

مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ بر پایه الگوی اقتضایی «حرکت سرآمد» برای تحقق چشم انداز توسعه کشور

دکتر مجید پسران قادر*

چکیده:

دگرگونیهای گسترده‌یی که در دهه‌های اخیر در نقش دولت‌ها رخ داده، دولت‌ها را، در عمل، با رویکردهای نوینی روبه‌رو ساخته، که برآیند قطعی آنها دگرگونی جایگاه نسبی دولت‌ها بوده است. به‌طور کلی، نظام اداری هر حکومتی؛ گویای نگرش دولت به چگونگی کارگردانی و مدیریت کشور است و نقش نظام اداری در ساختارهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و تأثیر آن در تحقق اهداف نظام‌های کلان جامعه، به اندازه‌یی تعیین‌کننده است، که بدون پیرایش، سالمسازي و نوسازی آن، دست یازیدن به هدف‌های بالا-پیش‌بینی شده در برنامه‌های پنج‌ساله توسعه و نیز چشم‌انداز بیست‌ساله (افق ۱۴۰۴ شمسی) - عملی نخواهد بود. کشورهای مختلف، با تشخیص این ضرورت که؛ مدل‌های پیشین اداره سازمان‌ها، پاسخگوی نیازها و خواسته‌های جامعه معاصر نیست، در دو دهه اخیر متناسب با ارزش‌ها، فرهنگ و ویژگی‌های ملی و کنش-واکنش با جهان پیرامون و نیز تراز بهره‌مندی از فناوری اطلاعاتی و ارتباطاتی، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های انسانی و ساختارهای سازمانی؛ به طراحی و تدوین مدل‌هایی دست یازیدند که بتوانند به‌عنوان پیش‌نیاز اصلی توسعه، زمینه لازم برای برداشتن گام‌های پسین را هموار سازند. این پژوهش نیز، به‌منظور دستیابی به مدلی بومی-اقتضایی، در پاسخ به چنین نیازی، برای برداشتن نخستین گام مدیریتی تحقق چشم‌انداز توسعه ایران ۱۴۰۴ صورت گرفته است.

پیشگفتار

با توجه به این مهم و تشخیص کمبودی که نظام اداری کشور - به مثابه يك ارگان زنده و پویا - در زمینه مدل اقتضایی بنیان یافته بر فرهنگ و زیست بوم شناختی برای اصلاح چهره نظام مدیریتی کشور دارد و در رسیدن به اهداف توسعه‌ی ناتوان می‌نماید، آهنگ آن داریم که در حد توان، نسبت به ارایه يك مدل اقتضایی برای اصلاح نظام اداری کشور، به منظور افزایش بهره‌وری آن و برپایه روش‌شناسی علمی همت کنیم. این پژوهش، ضمن تعیین جایگاه اهمیت عامل مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ویژگی‌های مواد این سازه را مشخص و تبیین می‌سازد. این بررسی، در قالب سه بخش مبانی نظری، پژوهش‌های انجام شده و مطالعه تطبیقی و مقایسه‌ی، مواد اصلی مورد نیاز برای ارایه مدل اقتضایی پیشگفته را به دست داده است. پرسشنامه‌ی شامل ۶۰ پرسش، بر پایه مواد بر شمرده در بررسی پیشینه پژوهش تدوین شد. پس از برآورد روایی و اعتبار پرسشنامه اولیه، پرسشنامه‌ها میان اعضای شبکه تحول اداری مرکزی، استانی و اعضای هیأت علمی توزیع شد و ۱۹۷ پاسخنامه تکمیل شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. اندازه محاسبات انجام شده، قابل توجیه بودن عمل عاملیابی را احراز کرد. تحلیل عاملی صورت گرفته بر مواد پرسشنامه، بر روی هم برای هشت عامل تعیین شده، نشان داد که، در پوشش واریانس مشترک بین متغیرها، به ترتیب ۵۱/۷، ۵۱/۹، ۵۳/۴، ۵۲/۷ و ۵۵/۳ درصد از کل واریانس متغیرها برای پنج متغیر وابسته اثر بخشی، کارایی، رضایت کارکنان، رضایت مشتری، رضایت جامعه تبیین می‌شود. یافته‌های سازه‌ی هشتگانه منتج از تحلیل عاملی مواد پرسشنامه، تلخیص شد و با استفاده از ارزشهای ویژه محاسبه شده، اولویت هر يك از این عاملها مشخص گردید و به این ترتیب آشکار شد که عامل «توسعه مدیریت منابع انسانی»، نخستین سازه معتبر این مدل است. با تعیین عاملهای تشکیل دهنده مدل مطلوب و اهمیت نقش و سهم هر يك، مدل اقتضایی مطلوب با عنوان سرواژه‌سازی شده «حُرکت سرآمد» طراحی شد.

همچنین، این نتیجه در آکرونیم (Acronym) گرانبار از ارزشها «Valued Stream» مستقر شد. هر عامل اساسی این مدل، بسان مدل‌واره‌ی (model like) از چندین ماده (item) تشکیل شده که بر پایه اولویت تعیین شده در تحلیل و نقش و اهمیت آنها در مدل، مانند يك پارند (module) یا نظام فرعی (subsystem)، بر حسب میزان توانمندی انسانی و فناوری، آمادگی و علاقه‌مندی مدیران و رهبران سازمانهای دولتی و غیردولتی، با زمینه‌سازی فرهنگی و آموزشی مناسب قابل استقرار و پیاده‌سازی است. در این مقاله؛ ضمن تعیین جایگاه اهمیت مدل‌واره «توسعه مدیریت منابع انسانی» در مدل مذکور، ویژگی‌های مواد این سازه مشخص و تبیین می‌شود تا در قالب منظومه‌ی ذهنی، در عبارت سرواژه‌سازی شده «شمیم خاتم» استانده شود. سرانجام، مقاله با تشخیص الزامات آینده منابع انسانی و چرایی آن و با ارایه پیشنهادها عملیاتی؛ تبیین، اجرا و پیاده‌سازی این مدل‌واره را در سازمان‌های کشور - برای تحقق چشم‌انداز بیست ساله - توصیه می‌کند.

مدل مفهومی پژوهش

بررسیهای بعمل آمده در سه بخش؛ مبانی نظری و تئوریک، پژوهش‌های انجام شده در زمینه ارایه مدل‌های اصلاح یا تحول نظام اداری و نیز تجارب کشورهای در قالب مطالعه تطبیقی و مقایسه‌ی و با بهره‌گیری از مدل مفهومی پژوهش و تدوین جدول مواد اصلی مدل‌های مورد مطالعه، امکان تهیه و توزیع پرسشنامه، به منظور دریافت دیدگاه افراد جامعه آماری پژوهش را میسر ساخت. همان گونه که گفته شد اجزای این مدل را مواد برگرفته از مدل‌های تشکیل داد که در سه بخش مذکور و حوزه‌های دانشی مدیریت استراتژیک، مدیریت تغییر، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت دولتی نوین، دولت الکترونیک و مدیریت توحیدی (شورایی)، به شرح عنوانهای زیر بهره‌گیری شده است.

- مدل مدیریت استراتژیک برایسون^۱
- مدل کارایی^۲
- مدل کوچک‌سازی و تمرکززدایی^۳

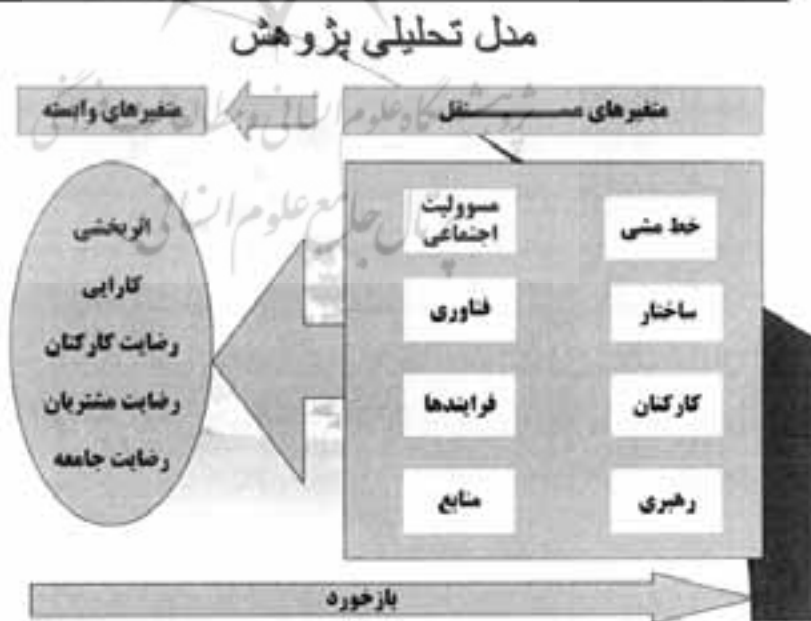
برخاسته از این مدلها، مدل نشان داده شده در شکل (۱)، به مثابه مدل تحلیلی طراحی شد و آن ابزاری است که طرح نظری موضوع پژوهش را با مشاهده عملی (جمع آوری اطلاعات) پیوند می‌زند و به‌سان شبکه‌یی، روابط موجود میان متغیرهای مرتبط با مسأله را تعیین می‌کند.

کاربرد مدل مفهومی

چنانکه در بالا اشاره شد، مدل مفهومی بر پایه مؤلفه‌های برگرفته از مدل‌های ارائه شده در فصل دوم تدوین گردید. این مؤلفه‌ها، خود ۶۰ پرسش برای پرسشنامه را تشکیل داد که اعتبار و روایی آن برای طراحی مدل اقتضایی مطلوب جهت نظام اداری کشور از طریق تحلیل و تعیین عاملها - ضروری می‌نمود. لذا، مدل مفهومی پیشگفته، به‌مثابه چراغ راهنمایی به کار گرفته شد که اجزای آن را مؤلفه‌های موجود در مدل‌های برآمده از مبانی نظری، پیشینه تجربی و مطالعات تطبیقی تشکیل می‌داد. ناگفته نگذاریم؛ از آنجا که این مطالعه، پژوهشی

- مدل فرهنگی - یادگیری^۴
- مدل مدیریت کیفی خدمات عمومی^۵
- مدل خدمات کشور^۶
- مدل مردمی کردن (دموکراتیزاسیون)^۷
- مدل اصلاح مدیریت عمومی برای توسعه^۸
- مدل دمینگ^۹
- مدل مالکوم بالدريج^{۱۰}
- مدل سرآمدی بنیاد اروپایی کیفیت^{۱۱}
- مدل تعالی سازمانی^{۱۲}
- مدل مدیریت کیفیت جامع در نظام اداری ایران^{۱۳}
- مدل مدیریت توحیدی (شورایی)^{۱۴}
- مدل معرفی «عوامل مؤثر در تحول نظام اداری»^{۱۵}
- مدل برنامه راهبردی تحول نظام اداری^{۱۶}
- مدل نتیجه پژوهش نظام اداری تطبیقی با تأکید بر اصلاحات اداری^{۱۷}
- مدل دولت و حاکمیت الکترونیک^{۱۸}
- مدل تحلیلی سوات برای حاکمیت الکترونیک^{۱۹}
- مدل مطالعه تطبیقی و مقایسه چهار کشور نمونه (امریکا، انگلستان، مالزی و نیوزیلند)^{۲۰}

شکل (۱)؛ مدل پژوهش



مأخذ: مجید پسران قادر (۱۳۸۳)، *ارایه مدل اقتضایی برای اصلاح نظام اداری*، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش، ص ۶

پرسشنامه نهایی شده برای پنج متغیر وابسته اثربخشی، کارایی، رضایت کارکنان، رضایت مشتری و رضایت جامعه- که بر پایه آزمون آلفای کرونباخ برآورد شد- نشان داد که همه پرسشها، با نمره کل مجموعه دارای ضرایب همبستگی مثبت و از لحاظ آماری معنادار است و در نتیجه در محتوای این پرسشنامه- برای متغیرهای وابسته- نباید تغییری ایجاد شود و به نتایج محاسبات بعدی می توان اطمینان داشت. جدول شماره (۲)، ضرایب اعتبار متغیرهای بالا را بر پایه این آزمون نمایش می دهد.

جدول ۲- ضرایب اعتبار برای پنج متغیر وابسته پرسشنامه

متغیر وابسته	ضرایب اعتبار
اثربخشی	۰/۹۵۱
کارایی	۰/۹۵۲
رضایت کارکنان	۰/۹۵۷
رضایت مشتری	۰/۹۵۷
رضایت جامعه	۰/۹۶۱

مأخذ: مجید پسران قادر (۱۳۸۳)، *ارایه مدل اقتضایی برای اصلاح نظام اداری،* موسسه عالی آموزش و پژوهش، صص ۱۸۸-۱۸۱ (باتلخیص)

تجزیه و تحلیل

- برای تعیین مشخصه های آماری متغیرها، از روشهای متداول در آمار توصیفی، میانگین و انحراف معیار استفاده شد.
- برای تعیین اعتبار پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده به عمل آمد و همان طور که ملاحظه

اکتشافی است، بیان فرضیه یی در آن، ضرورت نداشته و پیش بینی نشده است.

روشها و تحلیلها

نمونه آماری

نمونه آماری این پژوهش را مدیران، کارشناسان رده بالای شبکه بر نامه تحول اداری کشور و اعضای هیأت علمی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی و دانشگاههای تهران تشکیل می دهد. در انتخاب نمونه آماری، نکته های زیرین مورد توجه ویژه بوده است.

۱. تمرکز اصلی بر افراد نخبه، صاحب نظر، سیاستگذار و یا مجری بر نامه تحول اداری.
 ۲. گستره ملی و قلمرو کشوری جامعه آماری.
 ۳. میان رشته یی بودن امر اصلاح نظام اداری و در نتیجه تنوع بخشی و دانشی افراد جامعه آماری.
- نظر به این که در تحلیل عاملی، دست کم گروه نمونه ۲۰۰ نفری لازم است (هومن، ۲۱۳۸۰)، بنابراین، توزیع پرسشنامه ها به گونه یی صورت گرفت که این حداقل تأمین شود. جدول شماره (۱) توزیع فراوانی نمونه آماری را به اختصار نشان می دهد.

از ۲۰۴ پاسخنامه دریافت شده، هفت مورد ناقص بود. در نتیجه، ۱۹۷ پاسخنامه در تجزیه و تحلیل داده ها مورد استفاده قرار گرفت (n=۱۹۷).
روش اندازه گیری برای تعیین اعتبار کل مجموعه ۶۰ پرسشی،

جدول ۱- توزیع فراوانی نمونه آماری مورد بررسی

گروه های منتخب	پرسشنامه توزیع شده	پاسخنامه دریافت شده
سیاستگذاران و مجریان ستادی (تهران)	۳۶۲	۱۷۳
سیاستگذاران و مجریان استانی	۵۶	۱۴
اعضای هیأت علمی مؤسسات و دانشگاهها	۲۰	۱۷
جمع	۴۳۸	۲۰۴

مأخذ: مجید پسران قادر (۱۳۸۳)، *ارایه مدل اقتضایی برای اصلاح نظام اداری،* موسسه عالی آموزش و پژوهش، صص ۱۷۹-۱۷۸، باقتباس و تلخیص

مجموعه پرسشها، با نمره کل مجموعه دارای ضرایب همبستگی مثبت و از لحاظ آماری معنادار بود و در نتیجه محاسبات بعدی قابل اطمینان بود.

از آنجا که پژوهشگر به دنبال سازه یا خصیصه‌های ساده و روشنی برای طراحی مدل باید باشد تا میزان همپوشی بین آنها هر چه ممکن است کمتر گردد و او را به دقت و قطعیت بیشتری برساند، روش تحلیل عاملی - که خود به شکل فرمول و روابط ریاضی بیان می‌شود - به پژوهشگر کمک می‌کند تا با به کارگیری اصول آماری، متغیرهای مورد مطالعه را دقیقتر تعریف و معلوم کند که هر متغیر تا چه حد با متغیرهای دیگر در ارتباط است و تا چه حد خصیصه مورد نظر را تبیین می‌کند. یعنی هدف اصلی تحلیل عاملی، در واقع خلاصه کردن داده‌هاست (ثرن‌دایک، ۱۹۸۲) ۲۲. لذا، از تحلیل عاملی برای استخراج تعداد معدودی از میان تعداد زیاد داده‌های مستقل (سوالات شصتگانه) استفاده شد.

نتایج

به این ترتیب، هشت عامل گفته شده در بالا، برای طراحی و تدوین مدل اقتضایی مطلوب در جهت اصلاح نظام اداری قطعیت یافت که با استفاده از ارزشهای ویژه؛ نقش، جایگاه و اهمیت هر یک از آنها به شرح زیر تعیین شده، مدل‌واره‌های سازنده مدل مذکور طراحی گردید.

۱. عامل یکم، راهبر به تنظیم مدل‌واره «توسعه مدیریت منابع انسانی»، مشخص شده با حرف استاندارد «ت»،

۲. عامل دوم، راهبر به تنظیم مدل‌واره «آرمانها و راهبردها»، مشخص شده با حرفهای استاندارد «آ» و «ر»،

۳. عامل سوم، راهبر به تنظیم مدل‌واره «مسئولیت‌پذیری و درستکاری»، مشخص شده با حرفهای استاندارد «م» و «د»،

۴. عامل چهارم، راهبر به تنظیم مدل‌واره «کیفیت پاسخگویی به شهروندان»، با حرف استاندارد «ک»،

۵. عامل پنجم، راهبر به تنظیم مدل‌واره «روشها، قوانین و مقررات»، مشخص شده با حرف استاندارد «ر»،

۶. عامل ششم، راهبر به تنظیم مدل‌واره «حاکمیت الکترونیك»، با حرف استاندارد «ح»،

۷. عامل هفتم، راهبر به تنظیم مدل‌واره «رهبری و مدیریت»، با حرف استاندارد «ر»،

۸. عامل هشتم، راهبر به تنظیم مدل‌واره «ساختار سازمانی»، با حرف استاندارد «س».

هشت مدل‌واره بالا، سازنده مدل اقتضایی مطلوب برای اصلاح نظام اداری کشور است که دستیابی به افزایش بهره‌وری کل نظام اداری را ممکن می‌سازد. حرفهای استاندارد این مدل‌واره‌ها، با سرواژه‌سازی «حرکت سرآمد»، همچون منظومه‌ی ذهنی و فکری، تمامی افراد نظام اداری کشور را تحت چتر چرایی خود پوشش داده، که با ایجاد بستر مناسب فرهنگی و آموزشهای لازم، زمینه مساعد برای پیاده‌سازی و استقرار این مدل به وجود می‌آید. هم‌چنین، پویایی

ساده و روشنی برای طراحی مدل باید باشد تا میزان همپوشی بین آنها هر چه ممکن است کمتر گردد و او را به دقت و قطعیت بیشتری برساند، روش تحلیل عاملی - که خود به شکل فرمول و روابط ریاضی بیان می‌شود - به پژوهشگر کمک می‌کند تا با به کارگیری اصول آماری، متغیرهای مورد مطالعه را دقیقتر تعریف و معلوم کند که هر متغیر تا چه حد با متغیرهای دیگر در ارتباط است و تا چه حد خصیصه مورد نظر را تبیین می‌کند. یعنی هدف اصلی تحلیل عاملی، در واقع خلاصه کردن داده‌هاست (ثرن‌دایک، ۱۹۸۲) ۲۲. لذا، از تحلیل عاملی برای استخراج تعداد معدودی از میان تعداد زیاد داده‌های مستقل (سوالات شصتگانه) استفاده شد.

تحلیل عاملی

اصولاً، پیش از تحلیل عاملی، لازم بود دو موضوع مورد مطالعه قرار می‌گرفت: (۱) کفایت تعداد نمونه آماری (۲) اطمینان نسبت به این مطلب که ماتریس همبستگی‌هایی که پایه تحلیل عاملی قرار می‌گرفت، در جامعه برابر با صفر نیست. اندازه‌های محاسبه شده برای KMO (منعکس کننده کفایت تعداد نمونه) برای پنج متغیر وابسته، به تفکیک نشان داد که همه آنها بیشتر از ۰/۶ بوده، مقادیر مشخصه‌های آزمون کرویت بار تلت محاسبه شده نیز نشان داد که ماتریسهای همبستگی داده‌ها در جامعه صفر نیست و بنابراین، عمل عاملیابی تحلیل، قابل توجیه است.

تحلیل عاملی صورت گرفته بر مواد پرسشنامه؛ به ترتیب برای متغیرهای وابسته بالا نشان داد که ارزشهای ویژه ۸ عامل، بزرگتر از یک است و در پوشش واریانس مشترک بین متغیرها برای این ۸ عامل بر روی هم به ترتیب ۵۱/۷، ۵۱/۹، ۵۳/۴، ۵۲/۷، و ۵۵/۳ درصد از کل واریانس متغیرها را برای پنج متغیر وابسته اثربخشی، کارایی، رضایت کارکنان، رضایت مشتری و رضایت جامعه تبیین می‌کند. محاسبه به عمل آمده بر پایه ساختار نظری پرسشنامه نشان داد؛ چنانچه از

اهداف مدل را تحقق می‌بخشد، که مستلزم ایجاد بستر فرهنگی و پرگذاری آموزشهای لازم برای بالندگی و توسعه افزوتتر این حرکت است.

مدل‌واره توسعه مدیریت منابع انسانی (شمیم خاتم)،

نقش و جایگاه آن در مدل حرکت سرآمد

با توجه به پرسشهای (آیتم‌های) سازنده این عامل و مراجعه به عنوان آنها در جدول پرسشنامه، مدل‌واره «توسعه مدیریت منابع انسانی» تنظیم شده و در شکل (۳) نشان داده می‌شود. حرف «ت» به نمایندگی از این مدل‌واره استانده شده تا در عبارت سرواژه‌سازی مدل مورد نظر، به کار گرفته شود.

عوامل این مدل‌واره، به شرح زیر استانده شده و مدل‌واره «شمیم خاتم» را به دست داده است:

ش؛ به نمایندگی از عامل شایسته‌سالاری و ایجاد فرصتهای برابر،

م؛ به نمایندگی از عامل مدیریت استراتژیک منابع انسانی،

ی؛ به نمایندگی از عامل یادگیری سازمانی و

افزوتتر، این مدل را با حروف استانده لاتین در سرواژه‌سازی و در عبارت پرمغز از ارزشها «Valued Stream» فراهم می‌آورد.

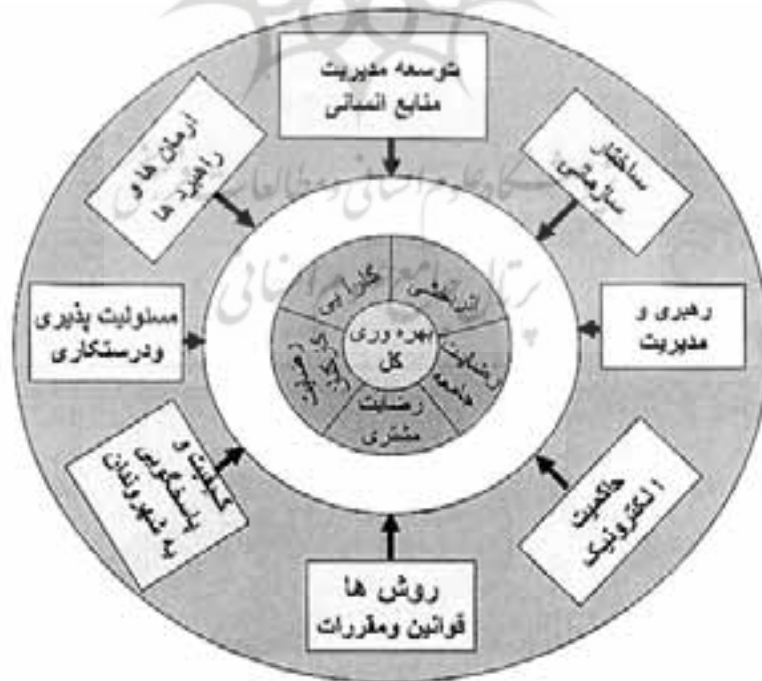
مدل اقتضایی «حرکت سرآمد»

برای اصلاح نظام اداری

همان‌گونه که پیش از این گفته شد، مدل‌واره‌های هشتگانه بالا، سازه‌های مدل اقتضایی مطلوب برای اصلاح نظام اداری است. چنانکه در شکل پیامد دیده می‌شود، این مدل، دستیابی به بهره‌وری بیشتر از کل نظام اداری را میسر می‌سازد که بر ایندهم‌افزایی (Synergic) متغیرهای وابسته یعنی؛ «اثربخشی»، «کارایی»، «رضایت کارکنان»، «رضایت مشتری» و «رضایت جامعه» است.

عوامل هشتگانه - که در ترکیب «حرکت سرآمد» استانده شده - همچون منظومه‌ی ذهنی و فکری، تمامی افراد نظام اداری کشور را پوشش می‌دهد و با اعتقاد و وفاداری به پیاده‌سازی و استقرار مدل‌واره‌های آن

شکل (۲): مدل اقتضایی «حرکت سرآمد» برای اصلاح نظام اداری کشور



۱. ایجاد تفکر جمعی، همگرایانه و برخوردار از خاصیت هم‌افزایی تفکر منظومه‌یی، برای پیاده‌سازی و عملیاتی کردن مدل «حرکت سرآمد» و در نتیجه مدل‌واره «شمیم خاتم».

۲. توجه به جنبه میان‌رشته‌یی بودن مدل مدیریتی «حرکت سرآمد» و مدل‌واره «شمیم خاتم» و بهره‌گیری از تمامی ظرفیتها و امکانات مادی و معنوی همه بخشها،
۳. ایجاد زمینه مشارکت و درگیر شدن تمام صاحبان حرفه‌ها و تخصصهای دولتی و غیردولتی (NGO-s)، با عنایت به اولویت نقش، جایگاه و اهمیت این مدل‌واره در عملیاتی کردن آن،

۴. پذیرفتن پدیده «ایستادگی در برابر دگرگونی» و تلاش برای همسو و همراه کردن نیروهای مقاوم و بازدارنده، با برنامه پیاده‌سازی این مدل‌واره و با استفاده از عاملهای انگیزشی مادی و معنوی مناسب،

۵. اجتناب از تصویب قوانین و مقررات معارض با اهداف تعالی‌آفرین این مدل و مدل‌واره، اگرچه منجر به برخی رضایت‌آفرینیهای موقت و زودگذر شود، اما

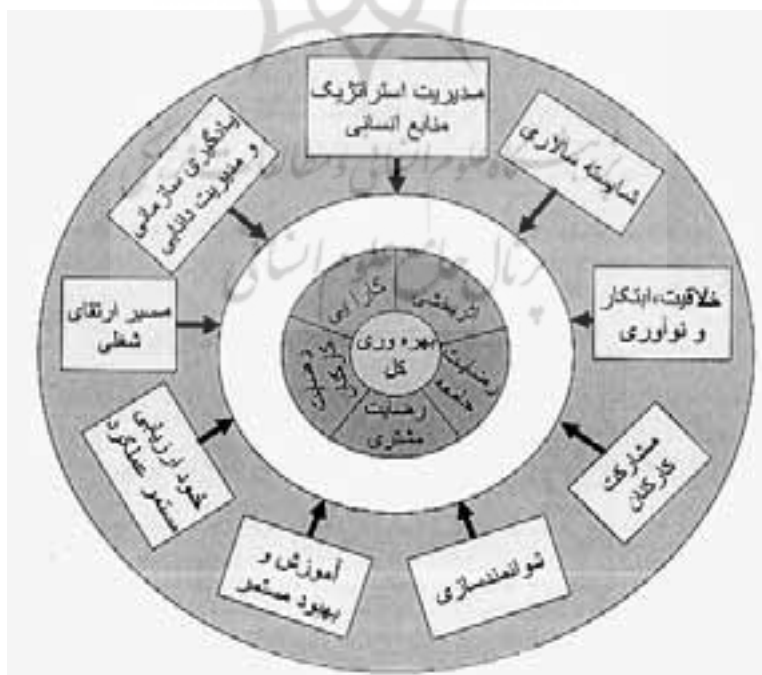
مدیریت دانایی،
م؛ به نمایندگی از عامل مسیر ارتقای شغلی،
خ؛ به نمایندگی از عوامل خلاقیت، ابتکار و نوآوری و نیز خودارزیابی مستمر عملکرد کارکنان،
ا؛ به نمایندگی از عامل آموزش و بهبود مستمر کارکنان،

ت؛ به نمایندگی از عامل توانمندسازی کارکنان،
م؛ به نمایندگی از عامل مشارکت کارکنان.

عامل «توسعه مدیریت منابع انسانی»، با برخورداری از ارزشهای ویژه ۱۹/۱۲۲ برای رضایت جامعه و ۱۷/۸۳۹ برای رضایت مشتری، بیشترین مقدار را به خود اختصاص داده است و با عامل «روشها، قوانین و مقررات»، به اشتراك و به ترتیب کارایی، اثربخشی و رضایت کارکنان را تأمین می‌کند. در نتیجه، اساسی‌ترین نقش و سهم را در مدل اقتضایی «حرکت سرآمد» دارد.

پیشنادهای اجرایی برای استقرار مدل

شکل (۳)؛ مدل‌واره «توسعه مدیریت منابع انسانی»



شرایط نوین کار و کسب برای ایفای نقشهای منطقه‌یی و جهانی،

- بازاندیشی در خصوص قابلیت‌های انسانی سازمانها و با توجه به جنبه ساختاری آنها و مورد نیاز برای آموزش و پرورش، ارائه خدمات مشاوره‌یی - مدیریتی، به درخواستهای منطقه‌یی،

- در نظر گرفتن منابع انسانی، به منزله مبنای اتخاذ تصمیم و نظم بخشیدن به آن،

- پذیرش مخاطره سرمایه‌گذاری در ایجاد همکاریهای دوجانبه و چندجانبه،

- پاسخدهی به انتظارات اجتماعی و خط مشیهای عمومی،

- زیستن در فضای جهانی و کار کردن در عرصه محلی،^{۲۳}

- تلاش در جهت ایجاد اتحاد، یکپارچگی و انسجام، بر پایه اخلاق و ارزشهای انسانی و اسلامی برای حضور مؤثر و مشارکت در ساختن تمدن نوین خدامحور و بر پایه مدیریتی عزت‌مدار و حکمت‌گرای و تعالی‌آفرین.

منابع و مأخذ

۱. هیوز، آون (۱۳۷۷)، مدیریت دولتی نوین، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده طهران و سهراب خلیلی شورینی، انتشارات مروارید، چاپ اول، ص ۲۰۶.
۲. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۸)، «مدیریت دولتی جدید و توسعه، ارائه یک مدل تلفیقی»، مجموعه مقالات همایش توسعه نظام اداری، صص ۲۵-۲۸.
۳. همان، ص ۲۶.
۴. همان، ص ۲۷.
۵. همان، ص ۲۸.
6. Heredia, Blanca and Schneider, Ben Ross (1998), **Models of Administrative Reform**, internet, p8.
7. **Ibid**, p8.
8. Pollitt, Christopher and Bouckaert, Geat (2000). **Public Management Reform - A Comparative Analysis**, Oxford University press. p 26.
۹. نخعی، بهنام و زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۷۴)، «تعیین جایزه کیفیت، تدبیری مؤثر در جهت ارتقای بهره‌وری»، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۲۸. صص ۲۸-۲۹.
۱۰. مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی (۱۳۸۲)، در مسیر تعالی، تهران، چاپ اول، ص ۲۱.

مسأله‌ساز و مشکل‌آفرین در درازمدت باشد،

۶. اجتناب از شتاب نامعقول و تشکیل يك کمیته

راهبری - تخصصی تدوین‌کننده برنامه عملیاتی برای استقرار مدل، به ریاست رییس‌جمهور یا معاون اول ایشان و با عضویت سیاستگذاران و صاحب‌نظران متعهد و دلسوز از مجموعه‌های گونه‌گون دولتی و غیردولتی،

۷. تشکیل گروه‌های کاری حرفه‌یی - تخصصی، برای انجام پروژه‌های عملیاتی متناسب با هر يك از عوامل سازنده این مدل و با منظور کردن اولویتهای لازم،

۸. تأمین اعتبار لازم برای پیاده‌سازی و اجرای برنامه عملیاتی استقرار مدل «حرکت سرآمد» و

مدل‌واره «شمیم خاتم» توسط سازمانهای مربوط و

داوطلب پیاده‌سازی آن،

۹. پیش‌بینی و ایجاد نظام ارزیابی عملکرد (Plan, Do, Check, Action) برای نظارت و کنترل بر کارکرد کمیته راهبری - تخصصی و گروه‌های کاری حرفه‌یی - تخصصی و اقدامهای اصلاحی لازم تا حصول نهایی هدفهای مدل و مدل‌واره گفته شده.

کلام آخر

نکته‌های اساسی و راهبر به آینده مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای تحقق چشم‌انداز توسعه بر رهبران سازمانها - که خود بسان عاملی دیگر در مدل حرکت سرآمد، چهره می‌کنند - ضروری است تا به دقت نسبت به آینده منابع انسانی و دیگر گونیهای پیش‌روی آن توجه کنند که بر پاسخگویی آنان به مردم تاثیر گذار خواهد بود، در آینده، حرفه مدیریت منابع انسانی اثربخش، مستلزم رعایت نکته‌ها و جنبه‌های پیامد است:

- درک و شناخت کامل از استعدادها و تواناییهای کارکنان و ایجاد فضایی انسانی در سازمانها برای مدیریت نیروها،

- سرمایه‌گذاری در زمینه تربیت نسل آتی حرفه‌گرایی در منابع انسانی،

- یادگیری شیوه ارشاد و ایفای نقشهای جدید متناسب با انتظارات بر نامه،

- تشخیص، آفرینش و سازگار کردن فرهنگ با

۱۱. همان، ص ۲۳.
۱۲. همان، ص ۱۳.
۱۳. الوانی، سید مهدی و ریاحی، بهروز (۱۳۸۲)، «نظریه نوین مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران»، فصلنامه تحول اداری، شماره ۴۱-۴۲. ص ۶۱.
۱۴. افندی حسن، محمد (۱۳۷۶)، نگرش توحیدی در مدیریت و اداره امور عمومی، مفاهیم، اصول و یک مدل جدید، ترجمه و نشر مرکزی بررسیها و مطالعات استراتژیک اداری، چاپ اول. ص ۵۴ ترجمه کتاب در پی آمده:
- Mohd, Affandi Hassan (1993). **The Tawhidi Approach in Management and Public Administration**, Concepts, Principles and an Alternative Model, National Institute Public Administration, Malaysia.
۱۵. مهاجری، هادی (۱۳۷۲). «معرفی عوامل مؤثر در تحول نظام اداری»، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، چاپ نشده، مرکز آموزش مدیریت دولتی. ص ۱۴۳.
۱۶. سازمان امور اداری و استخدامی کشور (۱۳۷۹)، برنامه راهبردی تحول نظام اداری - مرحله دوم، چاپ اول. صص ۲۵-۳۵.
۱۷. صمدی، عباس (۱۳۸۳)، نظامهای اداری تطبیقی با تأکید بر اصلاحات اداری، همدان، انتشارات خواجه رشید، چاپ اول، صص ۲۲۸-۲۲۵.
۱۸. اقدسی، محمد و هادیزاده، مجید (۱۳۸۳)، «چارچوبی برای پیاده سازی دولت الکترونیک»، فصلنامه تحول اداری، شماره ۴۳-۴۴. صص ۵۷-۲۱.
19. Bachus, Michiel (2001). **E-governance in Developing Countries**, IICD Research Brief, No. 1.p2,
۲۰. اقدسی، محمد و هادیزاده، مجید (۱۳۸۳)، صص ۵۷-۲۱.
۲۱. هومن، حیدر علی (۱۳۸۰)، تحلیل داده های چند متغیری در پژوهش رفتاری، تهران، نشر پارسا، چاپ اول. ص ۳۸۰.
۲۲. اکرامی، محمود (۱۳۸۰)، «تدوین یک الگوی ریاضی برای رهبری اثربخش در دانشگاههای دولتی بر پایه ابعاد جو سازمانی و ویژگیهای مدیران»، رساله دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، ص ۱۲۰.
23. Losely, M., Meisienger, S. & Ulrich, D. (2005), **"The Future of Human Resource Management"**, John Wiley & Sons, Inc. 1st Ed. P. xxii.



انضباط اجتماعی

و نقش آن در پیشگیری از
آسیب های اجتماعی
دکتر مصطفی اقلیما
انتشارات اسپندهنر
قیمت: ۲۵۰۰ تومان

استراتژی کاهش فقر

تجربه کشورهای شرق آسیا
تهیه و تدوین: مؤسسه تحقیقاتی
تدبیر اقتصاد
پژوهشگران: محمد حسن زاده -
رضا میرزا ابراهیمی
قیمت: ۳۰۰۰ تومان



آمایش سرزمین و ملاحظات امنیت اقتصادی

تهیه و تدوین: مؤسسه تحقیقاتی
تدبیر اقتصاد
تألیف و پژوهش: سید محمد میر
محمدی
قیمت: ۴۵۰۰ تومان



حکومت دینی ساسانیان
تحقیق و تألیف: عبدالرفیع حقیقت
(رفیع)
انتشارات قومش
قیمت: ۵۰۰۰ تومان

حکمت و معنویت در ایران
نخستین سده های اسلامی
محمد کریمی زنجانی اصل
انتشارات اطلاعات
قیمت: ۲۰۰۰ تومان



به یاد ایران
تک نگاری های اسلام و ایران
دکتر محمد محسن حمیدی
نشر خانه آبی
قیمت: ۴۶۰۰ تومان

فلسطین؛ صلح یا نژادپرستی
جیمی کارتر
ترجمه محمد حسین وقار
انتشارات اطلاعات
قیمت: ۱۷۰۰ تومان



ایران آینده از نگاه سه اندیشمند
ایران امروز
شهرداد میرزایی
نشر دیبایه

گشتن امید
مداخلات ارتش آمریکا و «سیا»
پس از جنگ جهانی دوم
ویلیام بلوم
ترجمه منوچهر بیگدلی خمسه
انتشارات اطلاعات
قیمت: ۳۲۰۰ تومان

