

## طراحی و اعتباربخشی الگوی تحلیل وضعیت نظام مدیریت منابع انسانی

مانی آرمان\*، حسن جوشقانی\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۵/۰۴

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۹/۲۰

### چکیده

با توجه به اهمیت روزافزون مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ کشور از یک سو و تغییرنگرش جهانی به حوزه منابع انسانی از سوی دیگر، ضرورت تمرکز و توجه به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها بیش از پیش اهمیت یافته است. از این رو پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتباربخشی الگوی تحلیل وضعیت نظام مدیریت منابع انسانی برای سازمان‌های فعال در کشور انجام شد تا بتواند با طراحی الگویی سامانه‌ای و جامع، سلامت حوزه منابع انسانی را تضمین کند. برای دستیابی به این هدف با مطالعه نظری دقیق، چارچوب مفهومی اولیه، طراحی و با استفاده از داده‌های واقعی مورد آزمون قرار گرفت. روش پژوهش، پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان رسمی و پیمانی شرکت پتروشیمی سازند است که با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی، تعداد ۳۴۱ پرسشنامه کامل جمع‌آوری شد. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. نتایج پژوهش، ضمن تأیید مدل نظری ارائه شده، نشان می‌دهد که نظام مدیریت منابع انسانی شامل سه دسته متغیر زمینه‌ای، فرایندی و پیامدی است که روابط علی و معلولی دارند و برای آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی باید از این سه منظر به آن توجه شود.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی؛ آسیب‌شناسی نظام منابع انسانی؛ زمینه‌های مدیریت منابع انسانی؛ فرایندهای منابع انسانی؛ پیامدهای منابع انسانی.

## مقدمه

سازمان‌ها پدیده‌های اجتماعی هستند که به‌طور آگاهانه، هماهنگ شده و دارای مرز نسبتاً مشخصی با محیط می‌باشند و برای تحقق هدف یا اهدافی به‌صورت مستمر فعالیت می‌کنند. پرسش اصلی که در ذهن بیشتر اندیشمندان حوزه سازمان وجود دارد، این است که چگونه سازمان‌ها بر یکدیگر مزیت می‌یابند؟ به‌عبارت دیگر، برتری سازمان‌ها و موفقیت آنها به چه عاملی بستگی دارد؟

با تحلیلی تاریخی و نگاهی عمیق به تحولات حوزه کسب و کار، واقعیت‌هایی شگرف شکل می‌گیرد. در دهه ۱۹۷۰ هنگامی که به شرکت‌های برتر دنیا نگاه می‌کنیم، درمی‌یابیم که این شرکت‌ها عمدتاً از فناوری‌های بی‌رقیب و منحصربه‌فردی برخوردارند. در سایه این فناوری‌های بی‌رقیب و منحصربه‌فرد، شرکت‌ها در عرصه بین‌الملل یکه‌تازی کرده و خود را شرکت‌های برتر و اول دنیا در شاخص‌های مختلف مانند سودآوری، فروش، سهم بازار، اعتبار نام تجاری، سود سهام، ارزش شرکت و درآمدزایی قرار داده‌اند. اما دیری نمی‌گذرد که دنیای کسب و کار واقعیت تلخی را به شرکت‌های شیفته فناوری نشان می‌دهد. فناوری به‌دلیل وقوع عصر اطلاعات و دانش از یک‌سو خاصیت تقلیدناپذیری خود را از دست می‌دهد و از سوی دیگر، به‌دلیل افزایش شدت رقابت و تغییر پی‌درپی خواسته‌ها و انتظارات مشتریان، ثبات نسبی محیط کسب و کار از بین می‌رود. در سایه این دو تغییر بزرگ، فناوری، مبنای مزیت رقابتی بودن خود را از دست می‌دهد و سرمایه انسانی به‌عنوان یکی از ارکان سازمان نقش مزیت رقابتی پیدا می‌کند. در سایه این تغییر پارادایم، شرکت‌هایی به برتری دست می‌یابند که سرمایه انسانی برتر و متمایز در اختیار دارند (روزنبرگ و همکاران، ۲۰۱۳).

هرچند این تغییر پارادایم ناشی از تحولات محیطی، توانست اهمیت منابع انسانی را در سازمان‌ها بسیار پررنگ سازد و کمک بزرگی به رشد و توسعه مفهوم و جایگاه منابع انسانی نماید، اما این تحولات محیطی، چالش‌هایی نیز برای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها ایجاد کرد. مهم‌ترین چالشی که این تحولات برای حوزه منابع انسانی ایجاد کرد، چالش هماهنگی و تطبیق مستمر مدیریت منابع انسانی با تحولات محیطی بود.

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها به‌دلیل اهمیت روزافزونی که یافته بود، مجبور شد به شکل

پیوسته خود را با خواسته‌ها و انتظارات تطبیق دهد. از این‌رو موضوع بررسی وضعیت موجود و مطلوب منابع انسانی اهمیت یافت و سازمان‌ها خود را مقید به انجام عارضه‌یابی و شناسایی وضعیت موجود و مطلوب منابع انسانی کردند (لاک و کروفورد، ۲۰۱۰).

امروزه با توجه به اهمیت روزافزون نیروی انسانی به‌عنوان عامل مهم تحول سازمان‌ها در عصر رقابت، توسعه و بهبود مستمر و تهیه و تدوین برنامه توسعه منابع انسانی و آسیب‌شناسی آن در سازمان‌ها به‌گونه‌ای اجتناب‌ناپذیر ضروری به نظر می‌رسد. براین اساس، شناخت دقیق مشکلات و بالطبع یافتن راه‌حل‌های اصولی و منطقی در جهت افزایش کارایی افراد و بهره‌وری سازمان از اهم وظایف و مشغله‌های فکری مدیران سازمان‌هاست و آشنایی با نظرات و دیدگاه‌های کارکنان جهت دستیابی به راهکارهای مناسب برای افزایش انگیزش و بهره‌وری هرچه مطلوب‌تر آنان لازم و ضروری به نظر می‌رسد؛ زیرا درک اهمیت و انتظارات منابع انسانی از مهم‌ترین عوامل کلیدی در موفقیت و اثربخشی سازمان است. از این رو نقش اصلی و کلیدی مدیران منابع انسانی ایجاد فضایی سالم در سازمان است تا کارکنان بتوانند راه توسعه را پیموده و اثربخش و خلاق به سازمان، احساس وفاداری نمایند. وجود انگیزه، تمایل و علاقه لازم در کارکنان نسبت به توسعه و توانمندسازی مستمر که شرط مهم تحقق توسعه منابع انسانی است، در یک فضای کم‌آسیب شکل می‌گیرد. فضایی که در آن همه فعالیت‌های توسعه در یک بستر انسانی و حفظ شأن و کرامت او معنی‌دار می‌شود. از این‌رو آسیب‌شناسی وضعیت موجود سازمان از بعد منابع انسانی و طراحی مسیرهای حرکت به سمت وضعیت مطلوب در منابع انسانی دارای اهمیت ویژه است.

در این مقاله در پی آن هستیم تا ضمن بررسی نظری نمونه‌های آسیب‌شناسی و تحلیل وضعیت حوزه مدیریت منابع انسانی، نمونه مناسبی را برای تحلیل وضعیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های کشور ارائه داده و سپس با استفاده از داده‌های میدانی، نمونه مذکور را تحلیل و آزمون نماییم. براساس این هدف، مقاله حاضر به این پرسش پاسخ می‌دهد که مناسب‌ترین نمونه برای آسیب‌شناسی منابع انسانی در صنعت پتروشیمی از چه عناصر و ابعاد تشکیل شده است؟ آیا این ابعاد و عناصر با داده‌های تجربی و میدانی قابل آزمون می‌باشند؟

## آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی

بهبود و بازسازی سازمان‌ها، برای انطباق هر چه مناسب‌تر آنها با تغییر و تحولات اجتماعی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. این تغییرات و تحولات هستند که سازمان را مجبور به بهسازی و نوسازی می‌نمایند. سازمان‌ها برای ادامه حیات و بقای خود تحت شرایطی به تغییرات وسیع مبادرت می‌ورزند و اگر تغییرات را جدی نگیرند، در تلاش برای ادامه حیات موفق نخواهند بود (موسلی و گرین، ۱۹۷۴).

بهبود سازمان با مرحله تحلیل وضعیت و آسیب‌شناسی آغاز و سپس وارد مرحله مداخله فعال می‌شود. آسیب‌هایی که اگر درست و به موقع شناخته نشوند و نسخه‌های درمانی مرتبگی برای آنها پیچیده نشود، سازمان را به سمت فناى زودرس خواهد کشید و سیر قهقرایی را بر سازمان تحمیل خواهد نمود. مطالعات آسیب‌شناسی سازمانی در گام نخست با آزمایش‌های مختلف، نوع بیماری سازمان را تشخیص داده و در گام بعدی برای مداوای بیماری، راهکارها و نسخه‌های درمانی مرتبط می‌پیچد و ضمن ایجاد تعادل در سامانه و افزایش بهره‌وری سازمانی، عواقب مثبتی را برای جامعه و سازمان به بار می‌آورد. پایین بودن سطح بهره‌وری (کارایی و اثربخشی) در مؤسسه‌ها و سازمان‌های دولتی و عمومی، خود معلول و در واقع نشانه بیماری است که ریشه‌یابی علل آنها، نیاز به مطالعات آسیب‌شناسی سازمانی دارد (پوراس و برگ، ۲۰۰۸).

یکی از حوزه‌های قابل توجه در آسیب‌شناسی سازمان‌ها، حوزه مدیریت منابع انسانی به عنوان محور و مبنای مزیت رقابتی در سازمان است. دستیابی به بهره‌وری پایدار، خلاقیت، نوآوری و کیفیت مناسب زندگی در گرو مدیریت نیروی انسانی کارا، اثربخش، هوشمند و متعهد است (نادلر و تاشمن، ۲۰۰۶). در دنیای کنونی، ثروت ملل را متشکل از ثروت‌های طبیعی، فیزیکی و انسانی می‌دانند. آمارها نشان‌دهنده نقش تعیین‌کننده نیروی انسانی در ایجاد، حفظ و گسترش ثروت ملی است. در جدول (۱) مقایسه‌ای بین سهم منابع انسانی کشورهای مختلف صورت گرفته است:

جدول ۱- سهم منابع انسانی از ثروت جهانی (بانک جهانی، ۲۰۰۸)

سهم ثروت طبیعی	سهم ثروت فیزیکی	سهم منابع انسانی	درصد از کل ثروت جهانی	گروه‌بندی کشورها
٪۴۴	٪۲۰	٪۳۶	٪۴/۶	۶۳ کشور صادرکننده مواد خام
٪۲۸	٪۱۶	٪۵۶	٪۱۵/۹	۱۰۰ کشور در حال توسعه
٪۱۷	٪۱۶	٪۶۷	٪۷۹/۶	۲۹ کشور صنعتی با درآمد بالا

با توجه به محرز شدن نقش محوری و تعیین کننده منابع انسانی در رشد و پیشرفت کشورها، دیدگاه‌های جدید به نقش نیروی انسانی و شیوه‌های کار اهمیت و بهای بیشتری می‌دهند. در این بین مدیریت منابع انسانی؛ در جستجوی بهره‌وری نیروی کار، افزایش خلاقیت و نوآوری نیروی کار، ایجاد و افزایش تعهد کارکنان، افزایش خدمات مناسب‌تر از دیدگاه مشتریان و افزایش نقش نیروی کار در تدوین و اجرای راهبردهای سازمانی است.

امروزه در حوزه مدیریت منابع انسانی چالش‌هایی مطرح شده‌است که پاسخ‌گویی به آنها در شکل‌دهی به نقش‌های نوین در حال تغییر برای این حوزه از اهمیت بالایی برخوردار است:

- چگونه می‌توان نظام مدیریت منابع انسانی را به حداکثر بهره‌وری مورد نظر رهنمون ساخت؟
  - چگونه می‌توان از صحت کارکرد زیرنظام‌های منابع انسانی مانند برنامه‌ریزی و کارمندیابی، آزمون و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، روابط با کارکنان و سلامت و ایمنی مطمئن بود؟
  - آیا منابع انسانی می‌تواند نقش کلیدی خود را در اجرای راهبردهای سازمان ایفا کند؟
- برای پاسخ‌گویی به این چالش‌ها و کمک به ایفای نقش‌های اصلی حوزه منابع انسانی، اندیشمندان توصیه می‌کنند تا نظام مدیریت منابع انسانی به‌طور مستمر به آسیب‌شناسی و پایش مستمر درونی خود پردازد. آسیب‌شناسی، «فرایند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به‌منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آنهاست

(هاریسون، ۱۹۸۷). آسیب‌شناسی، حساس‌ترین مرحله مبتنی بر برنامه است که در آن الگوی مناسب برای درک و شناخت مشکلات سازمانی، گردآوری و تحلیل اطلاعات، ارائه بازخورد برای مدیران و کارکنان در مورد مسئله‌های مهم است (هاروی و براون، ۱۹۸۸). در هر مطالعه در آسیب‌شناسی، بررسی‌هایی برای کم‌نمودن فاصله بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب امور انجام می‌گیرد. در پرتو بررسی‌های آسیب‌شناسی نظام منابع انسانی، مشاوران می‌توانند نیاز به تغییر را در موارد زیر پیشنهاد نمایند:

- نیاز به تغییر در اهداف یا راهبردهای مدیریت منابع انسانی؛
- نیاز به تغییر در مهارت، دانش و نگرش اعضای سازمان؛
- نیاز به تغییر فرایندهای مربوط به منابع انسانی و روابط بین افراد و گروه‌ها؛
- نیاز به تغییر در ساختارهای سازمانی؛
- نیاز به تغییر فناوری در حوزه منابع انسانی.

مشاوران، علاوه بر این، ممکن است طیف وسیعی از مداخلاتی را که مدیریت یا کارکنان دیگر می‌توانند برای رسیدن به بهبود مطلوب بپذیرند، پیشنهاد نمایند (هوارد، ۲۰۰۴). برای اجرای موفق یک برنامه آسیب‌شناسی در حوزه منابع انسانی باید معیارها و اصول مهمی در فرایند آسیب‌شناسی مدنظر قرار گیرد. یکی از مهم‌ترین معیارهای مورد توجه در این فرایند این است که برنامه آسیب‌شناسی باید بر مبنای نمونه‌ها یا نظریه مناسب پیگیری شود و سپس اطلاعات آسیب‌شناسی به صورتی موشکافانه به تفکیک بخش‌های مهم از فرایندهای سازمانی ارائه شود. همچنین اطلاعات آسیب‌شناسی باید قادر به مقایسه فرایندها با یکدیگر یا با معیارها و نقاط مرجع باشد (کلب و فرومن، ۲۰۱۲). براساس نکته‌های فوق، به نظر می‌رسد که برای اجرای یک آسیب‌شناسی موفق در حوزه منابع انسانی باید نمونه مناسبی انتخاب شود.

## الگوهای آسیب‌شناسی سازمانی

آسیب‌شناسی سازمانی اغلب به‌عنوان حساس‌ترین جزء استقرار یک طرح بهبود سازمان تلقی می‌شود و برخی نیز اعتقاد دارند، آسیب‌شناسی، حدود ۸۵ درصد زحمت یک طرح بهبود سازمان برای ارتقای اثر بخشی به‌شمار می‌رود (امری و همکاران، ۲۰۰۵). از این‌رو، یکی از مهم‌ترین اقدام‌هایی که شرکت‌ها و سازمان‌های موفق برای ارتقای اثربخشی خود انجام می‌دهند، آسیب‌شناسی صحیح و به‌موقع است. آسیب‌شناسی صحیح و به‌موقع، این امکان را به مدیران می‌دهد که همواره از مسائل و مشکلات جاری سازمان خود مطلع باشند و از حادث شدن آن جلوگیری نمایند. آسیب‌شناسی سازمانی، فرایند تشریک‌مساعی میان اعضای سازمان و مشاور یا مشاوران آسیب‌شناسی سازمانی برای جمع‌آوری اطلاعات مناسب و مربوط در مورد مشکلات اساسی سازمان و دلایل آن، تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده، نتیجه‌گیری از تحلیل‌های به‌عمل‌آمده و دسته‌بندی مشکلات در اولویت‌های مختلف و ارائه پیشنهادها در خصوص جهت‌گیری‌های لازم در راستای رفع مشکلات دسته‌بندی شده، است (فوکوها و کورپیوس، ۲۰۱۱).

آسیب‌شناسی براساس درک نحوه کار سازمان پایه‌گذاری می‌شود. چارچوب‌های فکری که دست‌اندرکاران تحول سازمانی برای ارزیابی سازمان به کار می‌برند، «الگوهای آسیب‌شناسی» نامیده می‌شوند. الگوهای آسیب‌شناسی در برنامه تحول سازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۷۹، ۲۱). پژوهشگران و صاحب‌نظران، الگوهایی برای آسیب‌شناسی سازمانی معرفی نموده‌اند. در این الگوها، آسیب‌شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. مهم‌ترین الگوهای سازمانی در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲- الگوهای آسیب‌شناسی سازمانی

عنوان مدل	نظریه پرداز و سال انتشار مدل	عناصر و مؤلفه‌های مطرح شده در مدل
مدل تحلیل چرخه نیرو	لوین (۱۹۵۱)	نیروهای بازدارنده، نیروهای تغییر، نیروهای پیش‌برنده
مدل الماس لویت	لویت (۱۹۵۱)	ساختار سازمانی، فناوری، منابع انسانی، برنامه‌ریزی و هدف
مدل تحلیل سیستم	لیکرت (۱۹۷۱)	سبک مشارکتی، سبک مشورتی، سبک دستوری نوع دوم، سبک دستوری نوع اول
مدل سیستم باز	اسکات (۱۹۶۰)	ورودی‌های سامانه، فرایندهای پردازشی، خروجی‌های سامانه
مدل شش عاملی	ویزبوردر (۱۹۷۶)	اهداف، ساختارها، روابط (ارتباطات)، سازوکارهای مفید هماهنگی، نظام پاداش، رهبری، محیط
مدل هماهنگی تحلیل سازمان	نادلر و تاشمن (۱۹۷۷)	تاریخ سازمان، محیط، منابع، ساختار رسمی، ساختار غیررسمی، افراد، وظایف، خروجی‌های فردی، خروجی‌های گروهی، خروجی‌های سازمانی
مدل هفت اس	مک کینزی (۱۹۸۱)	راهبرد، ساختار، سامانه، ارزش‌های مشترک، کارکنان، مهارت‌ها، سبک کاری
مدل فرهنگی - سیاسی و فنی	تیچی (۱۹۸۳)	تاریخ سازمان، محیط، راهبردی و مأموریت سازمان، شبکه‌های رسمی، شبکه‌های نوظهور، افراد، وظایف، عملکردهای فردی
مدل سازمان عملکرد بالا	نلسون و برنز (۱۹۸۴)	سازمان‌های فعال سازمان‌های واکنشی، سازمان‌های پاسخ‌گو، سازمان‌های با عملکرد بالا
دل هاریسون	هاریسون (۱۹۹۲)	اهداف، فرهنگ، ساختار، فناوری، رفتار و فرایندها، ترکیب گروه، ساختار و فناوری، شغل و وظایف فردی، رفتار فردی، رفتار گروهی فرایند، فرهنگ، عملکرد
مدل تحلیل سه شاخگی	میرزایی اهرنجانی (۱۳۷۶)	عوامل رفتاری (محتوایی)، عوامل ساختاری، عوامل زمینه‌ای
مدل آسیب‌شناسی نظام گزینش	فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۹۱)	عوامل ورودی، فرایند، خروجی، بازخورد
مدل چهاروجهی (مکعبی)	فرهی (۱۳۸۹)	بعد مبنایی، بعد کالبدی (ساختاری)، بعد محتوایی (رفتاری)، بعد زمینه‌ای (محیطی و فرهنگ سازمانی)



## مدل نظری پژوهش

بررسی الگوهای آسیب‌شناسی مطرح‌شده در جدول (۲) نشان می‌دهد که این الگوها عمدتاً در دو دسته: الگوهای عمومی و اختصاصی آسیب‌شناسی منابع انسانی قابل دسته‌بندی می‌باشند. الگوهای عمومی عمدتاً به منابع انسانی به شکل یک حوزه سازمانی و نه فرایندی علمی نگاه می‌کنند. براین اساس می‌توان ادعا کرد که برای آسیب‌شناسی دقیق وضعیت منابع انسانی بهتر است از الگویی ترکیبی - که هم حوزه منابع انسانی و هم فرایند منابع انسانی را مد نظر قرار می‌دهد - استفاده شود. براین اساس بهتر است برای این هدف، الگویی ترکیبی براساس الگوهای رایج طراحی شود که برای تحقق این هدف، لزوم توجه به منابع انسانی به عنوان نظام و سامانه‌ای متشکل از اجزای به هم پیوسته ضروری به نظر می‌رسد (برک و لیتوین، ۲۰۱۳). از این رو مدیریت منابع انسانی را می‌توان نظامی متشکل از بسیاری از فعالیت‌های متقابل و وابسته به یکدیگر که هر فعالیت بر دیگری اثر می‌گذارد، دانست. مدیریت منابع انسانی را می‌توان به مثابه یک نظام دربرگیرنده مشخصه‌های سامانه‌ای از جمله دارای داده، فرایند و ستاده دانست (اسکات، ۱۳۷۴). به نظر می‌رسد که نظام مدیریت منابع انسانی سازمان، کانون توجهات خود را، در یک نگاه، به سه حوزه معطوف نماید:

حوزه اول: تأکید بر زیرساخت‌ها: در این حوزه، بر زیرساخت‌های نظام مدیریت منابع انسانی سازمان تأکید می‌شود. با تأکید بر زیرساخت‌ها، هدف آن است که زیرساخت‌هایی مناسب و با کیفیت، به صورتی دقیق، به روز و با سرعت مناسب برای نظام مدیریت منابع انسانی سازمان وجود داشته باشد. مسامحه در این حوزه، منجر به ورود داده‌هایی نادقیق، شک برانگیز و یا مبهم به نظام خواهد شد که کلیت ستانده‌های آن را متأثر خواهد ساخت. زیرساخت‌های نظام مدیریت منابع انسانی سازمان می‌تواند شامل عناصری باشد که امکان تحقق فرایندهای مدیریت منابع انسانی را به شکل مؤثر ممکن می‌سازد. این زیرساخت‌ها به سازمان کمک می‌کند تا فرایندهای مدیریت منابع انسانی را به خوبی طراحی کند. براساس بررسی‌های انجام‌شده در ادبیات پژوهش در حوزه آسیب‌شناسی منابع انسانی، عامل زمینه‌ها شامل: «برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی، ساختار سازمانی، تجزیه و تحلیل شغل و رویکرد به منابع انسانی» است (دسلر، ۱۳۸۴).

حوزه دوم: تأکید بر فرایند: در این عرصه، آنچه دغدغه اصلی مدیران منابع انسانی سازمان را

تشکیل می‌دهد، همانا شناخت صحیح فرایندهای گوناگون مدیریت منابع انسانی و طراحی سامانه‌های مناسب برای هر یک از آنها و حصول اطمینان از صحت طراحی و عملکرد فرایندهاست. بسیاری از مشکلات مدیریت منابع انسانی، ریشه در وضعیت موجود و یا جهت‌گیری‌های آتی فرایندهای آن دارد که چه‌بسا ناشی از طراحی‌های نامناسب و یا اجرای ناصحیح آنهاست. در این حوزه بر وظایف و نقش‌های گوناگونی همچون: برنامه‌ریزی نیروی انسانی، جذب - گزینش - استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، نگاه‌داشت نیروی انسانی حین و پس از خدمت و... تأکید می‌شود تا بتوان به ستانده‌های مطلوب و از پیش معین دست یافت.

با نگاهی دقیق‌تر حوزه فرایند مدیریت منابع انسانی دارای کارکردها و وظایف زیر است:  
کارمندیابی: شناسایی کسانی که شرایط کافی را برای استخدام در سازمان دارا هستند.  
انتخاب و استخدام: یافتن، انتخاب و استخدام کسانی که بیشترین شایستگی را برای احراز مشاغل دارند.

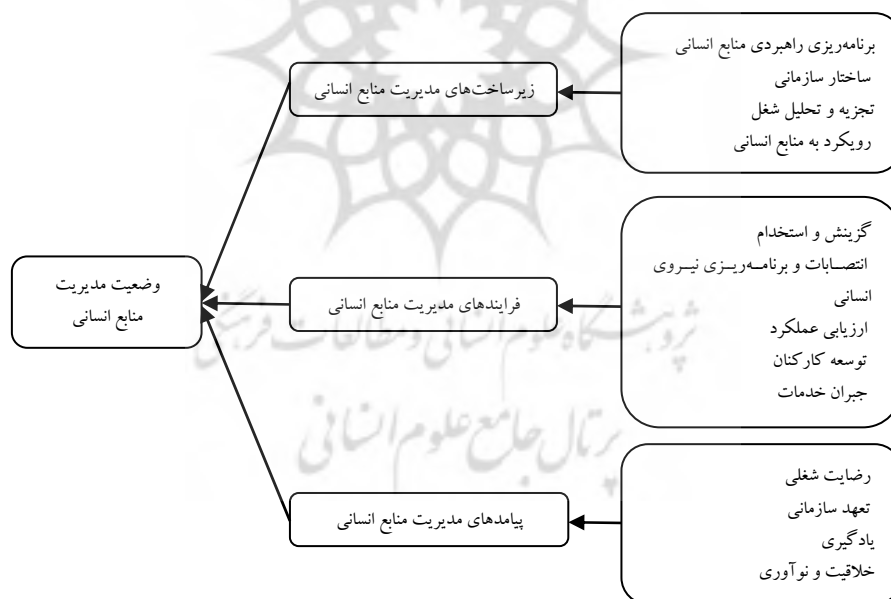
برنامه‌ریزی نیروی انسانی: برنامه‌ریزی برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان.  
تعیین حقوق و مزایا: پرداخت حقوق و مزایای مناسب و عادلانه برای جبران زحمات کارکنان.

آموزش و توسعه کارکنان و تربیت مدیران: شناخت توان‌ها و استعدادهای کارکنان و تربیت و پرورش آنها به طوری که بتوانند با شایستگی از عهده وظایف فعلی و مسئولیت‌های آتی برآیند. براساس بررسی‌های انجام شده در ادبیات پژوهش در حوزه آسیب‌شناسی منابع انسانی، عامل فرایندها نیز دربرگیرنده عوامل: «گزینش و استخدام، انتصابات و برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد، توسعه کارکنان و جبران خدمات» است (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).

حوزه سوم: تأکید بر ستاده: در این حوزه به نتایج فعالیت‌های نظام مدیریت منابع انسانی سازمان توجه می‌شود. در واقع، هدف از ورود داده‌ها به فرایندهای مدیریت منابع انسانی، ایجاد بازده مطلوب است. در این حوزه، کمیت و کیفیت ستاده مورد سنجش قرار می‌گیرد. علاوه بر این، شناخت معیارهایی که به وسیله آن بتوان نسبت به سنجش و ارزیابی کیفیت و کمیت ستاده، اقدام نمود، از جمله دیگر اقدام‌های ضروری در این حوزه است. آنچه بر مدیریت منابع انسانی سازمان

لازم است این است که بتواند از طریق اندیشیدن تمهیدات و به کارگیری روش‌ها و ابزارهای گوناگون، موجبات ارتقای رضایت‌مندی نیروی انسانی، اعتلای کارآیی سازمانی، رسیدن به بیشینه‌ترین یا رضایت‌بخش‌ترین درجه تحقق اهداف سازمان و نیز در مجموع، افزایش سلامتی سازمان و تغییر رفتار سازمان با جهت‌گیری بهبود و بهسازی مستمر، را فراهم آورد. با این وصف مدیریت صحیح ستاده عبارت خواهد بود از تعریف معیارها و شاخص‌هایی که از طریق آنها بتوان نسبت به سنجش مؤلفه‌هایی همچون: رضایت شغلی، کارآیی، اثربخشی، سلامت سازمان، تعهد سازمانی و... و ارتقای وضعیت آنها اقدام نموده و به مقایسه ستاده بالفعل با ستاده مورد انتظار جهت کاهش فاصله بین وضعیت موجود و مطلوب پرداخت (ملو، ۲۰۰۲).

براساس بررسی‌های انجام‌شده در ادبیات پژوهش در حوزه آسیب‌شناسی منابع انسانی، عامل پیامدهای نمونه شامل: «انگیزش شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، یادگیری و خلاقیت» است (رایینز، ۲۰۰۹). شکل (۱) مدل مفهومی، نمونه پیشنهادی برای آسیب‌شناسی منابع انسانی را نشان می‌دهد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

حال با توجه به مدل مفهومی پیشنهادی در این قسمت، موضوع و مسئله آسیب‌های سازمانی را می‌توان با تعریف‌های سه‌گانه زیر خلاصه و جمع‌بندی نمود: *آسیب‌های سازمانی، علل، عوامل و مشکلات اساسی و پایه‌ای می‌باشند که سازمان را در معرض بحران قرار داده و موجب می‌شوند که سازمان از رشد متناسب و سالم خود بازماند و از سه دسته آسیب‌های کلی تشکیل می‌شوند:*

الف) آسیب‌های زمینه‌ای که علل و عواملی پایه‌ای هستند که زمینه بروز سایر آسیب‌ها را فراهم می‌آورند.

ب) آسیب‌های فرایندی باعث بروز رفتارها و واکنش‌های ناهماهنگ و بدون منطق در سامانه می‌شوند.

پ) آسیب‌های پیامدی نشان‌دهنده تعامل و نتیجه آسیب‌هاست و سازوکاری برای واپایش سلامت کل سامانه است.

در جدول (۳) مدل مفهومی پژوهش در قالب ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط ارائه شده است.

## روش تحقیق

روش تحقیق، شیوه پیش‌رفتن به سوی یک هدف است و شرح روش علمی عبارت است از شرح اصولی اساسی که در هر کار تحقیقی به اجرا گذاشته می‌شود (کندی، ۲۰۰۴: ۵۰۴). تحقیق حاضر برای طراحی نمونه آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی در شرکت پتروشیمی شازند اجرا می‌شود. از این رو تحقیقی کاربردی، تبیینی و پیمایشی به حساب می‌آید. همچنین برای آزمون نهایی مدل نظری و جمع‌آوری داده‌ها در روش پیمایشی از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان رسمی و پیمانی شرکت پتروشیمی شازند می‌باشند. تعداد نمونه آماری این تحقیق با خطای ۰.۰۵ برابر با ۳۸۰ نفر است. بدین منظور تعداد ۴۲۰ نفر به‌عنوان گروه نمونه به شکل تصادفی در سامانه منابع انسانی انتخاب شد که از این تعداد ۳۴۱ داده کامل به‌دست آمد که برای تحلیل آماری مورد استفاده قرار گرفته است.

جدول ۳- ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل مفهومی پژوهش

شاخص	مؤلفه	شاخص	مؤلفه	بعد
تدوین راهبرد	برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی	ذخیره‌سازی اطلاعات	سامانه اطلاعاتی منابع انسانی	زمینه
اجرای راهبرد		تسهیم اطلاعات		
واپایش راهبردی		زیرساخت‌های اطلاعاتی		
رویکرد به منابع انسانی (سرپرستی)	رویکرد به منابع انسانی (سرپرستی)	شرح شغل	تجزیه و تحلیل شغل	زمینه
وضعیت پیمانکاران		رتبه مشاغل		
توسعه کارکنان منابع انسانی		قابلیت‌های نیروی کار		
فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	کیفیت ساختار	ساختار سازمانی	زمینه
جو سازمان		کمیت ساختار		
ایمنی و بهداشت	جبران خدمات	اجتماعی شدن	انتخاب	فرایند
رفاه		جذب و گزینش		
مزایا		آموزش بدو استخدام		
حقوق		تقسیم کار (شایسته‌سالاری)		
تناسب شاخص‌ها	ارزیابی عملکرد	انتصابات	برنامه‌ریزی نیروی انسانی	فرایند
اجرای و بازخورد		ترفیعات		
اجرای آموزش‌ها	توسعه منابع انسانی	نیازسنجی آموزشی	توسعه منابع انسانی	فرایند
جانشین‌پروری		آموزش‌های نوین		
ارزیابی اثربخشی		مسیر شغلی		
تعهد عاطفی	تعهد سازمانی	رضایت از سرپرست	رضایت شغلی	پیامد
تعهد هنجاری		رضایت از همکار		
تعهد مستمر		رضایت از سازمان		
تمایل به خلاقیت	خلاقیت و نوآوری	فرهنگ یادگیری	یادگیری سازمانی	پیامد
توانایی خلاقیت	نیروی کار	مشارکت در یادگیری		

برای اینکه پژوهشی، تحقیق علمی قلمداد شود باید معیارهای پایایی<sup>۱</sup> و روایی<sup>۲</sup> را داشته باشد. در این پژوهش برای اینکه پرسشنامه از روایی مناسبی برخوردار باشد، در طراحی اولیه پرسش‌ها مواردی نظیر: ساختار پرسشنامه، استفاده از جمله‌های قابل فهم و بدون ابهام مدنظر بوده است. پس از طراحی اولیه پرسشنامه، برای سنجش روایی محتوایی پرسشنامه‌ها، از تجربه محقق و همچنین نظر خبرگان حوزه منابع انسانی و برای بررسی روایی سازه از فن تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی جهت آزمون مدل مفهومی تحقیق استفاده شده است. در تحقیق حاضر برای سنجش پایایی ابزار اندازه‌گیری پژوهش از آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج نشان داد که آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰.۸۹ است که بیانگر اعتبار بالای آن است. ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۸۵ پرسش براساس طیف لیکرت است. جدول تعلق در پیوست (۱) چگونگی ارتباط میان پرسش‌ها و متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

### نمونه آماری و روش نمونه‌گیری تحقیق

جامعه آماری در این پژوهش، شامل کلیه کارکنان شرکت پتروشیمی شازند است که در مشاغل مدیریتی، سرپرستی و کارشناسی مشغول هستند. حجم نمونه در پژوهش - طبق جدول مورگان - ۳۵۱ نفر به دست آمد. برای اینکه بتوان به اندازه حجم نمونه لازم، داده‌ها را تجزیه و تحلیل کرد، چند درصد بیشتر از حجم نمونه را جهت احتیاط در نظر گرفتیم؛ و در نتیجه تعداد ۶۴۰ نسخه پرسشنامه بین کارکنان توزیع شد. این تعداد پرسشنامه، در راستای کسب اطمینان از دریافت پرسشنامه‌های تکمیل شده به اندازه حداقل نمونه آماری، توزیع شده است. روش نمونه‌گیری در پژوهش، نمونه‌گیری طبقه‌ای<sup>۱</sup> تصادفی بوده است تا مطمئن شویم که از تمام بخش‌های: بهره‌برداری، خدمات فنی، تعمیرات و واحدهای ستادی نمونه‌گیری به عمل آمده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی

در این قسمت ابتدا با استفاده از فن تحلیل عاملی مجموعه ۳۳ متغیر مرتبط با آسیب‌شناسی

1. Reliability
2. Validity
3. Stratified Sampling

منابع انسانی عامل بندی می شوند. در حقیقت با استفاده از تحلیل عاملی، اکتشاف رابطه بین متغیرها شناسایی شده و عامل بندی لازم انجام خواهد شد. خروجی این قسمت متقابل استفاده در نمونه سازی معادلات ساختاریافته خواهد بود. در حقیقت تحلیل عاملی اکتشافی متغیرها به شیوه مناسب عامل بندی می شوند. سپس این عامل بندی طی تحلیل عاملی تأییدی در فن های نمونه سازی ساختاریافته مورد تأیید یا رد قرار می گیرد. تحلیل قسمت اول با استفاده از نرم افزار SPSS.18 و قسمت دوم با استفاده از نرم افزار LISREL 8.5 انجام می شود. در ادامه، خروجی های تحلیل عاملی اکتشافی و سپس خروجی های نمونه سازی معادلات ساختاریافته ارائه خواهد شد.

تحلیل عاملی، روشی است که با استفاده از آن می توان به دسته بندی متغیرها و مؤلفه های تبیین کننده یک مفهوم پرداخت. تحلیل عاملی به دو نوع اکتشافی و تأییدی قابل تقسیم بندی است. در تحلیل عاملی اکتشافی، متغیرها دسته بندی می شوند و در تحلیل عاملی تأییدی، عامل ها یا دسته های معرفی شده، تأیید یا رد می شوند. در جدول (۴) نتایج حاصل از تحلیل اکتشافی بر ابعاد سه گانه نمونه آسیب شناسی منابع انسانی، نشان داده شده است.

جدول ۴- نتایج تحلیل عاملی اکتشافی بر نمونه پیشنهادی به تفکیک عوامل سه گانه

عوامل زمینه ای	عوامل فرابندی	عوامل پیامدی	
۱۱	۱۷	۵	تعداد متغیر
دو مرتبه	سه مرتبه	یک مرتبه	تعداد تکرارهای انجام شده
۸/۸۸	۷/۲۵	۶/۵۶۶	آزمون KMO
۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	آزمون بارتلت
همگی بزرگتر از ۰/۵	همگی بزرگتر از ۰/۵	همگی بزرگتر از ۰/۵	عدد اشتراک عامل ها
۴	۴	۱	تعداد عامل های تعیین شده
۶۳.۹۹	۶۱.۵۴	۶۰.۶	کل واریانس تبیین شده
۰/۶۱۲	۰/۴۵۷	۰/۵۶۴	ماتریس چرخش یافته (میانگین)

به منظور بررسی وجود شرایط لازم برای انجام نتایج تحلیل عاملی از شاخص کفایت نمونه برداری KMO<sup>۱</sup> استفاده شده است. سونی و کایزر معتقدند که وقتی مقدار KMO بزرگتر از ۰/۶ باشد، انجام تحلیل عاملی امکان پذیر است. با توجه به اینکه شاخص مورد نظر (KMO) بزرگتر از ۰/۶ و نتیجه آزمون کرویت بارتلت در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنی دار است، انجام تحلیل عاملی، مجاز است.

از طرف دیگر جدول اشتراکات، نشان دهنده مناسب بودن پرسش‌های این حوزه در فرایند تحلیل عاملی است. گفتنی است که اگر عدد اشتراکات، نشان دهنده حداقل برابر با ۰/۵ باشد، مورد پذیرش است. جدول کل واریانس تبیین شده نیز نشان می‌دهد که متغیرهای موجود می‌توانند به چند عامل تبدیل شوند و این عامل‌ها چند درصد از واریانس حوزه مورد نظر را تبیین و پوشش می‌دهند و نشان دهنده روایی پرسش‌ها نیز می‌باشند (بزرگتر از ۰/۶). ماتریس چرخش یافته عالی نیز نشان می‌دهد که چه پرسش‌هایی با چه بارهای عاملی به این عامل‌های تعریف شده مرتبط هستند. بدین منظور بایستی بارهای عاملی بزرگتر یا مساوی با ۰/۳ انتخاب شوند.

استفاده از نمونه‌سازی معادلات ساختاریافته به منظور اثبات نمونه پیشنهادی:

در این قسمت فقط به تحلیل عاملی تأییدی پرداخته می‌شود و سپس با استفاده از نمونه‌سازی معادلات ساختاریافته، عامل‌ها تأیید یا رد می‌شوند. برای اجرای یک تحلیل عاملی چهارگام اصلی به ترتیب زیر ضرورت دارد:

الف) تهیه ماتریس همبستگی از تمام متغیرهای مورد استفاده در تحلیل و برآورد اشتراک؛

ب) استخراج عامل‌ها؛

ج) انتخاب چرخش عامل‌ها؛

د) تفسیر.

همان گونه که قبلاً نیز گفته شد، در این تحقیق آسیب‌شناسی منابع انسانی با استفاده از سه عامل زمینه‌ای، فرایندی و پیامدی صورت می‌گیرد. در این قسمت سه بار تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام شده و پس از تأیید هر یک از ابعاد در نهایت مدل جامع مورد اندازه‌گیری قرار گرفته و تأیید شده است که نتایج بررسی‌ها به شرح جدول زیر است.

1. Kaiser-Meyer-Olkin Measure



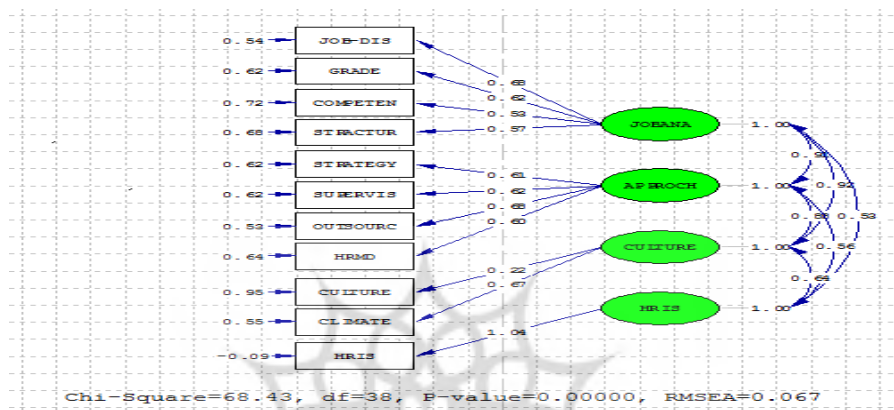
جدول ۵- محاسبه شاخص‌های کلیدی ابعاد و مدل نهایی

مدل نهایی	عوامل پیامدی	عوامل فرایندی	عوامل زمینه‌ای	آزمون‌های مختلف
$\frac{164}{62} < 3$	$\frac{14.35}{5} < 3$	$\frac{289}{113} < 3$	$\frac{68043}{38} < 3$	$\frac{X^2}{d.f}$
			۰/۰۶۷	RMSEA
۰/۹۰	۰/۸۷	۰/۹۳	۰/۹۱	GFI
۰/۹	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۸۵	AGFI
۰/۴۵	۰/۰۵۵	۰/۰۴۰	۰/۰۴۵	RMR
۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	سطح معناداری
همگی بین -۱.۹۶ تا ۱.۹۶	همگی بین ۱.۹۶ تا -۱.۹۶	همگی بین -۱.۹۶ تا ۱.۹۶	همگی بین ۱.۹۶ تا -۱.۹۶	آماره‌های آزمون (t-student) مربوط به شاخه‌ها یا روابط نمونه پیشنهادی

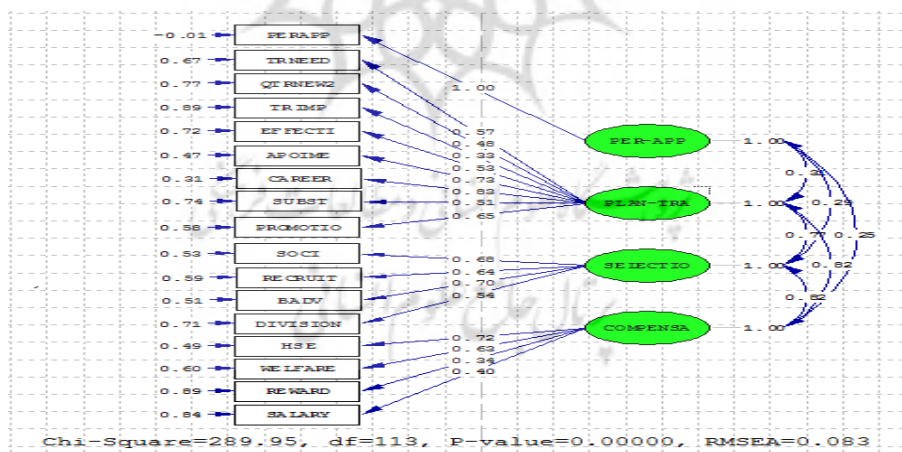
آزمون کای دو نشان می‌دهد که آیا نمونه، ساختار روابط میان متغیرهای مشاهده‌شده را توصیف می‌کند یا خیر. هر چقدر  $X^2$  کوچکتر باشد بهتر است.  $X^2/d.f$  که تعدیل یافته  $X^2$  است نیز به‌عنوان یک معیار تناسب تطبیق و تعدیل آن با اندازه نمونه است. مقدار این آزمون نیز بهتر است که کمتر از ۳ باشد. شاخص خوبی تناسب با برازش (GFI) و تعدیل یافته آن (AGFI)، به‌وسیله اندازه نمونه تحت تأثیر قرار نمی‌گیرد و علیه خروج از فرض بهنجار بودن، بسیار قدرتمند است که مقدار مطلوب آن بایستی از ۹۰ درصد بیشتر باشد. شاخص RMR معیار میانگین اختلاف بین داده‌ها و ماتریس کواریانس-واریانس بازتولید شده است. این معیار هرچه کوچک‌تر باشد برای تناسب نمونه با داده‌ها بهتر است. به‌علاوه سطح معنی‌داری برای روابط موجود در نمونه، معادل  $\pm ۱.۹۶$  است.

### بررسی نمونه‌های اندازه‌گیری تأییدشده

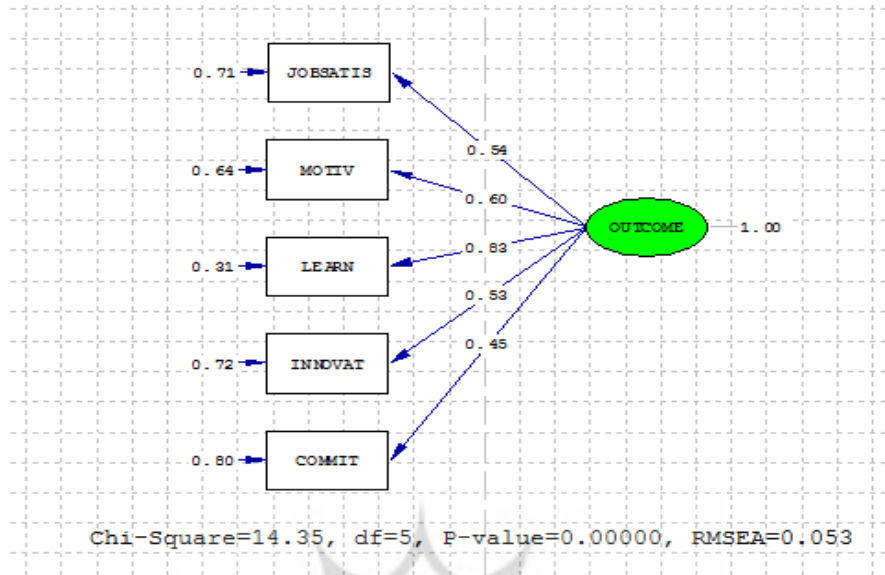
نمودارهای زیر، نمونه‌های اثبات‌شده در حوزه‌های مختلف را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. عناصر موجود روی شاخص‌ها معادل درجه اثرگذاری عامل‌ها یا متغیرها روی یکدیگر است.



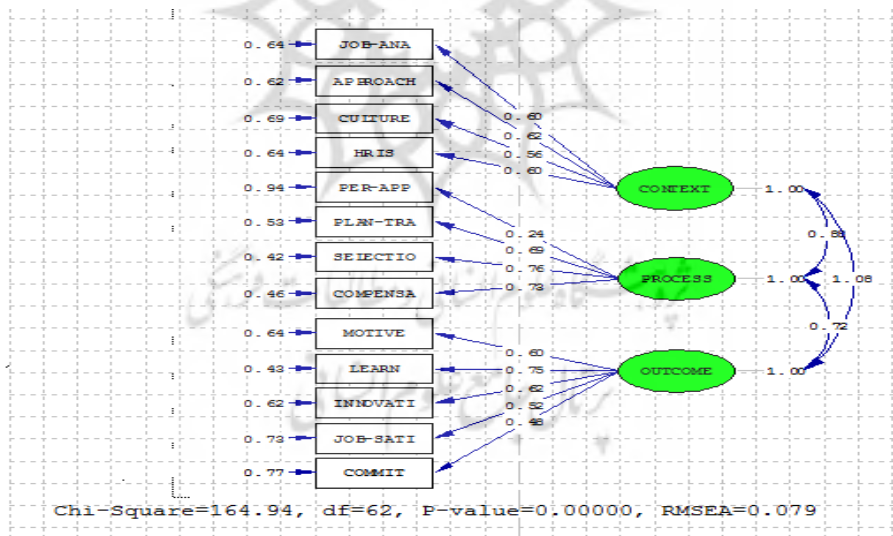
شکل ۲- نمونه اندازه‌گیری عوامل زمینه در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳- بعد فرایند در حالت تخمین استاندارد



شکل ۴- بعد پیامد در حالت تخمین استاندارد



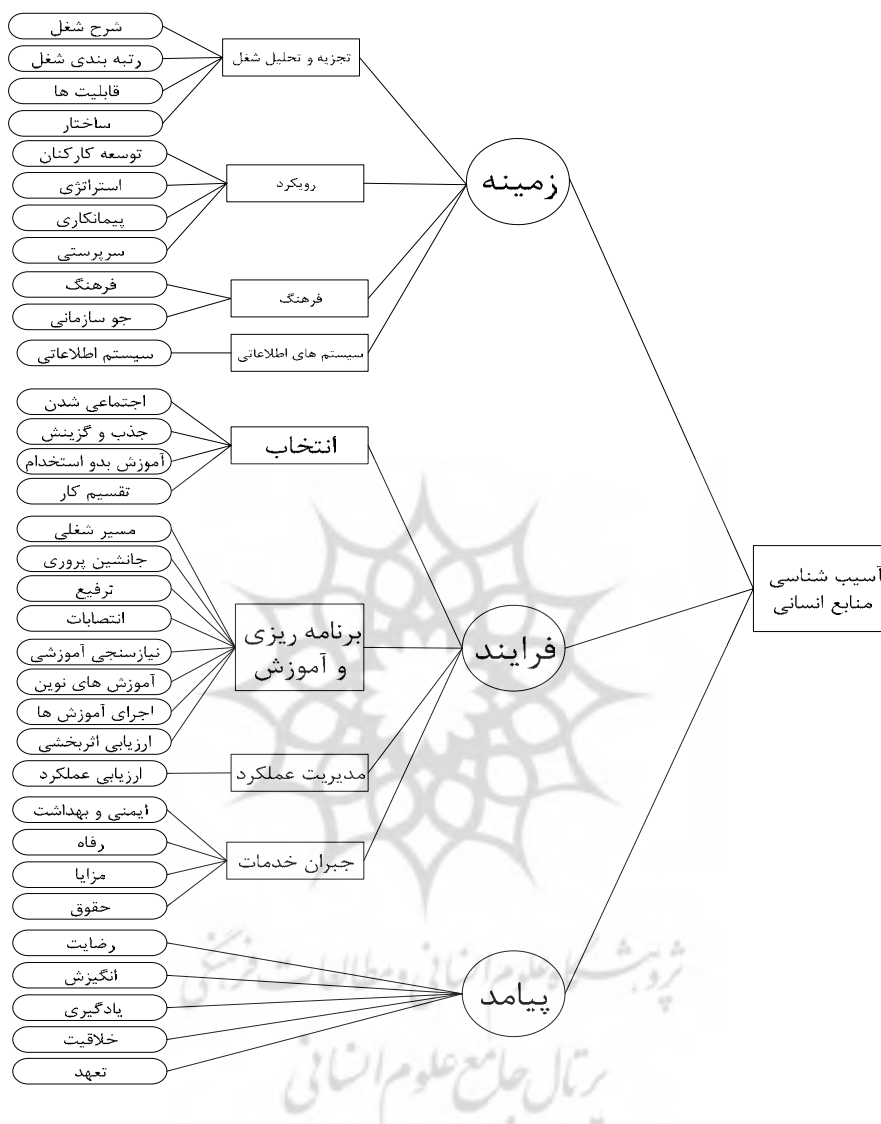
شکل ۵- نمونه نهایی در حالت تخمین استاندارد

## نتیجه‌گیری

امروزه منابع انسانی به‌عنوان منابعی با مزیت رقابتی ارزشمند در سازمان شناخته شده و شواهد متقاعدکننده‌چندی مبنی بر افزایش عملکرد بنگاه در صورت همسویی صحیح نظام‌های منابع انسانی و راهبرد کسب و کار، وجود دارد (هستر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵؛ اندرسون، کوپر و ژو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). از سوی دیگر؛ جلب توجه به سوی این واحد سازمانی و تشکیل زیرنظام‌های متنوع برای تحقق اهداف مربوطه و انتظاراتی که از نظام منابع انسانی می‌رود، باعث بروز تخصص‌گرایی و تکثر بالا در زیرنظام‌های مربوط شده که می‌تواند به دنبال خود پراکندگی، تضاد درونی، ناهماهنگی و کاهش بهره‌وری را دنبال داشته باشد. این نگرانی، مدیریت سازمان‌ها را به یافتن راه‌چاره‌ای در ورای سازوکارهای عملیاتی، رهنمون شده و بر تجهیز به نگرشی راهبردی در استفاده از منابع انسانی و هماهنگ‌سازی زیرنظام‌های آن تأکید می‌کند (تریسی و ناتان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). از این‌رو ضرورت ارائه الگویی برای پایش مستمر این حوزه، از اولویت‌های پژوهشی حوزه منابع انسانی است. این پژوهش با هدف طراحی الگویی برای آسیب‌شناسی حوزه منابع انسانی با رویکردی جامع و سامانه‌ای انجام شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد نمونه پیشنهادی از اعتبار بالایی برای آسیب‌شناسی حوزه منابع انسانی برخوردار است. این نمونه از سه بخش اصلی: زمینه‌های مدیریت منابع انسانی، فرایندهای مدیریت منابع انسانی و پیامدهای مدیریت منابع انسانی تشکیل شده است که رویکرد علی و معلولی را در نمونه نشان می‌دهد. منطق پیشنهادی این نمونه با نمونه کارت امتیازی متوازن کاپلان و نورتون و همچنین الگوی اروپایی مدیریت کیفیت، سازگاری داشته و توسط پژوهش‌های بدهام (۲۰۰۶) و آپلبوم، پیر و گلاواس (۱۹۹۸) تأیید شده است.

در بخش زمینه‌ها، تجزیه و تحلیل شغل به‌عنوان یکی از زمینه‌های مؤثر در حوزه منابع انسانی شناخته شده است که این نتیجه با نتایج پژوهش‌های بدهام (۲۰۰۶)، لوبانوا (۲۰۱۲) و گوئست (۱۹۹۷) هم‌خوانی دارد. در بخش زمینه‌ها، همچنین رویکرد به منابع انسانی شغل به‌عنوان یکی دیگر از زمینه‌های مؤثر در حوزه منابع انسانی شناخته شده است که این نتیجه با نتایج پژوهش‌های لاک و کرافورد (۲۰۱۰) و موسلی و گرین (۱۹۷۴) هم‌خوانی دارد.

1. Hester
2. Andersen, Cooper & Zhu
3. Tracy & Nathan



از دیگر نتایج این پژوهش این است که فرهنگ، به عنوان یکی از زمینه های مؤثر در حوزه منابع انسانی شناخته شده است که این نتیجه با نتایج پژوهش های گوئیست (۱۹۹۷) هم خوانی دارد. همچنین سامانه های اطلاعاتی منابع انسانی به عنوان یکی از زمینه های مؤثر در حوزه منابع انسانی

شناخته شده است که این نتیجه با نتایج پژوهش‌های بدهام (۲۰۰۶) و هیل و استیوارت (۲۰۱۰) هم‌خوانی دارد.

در بخش فرایند: چهار فرایند اصلی به‌عنوان فرایندهای قابل توجه در نظام مدیریت منابع انسانی شناخته شده است که این نتیجه با نتایج اندیشمندان بزرگ حوزه منابع انسانی مانند بامبرگر و مشولم (۲۰۱۴)، آرمسترانگ (۲۰۰۸)، دسلر (۲۰۰۷) و دیوانا و فامبرون (۱۹۸۴) هم‌خوانی دارد. از دیگر نتایج این پژوهش، شناسایی برون‌دادهای منابع انسانی در ۵ بعد رضایت شغلی، انگیزش، یادگیری، خلاقیت و تعهد است که جنبه نرم‌افزاری برون‌دادها را نشان می‌دهد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های بامبرگر و مشولم (۲۰۰۹)، آرمسترانگ (۲۰۰۸)، بیر و همکاران از مکتب هاروارد (۱۹۸۴) و آپلبوم، پیر و گلاواس (۱۹۸۴) هم‌خوانی دارد.

با توجه به نمونه ارائه‌شده در این پژوهش، می‌توان پیشنهاد کرد که سازمان‌ها جهت تضمین سلامت حوزه منابع انسانی و همچنین ایجاد فرایندهای متعالی مدیریت منابع انسانی، به‌طور مستمر براساس این الگو، فرایندها و برون‌دادهای نظام منابع انسانی خود را پایش کرده و انحراف‌های احتمالی را بهبود بخشند. همچنین سازمان‌ها می‌توانند براساس این الگو، ساختار مدیریت منابع انسانی مناسبی برای سازمان خود طراحی و اجرا کنند.

پژوهشگران حوزه منابع انسانی نیز می‌توانند جهت تکمیل این الگو، آن را در سازمان‌ها و صنایع مختلف آزموده و پایایی آن را در حوزه‌های مختلف بررسی نمایند. همچنین می‌توانند به استانداردهای این الگو اقدام کنند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ راهنمای عمل. ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، چ ۲، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اسکات، ریچارد (۱۳۷۴)، سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز، ترجمه حسن میرزایی اهرنجانی، و فلورا سلطانی تیرانی، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
- فرهنگی، علی اکبر و همکاران (۱۳۷۹)، بررسی و شناخت وضع موجود شرکت آب منطقه ای کرمان، ارائه اولویت‌های تحقیقات جهت حل برخی از مشکلات سازمان و افزایش بهره‌وری، مرکز پژوهش‌های کاربردی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۹)، توسعه مدیریت، توسعه مدیران (مبانی، تکنیک‌ها و روش‌ها)، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ سلطانی، محمدرضا و سمواتی، محمد هادی (۱۳۹۱)، آسیب‌شناسی نظام گزینش دستگاه‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۴، ش ۲، صص ۱۲۴-۱۰۱.
- دسلر، گری (۱۳۸۴)، مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، چ ۳، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Andersen, K. K., Cooper, B. K. & Zhu, C. J. (2007). The Effect of SHRM Practices on Perceived Firm Financial Performance: Some Initial Evidence from Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45, PP. 168- 179.
- Appelbaum, S. H, Pierre, N. & Glavas, W (1998). Startegic Organizational Change: the Role of Leadership, Motivation, Learning and Productivity, *Management Decision*, Vol. 36, No. 5, PP. 289-301.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: a Guide to People Management*. London/Philadelphia: Kogan Page..
- Badham, R. J.(2006) . Mundancas Not Removalist: Rethinking the Management of Organizational Change, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturibg*, Vol. 16, No. 3, PP. 229-245.
- Bamberger. M & Meshoulam. I (2014) *Human resource strategy : formulation, implementation, and impact* , Taylor & Francis, 2 Edition, Oxon
- Beer, M., Spector B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., & Walton, R.E. (1984). *Managing Human Assets*. The Free Press. New York
- Burke, W. W. & Litwin, G. H. (2013). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18 (3), 523-545.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J., & Tichy, N. M. (1984). *A Framework for Strategic Human Resource Management*. In C. J. Fombrun, M. M. Tichy, M. A. Devanna (Eds.), *Strategic*

- Human Resource Management (PP. 33–51). New York: John Wiley.
- Emery, F. E. & Trist, E. L. (2005). **The Causal Texture of Organizational Environments.** *Human Relations*, 18, 21-32.
- Fuqua, D. R. & Kurpius, D. J. (2011). **Conceptual Models in Organizational Consultation.** *Journal of Counseling and Development*, 71, 607-618.
- Guest, D. E. (1997). **Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda.** *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263–276. <http://dx.doi.org/10.1080/095851997341630>.
- Harrison, M. I. (1987). **Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Mrocesses.** Newbury Park, CA: Sage.
- Harvey. D. F., Brown, D. R.(1988).**An experiential approach to organization development,** Prentice-Hall International,3rd editrion, London
- Hester, L. J. (2005). **The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: A Perspective of the Resource-Based View of the Firm.** Unpublished Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University.
- Hill, R., Stewart. J. (2010). **Human Resource Development in Small Organizations,** *Journal of European Industrail Raining*, Vol. 24, No. 2-4, PP. 105-124.
- Howard, A. (2004). **Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models.** New York, NY: The Guilford Press.
- Kennedy HP(2004). **Enhancing Delphi research: methods and results.** *Journal of Advance Nursinng*, 45(5), PP 504-511.
- Kolb, D. A. & Frohman, A. L. (2012). **An Organization Development Approach to Consulting.** *Sloan Management Review*, 12, 51-65.
- Lobanova, L., & Melnikas, B. (2012). **Cohesion in the European Union: New Challenges for Human Resource Management.** The 7th International Scientific Conference, Business and Management 2012. Vilnius, Lithuania, PP. 398–407.
- Lok, P. & Crawford, J. (2010). **The Application of Diagnostic Model and Surveys in Organizational Development,** *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No. 2, PP. 108-125.
- Mello, Jeffrey, (2002). **Strategic Human Resource Management,** South Western College Publishing, OHIO.
- Mosely, T. & Green, T. (1974) . **Nominal Grouping as an Organizational Development Intervention Technique,** *Training Development Journal*, Vol. 12, No. 3, PP. 30-37.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (2006). **A Model for Diagnosing Organizational Behavior.** *Organizational Dynamics*, Autumn, 35-51.
- Porras, J. I. & Berg, P. O. (2008). **The Impact of Organization Development.** *Academy of Management Review*, 3, 249-266.
- Robbins, R. Susan (2008) . **Contemporary Human Behavior theory; A Critical Perspective for Social Work.**
- Rosenberg, R. D. & Rosenstein, E. (2013). **Participation and Productivity: An Empirical Study.** *Industrial and Labor Relations Review*, 33, 355-367.
- Tracy, B. J., Nathan, A. E. (2002). **The Strategic and Operational Roles of Human Resources Of an Emerging Model.** *Cornel Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 19.