

طراحی مدل مناسب مدیریت منابع انسانی در موسسات فرهنگی استان اردبیل

ساسان شکری^۱، شهلا وظیفه دمیرچی^{۲*}، کیانوش دادگر^۳، ساسان دادگر^۴

تاریخ دریافت: ۱۵ فروردین ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش: ۲۵ اردیبهشت ۱۳۹۹

چکیده

این تحقیق از نوع توسعه ای بوده و به منظور طراحی مدل مناسب مدیریت منابع انسانی در موسسات فرهنگی استان اردبیل انجام پذیرفته است. در این پژوهش، پس از تعیین تخصص های مورد نیاز، اعضای پانل دلفی در سه مرحله و با استفاده از روشهای نمونه گیری غیراحتمالی، شناسایی و انتخاب شد. پس از تعیین اعضای پانل، برای تعیین شاخص ها و ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی از روش دلفی بر اساس مراحل سه گانه اشمیت و همکاران استفاده شد. جامعه آماری تحقیق را در مرحله دلفی تمام پرسنل موسسات فرهنگی استان اردبیل تشکیل دادند. در ابتدا افراد بر اساس استنباط خود از مدل شاخص هایی را مشخص کرده اند و بعد از حذف موارد تکراری تعداد ۴۶ نوع شاخص باقی ماند. از بین ۴۶ شاخص باقی مانده، شاخص های با ضریب اهمیت ضعیف و متوسط حذف گردیدند و نهایتاً ۳۳ شاخص در تحلیل ماندند. مدل نهایی مدیریت منابع انسانی در موسسات فرهنگی استان اردبیل بر اساس نظر خبرگان با ۳۳ شاخص مورد تایید قرار گرفت. بر اساس یافته های تحقیق، شاخص " تشویق پرسنل برای رسیدن به اهداف سازمان توسط سیستم انگیزشی سازمان " با میانگین ۴/۹۲ در رتبه اول، و شاخص " صحبت کردن مدیران با پرسنل در مورد کیفیت کار آنها " با میانگین ۲/۳۲ در رتبه سی و سوم قرار گرفتند.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، مدل، موسسات فرهنگی اردبیل، روش دلفی

۱- دانش آموخته مدیریت اجرایی، آموزش و پرورش استان اردبیل، مدیریت پارس آباد مغان، پارس آباد، ایران
۲- دانشگاه جامع علمی کاربردی استان اردبیل، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه جامع علمی کاربردی خانه کارگر، پارس آباد، ایران
* نویسنده مسئول: vazifehqader@gmail.com
۳- دانشگاه جامع علمی کاربردی استان اردبیل، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه جامع علمی کاربردی خانه کارگر، پارس آباد، ایران
۴- دانشگاه جامع علمی کاربردی استان اردبیل، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه جامع علمی کاربردی خانه کارگر، پارس آباد، ایران

۱-مقدمه

با سرعت گرفتن روند تغییرات در دانش و فناوری، نگاه‌ها و سازمان‌ها پیچیده‌تر می‌شوند و همپای این تحولات، مدیریت سازمان‌ها نیز رو به پیچیدگی بیشتر می‌گنارد امروزه اداره سازمان‌ها یا روش‌ها و شیوه‌های سنتی امکان‌پذیر نیست: چرا که مدیریت بر انسان‌ها که سرمایه‌های اصلی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند، کار آسانی نیست و رهبران سازمان‌ها، به ویژه مسئولان منابع انسانی، باید دانش و مهارت لازم را برای این امر مهم کسب کنند و به طور مؤثر آنها را به کار گیرند. تحقیق و تفحص‌های صورت گرفته حول نقش متخصصان و مدیران منابع انسانی در ایجاد و حفظ عملکرد مثبت سازمان، موضوع بسیاری از مطالعات سازمانی طی دو دهه گذشته بوده است. مدیریت منابع انسانی یا عملکرد سازمانی ارتباط شدیدی دارد (Heidari et al., 2014).

محققان دریافته‌اند که مدیران منابع انسانی می‌توانند نقش‌های مدیریتی سازمان‌های سنتی را نیز برعهده گرفته و آن را به دارایی راهبردی برای سازمان تبدیل کنند (McDuffie, 1995). در دهه‌های گذشته، استفاده سنتی از سرمایه و فناوری به منزله نیروهای رقابتی در سازمان‌های مختلف، رشد فزاینده‌ای داشته و انتقال به عصر دانش محور، بر مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری وابسته بود، بنابراین شناخت اینکه چگونه مدیران منابع انسانی در داخل سازمان همچون عاملی اساسی برای رقابت عمل می‌کنند، مهم به نظر می‌رسد. برخی محققان (Purcell and Hutchinson, 2007) اذعان کرده‌اند که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر مستقیم دارد (Weilles, 2007) در واقع، روند تغییرات و دگرگونی‌های فناورانه، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها، موجب نگرش جدید علم مدیریت به مقوله برنامه‌ریزی منابع انسانی شده است. غفلت از آن می‌تواند برای سازمان‌ها پیامدهای جبران ناپذیری به همراه داشته باشد و حیات آن را در محیط پرتلاطم امروزی دچار مشکل کند (Ansari et al., 2013).

لذا جای تردید نیست که بزرگترین سرمایه یک سازمان منابع انسانی آن سازمان است و هیچ سازمانی بدون مدیریت صحیح منابع انسانی نمی‌تواند به اهدافش برسد. تغییرات پی در پی محیط اقتصادی، فرهنگی و فناوری سازمان‌ها را با چالش‌های متعددی روبرو کرده است. یکی از مهمترین این چالشها در حوزه منابع انسانی است. فرض بنیادی در زمینه کار مدیریت منابع انسانی آن است که افراد منبع کلیدی سازمان هستند و عملکرد سازمان بیشتر به آنان بستگی دارد (Armstrong, 2012). این موضوع در زمینه نیروهای نظامی و امنیتی و انتظامی که نیروی انسانی مهم‌ترین و بار ارزش‌ترین دارایی این سازمانها محسوب می‌شود اهمیت ویژه‌ای دارد و شاید مهم‌ترین فاکتور در آنها مدیریت صحیح و اصولی منابع انسانی باشد. از سوی دیگر، اگر مدیریت منابع انسانی نتواند با تغییرات محیطی جذب، نگهداشت و توسعه منابع انسانی را انجام دهد، اصولاً بخش فنی و تجهیزات مدرن کاری از پیش نخواهند برد (Khosravi, 2012).

بنابراین واضح است سازمان‌هایی مانند موسسات فرهنگی مدیریت منابع انسانی متناسب با خود را می‌طلبند. مدل منابع انسانی مطلوب سازمان مذکور باید بتواند مشخصات عملکردی آن را تامین کند. به این دلیل اهمیت تامین و نگهداری و بکارگیری منابع انسانی خاص این سازمانها با همان مدیریت منابع انسانی مشخص می‌شود. و مدلسازی برای مدیریت منابع انسانی امکان استفاده از آن را در سازمانهای مشابه فراهم می‌سازد. تحقق حاضر با هدف زیر انجام گرفته است.

۱. ارائه مدل مدیریت منابع انسانی برای کارکنان موسسات فرهنگی استان اردبیل.

۲. تعیین ابعاد و شاخص‌های مدل مدیریت منابع انسانی کارکنان.

۲- پیشینه تحقیق

الف- تعریف نظری

از دیدگاه سازمانی، منابع انسانی شامل افراد یک سازمان، کارکنان آن و پتانسیل‌های انسانی موجود در کسب و کار می‌شود (Price, 2007). در ادبیات تحقیق، برداشت‌های مختلفی از مدیریت منابع انسانی یافت شده است، که منجر به انواع گسترده‌ای از تعاریف مدیریت منابع انسانی می‌شود. برخی از نویسندگان از رویکرد واحد مدیریت منابع انسانی حمایت کرده‌اند. چگونگی مدیریت بهتر افراد با توجه به منافع سازمان زمانی است که کارفرمایان و کارکنان به عنوان کسانی که دارای منافع مشترک هستند و تابع کلیدی مدیریت منابع انسانی می‌باشند، دیده شده‌اند. مدیریت منابع انسانی به عنوان یک روش استراتژیک و منسجم برای مدیریت با ارزشترین دارایی‌های سازمان تعریف شده است. افراد (یا استعداد انسان) که در آنجا مشغول به کار هستند به صورت فردی و جمعی به دستیابی اهداف سازمان کمک می‌کنند (Armstrong, 2009).

ب- تعریف عملیاتی (کاربردی)

برای سنجش مدیریت منابع انسانی در تحقیق حاضر با استفاده از روش دلفی و تعیین شاخص‌هایی با استفاده از نظر کارشناسان خبره اقدام به تعیین عوامل مؤثر در مدیریت منابع انسانی شده است.

ج- مدل مفهومی تحقیق

برای انجام تحقیقات علمی و نظام مند، چارچوبی علمی و نظری مورد نیاز است که اصطلاحاً مدل مفهومی نامیده می‌شود در این تحقیق که هدف آن ارائه یک مدل مفهومی برای مدیریت منابع انسانی است که با توجه به دیدگاه نخبه‌گان شناسایی خواهد کرد.

د- سؤالات تحقیق

۱. ابعاد و شاخص‌های مدل مدیریت منابع انسانی برای کارکنان موسسات فرهنگی استان اردبیل چگونه است؟
۲. ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی برای کارکنان موسسات فرهنگی استان اردبیل دارای چه مرتبه ای می باشند؟

۳- روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر، تحقیقی توسعه ای است و به قصد کاربرد نتایج یافته‌هایش برای حل مشکلات خاص درون سازمان‌ها انجام می‌شود و تلاشی برای پاسخ دادن به یک معضل و مشکل عملی است که در دنیای واقعی وجود دارد، بنابراین هدف از تحقیق حاضر توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است، لذا تحقیق از نظر هدف، کاربردی است.

جامعه آماری تحقیق حاضر را در مرحله دلفی کلیه پرسنل موسسات فرهنگی استان اردبیل که دارای حداقل ۵ سال سابقه کار داشتند، تشکیل می‌دهند که به عنوان کارشناس نخبه در روش دلفی می‌باشند. حجم جامعه ۴۰ نفر بوده که برای مطالعه جامعه از روش نمونه بردسترس استفاده گردید

جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش دلفی سه دوری استفاده شده است؛ در این پژوهش، پس از تعیین تخصص‌های مورد نیاز تعیین و اعضای پانل دلفی در سه مرحله و با استفاده از روشهای نمونه گیری غیراحتمالی، شناسایی و انتخاب شد. پس از تعیین اعضای پانل، برای تعیین شاخص‌ها و ابعاد مدل مطلوب مدیریت منابع انسانی موسسات فرهنگی استان اردبیل از روش دلفی بر اساس مراحل سه گانه اشمیت و همکاران (۲۰۰۱) استفاده شده است.

۴- یافته‌های تحقیق و نتیجه گیری

الف) اجرای دلفی

در این پژوهش، ابتدا موضوع و ابعاد آن تعریف شد. بر اساس تعریف موضوع، تخصص‌های مورد نیاز تعیین و اعضای پانل دلفی در سه مرحله و با استفاده از روشهای نمونه گیری غیراحتمالی، شناسایی و انتخاب شدند. پس از تعیین اعضای پانل، برای تعیین شاخص‌ها و ابعاد مدل مطلوب مدیریت منابع انسانی در موسسات فرهنگی استان اردبیل از روش دلفی بر اساس مراحل سه گانه اشمیت و همکاران (۲۰۰۱) استفاده شده است. پرسشنامه‌های هر دور به صورت حضوری و غیر حضوری توزیع و گردآوری شدند.

جدول (۱) تاریخ توزیع و گردآوری پرسشنامه‌های هر دور را به همراه تعداد آنها نشان می‌دهد.

جدول ۱: تاریخ توزیع و گردآوری پرسشنامه‌ها

دور	توزیع پرسشنامه	تعداد	آخرین تاریخ	گردآوری پرسشنامه	تعداد
اول	۹۶/۱۱/۱۵	۴۰	۹۶/۱۱/۲۵	۳۷	۳۷
دوم	۹۶/۱۱/۳۰	۳۹	۹۶/۱۲/۱۰	۳۷	۳۷
سوم	۹۷/۱/۲۰	۳۷	۹۷/۱/۲۵	۳۷	۳۷

ب) مقیاس اتفاق نظر

در این پژوهش برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب هماهنگی کندال استفاده شد. ضریب هماهنگی کندال مقیاسی است برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به N شیئی یا فرد. در حقیقت با کاربرد این مقیاس می‌توان همبستگی رتبه‌ای میان K مجموعه رتبه را یافت. چنین مقیاسی بویژه در مطالعات مربوط به «روایی میان داوران» مفید است. ضریب هماهنگی کندال نشان می‌دهد که افرادی که چند مقوله را بر اساس اهمیت آنها مرتب کرده‌اند، به‌طور اساسی معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هر یک از مقوله‌ها به کار برده‌اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند (Sieglel and Castellán, 1998). این مقیاس با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$w = \frac{s}{\frac{1}{12} k^2 (N^3 - N)}$$

که در آن: حاصل جمع مربعات انحرافهای R_j ها از میان R_j ها

$$s = \sum (R_j - \frac{\sum R_j}{N})^2$$

R_j = مجموع رتبه‌های مربوط به یک عامل

k = (تعداد مجموعه‌های رتبه‌ها (تعداد داوران)

N = تعداد عوامل رتبه‌بندی شده

$$= \frac{1}{12} k^2 (N^3 - N)$$

حداکثر حاصل جمع مربعات انحرافهای از میانگین R_j ها

یعنی حاصل جمع s که در صورت وجود موافقت کامل بین k رتبه‌های مشاهده می‌شود.

مقدار این مقیاس هنگام هماهنگی یا موافقت کامل برابر با یک و در زمان نبود کامل هماهنگی برابر با صفر است.

«اشمیت»^۱ برای تصمیم‌گیری درباره توقف یا ادامه دوره‌های دلفی دو معیار آماری ارائه می‌کند. اولین معیار، اتفاق نظری قوی میان اعضای پانل است که بر اساس مقدار ضریب هم‌هنگی کندال تعیین می‌شود. در صورت نبود چنین اتفاق نظری، ثابت ماندن این ضریب یا رشد ناچیز آن در دو دور متوالی نشان می‌دهد که افزایشی در توافق اعضا صورت نگرفته است و فرایند نظرخواهی باید متوقف شود. شایان ذکر است که معناداری آماری ضریب W برای متوقف کردن فرایند دلفی کفایت نمی‌کند. برای پانل‌های با تعداد بیشتر از ۱۰ عضو حتی مقادیر بسیار کوچک نیز معنادار به حساب می‌آیند (Schmidt, 1997:763-773).

دور اول: تولید ایده

در این مرحله شرکت کنندگان از بین کارکنان موسسات فرهنگی‌های استان اردبیل انتخاب شدند و از آنان خواسته شد تا شاخص‌ها و ابعاد مدل مطلوب مدیریت منابع انسانی در موسسات فرهنگی را مشخص نمایند. تعداد ۴۰ پرسشنامه باز پخش گردید و نهایتاً تعداد ۳۷ مورد آنها برگشت داده شد. در این قسمت افراد بر اساس استنباط خود از مدل شاخص‌هایی را مشخص کرده‌اند.

مرحله دوم: کاهش اقلام

در این مرحله همه ایده‌های اعضاء جمع‌بندی و طبقه‌بندی گردید و نهایتاً ۴۶ شاخص قابل بررسی به دست آمد. ۴۶ شاخص بدست آمده به صورت جمع‌بندی شده در اختیار تمامی اعضاء قرار گرفت و نظراعضای درباره میزان اهمیت عوامل دریافت گردید. در این مرحله شاخص‌های با اهمیت متوسط و پایینتر بر اساس جدول ضریب هم‌هنگی کندال^۲ حذف گردیدند. جدول (۲) تفسیر مقادیر گوناگون ضریب هم‌هنگی کندال را نشان می‌دهد.

جدول ۲: تفسیر مقادیر گوناگون ضریب هم‌هنگی کندال (اشمیت، ۱۹۹۷)

مقدار W	تفسیر	اطمینان نسبت به ترتیب عوامل
۰/۱	اتفاق نظر بسیار ضعیف	وجود ندارد
۰/۳	اتفاق نظر ضعیف	کم
۰/۵	اتفاق نظر متوسط	متوسط
۰/۷	اتفاق نظر قوی	زیاد
۰/۹	اتفاق نظر بسیار قوی	بسیار زیاد

^۱ Schmidt

^۲ Kendall's coefficient of concordance (W)

دور سوم: تعیین ترکیب عوامل

در ادامه پس از حذف شاخص‌های با اتفاق نظر متوسط و ضعیف حذف شده و تعداد ۳۳ شاخص به اندازه قابل قبول برای ادامه کار مشخص شدند و سپس مجموعه شاخص‌های انتخابی مجدداً برای دریافت ترتیب (رتبه‌بندی) میزان اهمیت عوامل به اعضاء ارایه و دریافت گردید. اتفاق نظر در مورد تناسب مدل حاصل گردید.

تحلیل مرحله تولید ایده

در این قسمت پرسنل برای تعیین شاخص‌ها و ابعاد مدل مطلوب مدیریت منابع انسانی، بر اساس استنباط خود از مدل شاخص‌هایی را مشخص کرده‌اند و بعد از حذف موارد تکراری تعداد ۴۶ نوع شاخص باقی ماند. جدول (۳) لیست شاخص‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۳: لیست شاخص‌ها از نظر اعضاء

مفهوم	ردیف	شاخص
مدل مدیریت منابع انسانی	۱	هماهنگی کامل دپارتمان منابع انسانی هنگام نوشتن شرح شغل با سایر بخش‌ها
	۲	هماهنگی مثبت و سازنده ای دپارتمان منابع انسانی با سایر بخش‌ها
	۳	هماهنگی کارمندیایی، گزینش و توسعه کارکنان با نیازهای بخش‌های مختلف سازمان
	۴	هماهنگی لازم بخش‌های عملیاتی سازمان هنگام تغییر در رویه‌های کاری با دپارتمان منابع انسانی
	۵	دپارتمان منابع انسانی از نیازهای آموزشی کارکنان سایر بخش‌ها آگاهی کافی دارد.
	۶	مد نظر قرار دادن نگرش کارکنان نسبت به کارگروهی، به عنوان یکی از ملاک‌های استخدام
	۷	یکی از ملاک‌های استخدامی بودن توانمندی حل مساله به عنوان
	۸	یکی از مولفه‌های استخدام بودن ارزشهای کاری و نگرش نسبت به کار.
	۹	اولویت استخدامی کسانی که توانایی ارائه ایده جهت بهبود فرآیندهای سازمانی را دارا هستند
	۱۰	توانایی فعالیت در گروه‌های کوچک توسط کسانی که گزینش می‌شوند
	۱۱	گرفتن نظر تمامی اعضا در مورد مساله، قبل از حل مساله در گروه
	۱۲	استفاده از تیم‌ها در سازمان جهت حل مسائل
	۱۳	حل شدن مسائل در گروه‌های کوچک
	۱۴	بهبود فرآیندهای سازمان به کمک گروه‌های حل مساله
	۱۵	تشویق اعضای تیم برای حل مسائل تا سر حد امکان

۱۶	تشویق کارکنان توسط فرماندهان تا به صورت تیمی کار کنند.
۱۷	تشویق کارکنان توسط فرماندهان برای تغییر ایده ها و نظرات
۱۸	جمع کردن گروهها به صورت مداوم برای بحث کردن توسط فرماندهان
۱۹	تشویق جدی پرسنل توسط سیستم انگیزشی سازمان جهت دستیابی به ماموریت سازمان
۲۰	اهدای پاداش به طور منصفانه ای به کسانی که اهداف سازمان را پیگیری کنند توسط سیستم انگیزشی سازمان
۲۱	تصدیق و تقویت کسانی که با سازمان همکاری می کنند توسط سیستم انگیزشی سازمان
۲۲	تشویق پرسنل برای رسیدن به اهداف سازمان توسط سیستم انگیزشی سازمان
۲۳	مغایرت سیستم انگیزشی سازمان با اهداف سازمانی
۲۴	دریافت پاداش توسط افراد یا تیم هایی که به اهداف سازمانی دست می یابند
۲۵	بالا بودن سطح مهارت در سازمان در مقایسه با سایر سازمان ها
۲۶	مهارت بالای افراد در سازمان
۲۷	دریافت آموزش های لازم در زمینه شغلی خود توسط کارکنان سازمان به صورت متناوب
۲۸	باور مدیریت سازمان بر این که آموزش کارکنان مقوله مهمی در سازمان است
۲۹	بالا بودن سطح مهارت در سازمان در مقایسه با سایر سازمان ها
۳۰	آموزش کارکنان برای انجام چند وظیفه متفاوت
۳۱	آموزش کارمندان سازمان به این که چگونه چند وظیفه متفاوت را انجام دهند
۳۲	دارا بودن چندین مهارت متفاوت توسط اغلب کارکنان سازمان
۳۳	آموزش بین شغلی کارکنان تا در صورت نیاز بتوانند جای خالی دیگران را پر کنند.
۳۴	آموزش کارکنان در سازمان به منظور انجام فقط یک وظیفه مشخص
۳۵	تشویق کارمندان سازمان به اینکه بر یک وظیفه مسلط شوند نه آنکه بخواهند گستره ای از وظائف را انجام دهند
۳۶	آگاهی کافی کارکنان از استراتژی های بلند مدت سازمان
۳۷	آگاهی روشن پرسنل از استراتژیها، برنامه ها و اهداف سازمان
۳۸	درک درست مدیران از استراتژیها و اهداف سازمان
۳۸	آگاهی پرسنل از چگونگی برنامه ریزی سازمان برای بهترین بودن
۴۰	اطلاع رسانی توسط نمودار ها در مورد نرخ خرابی ها در سطح منطقه عملیاتی
۴۱	اطلاع رسانی به کارکنان در خصوص روند پیشرفت کارها با ارائه آمار و نمودار های مربوط

۴۲	اطلاع رسانی به افراد ذیربط در خصوص نرخ کمبودها و خرابی دستگاهها در سازمان به کمک چارت ها
۴۳	پیگیری از پرسنل در خصوص اینکه آیا کارشان را درست انجام می دهند یا نه
۴۴	قرار دادن اطلاعات در مورد کیفیت عملکرد کارکنان در اختیار آنها
۴۵	قرار دادن اطلاعات در مورد بهره وری کارکنان به طور مداوم در اختیار آنها
۴۶	صحبت کردن فرماندهان با پرسنل در مورد کیفیت کار آنها

تحلیل مرحله کاهش ارقام

در این مرحله شاخص‌های با اهمیت متوسط و پایینتر بر اساس جدول ضریب هماهنگی کندال^۱ حذف گردیدند. جدول (۴) نتایج بدست آمده از تحقیق با استفاده از ضریب هماهنگی کندال را نشان می‌دهد.

جدول ۴: نتایج بدست آمده از تحقیق

ردیف	شاخص‌ها	ضریب بدست آمده	نتیجه
۱	هماهنگی کامل دپارتمان منابع انسانی هنگام نوشتن شرح شغل با سایر بخش‌ها	۰/۸۷۴	اتفاق نظر قوی
۲	هماهنگی مثبت و سازنده ای دپارتمان منابع انسانی با سایر بخش‌ها	۰/۸۵۲	اتفاق نظر قوی
۳	هماهنگی کارمندیابی، گزینش و توسعه کارکنان با نیازهای بخش‌های مختلف سازمان	۰/۸۵۰۰	اتفاق نظر قوی
۴	هماهنگی لازم بخش‌های عملیاتی سازمان هنگام تغییر در رویه‌های کاری با دپارتمان منابع انسانی	۰/۸۳۱	اتفاق نظر قوی
۵	دپارتمان منابع انسانی از نیازهای آموزشی کارکنان سایر بخش‌ها آگاهی کافی دارد.	۰/۸۳۴	اتفاق نظر قوی
۶	مد نظر قرار دادن نگرش کارکنان نسبت به کارگروهی، به عنوان یکی از ملاک‌های استخدام	۰/۸۸۱	اتفاق نظر قوی
۷	یکی از ملاک‌های استخدامی بودن توانمندی حل مساله به عنوان	۰/۸۷۴	اتفاق نظر قوی
۸	یکی از مولفه‌های استخدام بودن ارزشهای کاری و	۰/۹۴۱	اتفاق نظر بسیار قوی

^۱ Kendall's coefficient of concordance (W)

		نگرش نسبت به کار.	
اتفاق نظر بسیار قوی	۰/۹۲۹	اولویت استخدامی کسانی که توانایی ارائه ایده جهت بهبود فرآیندهای سازمانی را دارا هستند	۹
اتفاق نظر متوسط	۰/۶۴۳	توانایی فعالیت در گروه‌های کوچک توسط کسانی که گزینش می شوند	۱۰
اتفاق نظر متوسط	۰/۶۳۳	گرفتن نظر تمامی اعضا در مورد مساله، قبل از حل مساله در گروه	۱۱
اتفاق نظر بسیار قوی	۰/۹۲۶	استفاده از تیم ها در سازمان جهت حل مسائل	۱۲
اتفاق نظر قوی	۰/۸۵۲	حل شدن مسائل در گروه های کوچک	۱۳
اتفاق نظر قوی	۰/۸۲۳	بهبود فرآیندهای سازمان به کمک گروههای حل مساله	۱۴
اتفاق نظر قوی	۰/۷۲۰	تشویق اعضای تیم برای حل مسائل تا سر حد امکان	۱۵
اتفاق نظر متوسط	۰/۵۱۹	تشویق کارکنان توسط فرماندهان تا به صورت تیمی کار کنند.	۱۶
اتفاق نظر قوی	۰/۸۵۹	تشویق کارکنان توسط فرماندهان برای تغییر ایده ها و نظرات	۱۷
اتفاق نظر قوی	۰/۸۲۷	جمع کردن گروهها به صورت مداوم برای بحث کردن توسط فرماندهان	۱۸
اتفاق نظر بسیار قوی	۰/۹۱۲	تشویق جدی پرسنل توسط سیستم انگیزشی سازمان جهت دستیابی به ماموریت سازمان	۱۹
اتفاق نظر بسیار قوی	۰/۹۲۲	اهدای پاداش به طور منصفانه ای به کسانی که اهداف سازمان را پیگیری کنند توسط سیستم انگیزشی سازمان	۲۰
اتفاق نظر بسیار قوی	۰/۹۱۴	تصدیق و تقویت کسانی که با سازمان همکاری می کنند توسط سیستم انگیزشی سازمان	۲۱
اتفاق نظر بسیار قوی	۰/۹۳۰	تشویق پرسنل برای رسیدن به اهداف سازمان توسط سیستم انگیزشی سازمان	۲۲
اتفاق نظر متوسط	۰/۶۵۲	مغایرت سیستم انگیزشی سازمان با اهداف سازمانی	۲۳
اتفاق نظر قوی	۰/۸۶۷	دریافت پاداش توسط افراد یا تیم هایی که به اهداف سازمانی دست می یابند	۲۴
اتفاق نظر قوی	۰/۸۷۲	بالا بودن سطح مهارت در سازمان در مقایسه با سایر سازمان ها	۲۵
اتفاق نظر قوی	۰/۸۷۶	مهارت و آمادگی جسمانی بالای افراد در سازمان	۲۶

۲۷	دریافت آموزش های لازم در زمینه شغلی خود توسط کارکنان سازمان به صورت متناوب	۰/۸۸۲	اتفاق نظر قوی
۲۸	باور مدیریت سازمان بر این که آموزش کارکنان مقوله مهمی در سازمان است	۰/۸۳۴	اتفاق نظر قوی
۲۹	بالا بودن سطح مطالعه در سازمان در مقایسه با سایر سازمان ها	۰/۳۸۱	اتفاق نظر ضعیف
۳۰	آموزش کارکنان برای انجام چند وظیفه متفاوت	۰/۸۷۴	اتفاق نظر قوی
۳۱	آشناسازی پرسنل به کارکردها و بخش های مختلف سازمان و وظایف آنها	۰/۹۴۱	اتفاق نظر بسیار قوی
۳۲	دارا بودن چندین مهارت متفاوت توسط اغلب کارکنان سازمان	۰/۹۲۹	اتفاق نظر بسیار قوی
۳۳	آموزش بین شغلی کارکنان تا در صورت نیاز بتوانند جای خالی دیگران را پر کنند.	۰/۶۴۳	اتفاق نظر متوسط
۳۴	آموزش کارکنان در سازمان به منظور انجام فقط یک وظیفه مشخص	۰/۳۳۳	اتفاق نظر ضعیف
۳۵	تشویق کارمندان سازمان به اینکه بر یک وظیفه مسلط شوند نه آنکه بخواهند گستره ای از وظائف را انجام دهند	۰/۳۲۶	اتفاق نظر ضعیف
۳۶	آگاهی کافی کارکنان از استراتژی های بلند مدت سازمان	۰/۸۶۰	اتفاق نظر قوی
۳۷	آگاهی روشن پرسنل از استراتژیها، برنامه ها و اهداف سازمان	۰/۸۴۴	اتفاق نظر قوی
۳۸	درک درست مدیران از استراتژیها و اهداف سازمان	۰/۶۲۰	اتفاق نظر متوسط
۳۸	آگاهی پرسنل از چگونگی برنامه ریزی سازمان برای بهترین بودن	۰/۵۱۹	اتفاق نظر متوسط
۴۰	اطلاع رسانی توسط نمودار ها در مورد شرایط و وضعیت در سطح منطقه عملیاتی	۰/۶۵۹	اتفاق نظر متوسط
۴۱	اطلاع رسانی به کارکنان در خصوص روند پیشرفت کارها با ارائه آمار و نمودار های مربوط	۰/۸۲۷	اتفاق نظر قوی
۴۲	اطلاع رسانی به افراد ذیربط در خصوص نرخ کمبودها و خرابی دستگاهها در سازمان به کمک چارت ها	۰/۶۱۲	اتفاق نظر متوسط
۴۳	پیگیری از پرسنل در خصوص اینکه آیا وظایفشان را درست انجام می دهند یا نه	۰/۹۲۲	اتفاق نظر بسیار قوی

۴۴	قرار دادن اطلاعات در مورد کیفیت عملکرد کارکنان در اختیار آنها	۰/۸۱۴	اتفاق نظر قوی
۴۵	قرار دادن اطلاعات در مورد بهره‌وری کارکنان به طور مداوم در اختیار آنها	۰/۶۳۰	اتفاق نظر متوسط
۴۶	صحبت کردن فرماندهان با پرسنل در مورد کیفیت کار آنها	۰/۸۵۲	اتفاق نظر قوی

لذا با توجه به نتایج جدول فوق؛ عوامل با اهمیت متوسط و پایینتر بر اساس جدول ضریب هماهنگی کندال حذف گردیدند و ۱۳ شاخص زیر از بین ۴۶ شاخص، با ضریب اهمیت ضعیف و متوسط حذف گردیدند و نهایتاً ۳۳ شاخص طبق جدول (۵) زیر در تحلیل ماندند.

۱. توانایی فعالیت در گروه‌های کوچک توسط کسانی که گزینش می‌شوند
۲. گرفتن نظر تمامی اعضا در مورد مساله، قبل از حل مساله در گروه
۳. تشویق کارکنان توسط فرماندهان تا به صورت تیمی کار کنند.
۴. مغایرت سیستم انگیزشی سازمان با اهداف سازمانی
۵. بالا بودن سطح مطالعه در سازمان در مقایسه با سایر سازمان‌ها
۶. آموزش بین شغلی کارکنان تا در صورت نیاز بتوانند جای خالی دیگران را پر کنند.
۷. آموزش کارکنان در سازمان به منظور انجام فقط یک وظیفه مشخص
۸. تشویق کارمندان سازمان به اینکه بر یک وظیفه مسلط شوند نه آنکه بخواهند گستره‌ای از وظایف را انجام دهند
۹. درک درست مدیران از استراتژیها و اهداف سازمان
۱۰. آگاهی پرسنل از چگونگی برنامه‌ریزی سازمان برای بهترین بودن
۱۱. اطلاع‌رسانی توسط نمودارها در مورد شرایط و وضعیت در سطح منطقه عملیاتی
۱۲. اطلاع‌رسانی به افراد ذیربط در خصوص نرخ کمبودها و خرابی دستگاهها در سازمان به کمک چارت‌ها
۱۳. قرار دادن اطلاعات در مورد بهره‌وری کارکنان به طور مداوم در اختیار آنها

با حذف شاخص‌های با اهمیت پایین مدل نهایی عملیاتی تحقیق حاضر طبق جدول زیر مورد تایید قرار گرفت.

جدول ۶: شاخص‌های نهایی

ردیف	شاخص‌های نهایی
مدل	۱. صحبت کردن فرماندهان با پرسنل در مورد کیفیت کار آنها

- | | |
|---|---------------|
| ۲. پیگیری از پرسنل در خصوص اینکه آیا وظایفشان را درست انجام می دهند یا نه | مطلوب |
| ۳. قرار دادن اطلاعات در مورد کیفیت عملکرد کارکنان در اختیار آنها | مدیریت |
| ۴. اطلاع رسانی به کارکنان در خصوص روند پیشرفت کارها با ارائه آمار و نمودارهای مربوط | منابع انسانی |
| ۵. آگاهی کافی کارکنان از استراتژی های بلند مدت سازمان | موسسات فرهنگی |
| ۶. آگاهی روشن پرسنل از استراتژیها، برنامه ها و اهداف سازمان | استان |
| ۷. آموزش کارکنان برای انجام چند وظیفه متفاوت | اردبیل |
| ۸. آشناسازی پرسنل به کارکردها و بخش های مختلف سازمان و وظایف آنها | |
| ۹. دارا بودن چندین مهارت متفاوت توسط اغلب کارکنان سازمان | |
| ۱۰. مهارت و آمادگی جسمانی بالای افراد در سازمان | |
| ۱۱. دریافت آموزش های لازم در زمینه شغلی خود توسط کارکنان سازمان به صورت متناوب | |
| ۱۲. باور مدیریت سازمان بر این که آموزش کارکنان مقوله مهمی در سازمان است | |
| ۱۳. دریافت پاداش توسط افراد یا تیم هایی که به اهداف سازمانی دست می یابند | |
| ۱۴. بالا بودن سطح مهارت در سازمان در مقایسه با سایر سازمان ها | |
| ۱۵. اهدای پاداش به طور منصفانه ای به کسانی که اهداف سازمان را پیگیری کنند توسط سیستم انگیزشی سازمان | |
| ۱۶. تصدیق و تقویت کسانی که با سازمان همکاری می کنند توسط سیستم انگیزشی سازمان | |
| ۱۷. تشویق پرسنل برای رسیدن به اهداف سازمان توسط سیستم انگیزشی سازمان | |
| ۱۸. تشویق کارکنان توسط فرماندهان برای تغییر ایده ها و نظرات | |
| ۱۹. جمع کردن گروهها به صورت مداوم برای بحث کردن توسط فرماندهان | |
| ۲۰. تشویق جدی پرسنل توسط سیستم انگیزشی سازمان جهت دستیابی به ماموریت سازمان | |
| ۲۱. استفاده از تیم ها در سازمان جهت حل مسائل | |
| ۲۲. حل شدن مسائل در گروه های کوچک | |
| ۲۳. بهبود فرآیندهای سازمان به کمک گروههای حل مساله | |
| ۲۴. تشویق اعضای تیم برای حل مسائل تا سر حد امکان | |
| ۲۵. هماهنگی لازم بخش های عملیاتی سازمان هنگام تغییر در رویه های کاری با | |

دپارتمان منابع انسانی

۲۶. دپارتمان منابع انسانی از نیازهای آموزشی کارکنان سایربخشها آگاهی کافی دارد.
۲۷. مد نظر قرار دادن نگرش کارکنان نسبت به کارگروهی، به عنوان یکی از ملاک های استخدام
۲۸. یکی از ملاک های استخدامی بودن توانمندی حل مساله به عنوان
۲۹. یکی از مولفه های استخدام بودن ارزشهای کاری و نگرش نسبت به کار.
۳۰. اولویت استخدامی کسانی که توانایی ارائه ایده جهت بهبود فرآیندهای سازمانی را دارا هستند
۳۱. هماهنگی کامل دپارتمان منابع انسانی هنگام نوشتن شرح شغل با سایر بخش ها
۳۲. هماهنگی مثبت و سازنده ای دپارتمان منابع انسانی با سایر بخش ها
۳۳. هماهنگی کارمندیایی، گزینش و توسعه کارکنان با نیازهای بخش های مختلف سازمان

مدل نهایی مدیریت منابع انسانی موسسات فرهنگی استان اردبیل بر اساس نظر نخبگان با ۳۳ شاخص مورد تایید قرار گرفت.

تعیین رتبه بندی شاخص ها

پس از حذف شاخص های با اتفاق نظر ضعیف و متوسط توسط تیم خبرگان ۳۳ شاخص به اندازه قابل قبول برای ادامه کار مشخص شدند و سپس مجموعه شاخص های انتخابی مجدداً برای دریافت ترتیب (رتبه بندی) میزان اهمیت عوامل به اعضاء ارایه و دریافت گردید. اتفاق نظر در مورد تناسب مدل حاصل گردید. جدول (۷) رتبه بندی نهایی شاخص ها را نشان می دهد.

جدول ۷: رتبه بندی نهایی عوامل

رتبه	میانگین	شاخص ها
۱۰	۴/۲۸	اطلاع رسانی به کارکنان در خصوص روند پیشرفت کارها با ارائه آمار و نمودار های مربوط
۲۹	۲/۹۵	آگاهی کافی کارکنان از استراتژی های بلند مدت سازمان
۱۱	۴/۱۸	آگاهی روشن پرسنل از استراتژیها، برنامه ها و اهداف سازمان
۳۱	۲/۶۳	آموزش کارکنان برای انجام چند وظیفه متفاوت
۵	۴/۷۲	آشناسازی پرسنل به کارکردها و بخش های مختلف سازمان و وظایف آنها

۶	۴/۵۶	دارا بودن چندین مهارت متفاوت توسط اغلب کارکنان سازمان
۲۲	۳/۵۹	مهارت و آمادگی جسمانی بالای افراد در سازمان
۱۲	۴/۱۰	دریافت آموزش های لازم در زمینه شغلی خود توسط کارکنان سازمان به صورت متناوب
۲۳	۳/۴۷	باور مدیریت سازمان بر این که آموزش کارکنان مقوله مهمی در سازمان است
۲۱	۳/۶۸	دریافت پاداش توسط افراد یا تیم هایی که به اهداف سازمانی دست می یابند
۱۴	۳/۹۸	بالا بودن سطح مهارت در سازمان در مقایسه با سایر سازمان ها
۴	۴/۷۵	اهدای پاداش به طور منصفانه ای به کسانی که اهداف سازمان را پیگیری کنند توسط سیستم انگیزشی سازمان
۸	۴/۴۵	تصدیق و تقویت کسانی که با سازمان همکاری می کنند توسط سیستم انگیزشی سازمان
۱	۴/۹۲	تشویق پرسنل برای رسیدن به اهداف سازمان توسط سیستم انگیزشی سازمان
۱۳	۴/۰۵	تشویق کارکنان توسط فرماندهان برای تغییر ایده ها و نظرات
۱۵	۳/۹۳	جمع کردن گروهها به صورت مداوم برای بحث کردن توسط فرماندهان
۳	۴/۷۸	تشویق جدی پرسنل توسط سیستم انگیزشی سازمان جهت دستیابی به مأموریت سازمان
۹	۴/۴۱	استفاده از تیم ها در سازمان جهت حل مسائل
۲۴	۳/۳۸	حل شدن مسائل در گروه های کوچک
۲۶	۳/۳۰	بهبود فرآیندهای سازمان به کمک گروههای حل مساله
۱۶	۳/۸۶	تشویق اعضای تیم برای حل مسائل تا سر حد امکان
۲۸	۳/۱۰	هماهنگی لازم بخش های عملیاتی سازمان هنگام تغییر در رویه های کاری با دپارتمان منابع انسانی
۲۵	۳/۳۴	دپارتمان منابع انسانی از نیازهای آموزشی کارکنان سایر بخشها آگاهی کافی دارد.
۱۷	۳/۸۰	مد نظر قرار دادن نگرش کارکنان نسبت به کارگروهي، به عنوان یکی از ملاک های استخدام
۱۹	۳/۷۵	یکی از ملاک های استخدامی بودن توانمندی حل مساله به عنوان
۲	۴/۸۵	یکی از مولفه های استخدام بودن ارزشهای کاری و نگرش نسبت به کار.
۳۰	۲/۸۵	اولویت استخدامی کسانی که توانایی ارائه ایده جهت بهبود فرآیندهای سازمانی را دارا هستند
۲۷	۳/۲۵	هماهنگی کامل دپارتمان منابع انسانی هنگام نوشتن شرح شغل با سایر بخش ها
۱۸	۳/۷۸	هماهنگی مثبت و سازنده ای دپارتمان منابع انسانی با سایر بخش ها
۲۰	۳/۷۰	هماهنگی کارمندیابی، گزینش و توسعه کارکنان با نیازهای بخش های مختلف

سازمان	
۳۳	۲/۳۲ صحبت کردن فرماندهان با پرسنل در مورد کیفیت کار آنها
۷	۴/۵۰ پیگیری از پرسنل در خصوص اینکه آیا وظایفشان را درست انجام می دهند یا نه
۳۲	۲/۳۸ قرار دادن اطلاعات در مورد کیفیت عملکرد کارکنان در اختیار آنها

بر اساس یافته‌های تحقیق، شاخص " تشویق پرسنل برای رسیدن به اهداف سازمان توسط سیستم انگیزشی سازمان" با میانگین ۴/۹۲ در رتبه اول، و شاخص " صحبت کردن فرماندهان با پرسنل در مورد کیفیت کار آنها" با میانگین ۲/۳۲ در رتبه سی و سوم قرار گرفتند.

ر) مدل نهایی

در نهایت با توجه به جدول (۷) و حذف شاخص‌های با اهمیت پائین عوامل تأثیرگذار در مدیریت منابع انسانی موسسات فرهنگی استان اردبیل بر اساس نظر خبرگان در ۹ گروه عوامل: تناسب فعالیت‌ها با منابع انسانی؛ رفتار و نگرش؛ فعالیت‌های تیم؛ تسهیل کننده‌ها؛ تحریک جهت دستیابی به اهداف؛ آموزش مهارت‌های شغل؛ آموزش وظایف چندگانه؛ ابلاغ استراتژی؛ بازخورد عملکرد دسته بندی گردیدند که به بدین صورت بود:

تناسب فعالیت‌ها با منابع انسانی:

- هماهنگی کامل دپارتمان منابع انسانی هنگام نوشتن شرح شغل با سایر بخش‌ها
- هماهنگی مثبت و سازنده ای دپارتمان منابع انسانی با سایر بخش‌ها
- هماهنگی کارمندی، گزینش و توسعه کارکنان با نیازهای بخش‌های مختلف سازمان
- هماهنگی لازم بخش‌های عملیاتی سازمان هنگام تغییر در رویه‌های کاری با دپارتمان منابع انسانی
- دپارتمان منابع انسانی از نیازهای آموزشی کارکنان سایر بخش‌ها آگاهی کافی دارد.

رفتار و نگرش:

- مد نظر قرار دادن نگرش کارکنان نسبت به کارگروهی، به عنوان یکی از ملاک‌های استخدام
- یکی از ملاک‌های استخدامی بودن توانمندی حل مساله به عنوان
- یکی از مولفه‌های استخدام بودن ارزشهای کاری و نگرش نسبت به کار.
- اولویت استخدامی کسانی که توانایی ارائه ایده جهت بهبود فرآیندهای سازمانی را دارا هستند
- توانایی فعالیت در گروه‌های کوچک توسط کسانی که گزینش می شوند

فعالیت‌های تیم:

- استفاده از تیم‌ها در سازمان جهت حل مسائل

- حل شدن مسائل در گروه های کوچک
- بهبود فرآیندهای سازمان به کمک گروههای حل مساله
- تشویق اعضای تیم برای حل مسائل تا سر حد امکان

تسهیل کنشها:

- استفاده از تیم ها در سازمان جهت حل مسائل
- حل شدن مسائل در گروه های کوچک
- بهبود فرآیندهای سازمان به کمک گروههای حل مساله
- تشویق اعضای تیم برای حل مسائل تا سر حد امکان

تحریک جهت دستیابی به اهداف:

- تشویق جدی پرسنل توسط سیستم انگیزشی سازمان جهت دستیابی به ماموریت سازمان
- اهدای پاداش به طور منصفانه ای به کسانی که اهداف سازمان را پیگیری کنند توسط سیستم انگیزشی سازمان
- تصدیق و تقویت کسانی که با سازمان همکاری می کنند توسط سیستم انگیزشی سازمان
- تشویق پرسنل برای رسیدن به اهداف سازمان توسط سیستم انگیزشی سازمان

آموزش مهارت های شغل:

- دریافت پاداش توسط افراد یا تیم هایی که به اهداف سازمانی دست می یابند
- بالا بودن سطح مهارت در سازمان در مقایسه با سایر سازمان ها

آموزش وظائف چندگانه:

- مهارت و آمادگی جسمانی بالای افراد در سازمان
- دریافت آموزش های لازم در زمینه شغلی خود توسط کارکنان سازمان به صورت متناوب
- باور مدیریت سازمان بر این که آموزش کارکنان مقوله مهمی در سازمان است
- آموزش کارکنان برای انجام چند وظیفه متفاوت
- آشناسازی پرسنل به کارکردها و بخش های مختلف سازمان و وظایف آنها
- دارا بودن چندین مهارت متفاوت توسط اغلب کارکنان سازمان

ابلاغ استراتژی:

- آگاهی کافی کارکنان از استراتژی های بلند مدت سازمان
- آگاهی روشن پرسنل از استراتژیها، برنامه ها و اهداف سازمان

باز خورد عملکرد:

- اطلاع رسانی به کارکنان در خصوص روند پیشرفت کارها با ارائه آمار و نمودار های مربوط
- پیگیری از پرسنل در خصوص اینکه آیا وظایفشان را درست انجام می دهند یا نه

- قرار دادن اطلاعات در مورد کیفیت عملکرد کارکنان در اختیار آنها
- صحبت کردن فرماندهان با پرسنل در مورد کیفیت کار آنها

۵- پیشنهادات

مدل نهایی مدیریت منابع انسانی موسسات فرهنگی استان اردبیل بر اساس نظر خبرگان با ۳۳ شاخص مورد تایید قرار گرفت.

- لذا پیشنهاد می‌شود فرماندهان موسسات فرهنگی و سایر ارگانهای نظامی با بهره گیری از شاخص‌های مدل مطلوب مدیریت منابع انسانی به شرایط مطلوب و شایسته از نظر مدیریت کارکنان این سازمانها دست یابند.

✓ ارگانهای نظامی و به خصوص موسسات فرهنگی با گسترش برنامه‌های مدیریت منابع انسانی با توجه به شاخص‌های به دست آمده در تحقیق حاضر به بهبود عملکرد سازمان کمک نمایند.

✓ ارزیابی میزان شایستگی مدل‌هایی که به وسیله مدیریت منابع انسانی استفاده می‌شود.

References

- Analoui, F.,(2002),The changing patterns of HRM, Ashgate, UK, p. 30.
- Ansari, M., Rahmany Youshanlouei, H., Oskuei, V., Hosseini, A. (2013). Identifying the Factors and Developing the Human Resource Empowerment Conceptual Model in ICT Ministry (Case Study). Journal of Public Administration, 5(13): 65-68.
- Armstrong, M. (2009). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (11th ed.). London/Philadelphia: Kogan Page. 1088 p.
- Armstrong, M. (2012). Strategic Human Resource Management, translated by Mohammad Saebi, Public Management Training Center, Tehran.[In Persian]
- Fombrun, C.J., Tichy, M.M. and Devanna M. A., (1984), Strategic Human Resource Management, New York: John Wiley.
- Heidari, H., Mousavi, F., Hassani, S.R. 2014. Designing a Structural Model for Human Resource Management to Achieve Organizational Loyalty, Public Management Journal, Volume 6, and Number 3. [In Persian]
- Ignjatovic, M., & Svetlik, I. (2003). European HRM clusters. EBS Review, 17, 25-39.
- Khosravi, A. (2011). Architecture of Human Resource Management with Agile Manpower Approach, PhD Thesis, Allameh Tabatabai University, Tehran. [In Persian]
- Leat, Mike. El-kot, Ghada.(2007) HRM practices in Egypt : the influence of national context? , International Journal of Human Resource Management 18:1 january.

Lusthaus, Charles, Helene Adrien, Marie, Anderson, Gary, Carden, Fred, (2005), Diagnosing the performance of Your Organization, IDRC, IDRC Publication, <http://www.idrc.ca/en/ev>.

MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2):197-221.

Price, A. (2007). *Human Resource Management in a Business Context*. (3 rd ed.) London: Thomson Learning. 648 p.

Pudelko, M. (2006). A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context. *Human Resource Management Journal*, 16(2)

Purcell, J., Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRMperformance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1):3-20.



Designing a Suitable Human Resource Management Model at the Cultural Institutions in Ardabil Province

Sasan Shokri^۱, Shahla Vazifeh Damirchi^{۲*}, Kianoosh Dadgar^۳,
Sasan Dadgar^۴

Received: April 3, 2020

Accepted: April 14, 2020

Abstract

This research is Developmental research, in order to design an appropriate human resource management model at Cultural institutions in Ardabil province. In this research, after determining the required expertise, members of the Delphi panel were identified and selected in three steps using inaccurate sampling methods. After determining panel members, the Delphi method was used to determine the dimensions and dimensions of the human resources management model based on Schmidt et al.'s three-step process. The statistical population of the study in the Delphi stage was formed by Employees of cultural institutions in Ardabil province. At first, individuals determined the model based on their inference, and after the elimination of repetitive cases, 46 indicators remained. After, indicators with weak and moderate significance coefficients were eliminated and finally 33 indicators remained in the analysis. The final model of human resource management of cultural institutions in Ardabil province was approved based on the opinion of experts with 33 indicators. According to the research findings, the index of "encouraging staff to achieve the goals of the institutions by the motivational system of the institutions" with an average of 4.92 in the first place, and the index "Talking to managers about the quality of their work" with an average of 2.32 in the rank of 30 and they were third.

Keywords: Human Resources, Cultural Institutions, Delphi Method

¹Graduate of Executive Management, Education of Ardabil Province, Pars Abad Moghan Management, Pars Abad, Iran

² Ardabil University of Applied Sciences, Faculty of Humanities, Pasabad1 University of Applied Sciences, Pars Abad, Iran

³ Ardabil University of Applied Sciences, Faculty of Humanities, Kargar University of Applied Sciences, Pars Abad, Iran

⁴Ardabil University of Applied Sciences, Faculty of Humanities, Kargar University of Applied Sciences, Pars Abad, Iran

* Corresponding Author: