر مناسب بودن شاخص‌های مدیریت منابع انسانی از منظر کارکنان می‌باشد.

در مرحله دوم، سهم تأثیر شاخص‌ها بر مدیریت مطلوب منابع انسانی در سازمان با استفاده از تحلیل عاملی مورد بررسی قرار گرفت. تجزیه و تحلیل عاملی شاخص‌های مهمتر نیز منجر به ایجاد چهار عامل ارزیابی منصفانه عملکرد کارکنان، استخدام مبتنی بر عدالت، ارائه مشوق‌های مادی و معنوی کارکنان و آموزش مستمر کارکنان شد که مجموع این چهار عامل ۲۹,۹۰ درصد واریانس را تبیین می‌کند. ارزیابی منصفانه عملکرد کارکنان دارای بیشترین مقدار ویژه می‌باشد و ۸۱,۴۵ درصد واریانس را تبیین می‌کند. در پایان به بررسی مهم‌ترین شاخص‌های مدیریت مؤثر منابع انسانی پرداخته شد و با استفاده از روش *AHP* مهم‌ترین عوامل مؤثر و رتبه عوامل از این قرار بودند: توجه به رفتار برابر در فرایند استخدام، رعایت برابری جنسیتی در استخدام کارکنان، جذب کارکنان با کیفیت، پاداش منصفانه و منافع اجتماعی با هدف تضمین سود مشارکت برای کارمندان، اهمیت به آموزش کارکنان؛ سرمایه‌گذاری در آموزش به امید کسب مزیت رقابتی پایدار و بلندمدت در آینده سازمان، دریافت اعتبارات سودمند در بانک‌های مختلف، رعایت قوانین مربوط به کارکنان، تبعیض قائل نشدن در استخدام و وجود ارتباط جبران خدمات با ارزیابی عملکرد.

زمان زیادی است مدیران و پژوهشگران و فعالان حوزه اقتصادی منابع انسانی را به عنوان هزینه‌ای واجب و لازم برای سازمان تلقی می‌کنند، با این حال قابل ذکر است که منابع انسانی می‌تواند ارزش افزوده‌ای را برای سازمان به همراه داشته‌باشد، با این حال که از منظر اقتصادی ارزش به‌طور پیوسته با موضوعاتی نظیر سرمایه نقدی، تجهیزات، امکانات و فناوری همراه بوده است. با این وجود پژوهش‌ها نشان داده‌اند که اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌توانند از ارزش بالایی برخوردار باشند. گرفتن تصمیماتی در رابطه با

شیوه استخدام، پرداخت، آموزش و پیشرفت، ارزیابی عملکرد، انگیزش کارکنان می‌تواند برای سازمان ارزشمند باشد. تقویت مزایای رقابتی از طریق سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید و ارتقای کیفیت در سازمان انجام می‌شود. همچنین پژوهش وضعیت نیروی انسانی، استخدام، آموزشی و شیوه‌های پرداخت کمک کننده هستند. در مفهوم "مدیریت منابع انسانی" کارکنان سازمان نوعی از منابع و سرمایه انسانی هستند.

که از نظر آموزشی، تجربه، قضاوت، هوش، روابط و ویژگی‌های بینشی می‌توانند ارزش افزوده‌ای برای سازمان باشد. این دیدگاه به این معنای است که در سازمان‌های امروزی کارکنان تعویض نمی‌شوند، بلکه در بخش‌های دیگر جایگزین می‌شوند و از قابلیت‌های آنها بهره‌گیری می‌شود. براساس عملکرد کارکنان سازمان کیفیت، سودآوری و رضایت مشتری افزایش می‌یابد.

مدیریت منابع انسانی در موفقیت سازمان امری حیاتی است. چرا که سرمایه انسانی دارای کیفیت خاصی است که آن را با ارزش می‌کند. از نظر استراتژی کسب‌وکار، سازمانی می‌تواند موفق باشد که دارای مزیت رقابتی پایدار باشد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که سازمان به نوعی از منابع که آنها را به چنین مزیتی برساند، نیاز دارد. منابع انسانی ویژگی‌های زیر را دارند.

منابع انسانی با ارزش است. کارکنان خدمات مورد نیاز شرکت را به بهترین شکل اجرا می‌کنند و با کیفیت بالا ارائه می‌دهند.

یک سازمان ممکن است ماه‌ها را صرف جست و جوی یک فرد با استعداد و با تجربه یا تکنسین کند. منابع انسانی نمی‌تواند مقلد شود. تقلید کردن از رقیبی با سطح اجرای بالا، منابع انسانی را مجبور می‌کند. کارکنانی را با همان کیفیت، کشف کنید. سپس سیستم‌های رقیب خود را شناسایی و راه اندازی کنید

منابع انسانی هیچ جایگزین ندارد. زمانی که کارکنان آموزش دیده و بسیار بانگیزه هستند، یاد می‌گیرند و توانایی‌های خود را پیشرفت می‌دهند و مشتریان را حفظ می‌کنند. نشان می‌دهد منابع انسانی دارای پتانسیل زیادی هستند.

مدیریت تأثیرگذار منابع انسانی می‌تواند پایه و اساسی یک سیستم کارا، را شکل دهد. در یک سازمان فناوری، ساختار سازمانی افراد و فرایندها همه با هم کار می‌کنند تا به سازمان یک امتیاز را در محیط رقابتی بدهند. همان طور که دگرگونی‌های فناوری شیوه‌های تولید سازمانی، حمل و نقلی، ارتباط و پیگیری اطلاعات در سازمان وجود دارد، مدیریت منابع انسانی نیز می‌بایست اطمینان حاصل کند که سازمان دارای انواع مناسبی از افراد برای مواجهه با چالش‌های جدید است. حفظ یک سیستم کاری با عملکرد بالا شامل پیشرفت برنامه‌های آموزشی، استخدام افراد با مجموعه مهارت‌های جدید و استقرار پاداش برای رفتارهایی مانند کار تیمی، انعطاف پذیری و یادگیری است.

پژوهش تأثیر اقدام‌های منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی، روانشناختی و عملکرد سازمان است. در این راستا، سرمایه اجتماعی و سرمایه روانشناختی به‌عنوان متغیرهای واسطه در رابطه میان اقدام‌های منابع انسانی و عملکرد سازمان نیز مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. نتایج حاکی از تأیید تأثیر اقدام‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، سرمایه‌های روانشناختی و سرمایه اجتماعی است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی و سرمایه روانشناختی نیز به‌عنوان متغیر تعدیل کننده در رابطه میان اقدام‌های منابع انسانی و عملکرد سازمان عمل می‌کنند. مهم‌ترین نکته‌ای که یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد، اهمیت اقدام‌های منابع انسانی در سازمان است. دلیل این اهمیت در گستردگی حیطه اقدام‌های منابع انسانی است. امروزه این اجماع در بین صاحب‌نظران سازمان و مدیریت، حاصل شده‌است که نیروی انسانی، ارزشمندترین سرمایه سازمان است. ازاینرو توجه به این سرمایه ارزشمند، موفقیت سازمان در تمامی عرصه‌ها را به‌دنبال خواهد داشت.

افرادی که برای یک سازمان کار می‌کنند از دارایی‌های اصلی آن و یکی از عوامل اصلی در تعیین عملکرد آن هستند. منابع انسانی، دانش و مهارت‌های کارکنان را پیشرفت می‌دهد از این رو به بهبود بهره‌وری در سازمان کمک می‌کند. چراکه استخدام، منجر به به‌کارگیری کارکنان توانمند برای مقصودهای سازمان می‌شود. کارکنان در فرایند آموزش میتوانند به دانش خاص و مورد نیاز

سازمان دست یابند. به‌علاوه آموزش، تخصص کارکنان در حرفه هایشان را افزایش می‌دهد از این‌رو منجر به مشارکت کارکنان در تصمیم‌های مدیریتی می‌شود. ارزیابی عملکرد به سازمان اجازه می‌دهد تا خدمات کارکنان را با عملکرد آنها هم‌راستا کند چراکه سیستم جاران خدمات انگیزشی، کارکنان را تشویق می‌کند تا به مقصود های خاص سازمان دست یابند. به‌طور کلی، منابع انسانی، بهره‌وری کارکنان، گرایش به کار، تعهد به مقصود را از طریق اعمالی از قبیل استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، خدمات و ارتقا افزایش می‌دهد و از این طریق بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد. این امر با نتیجه پژوهش‌های انجام شده نیز سازگار است. از یافته‌های دیگر این پژوهش این است که اقدام‌های منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی سازمان اثرگذار است. افراد در سازمان با یکدیگر روابط اجتماعی را برقرار می‌سازند. این روابط، سرمایه اجتماعی سازمان است

پیشنهادات

با توجه به نتایج به‌دست آمده از این پژوهش این پیشنهاد مطرح می‌شود که تمامی سازمان‌ها و علی‌الخصوص دانشگاه‌ها توجه ویژه‌ای به اقدام‌های منابع انسانی داشته و اقدام‌های انتخاب و گزینش، آموزش و پیشرفت، سنجش عملکرد، امنیت و سلامت و جریان خدمات را به‌عنوان اقدام‌هایی که می‌توانند هم به‌شکل مستقیم و هم به‌شکل غیر مستقیم منتهی به رشد عملکرد سازمان بشوند مد نظر قرار دهند.

فهرست منابع و مآخذ

- ۱- اسکات، ریچارد. ۱۹۹۲. سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز. ترجمه حسن میرزایی اهرنجانی و فلورا سلطانی تیرانی. ۱۳۷۴. تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ۲- رضائیان، علی، اصول مدیریت ۱۳۷۷، - تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
- ۳- افجه، علی‌اکبر و اسماعیل‌زاده، محمد (۱۳۸۸) پژوهش رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها. مدیریت توسعه و تحول، ۲، ۹ - ۱۹.
- ۴- تسلیمی، محمد سعید، - دکتر ۱۳۷۶، مدیریت تحول سازمانی - تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی.
- ۵- بلاچارد، کارلوس و راندولف: ۱۳۷۸، مدیریت تواناسازی کارکنان ترجمه دکتر مهدی ایران‌نژاد، ویراستار مصطفی قریب- تهران: مدیران، سال ۱۵۹ ص: مصور.
- ۶- تدبیر / شماره ۱۱۹- دی ۱۳۸۰ «راهنمای مدیران» با مدیریت سایت مرکز اطلاعات فنی ایران نویسنده: حمید مولانا.
- ۷- عبدالله شفیع‌آبادی، ۱۳۷۶، راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه‌ای، رشد،
- ۸- استیفن پی رابینز، ۱۳۷۸، رفتار سازمانی جلد اول، ترجمه پارسائیان اعرابی.
- ۹- صانعی، حسین، ۱۳۸۸، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، مجله تدبیر، ۲۴، ۲۷ - ۳۳
- ۱۰- عباس محمدزاده و آرمن مهره‌زاد، ۱۳۷۵، رفتار سازمانی نگرش اقتضایی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- ۱۱- نورالله خلیل‌زاده، ۱۳۷۸. بررسی عوامل مؤثر در رضایت و عدم رضایت شغلی دانشجو معلمان دانشگاه پیام‌نور ارومیه شغل، رضایت شغلی، مجله معرفت

Latin Sources

۱. Ackoff, Russell L. ۱۹۷۰. A Concept of Corporate Planning. New York: Wiley - Interscience.
۲. Atuahene-Gima, K (۱۹۹۳). Determinants of technology licensing intentions: an empirical analysis of Australian engineering firms". Journal of productinnovation management, ۱۰, ۲۳۰-۲۴۰.
۳. Baker, Michael. ۱۹۹۶. Marketing strategy. In International Encyclopedia of Business & Management. Vol. ۴. Edited by Malcolm Warner. London :Rotledge. ۳۳۳۳-۳۳۴۷.

۴. Brennan, R., G.Felekis & D.Goldring (۲۰۰۳). Strategic management of marketing and human resources in further education colleges.. Journal of Further and Higher Education, ۲۷(۲), ۱۴۳-۱۵۶.
۵. Carroll, Stephen J. and Henry L. Tosi. ۱۹۷۳. Management by Objectives Applications and Research. New York: The Macmillan Company.
۶. Chen, Ch.J., Huang, J.W. (۲۰۰۹). Strategic human resource practices and innovation performance —The mediating role of knowledge management capacity. Journal of Business Research, ۶۲, ۱۰۴-۱۱۴.
۷. Collins, C.J. & Clark, K.D. (۲۰۰۳). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource in creating organizational competitive advantage. Academy of Management Journal, ۴۶(۶), ۷۴۰-۵۱.
۸. Daft, Richard L. ۱۹۹۸. Organization Theory and Design. Ohio: South-Western College Publishing.
۹. DuBrin, Andrew J., R. Duane Ireland, and J. Clifton Williams ۱۹۸۹. Management and Organization. Cincinnati: South-Western.
۱۰. Etzioni, Amitai. ۱۹۶۴. Modern Organizations. New Jersey: Prentice-Hall.
۱۱. French, Wendell L. and Cecil H. Bell. ۱۹۹۰. Organization Development. New Jersey: Prentice-Hall.
۱۲. Hampton, David R. ۱۹۸۶. Management. New York: McGraw-Hill.
۱۳. Harrison, E. Frank. ۱۹۸۷. The Managerial Decision-Making Process. Houghton Mifflin Company.
۱۴. Adler, P.S., Kwon, S. (۲۰۰۲). Social Capital: Prospects for a New Concept. Academy of Management Review, ۲۷, ۱۷-۴۰.
۱۵. Asghar Ali, M., Hussain, A., and Azim, A. (۲۰۱۳). Organizational Investment in Social Capital (OISC) and Employee Job Performance: Moderation by Employee Job Engagement. International Review of Management and Business Research, ۲(۱), ۲۵۰-۲۵۷.
۱۶. Avey J.B., Reichard, R.J., Luthans, F., Mhatre, K.H. (۲۰۱۱). Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. Human resource development quarterly, ۲۲(۲), ۱۲۷-۱۵۲.
۱۷. Bandura. A. (۱۹۹۷). Effect of Perceived Control Ability and Performance Standards on Self Regulation of Complex Decision Making, Journal of Personality And Social Psychology, ۵۶, ۸۰۵-۸۱۴.
۱۸. Choudhury, J. (۲۰۱۱). HR Configuration, Social Capital and Organization Performance, Theoretical Synthesis and Empirical Analysis. The Journal of Commerce, ۳(۳), ۱-۹.
۱۹. Chow, I.H. (۲۰۰۹). The Relationship Between Social Capital, Organizational Citizenship behavior, and Performance Outcomes: an Empirical Study from China, S.A.M. Advanced Management Journal, ۷۴(۳), ۴۴-۵۳.
۲۰. Collins, C. J., & Clark, K. D. (۲۰۰۶). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource in creating organizational competitive advantage. Academy of Management Journal, ۴۶(۶), ۷۴۰-۵۱.
۲۱. Cross.R., Parker, A., Pprusak, L., and Borgatti, S.P. (۲۰۰۱). Knowing what we know: Supporting Knowledge creation and sharing in social network. Organizational Dynamics, ۳۰(۲), ۱۰۰-۱۲۰.
۲۲. Hansen, M. T. (۱۹۹۹). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. Administrative Science Quarterly, ۴۴(۱), ۸۲-۱۱۱.
۲۳. Hatala, J. (۲۰۰۶). Social network analysis in human resource development: A new methodology. Human Resource Development Review, ۵(۱), ۴۵-۷۱.
۲۴. Hezlett, S. A., Gibson, S. K. (۲۰۰۷). Linking mentoring and social capital: Implications for career and organization development. Advances in Developing Human Resources, ۹(۳), ۳۸۴-۴۱۲.

۲۵. Huvila, I., Holmberg, S. and Widen-Wulff, G.(۲۰۱۰). Social Capital in Second Life. Online Information Review, ۳۴(۲), ۲۹۵ – ۳۱۶.
۲۶. Jensen, M.S., Luthans, F.(۲۰۰۶). Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. Journal Of Management Issues, XVII(۲), ۲۵۴-۲۷۳.
۲۷. Kraatz, M. S. (۱۹۹۸). Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. Academy of Management Journal, ۴۱(۶), ۶۲۱-۶۴۳.
۲۸. Laursen, K., & Foss, N. J. (۲۰۰۳). New human resource management practices, complementarities, and the impact on innovation performance. Cambridge Journal of Economics, ۲۷(۲), ۴۳-۶۳.
۲۹. Leana, C. R., Van Buren H.J . (۱۹۹۹). Organizational Social Capital And Employment Practices. Academy of management Review, ۲۴(۳), ۵۳۸-۵۵۵.
۳۰. Leana, C.R., Pil, F.K.(۲۰۰۶). Social Capital and Organizational Performance: Evidence from Urban Public School. Organization Science, ۱۷(۳), ۳۵۳-۳۶۶.
۳۱. Levin, D. Z., & Cross, R. (۲۰۰۴). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. Management Science, ۵۰(۱۱), ۱۴۷۷-۱۴۹۰.
۳۲. Liu, Y., Combs, J.G., Ketchen Jr, D.J., and Ireland, R.D.(۲۰۰۷). The value of human resource management for organizational performance. Business Horizons, ۵۰, ۵۰۳-۵۱۱
۳۳. Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M., and Combs, G.M.(۲۰۰۶). Psychological Capital Development: Toward a Micro-intervention. Journal of Organizational Behavior, ۲۷(۳), ۳۸۷-۳۹۳.
۳۴. Mortazavi, S., Shalbfaf Yazdi, S.V., Amini, A.(۲۰۱۲). The Role of the Psychological Capital on Quality of Work Life And organization performance. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, ۴(۲), ۲۰۶-۲۱۲
۳۵. Nurul Absar, M. Mohammed., Nimalathasan, Balasundaram., Jilani, Abdul kader, M.M. (۲۰۱۰). Impact of HR Practices on Organizational Performance in ۶۳.
۳۶. Bangladesh, International Journal of Business Insights and Transformation, Volume ۳/Issue ۲/April – September, ۱۰-۱۹.