

توسعه‌ی فرایندهای اصلی سرمایه‌ی انسانی با بهره‌گیری از فن تحلیل شکاف (مورد مطالعه: یکی از مؤسسات بزرگ اقتصادی^۱)

علی فرهی*، حسین ظریف‌منش**
هادی فقیه‌علی‌آبادی**، رضا مازندرانی***

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۹/۱۶

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۴/۰۶

چکیده

برای تحقق اهداف سازمانی، گزینگی از شناخت وضعیت موجود نیست. به‌مدد شناسایی نقاط ضعف و قوت است که می‌توان مرکب راهوار برنامه‌ریزی را برای طی طریق به مقصود، تجهیز و تکمیل کرد. مقاله‌ی حاضر که برآمده از یک کار پژوهشی کاربردی است تلاش دارد با تحلیل شکاف وضعیت موجود و وضعیت مطلوب فرایندهای اصلی سرمایه‌ی انسانی، سازوکارهای لازم را ارائه نماید. برای این منظور با استفاده از فنون و ابزارهای تحلیل شکاف مانند سروکوال، BPI، BPR، الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی و نظرخواهی از جامعه‌ی متخصصان و خبرگان، نظرسنجی از مسئولین مربوطه، وضعیت موجود شناسایی و فاصله و شکاف آن با وضعیت مطلوب را تحلیل نموده، سپس براساس اطلاعات به‌دست‌آمده، گلوگاه‌ها و نقاط بحرانی شناسایی و راه‌کارهایی مانند: شایسته‌سالاری، دوره‌های توانمندسازی، طراحی نظام جامع حقوق و دستمزد، طراحی الگوی تعالی بومی منابع انسانی، بازنگری و اصلاح نظام تأمین منابع انسانی برای سرعت‌بخشیدن به رشد، توسعه و تعالی سرمایه‌ی انسانی پیشنهاد گردیده است.

کلیدواژه‌ها: تحلیل شکاف؛ توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی؛ فرایندهای سرمایه‌ی انسانی.

۱. این مقاله محصول بخشی از رساله‌ی دکتری منابع انسانی است.

dr_farrahi@yahoo.com

*. دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

** استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

r.mazand@chmail.ir

*** نویسنده‌ی مسئول: دانش‌آموخته‌ی مدیریت منابع انسانی

مقدمه

در دنیای پیشرفته‌ی صنعتی از میان سه عامل ثروت آور: منابع طبیعی، منابع فیزیکی و منابع انسانی، بیشترین توجه، بهره‌دهی و سودآوری را، منابع انسانی نصیب خود کرده است (دسلر^۱، ۱۳۷۸: ۱۲). صاحب‌نظران و اندیشمندان جهان معتقدند که انسان، محور توسعه است و توجه به انسان با در نظر گرفتن ابعاد کیفیت زندگی از جمله سلامت، دانش و آموزش به‌عنوان شاخص‌های اصلی توسعه‌ی جوامع در گزارش توسعه‌ی انسانی ملت‌ها و کشورها ارایه می‌شود (پورکریمی، ۱۳۸۳: ۷۵). باید توجه داشت که مفهوم اصلی و اساسی توسعه‌ی انسانی، افزایش ظرفیت‌ها و قابلیت‌های انسان است. به‌همین خاطر، سرمایه‌ی انسانی، به دانش، مهارت و ویژگی‌های اسنادی و درونی نهفته در افراد اطلاق می‌شود (صالحی، ۱۳۸۳).

توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی مستلزم شناخت فرایندهای اصلی توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی است؛ زیرا توسعه، زمانی محقق می‌گردد که همه‌جانبه بوده و همه‌ی ابعاد منابع انسانی سازمان را دربر گیرد. صاحب‌نظران و اندیشمندان، فرایندهای مدیریت منابع انسانی را در چهار مؤلفه؛ یعنی، جذب و استخدام، آموزش و بهسازی، به‌کارگیری و انتصاب و نگاه‌داشت سرمایه‌های انسانی سازمان، تبیین می‌نمایند که این چهار مؤلفه هر کدام دارای زیرمؤلفه‌هایی هستند که رشد و توسعه‌ی همگون در آنها می‌تواند منجر به رشد و توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی سازمان گردد. رشد و توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی، علاوه بر ارتقای توانمندی‌ها و قابلیت‌های فردی، توانمندی و قابلیت‌های سازمانی را نیز افزایش خواهد داد و درنهایت، توانمندی‌ها و قابلیت‌های اجتماعی را به ارمغان خواهد آورد. بنابراین، برنامه‌ریزی برای توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی فقط یک وظیفه‌ی سازمانی نیست؛ بلکه وظیفه‌ای ملی و اجتماعی است. برای برنامه‌ریزی توسعه‌ی فرایندهای سرمایه‌ی انسانی سازمان نیاز مبرمی به شناخت کافی از وضعیت موجود و مطلوب سازمان می‌باشد.

سازمان‌ها، برای تحقق اهداف و حرکت در جهت انجام رسالت خویش، احتیاج به برنامه‌ریزی دارند. این امر در مؤسسات اقتصادی که با شرایط پیچیده‌ی محیطی و فضای رقابت فزاینده در بازار کار روبه‌رو هستند، ضرورت دوچندان می‌یابد.

1. Dessler

یکی از تعاریف برنامه‌ریزی «طراحی نقشه و ترسیم چگونگی حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مورد انتظار» یا «ایجاد پلی بین جایی که هستیم و جایی که می‌خواهیم برویم» می‌باشد (محمدی، ۱۳۸۵).

تحلیل شکاف، یکی از ابزارهای بررسی وضع موجود و مطلوب فرایندهای توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی، می‌باشد. بدیهی است که نخستین قدم برای یک برنامه‌ریزی و طراحی مناسب اطلاع کافی از وضعیت موجود و مطلوب است. در این صورت است که می‌توان برای رسیدن به نقطه‌ی مطلوب، نقشه‌ی راه طراحی نمود و مسیر راه درست را شناسایی و سپس امکانات و منابع را برای رسیدن به هدف بسیج نمود. از طرفی، اهداف یک سازمان را می‌توان از سیاست‌های کلان یک سازمان استخراج نمود؛ اما مختصات جغرافیایی یا وضع موجود را چگونه می‌توان به دست آورد؟ بهترین روش برای شناخت وضع موجود، بررسی میدانی و نظرخواهی از صاحب‌نظران و کارشناسان این حوزه می‌باشد.

مؤسسه‌ی بزرگ اقتصادی مورد مطالعه، قصد آن دارد که نقش جایگاه ویژه و منحصربه‌فردی را در محیط اقتصادی و سازندگی کشور به‌ویژه در حوزه‌ی سرمایه‌های انسانی ایفا نموده و برای این منظور برنامه‌ریزی نماید. مقاله‌ی حاضر، با استفاده از روش‌های آماری، اطلاعات ذی‌قیمت مدیران و کارشناسان حوزه‌ی منابع انسانی را پردازش نموده و تصویری از وضعیت موجود و مطلوب و فاصله و شکاف بین این دو را ارائه می‌دهد، تا با آرایه‌ی چند راه کار مناسب مسیر حرکت به سوی تحقق اهداف که همان توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی است را هموار نماید. بنابراین، هدف این پژوهش، تحلیل شکاف فرایندهای اصلی منابع انسانی در مؤسسه‌ی مورد نظر می‌باشد که برای رسیدن به این منظور، دست‌یابی به پاسخ سؤالات زیر الزامی است:

- وضعیت موجود فرایندهای اصلی توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی مؤسسه اقتصادی مورد نظر چگونه است؟

- وضعیت مطلوب فرایندهای اصلی توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی مؤسسه اقتصادی مورد نظر چگونه باید باشد؟

- تحلیل شکاف (نقاط بحرانی) بین این دو وضعیت در حوزه‌ی سرمایه‌های انسانی مؤسسه‌ی مورد نظر چیست؟

مفاهیم پایه

تحلیل شکاف: عبارت است از تعریف وضعیت فعلی، تعریف وضعیت مطلوب (مورد انتظار) و در نهایت سنجش شکاف بین این دو وضعیت (الدرج^۱، ۲۰۰۴).

توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی: توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در یک نگاه اجمالی و به‌طور طبیعی به‌هم پیوستگی اجتماعی، فرهنگی و معنوی، ظرفیت‌سازی و قدرتمندی کارکنان را دنبال می‌کند (دب^۲، ۲۰۰۶: ۳۰ و ۳۱). توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی می‌تواند مجموعه‌ی فعالیت‌های نظام‌مند و برنامه‌ریزی‌شده‌ای تلقی شود که از سوی سازمان‌ها طراحی می‌شود تا برای اعضا فرصت‌های آموختن مهارت‌های لازم را برای رویارویی با تقاضاهای شغلی کنونی و آینده فراهم کند (ورنر^۳، ۲۰۰۶: ۵).

به بیان دیگر، توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی، کارکنان را به مهارت‌های مربوط به داشتن زندگی سالم و رضایت‌بخش مجهز می‌کند (دب، ۲۰۰۶: ۳۰ و ۳۱). از طریق فراهم کردن نیازهای محیطی، که موجب رشد انسان در توانمندی کامل و آزاد کردن توانایی‌های بالقوه‌ی وی می‌شود (ژا^۴، ۲۰۰۴: ۳۴۹) زمینه و شرایط رشد و تکامل فردی و سازمانی، به‌منظور دستیابی به دست‌آوردهای شخصی یا گروهی یا برای منفعت یک سازمان، اجتماع، ملت و سرانجام برای نوع بشر (مک لین^۵، ۱۹۹۸: ۳۷۵-۳۷۷) مهیا می‌شود.

فرایندهای مدیریت منابع انسانی: به‌طور کلی، فرایندهای مدیریت منابع انسانی که در جهت تحقق اهداف سازمانی به کار می‌روند، عبارتند از:

- * جذب و استخدام
- * آموزش و بهسازی
- * به‌کارگیری و انتصاب
- * نگاه‌داشت منابع انسانی

1. Elderdge
2. Deb
3. Werner
4. Jha
5. McLean

این چهار فرایند، فرایندهای اصلی مدیریت منابع انسانی می‌باشد که عموماً الگوها، سامانه‌ها و روش‌ها برپایه‌ی این فرایندها طراحی می‌شود.

مرور مبانی نظری

سیر تحول و تطور منابع انسانی از زمان انقلاب صنعتی تاکنون نشانگر کشف ابعاد و جنبه‌های ناشناخته‌ی انسان در سازمان است؛ به گونه‌ای که امروزه منابع انسانی را به‌عنوان سرمایه‌ی انسانی تلقی می‌نمایند؛ یعنی عظیم‌ترین منبعی که تجدیدنابپذیر است، مولد است، ایجاد ثروت می‌کند، موجب تولید و افزایش دیگر منابع می‌شود، ابزار تولید در سیطره‌ی قدرت او قرار دارد، قدرت فکر و برنامه‌ریزی و امکان استفاده‌ی بیشینه از دیگر منابع و سرمایه‌ها را به ارمغان می‌آورد و امکان تسخیر طبیعت و استفاده از نعمت‌های خدادادی در نهاد او به ودیعت گذارده شده است. بنابراین، در صحنه‌ی رقابت اجتماعی، سازمان‌هایی موفق هستند که به سرمایه‌ی انسانی خود به‌عنوان یک مزیت راهبردی بنگرند. بدین معنا که با نگاه راهبردی به سرمایه‌های انسانی سازمان توجه کنند و تنها کلید و رمز موفقیت و برتری خود نسبت به رقبای خود را وجود سرمایه‌های انسانی شایسته و کاردان بدانند. بدیهی است، سرمایه‌ای دارای چنین قابلیت‌هایی است که به لحاظ اعتقاد، دانش، مهارت، توانایی و... برترین باشد. دست‌یابی به این قابلیت، همان توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی است. لینهام و کانینگهام^۱ بر این باورند که: توسعه‌ی منابع انسانی فرایند یا فرایندهایی از توانایی سازمان‌دهی شده و توانایی بر پایه‌ی یادگیری تجربیاتی است که توسط کارکنان در یک دوره‌ی زمانی مشخص موجب تقویت عملکرد فردی و سازمانی می‌شود و افزایش رشد جهانی فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی را به دنبال دارد (لینهام و کانینگهام، ۲۰۰۴).

توسعه‌ی منابع انسانی، به مفهوم تولید فکر و ایده توسط کارکنان سازمان است و مفهوم جدید آن ایجاب می‌کند که کارکنان به کیفیت‌ها و مهارت‌هایی مجهز شوند که با دلسوزی و تعهد کامل، توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمان قرار دهند و همواره برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی پدید آورند. در مفهوم توسعه‌ی منابع انسانی، هدف، ایجاد مهارت‌هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل

1. Lynham & Cunningham

بالا تر یا مسئولیت سنگین تر آماده کند. بنابراین، برنامه‌های آموزشی توسعه‌ی منابع انسانی، به منظور رشد افراد مستقل از مشاغل جاری یا آتی سازمان است؛ این بدان معنا نیست که نتیجه‌ی برنامه‌های آموزشی توسعه در مسایل جاری یا آتی افراد سازمان بدون استفاده باشد؛ بلکه برنامه‌هایی طراحی می‌شوند و در یک کلام هدف برنامه‌ی آموزشی توسعه، این است که سازمان را همیشه زنده و پابرجا نگاه دارد تا روند انطباق و تغییر روش‌ها و سیاست‌ها در سازمان به آسانی انجام پذیرد. توسعه‌ی منابع انسانی، دارای فرایندی مشتمل بر معاینه و تشخیص و پیش‌گیری و درمان است. برای اینکه این فرایند به طور کامل به توسعه‌ی منابع انسانی منجر شود، ارزیابی عملکرد بایستی رابطه‌ی تنگاتنگی با آموزش نیروی انسانی داشته باشد. در فرایند توسعه‌ی منابع انسانی، کار معاینه و تشخیص را ارزیابی عملکرد و کار پیش‌گیری و درمان را آموزش از طریق برقراری آموزش‌های مورد نیاز و جهت‌دار انجام می‌دهد (سلطانی، ۱۳۸۱: ۷۰)

برای توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی یا دستیابی به منابع انسانی برتر، برنامه‌ریزی لازم است و پیش‌نیاز برنامه‌ریزی، شناسایی وضع موجود و تعیین افق و قله‌ی مورد نظر است. این امر، همان تحلیل شکاف است. تحلیل شکاف در واقع تعیین نقاط عطف، چالش‌ها و موقعیت‌هایی از سازمان است که موجب فاصله بین وضعیت موجود و مطلوب می‌شود. الگوهای گوناگونی برای تحلیل شکاف وجود دارد که در این جا به برخی از آنها اشاره می‌شود.

۱. الگوی سروکوال^۱

از مشهورترین روش‌های اندازه‌گیری است که در سال ۱۹۸۵ توسط پاراسورمان^۲، بری و زیتمل^۳ آرایه گردید. سروکوال را باید نقطه‌ی عطفی در اندازه‌گیری کیفیت خدمات و یکی از پیش‌گام‌ترین روش‌های موجود دانست. این روش مبتنی بر اندازه‌گیری شکاف موجود بین خواسته‌های مشتریان و خدماتی است که آنها واقعاً درک می‌کنند. در بررسی این شکاف، سه حالت پیش می‌آید:

1. Servqual
2. Parasurman
3. Berry.Zeithmal

ادراک‌های مشتری از انتظارات او بیشتر است؛ در این صورت کیفیت عالی است.
ادراک‌های مشتری در حد انتظارات او است؛ در این صورت کیفیت خوب است.
ادراک‌های مشتری از انتظارات او پایین‌تر است؛ در این صورت کیفیت ضعیف است.
ابزار گردآوری اطلاعات در این روش، دو پرسش‌نامه است که یکی انتظارات و دیگری ادراک‌ها را می‌سنجد و هر کدام در برگیرنده‌ی ۵ بعد و ۲۲ عامل است که به‌منظور استفاده در یک محیط خدماتی خاص، باید این عوامل را با توجه به شرایط محیط، بررسی، بومی‌سازی و سپس مورد استفاده قرار داد.
اختلاف موجود بین انتظارات و ادراکات مشتریان از خدمات دریافتی (پاراسورمان و دیگران، ۱۹۸۸) توسط رابطه $Q=P-E$ نشان داده می‌شود که در این رابطه، P نشان‌دهنده‌ی درک مشتری، E نشان‌دهنده‌ی انتظارات او و Q بیانگر کیفیت خدمات دریافتی است (برون^۱، ۱۹۹۸).

۲. بازمهندسی فرایند کسب‌وکار BPR^۲

دو انگیزه‌ی اصلی که سازمان‌ها به بازمهندسی فرایند کسب‌وکار رو می‌آورند، عبارتند از تغییر خواسته‌های مشتری و افزایش رقابت. چنانچه رقابت افزایش پیدا کند، سازمان برای اینکه از گردونه‌ی رقابت کنار نرود، باید مزیت رقابتی خود را حفظ کند یا آن را ارتقا دهد. در این الگو نیز می‌بایست وضعیت موجود به‌خوبی بررسی شود و بر مبنای فاصله یا شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، بازمهندسی و طراحی گردد (براگانزا^۳، ۱۹۹۷).

۳. بهبود فرایندهای کسب‌وکار BPI^۴

اساس این الگو، بر مبنای آنچه هست به‌سوی آنچه باید باشد، قرار دارد. این الگو، سؤال‌های اساسی را در باره‌ی اینکه کسب‌وکاری که در فرایندهای کاری تعریف شده است چیست، به‌روشنی بیان می‌کند. آن‌گاه این سؤالات کسب‌وکار را برای رسیدن به هدف مطلوب راهنمایی

1. Brown
2. Business Process Reengineering
3. Braganza
4. Business process Improvement

می‌نماید. تعیین نقاط راهنما مستلزم نقطه‌ی شروع (وضع موجود) و نقطه‌ی پایان (وضع مطلوب) است. این روش، روشی سامان‌مند برای ایجاد تغییرات مهم برای آنچه که برای بهبود سازمانی و تحقق اهداف ضروری است، پیشنهاد می‌نماید.

الگوی مفهومی پژوهش

برای شناسایی و طراحی نظام جامع توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی، صاحب‌نظران و اندیشمندان الگوهای مختلفی ارائه نموده‌اند. الگوی مورد استفاده در این مطالعه، یک الگوی ترکیبی است که از تلفیق چند الگو و استفاده از نقش‌ها و کارکردها و ترکیب متوازن آنها به دست می‌آید.

الگوها و روش‌های مورد استفاده در این پژوهش عبارتند از:

۱. الگوی جان اوکلند^۱

۲. الگوی رایت^۲

۳. الگوی جان کاتر^۳

۴. الگوی گوداشتاين^۴ و همکاران

الف) در الگوی جان اوکلند تمرکز بر شناسایی فرایندهای اصلی است. وی بر این باور است که:

درک فرایند اصلی و تمرکز سیاست‌ها و منابع برنامه‌ای بر روی آنها بسیار ضروری می‌باشد. در حقیقت ایشان بر این پرسش تکیه دارد که: «چگونه تعالی سازمانی می‌تواند از طریق درک فرایندهای اصلی و درگیر کردن افراد، با راهبرد کسب و کار یک پارچه شود» (اوکلند ۱۹۹۹: ۱۱). فرایندها در برنامه‌ریزی برای تحقق اهداف به کار گرفته می‌شوند. لذا، پرداختن به فرایندها و بهبود مستمر آنها، نقش اساسی در اجرای درست برنامه‌ها دارد. فرایندهای اصلی، نقش کلیدی دارند. در چندین سازمان بزرگ که مدیریت کیفیت فراگیر TQM با موفقیت برای تغییر به کار گرفته شده است، در آنها مدیریت ارشد بر روی سامانه‌ها و ساختارهای رسمی متمرکز نشده بود؛

1. Okland, John s
2. Wright
3. Kotter, John
4. Goodstein

بلکه گروه‌ها، مدیریت فرایند را برای حل مسایل واقعی کسب و کار یا سازمان راه‌اندازی کرده‌اند. کلید موفقیت در این موضوع، همسو کردن نقش‌ها و مسئولیت‌های شرکت یا سازمان با فرایندهای آن می‌باشد. این همان نقشه‌برداری فرایند اصلی یا همسوسازی فراگیر است. هنگامی که سازمان برای فرایندهای اصلی خودش - که شامل فعالیت‌ها و وظایف است - بیش از موضوعات انتزاعی مانند فرهنگ و مشارکت متمرکز می‌گردد، آنگاه فرایند را جدی‌تر خواهد یافت (اوکلند، ۱۹۹۹: ۳۷).

با بهره‌گیری از دیدگاه این صاحب‌نظر، چهار فرایند اصلی برای طراحی الگوی نظام راهبردی مدیریت توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در نظر گرفته شد که عبارتند از:

۱. فرایند تأمین

۲. فرایند آموزش و بهسازی

۳. فرایند حفظ و نگهداری و صیانت

۴. فرایند به‌کارگیری

بدیهی است که فرایندهای فوق، برای تحقق و پیاده‌سازی، نیاز به پشتیبانی دارد اول‌کلند می‌گوید:

فرایندهای پشتیبانی، فرایندهای اصلی را حمایت کرده و به ایجاد داده‌ها، اطلاعات پایه به قانونمندی روش‌های اجرایی می‌پردازند: امور مالی، حسابداری، مدیریت تأمین‌کنندگان، مدیریت فناوری، سامان‌دهی برای بازدید امکانات و تجهیزات و مواردی از این قبیل در این تقسیم‌بندی قرار می‌گیرند. اگر چه بنا به تعریف، فرایندهای پشتیبانی، افزایشی در ارزش محصول به‌وجود نمی‌آورند، اما نگهداری و تقویت آنها به اندازه‌ی فرایندهای اصلی اهمیت دارد (شاکری، ۱۳۸۲: ۵۹).

بنابراین، برای توسعه‌ی فرایندهای اصلی، نیاز به فرایندهای پشتیبانی از بعد سخت‌افزاری و نرم‌افزاری است که عبارتند از:

- سخت‌افزاری: این بعد شامل موارد زیر است:

۱. فضا و مکان ۲. تجهیزات ۳. زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی

- نرم‌افزاری: این بعد شامل موارد زیر است:

۱. فناوری ۲. قوانین و مقررات ۳. ساختار رسمی ۴. منابع مالی ۵. کارکنان آموزش دیده و توانمند

ب) الگوی رایج بر ساختار، رهبری و نظارت و واپایش تأکید دارد. اوکلند نیز بر فرایندهای مدیریت به‌عنوان یکی از فرایندهای کنترل و تصمیم‌گیری تأکید داشت. بنابراین، تحقق اهداف این مطالعه، در گرو تبیین نظام مدیریتی حاکم برای تحقق توسعه‌ی فرایندهای مدیریت سرمایه‌ی انسانی به شرح زیر است:

۱. برنامه‌ریزی ۲. سازماندهی ۳. هدایت و رهبری ۴. نظارت و واپایش عالی

ج) جان کاتر^۱ بر این عقیده است که:

نظریه‌ی سامانه‌های باز، پیش‌بینی می‌کند که بروز تغییرات در هر یک از مؤلفه‌های درونی و بیرونی سامانه‌ی سازمان، موجب بروز تغییر در دیگر مؤلفه‌های مزبور می‌گردد (کاتر، ۱۹۸۰).
رایت نیز توجه به محیط درونی و بیرونی سازمان را مورد بررسی قرار داده بود. بنابراین، بستر این توسعه باید در یک سامانه‌ی باز و در تعامل با دیگر سازمان‌ها و نهادها فراهم گردد (فروزنده، ۱۳۷۸).

با بهره‌گیری از این ایده، نظام تعاملاتی سرمایه‌ی انسانی سازمان مورد مطالعه تعریف شد. تعامل این فرایندها در رابطه با سازمان‌های ذیل، تحقق توسعه را ممکن می‌سازد:

۱. سازمان بسیج

۲. نیروهای سپاه

۳. دولت جمهوری اسلامی ایران

۴. کشورهای منطقه

۵. کشورهای اسلامی و همسو و هدف

۶. بازار کار و سرمایه

د) گود اشتاین و همکاران بر چند نکته تأکید می‌ورزد (طیبی ۱۳۸۶):

- دقت در ارزش‌ها

- رسالت سازمان

1. Kotter, John

- ممیزی عملکرد و تحلیل شکاف

- الگوسازی

رایت نیز برای اجرای راهبرد، به فرهنگ سازمانی توجه بسیاری نشان می‌داد (فروزنده، ۱۳۷۸). بنابراین، با بهره‌گیری از این ایده نیز، نظام ارزشی حاکم بر توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی تعریف شد. چون این مؤسسه در یک محیط ارزشی حضور دارد، ارزش‌های زیر بر فعالیت‌ها و روند توسعه‌ی آن حاکم است:

۱. کرامت انسانی

۲. عدالت‌محوری

۳. معنویت‌افزایی

۴. بصیرت

۵. دانایی‌محوری

۶. ولایت‌مداری

۷. مردمی‌بودن - مردم‌داری

۸- تکلیف‌گرایی

براساس آنچه گفته شد، الگوی مفهومی پژوهش با بهره‌گیری از دیدگاه جان اوکلند، چهار فرایند اصلی تعریف شد. با استفاده از دیدگاه رایت، مؤلفه‌های نظام پشتیبانی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و نیز نظام مدیریتی استخراج گردید و با توجه به دیدگاه‌های جان کاتر، نظام تعاملات محیطی برای توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در سازمان مورد مطالعه تعیین گردید و همچنین با بهره‌گیری از دیدگاه‌های گوداشتاین مؤلفه‌های نظام ارزشی حاکم برای نظام توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی سازمان مورد مطالعه، استخراج شد که این مجموعه در شکل (۱) نمایش داده می‌شود.

پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر نحوه‌ی گردآوری داده‌ها پیمایشی و به‌لحاظ هدف و ماهیت تحقیق، توسعه‌ای- کاربردی و به‌جهت روش، در دسته تحقیقات توصیفی جای می‌گیرد. در این تحقیق، هدف پژوهشگر، بررسی وضعیت روابط میان مؤلفه‌های اصلی، پشتیبانی و فرایندهای مؤثر در توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی و تحلیل شکاف آن با توجه به نظام مدیریتی، نظام تعاملات و نظام ارزشی حاکم می‌باشد. با توجه به جامعه‌ی آماری و شیوه‌ی دستیابی به آن در این پژوهش، داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز از گروهی از خبرگان و متخصصان حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی به‌صورت نمونه‌گیری تصادفی فراهم شده است.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات با بهره‌گیری از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی صورت گرفته و تحلیل شکاف به‌عمل آمده است.

برای گردآوری اطلاعات و داده‌ها از پرسش‌نامه‌ی پژوهشگر ساخته بهره‌گیری شده است. روایی پرسش‌نامه با بهره‌گیری از دیدگاه خبرگان، اساتید محترم راهنما و مشاورین به‌دست آمد و پایایی آن از طریق پیش‌آزمون و آلفای کرونباخ بیش از ۰/۹۰ به‌دست آمده است. گردآوری داده‌ها از طریق مراجعه‌ی حضوری یا ارسال پست برای خبرگان و متخصصان حوزه‌ی منابع انسانی به تعداد ۱۲۹ نفر و در چهار گروه انجام گردید. پرسش‌نامه‌های پژوهش حاضر که وضعیت موجود و مطلوب را مورد سنجش قرار می‌دهد، در هر دو وضعیت هر یک از فرایندها در شش یخس مورد سؤال واقع شد:

۱. وضعیت سخت‌افزارهای مورد نیاز در هر یک از فرایندها
۲. وضعیت نرم‌افزارهای مورد نیاز در هر یک از فرایندها
۳. وضعیت نظام مدیریتی حاکم در هر یک از فرایندها
۴. وضعیت تعاملات هر یک از فرایندها با مراجع مربوط
۵. وضعیت نظام ارزشی حاکم در هر یک از فرایندها
۶. وضعیت محدودیت‌های هر یک از فرایندها

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

با توجه به اینکه مقیاس تحلیل و محاسبه‌ی میانگین، طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت می‌باشد، شکاف حاصل از میانگین مؤلفه‌ها در دو وضعیت موجود و مطلوب متشکل از چهار پارامتر می‌باشد.

- اعداد بین ۰ و ۰/۵ -
- اعداد بین ۰/۵ و ۱ -
- اعداد بین ۱ و ۱/۵ -
- اعداد بین ۱/۵ و ۲ -

براساس این مقیاس، تحلیل وضعیت در چهار وضعیت صورت می‌گیرد.

- وضعیت پذیرفتنی: اعداد بین ۰ تا ۰/۵ -
- وضعیت نسبتاً پذیرفتنی: اعداد بین ۰/۵ تا ۱ -

- وضعیت نسبتاً نامناسب (هشداردهنده): اعداد بین ۱- تا ۱/۵

- وضعیت نامناسب: اعداد بین ۱/۵- تا ۲-

نوع اقدام:

باتوجه به وضعیت‌های به دست آمده، چهار نوع اقدام پیش‌بینی شده است:

- در وضعیت پذیرفتنی، برنامه‌ریزی بلندمدت

- در وضعیت نسبتاً پذیرفتنی، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت

- در وضعیت نسبتاً نامناسب، برنامه‌ریزی فوری

- در وضعیت نامناسب، برنامه‌ریزی خیلی فوری

این معنا در جدول (۲) به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۲. مقیاس تحلیل داده‌های پژوهش

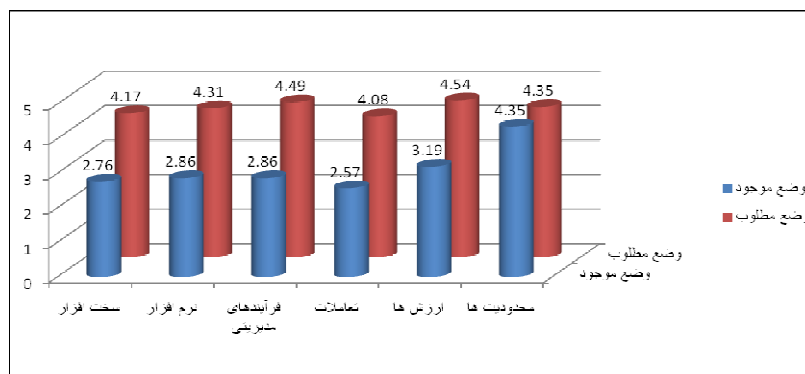
خط کش ۰ —————> -۰/۵ —————> -۱ —————> -۱/۵ —————> -۲

نمادها	نامناسب	نسبتاً نامناسب	نسبتاً پذیرفتنی	پذیرفتنی
تحلیل وضعیت	نامناسب	نسبتاً نامناسب	نسبتاً پذیرفتنی	پذیرفتنی
نوع اقدام	خیلی فوری	فوری	کوتاه مدت	بلند مدت

تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق

۱. فرایند تأمین

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب در گزینه‌ی سخت‌افزار ۱/۳۶، گزینه‌ی نرم‌افزار ۱/۴۸، گزینه‌ی فرایندهای مدیریتی ۱/۱۹، گزینه‌ی تعاملات ۱/۲۲، گزینه‌ی ارزش‌ها ۱/۱۷ و گزینه‌ی محدودیت‌ها ۱/۴۲ می‌باشد.



نمودار ۲. تحلیل شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب در فرایند تأمین

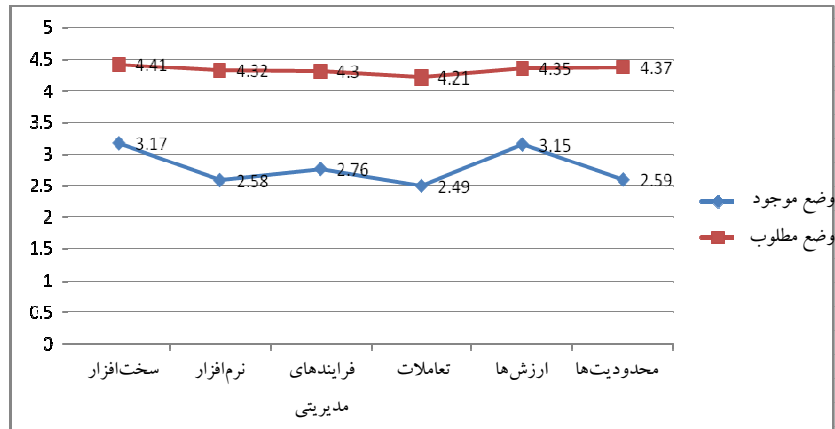
فاصله‌ی بین تمامی گزینه‌ها، بین عدد ۱ و ۱/۵ بوده که بر مبنای ابزار تحلیل در وضعیت نسبتاً نامناسب ارزیابی می‌شود و برای رفع آن نیز اقدامی فوری لازم است. مشاهده می‌شود که بیشترین شکاف، مربوط به مؤلفه، نرم‌افزار و کمترین شکاف، مربوط به مؤلفه ارزش‌ها است.

۲. فرایند آموزش و بهسازی

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب در گزینه‌ی سخت‌افزار ۱/۲۴، گزینه‌ی نرم‌افزار ۱/۷۴، گزینه‌ی فرایندهای مدیریتی ۱/۵۳، گزینه‌ی تعاملات ۱/۷۳، گزینه‌ی ارزش‌ها ۱/۲۰ و گزینه‌ی محدودیت‌ها ۱/۷۸ می‌باشد.

نمودار نشان می‌دهد که پشتیبانی سخت‌افزاری و ارزش‌های حاکم در فرایند آموزش و بهسازی در وضعیت نسبتاً نامناسب قرار داشته و مؤلفه‌های نرم‌افزار، فرایندهای مدیریتی، تعاملات و محدودیت‌های فرایند آموزش و بهسازی در وضعیت کاملاً نامناسب قرار دارد و می‌بایست برای رفع آنها اقدامی خیلی فوری صورت پذیرد.

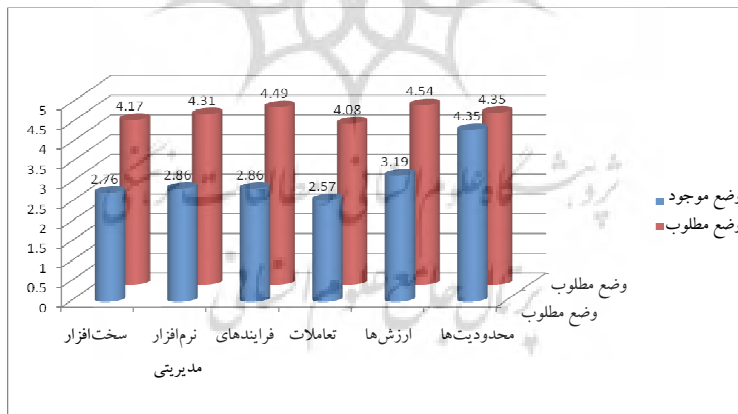
مشاهده می‌شود که بیشترین شکاف مربوط به محدودیت‌ها و کمترین شکاف مربوط به مؤلفه‌ی ارزش‌ها است.



نمودار ۳. مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب در فرایند آموزش و بهسازی

۳. فرایند حفظ، نگهداری و صیانت

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب در گزینه‌ی سخت‌افزار ۱/۴۱، گزینه‌ی نرم‌افزار ۱/۴۶، گزینه‌ی فرایندهای مدیریتی ۱/۶۳، گزینه‌ی تعاملات ۱/۵۱، گزینه‌ی ارزش‌ها ۱/۳۴ و گزینه‌ی محدودیت‌ها ۱/۴۸ می‌باشد.



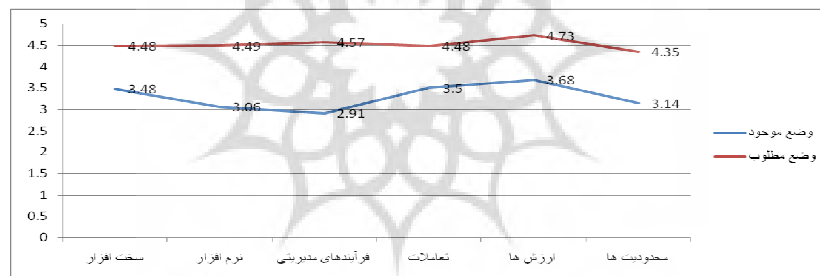
نمودار ۴. تحلیل شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب در فرایند حفظ، نگهداری و صیانت

نمودار نشان می‌دهد که شکاف مؤلفه‌های سخت‌افزار و نرم‌افزار ارزش‌ها و محدودیت‌ها در فرایند حفظ و نگهداری و صیانت در وضعیت نسبتاً نامناسب قرار داشته و مؤلفه‌های فرایندهای مدیریتی و تعاملات در وضعیت کاملاً نامناسب قرار دارد و می‌بایست برای رفع آنها اقدامی خیلی فوری صورت پذیرد.

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بیشترین شکاف مربوط به مؤلفه‌ی فرایندهای مدیریتی و کمترین شکاف مربوط به مؤلفه‌ی ارزش‌های حاکم بر فرایند حفظ، نگهداری و صیانت سرمایه‌ی انسانی است.

۴. فرایند به کارگیری

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب در گزینه‌ی سخت‌افزار ۰/۹۸، گزینه‌ی نرم‌افزار ۱/۴۳، گزینه‌ی فرایندهای مدیریتی ۱/۶۶، گزینه‌ی تعاملات ۰/۹۹، گزینه‌ی ارزش‌ها ۱/۰۵ و گزینه‌ی محدودیت‌ها ۱/۲۱ می‌باشد.



نمودار ۵. مقایسه‌ی بین وضع موجود و وضع مطلوب در فرایند به کارگیری

نمودار (۵) نشان می‌دهد که مؤلفه‌ی سخت‌افزار و تعاملات، شکافی نزدیک به یک دارد و اگرچه ابزار سنجش ما آن را در حد قابل قبول ارزش‌یابی می‌نماید، ولی به دلیل نزدیک به مرز بودن برای رفع آنها نیز اقدامی فوری می‌بایست انجام داد. مؤلفه‌های نرم‌افزار، ارزش‌ها و محدودیت‌های فرایند به کارگیری در وضعیت نسبتاً نامناسب قرار دارد و می‌بایست برای رفع آنها اقدامی فوری صورت پذیرد. همچنین جدول یادشده نشان‌دهنده‌ی شکاف عمیق در مؤلفه‌ی

فرایندهای مدیریتی حاکم بر نظام به کارگیری است که رفع اشکالات آن نیازمند اقدامی خیلی فوری است.

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بیشترین شکاف مربوط به مؤلفه‌ی نرم‌افزار فرایندهای مدیریتی و کمترین شکاف مربوط به مؤلفه‌ی سخت‌افزار فرایند به کارگیری است.

آزمون فریدمن

جدول ۲. نتایج آزمون فریدمن

بررسی معناداری	
مقدار	شاخص‌ها
۲۱	تعداد
۸/۹۰	مقدار آماره X^2
۳	درجه‌ی آزادی
۰/۰۳۱	سطح معناداری

با توجه به مقدار آماره‌ی $X^2 (۸/۹۰)$ و همچنین سطح معناداری (۰/۰۳۱) از جدول فوق نتیجه گرفته می‌شود که آزمون معنادار بوده و بین میانگین رتبه‌های فرایندهای چهارگانه‌ی فوق، تفاوت معنادار وجود دارد. لذا می‌توان آنها را رتبه‌بندی نمود که نتایج رتبه‌بندی در جدول (۳) ارائه شده است. همان‌گونه که نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد، فرایند تأمین با میانگین رتبه‌ی ۲/۹۵ در جایگاه اول، فرایند حفظ، نگهداری و صیانت در رتبه‌ی دوم، فرایند آموزش و بهسازی در رتبه‌ی سوم و فرایند به کارگیری در رتبه‌ی چهارم قرار دارد.

جدول ۳. رتبه‌بندی فرایندها

رتبه‌بندی فرایندها	
میانگین رتبه	فرایند
۲/۹۵	تأمین
۲/۳۳	آموزش و بهسازی
۲/۶۲	حفظ، نگهداری و صیانت
۲/۱۰	به کارگیری

نتایج و پیشنهادها

۱. پاسخ به پرسش‌های پژوهش

- پاسخ به پرسش اول:** وضعیت موجود فرایندهای اصلی توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی مؤسسه‌ی اقتصادی موردنظر چگونه است؟
- تقریباً در تمامی فرایندها و مؤلفه‌های آنها وضعیت موجود براساس مقیاس تحلیل داده‌های پژوهش نسبتاً مناسب یا کاملاً نامناسب می‌باشد و نیازمند برنامه‌ریزی فوری یا خیلی فوری است.
- پاسخ به پرسش دوم:** وضعیت مطلوب فرایندهای اصلی توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی مؤسسه اقتصادی موردنظر چگونه باید باشد؟
- وضعیت مطلوب در تمامی فرایندها و مؤلفه‌های آنها براساس روش پژوهش - که قبلاً توضیح داده شد - به دست آمده است که در تجزیه و تحلیل به آن اشاره شده است.
- پاسخ به پرسش سوم:** تحلیل شکاف (نقاط بحرانی) بین این دو وضعیت در حوزه‌ی سرمایه‌های انسانی مؤسسه موردنظر چیست؟
- بررسی و تحلیل شکاف در چهار فرایند فوق - براساس ابزارهای تحقیق - نشانگر شکاف نسبتاً عمیق بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب می‌باشد به گونه‌ای که در هیچکدام از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، فاصله‌ها در حد پذیرفتنی و حتی نسبتاً پذیرفتنی نیست. در اینجا به برخی نقاط بحرانی اشاره می‌شود:
- پاسخ‌گویان در تمامی فرایندها بر تدوین و اجرای دستورالعمل‌های متحد و یکسان تأکید نموده و وضعیت موجود را نامناسب دانسته‌اند (وضعیت بحرانی).
 - پاسخ‌گویان در تمامی فرایندها در مورد فرایندهای مدیریتی، وضعیت برنامه‌ریزی و آینده‌نگری را نامناسب تشخیص داده‌اند (وضعیت بحرانی).
 - در نظر پاسخ‌گویان جذب نخبگان و به کارگیری استعداد‌های برتر بسیار با اهمیت تلقی شده و وضعیت موجود را نامناسب ارزیابی نموده‌اند (وضعیت بحرانی).
 - پاسخ‌گویان در تمامی فرایندها بر شایسته‌سالاری تأکید نموده و وضعیت موجود را نامناسب دانسته‌اند (وضعیت بحرانی).
 - پاسخ‌گویان در تمامی فرایندها نبود ساختار لازم برای توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی را از محدودیت‌ها و موانع جدی توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی تلقی نموده و آن را نامناسب ارزیابی نموده‌اند (وضعیت بحرانی).

- عدم توجه و توجه مدیران به سرمایه‌ی انسانی از دیگر مواردی است که مانع جدی برای توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی است و پاسخ‌گویان آن را نامناسب ارزیابی نموده‌اند (وضعیت بحرانی).
- از نگاه پاسخ‌گویان نیروی انسانی مناسب و آموزش دیده در فرایند تأمین و فرایند به‌کارگیری، نامناسب تشخیص داده شده (وضعیت بحرانی) و در فرایند آموزش و فرایند حفظ، نگهداری و صیانت، نسبتاً نامناسب ارزیابی شده است (وضعیت هشداردهنده).
- واپایش و نظارت در فرایند تأمین و آموزش از سوی پاسخ‌گویان نامناسب ارزیابی شده است (وضعیت بحرانی).
- نظام حقوق و دستمزد از نظر پاسخ‌گویان نامناسب تشخیص داده شده است (وضعیت بحرانی).

۲. پیشنهادها

۲-۱. پیشنهادها برای رفع نقاط بحرانی

- ۲-۱-۱. از آنجا که وجه مشخصه و ممیزه‌ی سازمان‌ها، در وجوه مشترک و یکسانی است که آحاد مدیران و کارکنان خود را ملزم به پیروی از آن می‌دانند؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود که از طریق بازنگری دستورالعمل‌ها و در نظر گرفتن شرایط مؤسسات پیرو، بر اجرای آن تأکید شود، تا یک پارچگی و انسجام، جایگزین تشتت و تفرقه شود.
- ۲-۱-۲. رمز موفقیت سازمان‌ها در توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی است و سرمایه‌ی انسانی یعنی انسان‌های بانگیزه و با اعتقاد و دانش محور. بنابراین، پیشنهاد می‌شود. سازوکار مناسبی برای جذب نخبگان و استعدادهای برتر که دارای انگیزه و دغدغه‌ی اعتقادی و انقلابی می‌باشند، طراحی و ابلاغ گردد.
- ۲-۱-۳. شایسته‌سالاری و برتری ضوابط بر روابط با طراحی سازوکارهای لازم به‌ویژه در فرایند تأمین و به‌کارگیری، مورد توجه قرار گیرد.
- ۲-۱-۴. بدون زمینه‌ی لازم، توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی محقق نخواهد شد و ساختار و سازمان مناسب می‌تواند این زمینه را فراهم کند. پیشنهاد می‌شود ساختار و سازمان مناسب برای توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی فراهم گردد.

- ۲-۱-۵. با برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی ویژه‌ی مدیران، اهمیت توجه به سرمایه‌های انسانی در دستور کار قرار گیرد.
- ۲-۱-۶. کارکنان حوزه‌ی منابع انسانی، تحت آموزش دوره‌های توانمندسازی قرار گیرند.
- ۲-۱-۷. طراحی سازوکارهای واپاشی و نظارتی در دستور کار قرار گیرد.
- ۲-۱-۸. نظام جامع حقوق و دستمزد که دربرگیرنده‌ی همه‌ی نیازهای مؤسسات و رده‌های پیرو باشد، براساس طبقه‌بندی مشاغل طراحی و بر اجرای آن تأکید گردد.

۲-۲. پیشنهادهای توسعه‌ای براساس یافته‌های پژوهش

۲-۲-۱. طراحی الگوی بومی تعالی منابع انسانی

با توجه به اینکه تقریباً تمامی فرایندهای توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی در وضعیت «نسبتاً نامناسب» و «نامناسب» قرار دارد، باید یک نظام جامع که تمامی فرایندهای منابع انسانی را به‌مثابه‌ی سامانه‌ای هماهنگ توسعه و ارتقا دهد طراحی نمود. یکی از بهترین راه‌کارها که مورد توافق مسئولین قرار گرفته است، طراحی الگوی بومی تعالی منابع انسانی است. این الگو باید بتواند: یک قالب و چارچوب به‌هم‌پیوسته از فعالیت‌ها و نتایج منابع انسانی را به‌منظور تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در سازمان به‌وجود آورد.

به‌منظور ارزیابی و تعریف پروژه‌ها و بهبود عملکرد آنها، به کلیه‌ی ابعاد و جنبه‌های مختلف حوزه‌ی منابع انسانی در سازمان توجه نماید.

بین افراد و مدیریت، در زمینه‌ی محورهای اساسی ارزیابی و بهبود آنها بینشی مشترک پدید آورد.

فعالیت‌های ارزیابی و بهبود حوزه‌ی منابع انسانی در سازمان‌های مختلف پیشرو را به‌منظور ایجاد رقابت توسعه داده، استانداردها را یکسان‌سازی نموده و مؤسسه‌ها و شرکت‌های پیشرو و متعالی را معرفی نماید.

انگیزه‌ی رشد و تعالی در حوزه‌ی منابع انسانی سازمان را با تکیه بر مفاهیم خودارزیابی و خوداظهاری به‌وجود آورد.

انگیزه‌ی مضاعف را در صورت کسب جوایز از سازمان‌های ارزیابی‌کننده، در سازمان به‌وجود آورد.

۲-۲-۲. توجه ویژه به فرایند تأمین

نتیجه‌ی آزمون فریدمن، فرایند تأمین را در رتبه‌بندی مهم‌ترین فرایند اعلام نموده است و شواهد نیز نشان می‌دهد که «گزینش»، بزرگترین و مهم‌ترین فعالیت حوزه‌ی منابع انسانی است. چنانچه این سامانه کارکرد مناسب خود را داشته باشد، بقیه‌ی سامانه‌ها و زیرسامانه‌هایی مانند: آموزش، خدمات، سازمان‌دهی، به‌کارگیری و... کار خود را روان‌تر و راحت‌تر انجام خواهند داد. هدف گزینش، انتخاب افراد مناسب نیست؛ بلکه شناسایی بهترین و مناسب‌ترین افراد برای انجام وظایف محوله می‌باشد. این امر، مستلزم یک سازوکار علمی، دقیق و حساب‌شده است. این مؤسسه اکنون در شرایط خاصی به‌سر می‌برد که از یک‌سو خیل مشتاقان بسیاری دارد که به‌طور مرتب مراجعه نموده و تقاضای حضور در پروژه‌ها را دارند و از سوی دیگر، حجم پروژه‌های تخصصی و لزوم حفظ سرآمدی، مستلزم ملاحظات ویژه‌ای است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود: سازوکار ویژه‌ای برای جذب افراد و گزینش و استخدام آنان طراحی گردد که دارای ویژگی‌های زیر باشد:

به‌راحتی در دسترس بوده و همه‌ی افراد داوطلب بتوانند با آن ارتباط برقرار نموده و از آن بهره‌مند شوند.

افراد داوطلب را سازمان‌دهی نموده و برحسب امتیاز دسته‌بندی نموده و اطلاعات آنان را در اختیار همه‌ی گزینشگران قرار دهد و آنها را برای گزینش بهترین‌ها کمک نماید. با کمک روش‌های علمی، از جمله آزمون‌های روان‌شناسی، متناسب بودن شغل و شاغل را احصاء نماید.

گزینشگرانی معرب را تربیت نموده تا آنان با استفاده از تجربه و دانش خویش نسبت به جذب بهترین‌ها اقدام نمایند.

ارزش‌های اعتقادی، دینی، انقلابی و حرفه‌ای را مد نظر قرار دهد. منجر به عدالت در استخدام شود.

فهرست منابع

- اوکلند، جان (۱۳۸۴). *تعالی سازمانی فراگیر دست‌یابی به عملکرد کلاس جهانی*. ترجمه‌ی محسن الوندی، تهران: نشر رسا.
- بوفر، آندره (۱۳۶۶). *مقدمه‌ای بر استراتژی*. ترجمه‌ی منصور کشاورزی، تهران: دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی.
- پورکریمی، جواد (۱۳۸۳). *توسعه‌ی پایدار، توسعه‌ی انسانی و اشتغال دانش‌آموختگان*. در: آموزش عالی و توسعه‌ی پایدار (مجموعه‌ی مقالات همایش ۲۷ و ۲۸ بهمن ۱۳۸۳)، ج ۱، تهران: مؤسسه‌ی پژوهش و برنامه‌ریزی عالی؛ انجمن آموزش عالی ایران.
- داوری، در دانه و شانه‌ساززاده، محمدحسن (۱۳۸۰). *مدیریت استراتژیک*. تهران: انتشارات آتنا.
- دسلر، گری (۱۳۷۸). *مبانی مدیریت منابع انسانی*. ترجمه‌ی علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۸۳). *مدیریت استراتژیک*. ترجمه‌ی علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۱). *مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی*. اصفهان: نشر ارکان.
- شاکری، شهرام (۱۳۸۲). *آشنایی با مدیریت فرایند و سیستم مدیریت کیفیت*. تهران: انتشارات کیومرث.
- صالحی، ابراهیم و مهرعلی‌زاده، یداله (۱۳۸۳). *تغییرات بازار کار، توسعه‌ی آموزش عالی و سرمایه‌ی اجتماعی*. در: آموزش عالی و توسعه‌ی پایدار (مجموعه‌ی مقالات همایش ۲۷ و ۲۸ بهمن ۱۳۸۳)، ج ۱، تهران: مؤسسه‌ی پژوهش و برنامه‌ریزی عالی؛ انجمن آموزش عالی ایران.
- طیبی، جمال‌الدین و ملکی، محمدرضا (۱۳۸۶). *برنامه‌ریزی استراتژیک*. تهران: انتشارات تولید دانش.
- علی‌احمدی، علی رضا (۱۳۸۶). *تگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک*. تهران: انتشارات تولید دانش.
- فروزنده دهکردی، لطف‌الله (۱۳۷۸). *مروری بر مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک*. مجله‌ی دانش مدیریت، ش ۴۵، تابستان.
- کاتر، جان (۱۳۸۲). *رهبری تحول*. ترجمه‌ی مهدی ایران نژاد پاریزی، مؤسسه‌ی تحقیقات و آموزش مدیریت.
- مرادی‌مسیحی، وراز (۱۳۸۴). *برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شهرسازی ایران*. تهران: انتشارات پردازش و برنامه‌ریزی شهری.
- محمدی، علی (۱۳۸۵). *سازمان و مدیریت*. نشر تهران هادیان.

- Brown, D. (1989). **Leadership Aspects and Reward System of Customer Satisfaction**; Customer Satisfaction Conference Loss Angeles.
- Braganza, A. & Myers, A. (1997). **Business Process Redesigning**; A View from the Inside , London: International Tomson Business Press.
- Deb, Tapomoy (2006). **Human Resources Management**; Theory & Practice. Ane Books India.
- Eldrege, J. D. (2004). Inventory of Research Methods for Librarianship and Inforatics. **Journal of the Medical Library Association**, Vol. 92, No. 1, pp 83-90.
- Jha, A. K. (2004). **Encycloepedia of Management of Human Resources** (Vol.2), Institute for Sustainable Development Lucknow & Anmol Publication PVT.LTD., New Del Hi.
- McLean, G. (1998). **HRD; A Research-Based Approach**. Ed by J. McGoldrich; J. Stewart and S. Watson/London and New York, Routledge.
- Parasuraman, A.; Zeithmal, A. V. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL; A Multiple-Item Scale for Measuring Perception of Service Quality. **Journal Of Retailing** 64 (1)12-40.
- Werner, John M. & Randy L. Desimone (2006). **Human Resources Development**. 4th ed. Australia & ...Thomson,Sout-Western.

