

## سنجش عملکرد سازمان بر اساس شاخص‌های مدیریت منابع انسانی با استفاده از تکنیک‌های MADM فازی (مطالعه موردی: سازمان‌های وابسته به شهرداری اصفهان)

محمد وزین کریمیان<sup>۱</sup>، سعید صفری<sup>۲</sup>، علی خسروی<sup>۳</sup>

**چکیده:** در پژوهش حاضر، پس از مطالعه مبانی نظری و نتایج پژوهش‌های پیشین و شناسایی مهم‌ترین شاخص‌ها و زیرشاخص‌های مدیریت منابع انسانی مؤثر بر عملکرد سازمان، با استفاده از پرسشنامه اول و با به‌کارگیری تکنیک AHP فازی، این شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها وزن‌دهی و رتبه‌بندی شدند که در آن، شاخص‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، کارمندیابی، گزینش، آموزش و توسعه، بالاترین رتبه را به‌خود اختصاص دادند. در مرحله بعد با استفاده از پرسشنامه دوم و با به‌کارگیری تکنیک TOPSIS فازی، عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه، نسبت به این شاخص‌ها سنجش و رتبه‌بندی شدند. بدین ترتیب، سازمان‌های خدمات موتوری و آتش‌نشانی، بهترین عملکرد را نسبت به این شاخص‌ها از خود نشان دادند و سازمان‌های فرهنگی-تفریحی و پایانه‌های مسافربری نیز در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. در پایان نیز قوت‌ها و ضعف‌های عملکرد هر یک از این سازمان‌ها با شاخص‌های شناسایی شده تجزیه و تحلیل شدند و بر مبنای نتایج، پیشنهادهایی به این سازمان‌ها ارائه شد.

**واژه‌های کلیدی:** سنجش عملکرد سازمان، شاخص‌های مدیریت منابع انسانی، MADM فازی.

۱. استادیار دانشگاه شاهد، مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استادیار دانشگاه شاهد، مدیریت صنعتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۳/۰۴

نویسنده مسئول مقاله: علی خسروی

Email: alikhosravi\_67@yahoo.com

## مقدمه

با توجه به اهمیت روزافزون منابع انسانی در سازمان‌های امروزی می‌توان گفت که منابع انسانی عوامل بسیار مهمی در جهت تحقق اهداف سازمان‌ها به‌شمار می‌روند. درحقیقت، می‌توان گفت این منابع انسانی هستند که نقش اصلی را در جهت تحقق اهداف سازمان‌ها ایفا می‌کنند و در نتیجه، بهتر است مدیران ارشد سازمان‌ها بیش از پیش به آنها توجه کنند.

هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی، کمک به عملکرد بهتر برای نیل به اهداف سازمانی است. کمک به افزایش تولید و بهره‌وری، مؤثرترین کاری است که می‌توان برای کمک به سازمان انجام داد. بهره‌وری را می‌توان استفاده مؤثر از منابع انسانی و مالی تعریف کرد. اگرچه مدیریت منابع انسانی دخالت مستقیم چندانی در چگونگی استفاده از سایر منابع در سازمان ندارد، با توجه به دخالت و حضور عامل انسانی در تمام صحنه‌ها، مدیریت منابع انسانی با طراحی برنامه‌ها و سیستم‌هایی برای به‌کارگیری شایسته نیروهای سازمان، نقش مهمی در بقا و کارایی سازمان ایفا می‌کند (سعادت، ۱۳۸۶: ۱).

شاخص‌های منابع انسانی را می‌توان پیامدها و نتایج منابع انسانی در نظر گرفت که بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند (بوزلی و همکاران، ۲۰۰۱؛ تزافریر، ۲۰۰۵). در یک چشم‌انداز کلی نسبت به این تأثیر ادعا می‌شود که بین شاخص‌های مختلف منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد (دلری و دتی، ۱۹۹۶). در نتیجه، این شاخص‌ها، مستقل از سایر عوامل داخلی و خارجی سازمان، بر عملکرد آن تأثیر می‌گذارند (تزافریر، ۲۰۰۶).

اجرای مؤثر کارکردهای منابع انسانی در سازمان، منبعی کلیدی برای کسب امتیازهای رقابتی در سازمان است و در عین حال، ارتباطی قوی با عملکرد سازمان دارد.<sup>۱</sup>

مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM)<sup>۲</sup> به دو دسته کلی مدل‌های تصمیم‌گیری چندهدفه (MODM)<sup>۳</sup> و مدل‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه (MADM)<sup>۴</sup> تقسیم می‌شوند. در تصمیم‌گیری چندشاخصه، تعدادی گزینه تجزیه و تحلیل می‌شود و در مورد آنها، نوعی اولویت‌بندی انجام می‌گیرد. گاهی به جای گزینه، از مترادف‌های آن، مانند راهبرد، راهکار و... استفاده می‌شود. علاوه بر گزینه‌ها- همان‌طور که از نام تصمیم‌گیری چندشاخصه برمی‌آید-

1. See, for example, Ordonez de Pablos and Lytras, 2008; Collins, 2007; Chew and Basu, 2005; Khandekar and Sharma, 2005.

2. Multi Criteria Decision Making

3. Multi Objective Decision Making

4. Multi Attribute Decision Making

چندین شاخص وجود دارد که تصمیم‌گیرنده، باید آنها را به دقت، در مسائل خود مشخص کند. این شاخص‌ها در ارتباط با هریک از گزینه‌ها، بررسی می‌شوند. مدل‌های مختلفی برای تصمیم‌گیری چندشاخصه وجود دارد که معروف‌ترین آنها عبارتند از: SAW<sup>۱</sup>، TOPSIS<sup>۲</sup>، ELECTRE<sup>۳</sup> و AHP<sup>۴</sup> (خسروی، ۱۳۹۱: ۴۲).

بنابراین، در این پژوهش سعی بر آن است که پس از شناسایی مهم‌ترین شاخص‌های مدیریت منابع انسانی مؤثر بر عملکرد سازمان با استفاده از تکنیک AHP فازی، این شاخص‌ها و زیرشاخص‌های مربوط به آنها، وزن‌دهی و رتبه‌بندی شوند و در مرحله بعد با استفاده از تکنیک تاپسیس فازی، عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه (سازمان آتش‌نشانی، سازمان پایانه‌های مسافربری، سازمان خدمات موتوری و سازمان فرهنگی- تفریحی که همگی از سازمان‌های وابسته به شهرداری اصفهان هستند) نسبت به این شاخص‌ها رتبه‌بندی شود. پژوهش حاضر درصدد است به این سؤال پاسخ دهد که رتبه‌بندی شاخص‌ها و زیرشاخص‌های مدیریت منابع انسانی مؤثر بر عملکرد سازمان چگونه است و عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه درباره این شاخص‌ها به چه صورت است؟

### پیشینه نظری پژوهش

برای مروری بر پیشینه نظری تحقیق، ابتدا مطالبی درباره مدیریت منابع انسانی و شاخص‌های آن ارائه خواهد شد. سپس مفاهیم و تعاریف عملکرد سازمان و معیارها و شاخص‌های عملکرد سازمان بیان می‌شود. در بخش پایانی نیز درمورد ارتباط میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان بحث خواهد شد.

### تعریف مدیریت منابع انسانی و شاخص‌های آن

صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی، تعاریف مختلفی از مدیریت منابع انسانی ارائه کرده‌اند که در ادامه، به بعضی از آنها اشاره می‌شود.

مدیریت منابع انسانی و اداره کارکنان عبارت است از شناسایی اهمیت نیروی کار سازمان به‌عنوان یک عنصر حیاتی در کسب اهداف سازمانی و استفاده چندگانه در فعالیت‌ها و

1. Simple Additive Weighted
2. Technique for order preference by similarity to Ideal solution
3. Elimination et Choice in Translating to Reality
4. Analytic Hierarchy process

کارکردهای منابع انسانی، به گونه‌ای که به‌طور مؤثر و منصفانه‌ای، منافع فردی کارکنان، سازمان و جامعه را تضمین کند (درنا و همکاران، ۱۹۸۱).

لادو و ویلسون نیز سیستم مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، وظایف و فرایندهای متمایز، اما به‌هم‌مرتبط تعریف کرده‌اند که به‌دنبال جذب، بهبود و حفظ منابع انسانی سازمان است (لادو و ویلسون، ۱۹۹۴).

با توجه به تعاریف فوق و همچنین سایر تعاریف از مدیریت منابع انسانی و اینکه تعریف استاندارد برای شاخص‌های مدیریت منابع انسانی براساس مطالعه‌های انجام‌شده یافت نشد، می‌توان گفت شاخص‌های مدیریت منابع انسانی عبارت است از همان فعالیت‌ها، وظایف و فرایندهای متمایز، اما به‌هم‌مرتبط سیستم مدیریت منابع انسانی که به‌دنبال جذب، حفظ و بهبود منابع انسانی سازمان هستند و همزمان با شکل‌گیری سیستم مدیریت منابع انسانی و به‌عنوان اجزای اصلی این سیستم شکل می‌گیرند و برای تحقق اهداف سازمان و منابع انسانی سازمان، به‌کار گرفته می‌شوند.

خسروی (۱۳۹۱) در پژوهش خود هشت شاخص اصلی مدیریت منابع انسانی مؤثر بر عملکرد سازمان را شناسایی کرد. هشت شاخص اصلی شناسایی‌شده در این حوزه عبارتند از: طراحی شغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی و گزینش، سلامت و بهداشت کارکنان، آموزش و توسعه، ارتباط‌های کارکنان، ارزیابی عملکرد و نظام جبران خدمات. شایان ذکر است که در هریک از شاخص‌های ذکرشده چند زیرشاخص اصلی نیز شناسایی شده است که سلسله‌مراتب این شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها به‌صورت شکل ۱ است.



شکل ۱. سلسله‌مراتب شاخص‌ها و زیرشاخص‌های مدیریت منابع انسانی

## مفاهیم و تعاریف عملکرد سازمان

عملکرد سازمان، مفهومی پیچیده و چندبعدی است. اولین حوزه‌های عملکرد سازمان نظیر حاشیه سود یا نرخ کل فروش برای نشان دادن تصویری از عملکرد سازمان، کافی نیستند. عملکرد سازمان از مجموعه اصطلاح‌های خاصی برای توصیف بهبود زیرساخت‌های عملکرد سازمان - که از مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌پذیرند - استفاده می‌کند (چو و همکاران، ۲۰۰۶). در این زمینه، تعاریف عملکرد سازمان با یکدیگر بسیار متفاوت است. در بعضی از موارد، عملکرد سازمان به صورت عملکرد مالی ارزیابی می‌شود؛ مانند مواردی که به صورت درصد فروش محصول‌های جدید، سوددهی، جذب سرمایه و نرخ بازگشت دارایی<sup>۱</sup> تعریف می‌شود (سیلورجان و همکاران، ۲۰۰۷؛ هسو و همکاران، ۲۰۰۷).

به طور کلی، عملکرد، به ماهیت و کیفیت عملی اشاره دارد که سازمان برای انجام مأموریت خود برای کسب سود، انجام می‌دهد (سینک، ۱۹۹۱). از دیدگاه کمی، عملکرد، بازگوکننده بعدی از یک مقیاس است؛ یعنی معمولاً می‌توان آن را به روش‌های مختلف کمی کرد؛ برای مثال، سطوح عملکرد را می‌توان به صورت عدد یا درصد بیان کرد تا مدیران راحت‌تر مفهوم آن را دریابند. اهداف عملکردی تنها زمانی معنادارند که بتوان آنها را به صورت کمی نشان داد (مکلود و همکاران، ۱۹۹۷). اهمیتی که عملکرد سازمانی در مطالعه‌های دانشگاهی و حوزه‌های کاربردی نظیر پاداش‌های مدیریتی و بقای سازمان‌ها دارد، سبب شده است کسب شناخت کافی از این سازه و چگونگی اندازه‌گیری آن و درک عواملی که بر آن تأثیر می‌گذارد، از اهمیت خاصی برخوردار باشد (فتحی، ۱۳۸۶).

## معیارها و شاخص‌های عملکرد سازمان

عملکرد سازمان یکی از مهم‌ترین سازه‌های مورد بحث در پروژه‌های مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در سازمان‌ها به حساب می‌آید. به هر حال، عملکرد سازمانی عوامل زیادی را براساس تنوع گروه‌های ذی‌نفع شامل می‌شود و ضریب اهمیت هر یک از عوامل مذکور تا حد زیادی وابسته به نوع و ویژگی‌های محیطی است که شرکت در آن فعالیت می‌کند، ولی به طور کلی، در مورد اینکه متغیرها و شاخص‌های عملکرد سازمانی کدام‌اند، هنوز توافق نظر کاملی در بین صاحب‌نظران وجود ندارد (قربانی، ۱۳۸۹: ۸۵).

طبقه‌بندی شاخص‌های عملکرد سازمان به طور کلی، به نحوه تعریف ما از موفقیت سازمانی نیز

---

1. Return On Assets (ROA)

برمی‌گردد. این تعریف نیز تا حد زیادی به شیوه عمل سازمان و نحوه تعامل آن با محیط بستگی دارد (دوینی، ۲۰۰۴). در یک طبقه‌بندی، نخست از این لحاظ که ذی‌نفعان بهره‌مند از یک معیار خاص چه کسانی هستند، دوم از نظر چارچوب زمانی که با آن، معیار مذکور باید اندازه‌گیری شود و سوم نیز از این لحاظ که معیار مورد نظر چگونه اندازه‌گیری می‌شود (بر مبنای بازار اندازه‌گیری می‌شود یا داده‌های حسابداری، مالی است یا غیر مالی، ذهنی است یا عینی)، معیارهای عملکرد سازمانی را طبقه‌بندی کرده‌اند (قربانی، ۱۳۸۹: ۸۶). از لحاظ نوع ذی‌نفعان اصلی در سازمان، نوع معیارهای عملکرد سازمانی متفاوت است. در سازمان‌های مشاوره‌ای و حقوقی، کارکنان متخصص سازمان و در شرکت‌های سرمایه‌گذاری، صاحبان سرمایه مهم‌ترین آنها هستند؛ بنابراین، در هر یک، به معیارهای خاص متناسب با حفظ منافع گروه ذی‌نفع مربوط برای حفظ بقای سازمان توجه می‌شود. در مورد صاحبان سرمایه، سود خالص و در مورد شرکت‌های مشاوره‌ای، میزان رضایت کارکنان متخصص سازمان، مهم‌ترین معیار عملکرد سازمانی است (دوینی، ۲۰۰۴).

### مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان

با توجه به نقش مهم مدیریت منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان و در نتیجه بهبود عملکرد آن، در سال‌های اخیر، ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان به یکی از مباحث مهم در ادبیات مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است.

دنایای امروز، دنایای سازمان‌هاست و نیروی انسانی به‌عنوان بارزترین منابع سازمانی، متولی آن محسوب می‌شود. منابع انسانی به سازمان، معنا و مفهوم می‌بخشند و زمینه‌های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌آورند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱).

به‌تازگی این موضوع مطرح شده است که منابع انسانی منابعی مهم و اساسی در سازمان هستند؛ زیرا به‌کارگیری آنها به موفقیت‌های مهم یا بدترین شکست‌ها در سازمان منجر می‌شود؛ بنابراین، مسئولیت سازمان‌ها، تعدیل منابع انسانی برای دستیابی به اهداف شرکت است و این امر به سازماندهی و برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت منابع انسانی نیاز دارد (واتاناسوپاکوک، ۲۰۰۹). ارتباط میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان، موضوع مورد بحث در دو دهه گذشته بوده است. این موضوع سبب انجام پژوهش‌های علمی زیادی در آمریکا و تا حد کمتری، در انگلیس شده است (بوزلی و همکاران، ۲۰۰۰). سازمان‌ها و دانشگاه‌ها نیز در تلاش‌اند تا تأثیر مثبت مدیریت منابع انسانی بر بهره‌وری خط صف را اثبات کنند (دی آنوزیو، ۲۰۰۰). پژوهش‌هایی که به‌تازگی منتشر شده، بیانگر وجود رابطه آماری مثبت، میان اتخاذ شیوه‌های بهتر منابع انسانی و عملکرد سازمان است (ریچاردسون و تامپسون، ۱۹۹۹).

در دنیای امروز، سازمان‌ها در رقابت دائمی قرار دارند. شدت رقابت، هر ساله افزایش می‌یابد و به‌طور پیوسته همه سازمان‌ها برای بقا و بالندگی خود به بهبود عملکرد سازمانی نیاز دارند. به استناد پژوهش‌های انجام‌یافته یک سیستم منابع انسانی جامع، عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد و در مزیت رقابتی مستمر، نقشی اساسی دارد. از این‌رو، از طریق یک سیستم مدیریت منابع انسانی کارآمد و اثربخش، می‌توان افراد را دارایی راهبردی در نظر گرفت (غلامزاده و جلالی، ۱۳۹۱).

سنجش و ارزیابی عملکرد فعالیت‌های سازمان، از دیرباز نقطه آغاز فرایندهای علمی مدیریت و موضوع بحث و درگیری همیشگی مدیران و محققان بوده است (فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۲). ارتباط علی و معلولی میان منابع انسانی و عملکرد سازمان سبب شده است که مدیران منابع انسانی قادر به طراحی برنامه‌هایی باشند که نتایج بهتری برای دستیابی به عملکرد سازمانی بالاتر داشته باشد. سازمان‌ها به این مسئله آگاهی کامل دارند که روش‌ها و سیاست‌های منابع انسانی موفق موجب افزایش عملکرد سازمان در زمینه‌های مختلفی از جمله بهره‌وری، کیفیت و عملکرد مالی می‌شود (کالیسکان، ۲۰۱۰). نظریه مبتنی بر منابع پیشنهاد می‌دهد که سیستم‌های منابع انسانی از طریق تسهیل توسعه مهارت‌ها، شرکت‌ها را در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار کمک می‌کنند (لادو و ویلسون، ۱۹۹۴). حفظ عملکرد برتر بسیاری از شرکت‌ها فقط به‌خاطر قابلیت منحصر به فرد مدیریت منابع انسانی است که سبب کسب مزیت رقابتی می‌شود. زیربنای مدیریت منابع انسانی این است که کارکنان، منبع کلیدی سازمان هستند و عملکرد سازمانی تا حد زیادی به آنها بستگی دارد. اگر دامنه مناسبی از سیاست‌ها و فرایندهای منابع انسانی توسعه یابد و به‌طور مؤثری اجرا شود، منابع انسانی تأثیر شایان توجهی بر روی عملکرد سازمان خواهد داشت (کالیسکان، ۲۰۱۰).

### پیشینه تجربی پژوهش

برای مرور پیشینه تجربی پژوهش، این پیشینه در دو بخش خارجی و داخلی معرفی می‌شود.

### الف) پیشینه خارجی

یا- فن تزنگ و همکارش (۲۰۰۹)، در پژوهشی با عنوان «مقایسه تأثیر شاخص‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با استفاده از مدل DEA/AHP» به بررسی و مقایسه تأثیرگذاری شاخص‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمان‌های مورد بررسی در دو کشور چین و تایوان پرداخته و در این



زمینه، پنج شاخص اصلی انگیزش، مشارکت کارکنان، آموزش، استخدام و جبران خدمات را بررسی کرده‌اند. نتایج این پژوهش بیانگر تأثیرگذاری بالای مشارکت کارکنان در بهبود عملکرد سازمان در فرهنگ‌های مختلف است.

این‌تان عثمان و همکاران (۲۰۱۱)، نیز در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط بین شاخص‌های منابع انسانی و عملکرد سازمان: سنجش عملی سازمان‌ها در مالزی» به بررسی ارتباط بین این دو مؤلفه در تعدادی از سازمان‌های کشور مالزی پرداخته و به نه شاخص اصلی در این زمینه اشاره کرده‌اند. این شاخص‌ها عبارتند از: برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، طراحی شغل، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، نظام جبران خدمات، ارتباط‌های کارکنان، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، بهداشت و ایمنی. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده تأثیرگذاری بالای شاخص‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمان و به‌ویژه سه شاخص ارتباط‌های کارمندان، برنامه‌ریزی مسیر شغلی و طراحی شغل است. جانگ هوچوی و همکارش (۲۰۱۳)، در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر ادراک کارکنان در ارتباط بین شاخص‌های منابع انسانی و عملکرد سازمان در شرکت‌های کره‌ای» به بررسی نقش واسطه‌ای رضایت شغلی کارکنان در ارتباط بین منابع انسانی و عملکرد و همچنین نقش تعدیلگر ادراک کارکنان در اثربخشی سیستم‌های کاری عملکرد بالا<sup>۱</sup> پرداخته‌اند. نتایج پژوهش، بیانگر ارتباط مثبت بین سیستم‌های کاری عملکرد بالا با عملکرد سازمان و رضایت شغلی است. همچنین نتایج، نشان‌دهنده نقش واسطه‌ای رضایت شغلی کارکنان در ارتباط میان منابع انسانی و عملکرد است که ادراک کارکنان این ارتباط را تعدیل می‌سازد.

### (ب) پیشینه داخلی

یاربقلی (۱۳۸۸)، در مطالعه خود با عنوان «اثربخشی کارکردهای مدیریت منابع انسانی در ارتقای شاخص‌های انسانی مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در بخش‌های دولتی و خصوصی صنعت بیمه»، اثربخشی کارکردهای مدیریت منابع انسانی را در ارتقای چهار شاخص مهم از عوامل انسانی تأثیرگذار بر بهره‌وری، یعنی تعهد سازمانی، انگیزه کاری، کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی را با رویکردی مقایسه‌ای در دو بخش خصوصی و دولتی صنعت بیمه کشور بررسی کرده است. نتایج پژوهش بیانگر آن است که بین مدیریت منابع انسانی بخش دولتی و خصوصی صنعت بیمه، از لحاظ اثربخشی در ارتقای شاخص‌های انسانی مؤثر بر بهره‌وری، تفاوت معناداری وجود ندارد؛ یعنی نمی‌توان بهره‌وری منابع انسانی پایین بخش دولتی نسبت به بخش خصوصی را به ناکارآمدی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی نسبت داد.

1. High performance work systems

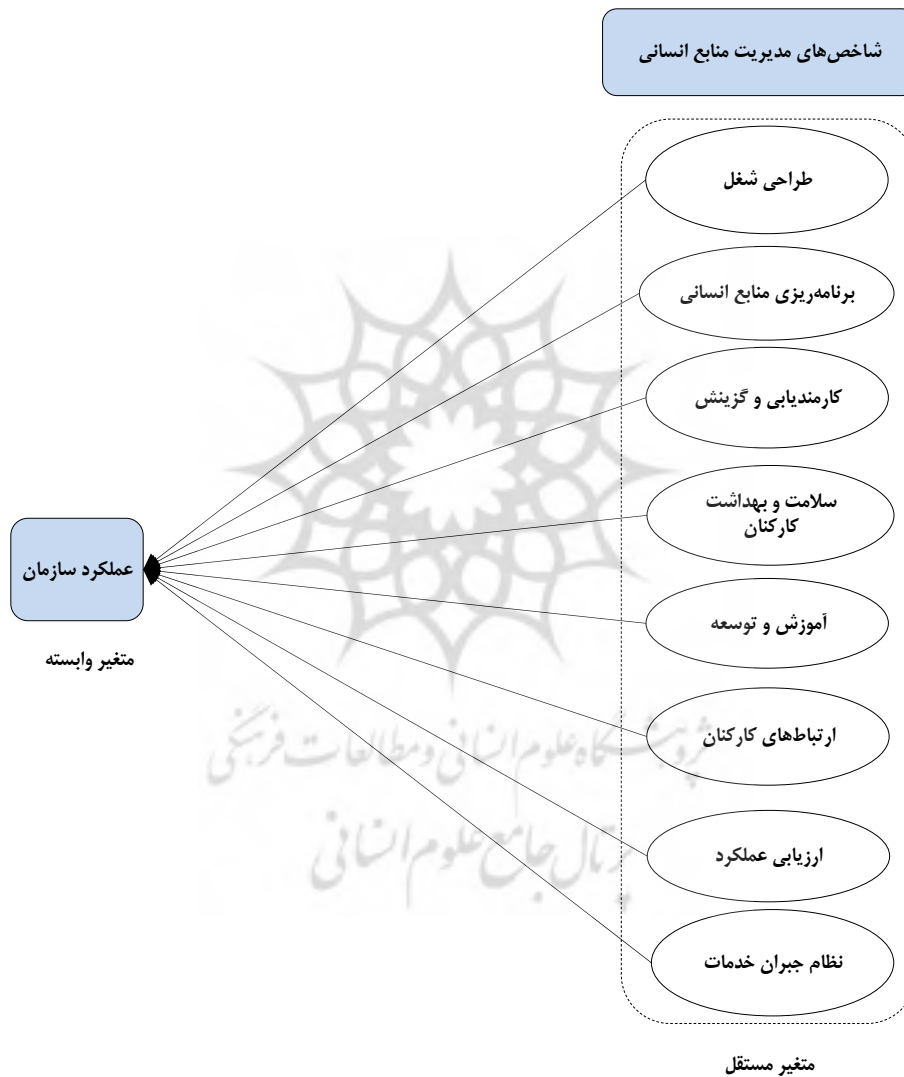
خوشبخت (۱۳۸۹)، در مطالعه خود با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مدیریت منابع انسانی مؤثر بر ارتقای کارایی کارکنان» تأثیر سه عامل مدیریت منابع انسانی (ارزیابی عملکرد مناسب کارکنان، مشارکت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای دوره‌های کارآموزی) را بر کارایی کارکنان سنجیده است و در پایان، با تعیین اولویت‌بندی عوامل موصوف از طریق آزمون فریدمن، اهمیت هر یک از عوامل را مشخص کرده است. طی این اولویت‌بندی، عامل مشارکت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها در اولویت نخست و اجرای دوره‌های کارآموزی و ارزیابی عملکرد مناسب کارکنان در اولویت‌های بعدی قرار گرفته‌اند.

گل‌محمدی (۱۳۸۶) در مطالعه خود با عنوان «مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی: بررسی اجمالی ادبیات نظری و استنتاج بعضی یافته‌های کاربردی برای تعاونی‌ها در مالزی» به بررسی اهمیت مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های تعاونی در محیط رقابتی امروز می‌پردازد. در ادامه، شماری از پژوهش‌های گذشته که روابط مثبت و مهم بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی، تعهد کارکنان و عملکرد تجاری شرکت را کشف کرده‌اند، به‌طور اجمالی بررسی می‌شوند. از جمله پژوهش میگوئل (۲۰۰۰)، شواهد تجربی را در حمایت از کارکردهای مدیریت منابع انسانی و تأثیر مثبت آن بر عملکرد تعاونی‌های مالی در کانادا ارائه داده است. پیش از آن نیز مطالعه دیگری درباره تعاونی‌های صنعتی کارگری در مندرآگون اسپانیا (وود ورت، ۱۹۸۶) نشان داد که اجرای موفقیت‌آمیز کارکردهای مدیریت منابع انسانی نظیر آموزش، کار گروهی، ارتباط‌ها و تسهیم دانش، مشارکت در تصمیم‌گیری (به‌عنوان اعضای تعاونی) و روابط سالم نیروی کار در این تعاونی‌ها بر عملکرد اقتصادی آنها از جنبه توسعه مشاغل، افزایش سرمایه‌گذاری‌ها، افزایش نرخ رشد فروش و سودآوری بیشتر، تأثیر مثبت دارد. همچنین این مقاله، نبود مطالعه‌های میدانی مدیریت منابع انسانی در حوزه تعاونی‌ها را خاطر نشان می‌کند و با بحثی در مورد کاربردهای این حوزه برای شرکت‌های تعاونی در مالزی پایان می‌یابد.

یزدانی و عطاfer (۱۳۹۲)، در پژوهش خود با عنوان «تأثیر رویه‌های عملکرد بالا بر خروجی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمان» به سه هدف اصلی توجه کرده‌اند که عبارتند از: ۱. بررسی تأثیر رویه‌های عملکرد بالا بر عملکرد سازمان، ۲. بررسی تأثیر رویه‌های یادشده بر خروجی‌های منابع انسانی و ۳. بررسی تأثیر خروجی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمان. ابزار این پژوهش، پرسشنامه است و از تحلیل همبستگی، رگرسیون خطی ساده و رگرسیون چندگانه برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. نتایج پژوهش، بیانگر تأثیر مثبت رویه‌های عملکرد بالا و خروجی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان است، اما میان رویه‌های مدیریت منابع انسانی و خروجی‌های منابع انسانی در این سازمان‌ها رابطه معناداری تشخیص داده نشد.

### مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی تحقیق براساس شاخص‌های مدیریت منابع انسانی شناسایی شده به‌عنوان متغیر مستقل و عملکرد سازمان، به‌عنوان متغیر وابسته طراحی شده که در شکل ۲ نمایش داده شده است.



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

**روش‌شناسی پژوهش**

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. با توجه به هدف پژوهش که رتبه‌بندی عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه نسبت به شاخص‌های مدیریت منابع انسانی اولویت‌بندی شده است، از دو جامعه آماری استفاده شده است. جامعه آماری اول، شامل صاحب‌نظران رشته مدیریت منابع انسانی است که برای توزیع پرسشنامه اول و رتبه‌بندی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی مؤثر بر عملکرد سازمان به آنها توجه شده است؛ بنابراین، در پژوهش حاضر جامعه آماری اول (به‌عنوان جامعه خبرگان پژوهش) شامل شانزده تن از استادان مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌های شاهد و اصفهان و مدیران و کارشناسان منابع انسانی شهرداری اصفهان و سازمان‌های وابسته است که نظر آنان به‌عنوان صاحب‌نظران این رشته در دو بعد نظری و عملی مد نظر قرار گرفته است. جامعه آماری دوم نیز شامل تمامی مدیران و سایر کارمندان سازمان‌های مورد مطالعه می‌شود که برداشت‌ها و پاسخ‌های آنان برای توزیع پرسشنامه دوم در جهت رتبه‌بندی عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه نسبت به شاخص‌های مدیریت منابع انسانی مطرح‌شده مد نظر قرار گرفته است. تعداد کارمندان سازمان‌های مورد مطالعه (سازمان آتش‌نشانی، سازمان پایانه‌های مسافری، سازمان خدمات موتوری و سازمان فرهنگی - تفریحی) در این پژوهش ۵۸۷ نفر است که با مراجعه به اسناد و مدارک معاونت امور سازمان‌های شهرداری اصفهان و پرسش از مسئولان مربوط در این سازمان‌ها به‌دست آمده است.

از آنجاکه در پژوهش حاضر، دو جامعه آماری به‌کار گرفته شده است، دو نمونه آماری نیز داشته‌ایم. به این ترتیب، نمونه آماری اول (به‌عنوان نمونه جامعه خبرگان پژوهش) استادان مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌های شاهد و اصفهان و همچنین مدیران و کارشناسان منابع انسانی شهرداری اصفهان و سازمان‌های وابسته‌اند که از طریق سرشماری مشخص شدند. از طرفی با توجه به اینکه در پژوهش حاضر، جامعه آماری دوم شامل همه مدیران و سایر کارمندان سازمان‌های وابسته مورد مطالعه است، با استفاده از فرمول نمونه‌گیری جامعه محدود (کوکران)، حجم نمونه این جامعه برآورد شده است. با توجه به فرمول کوکران، حجم کل نمونه آماری دوم ۱۴۷ نفر است که با استفاده از روابط تخصیص، به نسبت تعداد پرسشنامه‌ای که در هریک از سازمان‌های مورد مطالعه باید توزیع شود، مشخص شده و در جدول ۱ مشاهده می‌شود.

جدول ۱. تعداد نمونه آماری برای توزیع پرسشنامه دوم

تعداد	نمونه آماری
۵۱	سازمان آتش‌نشانی
۲۴	سازمان پایانه‌های مسافربری
۲۸	سازمان خدمات موتوری
۴۴	سازمان فرهنگی-تفریحی

ابزار اصلی این پژوهش، پرسشنامه است. در این تحقیق، از دو پرسشنامه استفاده شده است. با پرسشنامه‌های مذکور طی دو مرحله، اطلاعات مورد نیاز پژوهش گردآوری شده است. بدین ترتیب، در مرحله اول براساس جدول‌های مقایسه‌های زوجی، ابتدا شاخص‌های اصلی مدیریت منابع انسانی و سپس زیرشاخص‌های مربوط به هریک از شاخص‌ها مقایسه و سنجش شدند تا براساس فرایندهای تکنیک AHP فازی، وزن نسبی و رتبه هریک از شاخص‌ها و زیرشاخص‌های مربوط به آن، از لحاظ تأثیرگذاری بر عملکرد سازمان مشخص شود. پرسشنامه دوم نیز برگرفته از پرسشنامه یکی از مقاله‌های پایه تحقیق با آلفای کرونباخ ۰/۸۷۹ است. این پرسشنامه را ایتان عثمان و همکارانش در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط بین شاخص‌های منابع انسانی و عملکرد سازمان: سنجش عملی سازمان‌ها در مالزی» در سال ۲۰۱۱ در تعدادی از سازمان‌های کشور مالزی به کار گرفته‌اند. در تحقیق حاضر برحسب شکل خاص پژوهش که سنجش عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه نسبت به شاخص‌های مورد نظر است، با توجه به نظرهای استادان راهنما و مشاور، تغییرهای لازم در آن اعمال شده و پس از تأیید روایی آن، برای سنجش پایایی پرسشنامه با استفاده از پایلوت، از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. بر همین اساس، در پرسشنامه دوم، عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه نسبت به شاخص‌های مطرح‌شده در مدیریت منابع انسانی سنجش شده است تا بتوان در نهایت براساس تکنیک تاپسیس فازی، عملکرد سازمان‌های مذکور را نسبت به این شاخص‌ها رتبه‌بندی کرد. این پرسشنامه، شامل ۳۵ سؤال برای سنجش عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه نسبت به ۳۱ زیرشاخص شناسایی شده است.

در پرسشنامه اول به دلیل آنکه از جدول‌های استاندارد و از قبل طراحی شده و مربوط به تکنیک AHP استفاده شده، می‌توان گفت که این پرسشنامه از روایی قابل قبولی برخوردار است. در پرسشنامه دوم سعی شده است برای دستیابی به اعتبار لازم در طراحی پرسشنامه، پس از انجام مطالعه‌های مقدماتی درباره موضوع و مشورت با استادان راهنما و مشاور و نیز کارشناسان مربوطه در شهرداری اصفهان، تغییرهای لازم در متن و محتوای پرسشنامه صورت گیرد؛ بنابراین، در این پژوهش سعی شده است که ابهام سؤال‌ها در پرسشنامه دوم حداقل شود و

مفاهیم و اطلاعات تا حد زیادی گویا، روشن و روان باشد؛ به طوری که تا حد امکان برای پاسخگویان، مفهوم واحدی داشته باشد. با توجه به این اقدامها و تدابیر در نظر گرفته شده می توان گفت که پرسشنامه دوم نیز روایی قابل قبولی دارد.

برای تعیین پایایی پرسشنامه اول، نرخ ناسازگاری<sup>۱</sup> هریک از جدولهای پرسشنامه محاسبه شد. با توجه به اینکه اگر نرخ ناسازگاری کمتر از ۱ درصد باشد، درجه سازگاری ماتریس قابل قبول است و ناسازگاری جدی در ماتریس وجود ندارد، در این ابزار اندازه گیری نیز با توجه به درجه ناسازگاری هریک از جدولها، سازگاری اغلب ماتریسها قابل قبول بود. ماتریسهای دارای ناسازگاری بالاتر از حد قابل قبول نیز در صورتی که پاسخها قابل تعدیل بودند، پس از تعدیل پاسخها در فرایند محاسبهها استفاده شدند و در غیر این صورت، به ناچار از فرایند محاسبه حذف شدند. برای محاسبه پایایی پرسشنامه دوم نیز پرسشنامه بین سی نفر از اعضای جامعه آماری توزیع شد. سپس با استفاده از نرم افزار SPSS آفای کرونیخ آن محاسبه شد و مقدار آن برابر با ۹۴ درصد شد که از لحاظ آماری یک مقدار بسیار مطلوب است.

در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل دادههای جمع آوری شده از نرم افزار MATLAB استفاده شد. روش کار به این صورت بود که پس از انجام برنامه نویسیهای لازم در نرم افزار، شاخصها و زیرشاخصهای مدیریت منابع انسانی براساس تکنیک AHP فازی رتبه بندی شدند و سپس با استفاده از تکنیک تاپسیس فازی، عملکرد سازمانهای مورد مطالعه نسبت به این شاخصها رتبه بندی شده است.

### **یافتههای پژوهش**

پس از شناسایی شاخصها و زیرشاخصهای مدیریت منابع انسانی مؤثر بر عملکرد سازمان که در شکل ۱ ارائه شد و پس از گردآوری، استخراج و طبقه بندی دادههای تحقیق، از تکنیکهای AHP فازی و تاپسیس فازی برای رتبه بندی شاخصها و زیرشاخصهای مدیریت منابع انسانی مؤثر بر عملکرد سازمان و سنجش عملکرد سازمانهای مورد مطالعه نسبت به این شاخصها استفاده شد که در ادامه به آن می پردازیم.

### **رتبه بندی شاخصها و زیرشاخصهای مدیریت منابع انسانی**

از آنجاکه شانزده پرسشنامه جمع آوری شده هریک شامل نه ماتریس مقایسه های زوجی است،

---

1. Inconsistency Ratio (IR)

ابتدا برای هر یک از ماتریس‌های مقایسه‌های زوجی، با استفاده از میانگین هندسی، یک ماتریس تلفیقی به دست آمد. پس از به دست آوردن ماتریس‌های تلفیقی، با استفاده از فرمول‌های روش AHP فازی - که در نرم افزار MATLAB برنامه‌نویسی شده است - محاسبه‌های لازم برای وزن دهی و رتبه‌بندی شاخص‌ها انجام شد که نتایج آن برای هر یک از ماتریس‌های مقایسه‌های زوجی به صورت زیر است.

### اولویت‌بندی شاخص‌های اصلی مدیریت منابع انسانی

همان‌گونه که در قسمت‌های قبلی نیز اشاره شد، هشت شاخص اصلی مدیریت منابع انسانی عبارتند از: طراحی شغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی و گزینش، سلامت و بهداشت کارکنان، آموزش و توسعه، ارتباط‌های کارکنان، ارزیابی عملکرد و نظام جبران خدمات که براساس مراحل فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی رتبه‌بندی شدند و در جدول‌های ۲ و ۳ به‌عنوان نمونه، به خلاصه‌ای از این محاسبه‌ها و رتبه‌بندی حاصل از آنها اشاره می‌شود:

جدول ۲. خلاصه محاسبه‌ها و اولویت‌بندی شاخص‌های اصلی

$\sum M_{ki}$			شاخص‌های اصلی
۷/۱۶۶۳	۸/۴۲۴۹	۹/۷۲۵۰	طراحی شغل
۱۳/۱۳۰۰	۱۵/۵۰۰۰	۱۸/۰۹۰۰	برنامه‌ریزی منابع انسانی
۷/۵۵۴۰	۸/۸۰۵۰	۱۰/۳۹۲۵	کارمندیابی و گزینش
۴/۹۴۸۶	۵/۵۸۱۳	۶/۳۶۱۴	سلامت و بهداشت کارکنان
۶/۳۹۸۳	۷/۲۸۴۶	۸/۵۹۴۱	آموزش و توسعه
۴/۸۹۳۵	۵/۶۷۳۵	۶/۵۸۱۸	ارتباط‌های کارکنان
۱۰/۲۲۱۹	۱۲/۰۱۴۲	۱۴/۲۰۰۷	ارزیابی عملکرد
۷/۲۶۹۲	۸/۵۳۵۲	۹/۷۱۳۵	نظام جبران خدمات
۶۱/۵۸۱۷	۷۱/۷۹۸۹	۸۳/۵۵۹۱	Mij
۰/۰۱۲۰	۰/۰۱۳۹	۰/۰۱۶۲	Mij <sup>-1</sup>
۰/۰۸۵۸	۰/۱۱۷۳	۰/۱۵۷۹	S <sub>1</sub>
۰/۱۵۷۱	۰/۲۱۵۹	۰/۲۹۳۸	S <sub>2</sub>
۰/۰۹۰۴	۰/۱۲۲۶	۰/۱۶۷۱	S <sub>3</sub>
۰/۰۵۹۲	۰/۰۷۷۷	۰/۱۰۳۳	S <sub>4</sub>
۰/۰۷۶۶	۰/۱۰۱۵	۰/۱۳۹۶	S <sub>5</sub>
۰/۰۵۸۶	۰/۰۷۸۷	۰/۱۰۶۹	S <sub>6</sub>

ادامه جدول ۲. خلاصه محاسبه‌ها و اولویت‌بندی شاخص‌های اصلی

$\sum M_{ki}$		شاخص‌های اصلی						
-/۱۲۲۳	-/۱۶۷۳	-/۲۳۰۶	$S_7$					
-/۰۸۷۰	-/۱۱۸۹	-/۱۵۷۷	$S_8$					
	-/۰۰۷۹		$V(S_1 \geq S_2)$					
	-/۹۲۷۳		$V(S_1 \geq S_3)$					
	۱/۰۰۰۰		$V(S_1 \geq S_4)$					
	.....		.....					
	-/۴۲۲۲		$V(S_8 \geq S_7)$					
	-/۰۰۷۹		$V(S_1 \geq S_2, S_3, \dots, S_8)$					
	۱/۰۰۰۰		$V(S_2 \geq S_1, S_3, \dots, S_8)$					
	-/۰۹۶۹		$V(S_3 \geq S_1, S_2, \dots, S_8)$					
	-/۰۰۲۳		$V(S_4 \geq S_1, S_2, \dots, S_8)$					
	-/۰۲۱۴		$V(S_5 \geq S_1, S_2, \dots, S_8)$					
	-/۰۰۳۱		$V(S_6 \geq S_1, S_2, \dots, S_8)$					
	-/۶۰۲۱		$V(S_7 \geq S_1, S_2, \dots, S_8)$					
	-/۰۰۶۱		$V(S_8 \geq S_1, S_2, \dots, S_7)$					
-/۰۰۷۹	۱/۰۰۰۰	-/۰۹۶۹	-/۰۰۲۳	-/۰۲۱۴	-/۰۰۳۱	-/۶۰۲۱	-/۰۰۶۱	$w'$
-/۰۰۴۶	-/۵۷۴۸	-/۰۵۵۷	-/۰۰۱۳	-/۰۱۲۳	-/۰۰۱۸	-/۳۴۶۱	-/۰۰۳۵	$w$

جدول ۳. رتبه‌بندی نهایی شاخص‌های اصلی مدیریت منابع انسانی

رتبه	وزن	شاخص	ردیف
۱	-/۵۷۴۸	برنامه‌ریزی منابع انسانی	۱
۲	-/۳۴۶۱	ارزیابی عملکرد	۲
۳	-/۰۵۵۷	کارمندیابی و گزینش	۳
۴	-/۰۱۲۳	آموزش و توسعه	۴
۵	-/۰۰۴۶	طراحی شغل	۵
۶	-/۰۰۳۵	نظام جبران خدمات	۶
۷	-/۰۰۱۸	ارتباط‌های کارکنان	۷
۸	-/۰۰۱۳	سلامت و بهداشت کارکنان	۸

### اولویت‌بندی زیر شاخص‌های طراحی شغل

با توجه به سلسله‌مراتب شاخص‌های مدیریت منابع انسانی که در شکل ۱ ارائه شده است،



شاخص طراحی شغل پنج زیرشاخص اصلی مشارکت کارکنان، تجزیه و تحلیل شغل، مسیر ترقی شغلی، معیارهای ترفیع سازمانی و انعطاف‌پذیری شغلی دارد که براساس مراحل فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی رتبه‌بندی شدند. در جدول ۴، به رتبه‌بندی نهایی این زیرشاخص‌ها اشاره می‌شود که پس از انجام محاسبه‌های لازم به‌دست آمده است:

جدول ۴. رتبه‌بندی نهایی زیرشاخص‌های طراحی شغل

ردیف	شاخص	وزن	رتبه
۱	تجزیه و تحلیل شغل	۰/۵۵۰۶	۱
۲	معیارهای ترفیع سازمانی	۰/۴۲۰۰	۲
۳	مسیر ترقی شغلی	۰/۰۱۴۷	۳
۴	انعطاف‌پذیری شغلی	۰/۰۰۸۴	۴
۵	مشارکت کارکنان	۰/۰۰۶۳	۵

#### اولویت‌بندی زیرشاخص‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی

با توجه به سلسله‌مراتب شاخص‌های مدیریت منابع انسانی که در شکل ۱ ارائه شده است، شاخص برنامه‌ریزی منابع انسانی، سه زیرشاخص اصلی پیش‌بینی میزان تقاضای منابع انسانی، پیش‌بینی میزان عرضه منابع انسانی و پیش‌بینی نحوه تطبیق تقاضا و عرضه منابع انسانی دارد که براساس مراحل فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی رتبه‌بندی شدند. در جدول ۵، به رتبه‌بندی نهایی این زیرشاخص‌ها اشاره می‌شود که پس از محاسبه‌های لازم به‌دست آمده است:

جدول ۵. رتبه‌بندی نهایی زیرشاخص‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی

ردیف	شاخص	وزن	رتبه
۱	پیش‌بینی نحوه تطبیق تقاضا و عرضه منابع انسانی	۰/۹۶۵۹	۱
۲	پیش‌بینی میزان عرضه منابع انسانی	۰/۰۲۰۲	۲
۳	پیش‌بینی میزان تقاضای منابع انسانی	۰/۰۱۳۹	۳

#### اولویت‌بندی زیرشاخص‌های کارمندیابی و گزینش

با توجه به سلسله‌مراتب شاخص‌های مدیریت منابع انسانی که در شکل ۱ ارائه شده، شاخص کارمندیابی و گزینش، سه زیرشاخص اصلی کارمندیابی، استخدام و گزینش و جذب و استخدام داخلی دارد که براساس مراحل فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی رتبه‌بندی شدند. در جدول ۶ به رتبه‌بندی نهایی این زیرشاخص‌ها اشاره می‌شود که پس از محاسبه‌های لازم به‌دست آمده است:

جدول ۶. رتبه‌بندی نهایی زیرشاخص‌های کارمندیابی و گزینش

ردیف	شاخص	وزن	رتبه
۱	کارمندیابی	۰/۴۰۰۹	۱
۲	استخدام و گزینش	۰/۳۳۰۳	۲
۳	جذب و استخدام داخلی	۰/۲۶۸۹	۳

### اولویت‌بندی زیرشاخص‌های سلامت و بهداشت کارکنان

با توجه به سلسله‌مراتب شاخص‌های مدیریت منابع انسانی که در شکل ۱ ارائه شده، شاخص سلامت و بهداشت کارکنان سه زیرشاخص اصلی برنامه‌های رفاهی، ارگونومی و آموزش کارکنان در حوزه سلامت و بهداشت دارد که براساس مراحل فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی رتبه‌بندی شدند. در جدول ۷ به رتبه‌بندی نهایی این زیرشاخص‌ها اشاره می‌شود که پس از محاسبه‌های لازم به‌دست آمده است:

جدول ۷. رتبه‌بندی نهایی زیرشاخص‌های سلامت و بهداشت کارکنان

ردیف	شاخص	وزن	رتبه
۱	ارگونومی	۰/۵۶۸۸	۱
۲	آموزش کارکنان در حوزه سلامت و بهداشت	۰/۳۸۸۵	۲
۳	برنامه‌های رفاهی	۰/۰۴۲۷	۳

### اولویت‌بندی زیرشاخص‌های آموزش و توسعه

با توجه به سلسله‌مراتب شاخص‌های مدیریت منابع انسانی که در شکل ۱ ارائه شده است، شاخص آموزش و توسعه، پنج زیرشاخص اصلی آموزش بدو استخدام، کار تیمی (تیم‌سازی)، آموزش ضمن خدمت، گردش شغلی و ارزیابی برنامه‌های آموزشی دارد که براساس مراحل فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی رتبه‌بندی شدند. در جدول ۸، به رتبه‌بندی نهایی این زیرشاخص‌ها اشاره می‌شود که پس از محاسبه‌های لازم به‌دست آمده است:

جدول ۸. رتبه‌بندی نهایی زیرشاخص‌های آموزش و توسعه

ردیف	شاخص	وزن	رتبه
۱	آموزش بدو استخدام	۰/۲۸۲۴	۱
۲	آموزش ضمن خدمت	۰/۲۷۹۶	۲
۳	ارزیابی برنامه‌های آموزشی	۰/۱۸۱۸	۳
۴	گردش شغلی	۰/۱۴۶۴	۴
۵	کار تیمی (تیم‌سازی)	۰/۱۰۹۸	۵

### اولویت‌بندی زیرشاخص‌های ارتباط‌های کارکنان

با توجه به سلسله‌مراتب شاخص‌های مدیریت منابع انسانی که در شکل ۱ ارائه شده است، شاخص ارتباط‌های کارکنان، شش زیرشاخص اصلی ارتباط باز و گسترده با مدیران، امنیت شغلی، تسهیم اطلاعات، نگرش‌سنجی، انضباط کاری و اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان و رویه‌های ابراز شکایت و پاسخگویی به شکایت‌ها دارد که براساس مراحل فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی رتبه‌بندی شدند. در جدول ۹، به رتبه‌بندی نهایی این زیرشاخص‌ها اشاره می‌شود که پس از محاسبه‌های لازم به‌دست آمده است:

جدول ۹. رتبه‌بندی نهایی زیرشاخص‌های ارتباط‌های کارکنان

ردیف	شاخص	وزن	رتبه
۱	امنیت شغلی	۰/۶۲۰۵	۱
۲	انضباط کاری و اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان	۰/۳۶۷۷	۲
۳	رویه‌های ابراز شکایت و پاسخگویی به شکایات	۰/۰۰۴۸	۳
۴	ارتباط باز و گسترده با مدیران	۰/۰۰۳۳	۴
۵	نگرش‌سنجی	۰/۰۰۲۳	۵
۶	تسهیم اطلاعات	۰/۰۰۱۴	۶

### اولویت‌بندی زیرشاخص‌های ارزیابی عملکرد

با توجه به سلسله‌مراتب شاخص‌های مدیریت منابع انسانی که در شکل ۱ ارائه شده است، شاخص ارزیابی عملکرد، سه زیرشاخص اصلی تشخیص قابلیت‌های کارکنان، بهبود نحوه انجام وظیفه کارکنان و ارزیابی عملکرد از سوی گروه‌های ذی‌نفع دارد که براساس مراحل فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی رتبه‌بندی شدند. در جدول ۱۰ به رتبه‌بندی نهایی این زیرشاخص‌ها اشاره شده است که پس از محاسبه‌های لازم به‌دست آمده است:

جدول ۱۰. رتبه‌بندی نهایی زیرشاخص‌های ارزیابی عملکرد

ردیف	شاخص	وزن	رتبه
۱	تشخیص قابلیت‌های کارکنان	۰/۸۹۹۰	۱
۲	ارزیابی عملکرد از سوی گروه‌های ذی‌نفع	۰/۰۸۳۲	۲
۳	بهبود نحوه انجام وظیفه کارکنان	۰/۰۱۷۷	۳

### اولویت‌بندی زیرشاخص‌های نظام جبران خدمات

با توجه به سلسله‌مراتب شاخص‌های مدیریت منابع انسانی که در شکل ۱ ارائه شده، شاخص نظام جبران خدمات، سه زیرشاخص اصلی حقوق پایه، مزایای شغلی و پاداش و عوامل انگیزشی بر مبنای عملکرد فرد دارد که براساس مراحل فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی رتبه‌بندی شدند. در جدول ۱۱ به رتبه‌بندی نهایی این زیرشاخص‌ها اشاره شده که پس از محاسبه‌های لازم برای رتبه‌بندی به‌دست آمده است:

جدول ۱۱. رتبه‌بندی نهایی زیرشاخص‌های نظام جبران خدمات

ردیف	شاخص	وزن	رتبه
۱	پاداش و عوامل انگیزشی بر مبنای عملکرد فرد	۰/۶۰۲۳	۱
۲	حقوق پایه	۰/۳۹۳۳	۲
۳	مزایای شغلی	۰/۰۰۴۴	۳

### سنجش و رتبه‌بندی عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه نسبت به شاخص‌های مدیریت

#### منابع انسانی مؤثر بر عملکرد سازمان

در گام بعدی، برای سنجش و رتبه‌بندی عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه نسبت به شاخص‌های مدیریت منابع انسانی مؤثر بر عملکرد سازمان، عملکرد چهار سازمان مورد مطالعه در حوزه شاخص‌ها و زیرشاخص‌های شناسایی شده با استفاده از مقادیر فازی بررسی و ارزیابی شد و عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه نسبت به این شاخص‌ها مشخص شد. شایان ذکر است که برای تعیین عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه نسبت به شاخص‌های اصلی مدیریت منابع انسانی، ابتدا عملکرد هر یک از سازمان‌ها با استفاده از اعداد فازی متناظر با متغیرهای کلامی نسبت به زیرشاخص‌های در نظر گرفته شده برای هر شاخص محاسبه شد. سپس با استفاده از محاسبه میانگین عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه، نسبت به هر یک از زیرشاخص‌های در نظر گرفته شده برای هر شاخص اصلی، عملکرد کلی هر یک از سازمان‌ها نسبت به شاخص‌های اصلی مدیریت

منابع انسانی محاسبه شد که پس از دیفازی کردن<sup>۱</sup> (با استفاده از روش مرکز ناحیه) در قالب جدول ۱۲ ارائه شده است.

جدول ۱۲. مقادیر دیفازی (قطعی) عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه

شاخص	طراحی شغل	برنامه‌ریزی	کارمندیابی و	سلامت و	آموزش و	ارتباط‌های	ارزیابی	نظام جبران
سازمان	منابع انسانی	گزينش	بهداشت کارکنان	توسعه	کارکنان	عملکرد	خدمات	
آتش‌نشانی	۴/۱۵	۴/۲۵	۴/۱۴	۳/۶۲	۴/۱۲	۳/۸۶	۳/۸۶	۳/۴۹
پایانه‌های مسافربری	۳/۱۴	۳/۴	۳/۱۵	۳/۹۳	۲/۹۷	۳/۴۲	۳/۳۲	۳/۲۲
خدمات موتوری	۳/۹	۴/۲۶	۴/۱۴	۳/۷۴	۴/۰۴	۳/۹۳	۳/۹۸	۳/۵
فرهنگی-تفریحی	۳/۲۵	۳/۵۲	۳/۲۷	۳/۳۶	۳/۶	۳/۴۹	۳/۵۷	۲/۸۸

پس از طی مراحل لازم برای انجام تکنیک تاپسیس فازی، میزان فاصله هر گزینه از راه حل ایده‌آل مثبت و منفی محاسبه شد و سپس میزان نزدیکی نسبی هر گزینه به راه حل ایده‌آل به دست آمد. با توجه به اینکه هر گزینه‌ای که میزان نزدیکی نسبی آن به راه حل ایده‌آل بیشتر باشد، گزینه بهتری است، براساس مقادیر نزدیکی نسبی می‌توان سازمان‌های مورد نظر را رتبه‌بندی کرد که به صورت زیر است. شایان ذکر است که در جدول زیر، منظور از امتیاز سازمان‌ها، میزان نزدیکی به جواب ایده‌آل است.

جدول ۱۳. رتبه‌بندی نهایی سازمان‌های مورد مطالعه

ردیف	سازمان	فاصله از ایده‌آل مثبت	فاصله از ایده‌آل منفی	امتیاز	رتبه
۱	خدمات موتوری	۰/۰۰۵۷	۰/۰۶۸۳	۰/۹۹۷۱	۱
۲	آتش‌نشانی	۰/۰۷۱۳	۰/۰۰۰۲	۰/۹۲۳۳	۲
۳	فرهنگی-تفریحی	۰/۰۰۰۲	۰/۰۷۱۳	۰/۲۰۱۷	۳
۴	پایانه‌های مسافربری	۰/۰۵۸۵	۰/۰۱۴۸	۰/۰۰۲۹	۴

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش تلاش شده است به رتبه‌بندی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی مؤثر بر عملکرد

1. Defuzzification

سازمان و سنجش عملکرد سازمان‌های وابسته به شهرداری اصفهان نسبت به این شاخص‌ها پرداخته شود؛ بنابراین، پس از پاسخگویی به پرسش‌های فرعی پژوهش مبنی بر رتبه‌بندی شاخص‌ها و زیرشاخص‌های مدیریت منابع انسانی مؤثر بر عملکرد سازمان و سنجش و رتبه‌بندی عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه نسبت به این شاخص‌ها، در این بخش سعی شده است با توجه به لحاظ کردن حدی از عملکرد ایده‌آل سازمان‌های مورد مطالعه نسبت به شاخص‌های لحاظ شده، قوت‌ها و ضعف‌های این سازمان‌ها در حوزه شاخص‌های مدیریت منابع انسانی تشخیص داده شود و پیشنهادهایی در راستای این قوت‌ها و ضعف‌ها ارائه شود. در پایان نیز پیشنهادهایی برای انجام پژوهش‌های آتی ارائه شده است.

### تعیین قوت‌ها و ضعف‌های عملکرد فعلی سازمان‌های مورد مطالعه

با توجه به اینکه چهار سازمان مورد مطالعه، همگی از سازمان‌های وابسته به شهرداری اصفهان هستند و از حمایت‌های شهرداری برخوردارند و از طرفی در زمینه شاخص‌های مدیریت منابع انسانی شناسایی شده، از شهرداری استقلال نسبی دارند، برای تعیین قوت‌ها و ضعف‌های سازمان‌های مورد مطالعه در حوزه شاخص‌های مدیریت منابع انسانی، پس از اخذ نظر از استادان راهنما و مشاور، میزان ۸۰ درصد بهترین عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه نسبت به هریک از شاخص‌ها به‌عنوان معیاری برای تعیین قوت‌ها و ضعف‌های سازمان‌ها مد نظر قرار گرفت. به این ترتیب که سازمان‌های دارای عملکرد ۸۰ درصد و بالاتر، در شاخص مورد نظر قوت دارند و سازمان‌های دارای عملکرد کمتر از ۸۰ درصد، در شاخص مورد نظر ضعیف هستند. در جدول ۱۴ میزان عملکرد ایده‌آل سازمان‌های مورد مطالعه نسبت به شاخص‌های مختلف ارائه شده است.

جدول ۱۴. عملکرد ایده‌آل سازمان‌های مورد مطالعه نسبت به شاخص‌های مدیریت منابع انسانی

ردیف	شاخص	سازمان دارای عملکرد ایده‌آل	عملکرد ایده‌آل	عملکرد ایده‌آل
۱	طراحی شغل	آتش نشانی	۴/۱۵	۳/۳۲
۲	برنامه‌ریزی منابع انسانی	خدمات موتوری	۴/۲۶	۳/۴۱
۳	کارمندیابی و گزینش	آتش نشانی و خدمات موتوری	۴/۱۴	۳/۳۱
۴	سلامت و بهداشت	پایانه‌های مسافربری	۳/۹۳	۳/۱۴
۵	آموزش و توسعه	آتش نشانی	۴/۱۲	۳/۳
۶	ارتباط‌های کارکنان	خدمات موتوری	۳/۹۳	۳/۱۴
۷	ارزیابی عملکرد	خدمات موتوری	۳/۹۸	۳/۱۸
۸	نظام جبران خدمات	خدمات موتوری	۳/۵	۲/۸

همان‌گونه که در بالا اشاره شد، برای تعیین قوت‌ها و ضعف‌های عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه، نسبت به شاخص‌های مدیریت منابع انسانی مؤثر بر عملکرد سازمان، معیاری به‌صورت ۸۰ درصد عملکرد بهینه در دسترس سازمان‌ها نسبت به شاخص‌های مطرح‌شده در نظر گرفته شد که در ادامه برای هر یک از سازمان‌ها به‌صورت تفکیک‌شده، بیان خواهد شد:

### تعیین قوت‌ها و ضعف‌های سازمان آتش‌نشانی

برای تعیین قوت‌ها و ضعف‌های عملکرد سازمان آتش‌نشانی نسبت به شاخص‌های مدیریت منابع انسانی - همان‌گونه که در قسمت‌های قبل نیز اشاره شد - ۸۰ درصد عملکرد بهینه در دسترس سازمان‌ها نسبت به شاخص‌های مطرح‌شده در نظر گرفته شد که بر این اساس، این سازمان توانست عملکرد بالایی در حوزه شاخص‌های مطرح‌شده را به‌خود اختصاص دهد که در ادامه و در جدول ۱۵ به این موارد پرداخته خواهد شد و براساس آن، پیشنهادهایی ارائه می‌شود.

جدول ۱۵. تعیین قوت‌ها و ضعف‌های سازمان آتش‌نشانی

شاخص‌ها	مقادیر شاخص‌ها در بهترین حالت عملکرد (عملکرد ایده‌آل)	مقادیر شاخص‌ها در معیار ۸۰ درصد بهترین عملکرد	مقادیر شاخص‌ها برای سازمان آتش‌نشانی	قوت	ضعف
طراحی شغل	۴/۱۵	۳/۳۲	۴/۱۵	✓	
برنامه‌ریزی منابع انسانی	۴/۲۶	۳/۴۱	۴/۲۵	✓	
کارمندیابی و گزینش	۴/۱۴	۳/۳۱	۴/۱۴	✓	
سلامت و بهداشت	۳/۹۳	۳/۱۴	۳/۶۲	✓	
آموزش و توسعه	۴/۱۲	۳/۳	۴/۱۲	✓	
ارتباط‌های کارکنان	۳/۹۳	۳/۱۴	۳/۸۶	✓	
ارزیابی عملکرد	۳/۹۸	۳/۱۸	۳/۸۶	✓	
نظام چیران خدمات	۳/۵	۲/۸	۳/۴۹	✓	

راهبرد پیشنهادی: در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت عملکرد سازمان آتش‌نشانی در حوزه شاخص‌های مدیریت منابع انسانی مناسب است و با توجه به معیار ۸۰ درصد در نظر گرفته شده برای بهترین عملکرد در سازمان‌ها، در تمامی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی قوت دارد. با توجه به اینکه سازمان آتش‌نشانی در مورد مهم‌ترین شاخص‌های مدیریت منابع انسانی یعنی برنامه‌ریزی منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، کارمندیابی و گزینش و آموزش و توسعه - که براساس رتبه‌بندی انجام‌شده در فصل چهارم مشخص شدند - عملکرد بالا و حتی در اغلب موارد همان عملکرد ایده‌آل را دارد، به این سازمان پیشنهاد می‌شود که ضمن حفظ قوت‌های خود و تلاش

برای بهبود هرچه بیشتر آنها، خود را با سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌هایی مقایسه کند که براساس پژوهش‌های علمی عملکرد بسیار خوبی در این حوزه دارند تا در صورت لزوم بتواند از الگوها و فرایندهای عملکردی آنها در حوزه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی برای بهبود هرچه بیشتر عملکرد خود استفاده کند.

### تعیین قوت‌ها و ضعف‌های سازمان پایانه‌های مسافری

برای تعیین قوت‌ها و ضعف‌های عملکرد سازمان پایانه‌های مسافری نسبت به شاخص‌های مدیریت منابع انسانی - همان‌گونه که در قسمت‌های قبل نیز اشاره شد - ۸۰ درصد عملکرد بهینه در دسترس سازمان‌ها نسبت به شاخص‌های مطرح‌شده در نظر گرفته شد که براین اساس، این سازمان توانست عملکرد نسبتاً متوسطی را در حوزه شاخص‌های مطرح‌شده به خود اختصاص دهد که در جدول ۱۶ به آن پرداخته می‌شود و براساس آن، پیشنهادهایی ارائه می‌شود.

جدول ۱۶. تعیین قوت‌ها و ضعف‌های سازمان پایانه‌های مسافری

شاخص‌ها	مقادیر شاخص‌ها در بهترین حالت عملکرد (عملکرد ایده‌آل)	مقادیر شاخص‌ها در معیار ۸۰ درصد بهترین عملکرد	مقادیر شاخص‌ها برای سازمان پایانه‌های مسافری	قوت	ضعف
طراحی شغل	۴/۱۵	۳/۳۲	۳/۱۴	✓	
برنامه‌ریزی منابع انسانی	۴/۲۶	۳/۴۱	۲/۴۰	-	-
کارمندیابی و گزینش	۴/۱۴	۳/۳۱	۳/۱۵	✓	
سلامت و بهداشت	۳/۹۳	۳/۱۴	۳/۹۳	✓	
آموزش و توسعه	۴/۱۲	۳/۳	۲/۹۷	✓	
ارتباط‌های کارکنان	۳/۹۳	۳/۱۴	۳/۴۲	✓	
ارزیابی عملکرد	۳/۹۸	۳/۱۸	۳/۳۲	✓	
نظام جبران خدمات	۳/۵	۲/۸	۳/۲۲	✓	

راهبرد پیشنهادی: در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت سازمان پایانه‌های مسافری در حوزه شاخص‌های مدیریت منابع انسانی عملکرد نسبتاً متوسطی دارد و با توجه به معیار ۸۰ درصد در نظر گرفته‌شده برای بهترین عملکرد موجود در سازمان‌های مورد مطالعه، در چهار شاخص ارزیابی عملکرد، نظام جبران خدمات، ارتباط‌های کارکنان و سلامت و بهداشت کارکنان، قوت دارد و در سه شاخص طراحی شغل، کارمندیابی و گزینش و آموزش و توسعه، ضعف دارد و در شاخص برنامه‌ریزی منابع انسانی نیز با توجه به اختلاف یک درصدی با مقدار در نظر گرفته‌شده به‌عنوان معیار می‌توان گفت قوت‌ها و ضعف‌های چندانی ندارد. با توجه به اینکه سازمان



پایانه‌های مسافربری به‌جز شاخص ارزیابی عملکرد درمورد سایر شاخص‌های دارای اولویت بالا در رتبه‌بندی نهایی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی، عملکرد چندان مناسبی ندارد، به این سازمان پیشنهاد می‌شود که ضمن حفظ قوت‌های خود و تلاش برای بهبود هرچه بیشتر آنها، سعی کند به روش‌های مختلف از جمله استفاده از روش‌ها و فرایندهای بهتر در بخش‌های مختلف سیستم مدیریت منابع انسانی، استفاده از نظرهای صاحب‌نظران و مشاوران در زمینه مدیریت منابع انسانی به مقابله با ضعف‌های خود بپردازد. همچنین پیشنهاد می‌شود این سازمان خود را با سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌هایی که عملکرد بسیار خوبی در این حوزه دارند مقایسه کند تا بهتر بتواند به قوت‌ها و ضعف‌های خود پی ببرد و در صورت نیاز از الگوها و فرایندهای عملکردی آنها در حوزه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی در جهت بهبود هرچه بیشتر عملکرد خود استفاده کند.

### تعیین قوت‌ها و ضعف‌های سازمان خدمات موتوری

برای تعیین قوت‌ها و ضعف‌های عملکرد سازمان خدمات موتوری نسبت به شاخص‌های مدیریت منابع انسانی - همان‌گونه که در قسمت‌های قبل نیز اشاره شد - ۸۰ درصد عملکرد بهینه‌تر دسترس سازمان‌ها نسبت به شاخص‌های مطرح‌شده در نظر گرفته شد که براین اساس، این سازمان توانست بهترین عملکرد را در حوزه شاخص‌های مطرح‌شده به‌خود اختصاص دهد. در جدول ۱۷ به این موارد پرداخته می‌شود و براساس آن، پیشنهادهایی ارائه می‌شود.

جدول ۱۷. تعیین قوت‌ها و ضعف‌های سازمان خدمات موتوری

شاخص‌ها	مقادیر شاخص‌ها در بهترین حالت عملکرد (عملکرد ایده‌آل)	مقادیر شاخص‌ها در معیار ۸۰ درصد بهترین عملکرد	مقادیر شاخص‌ها برای قوت ضعف
طراحی شغل	۴/۱۵	۳/۳۲	۳/۹ ✓
برنامه‌ریزی منابع انسانی	۴/۲۶	۳/۴۱	۴/۲۶ ✓
کارمندیابی و گزینش	۴/۱۴	۳/۳۱	۴/۱۴ ✓
سلامت و بهداشت	۳/۹۳	۳/۱۴	۳/۷۴ ✓
آموزش و توسعه	۴/۱۲	۳/۳	۴/۰۴ ✓
ارتباط‌های کارکنان	۳/۹۳	۳/۱۴	۳/۴۹ ✓
ارزیابی عملکرد	۳/۹۸	۳/۱۸	۳/۹۸ ✓
نظام جبران خدمات	۳/۵	۲/۸	۳/۵ ✓

راهبرد پیشنهادی: در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت سازمان خدمات موتوری در حوزه شاخص‌های مدیریت منابع انسانی عملکرد مناسبی دارد و با توجه به معیار ۸۰ درصد

در نظر گرفته شده برای بهترین عملکرد سازمان‌ها، در تمامی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی قوت دارد. با توجه به اینکه سازمان خدمات موتوری درمورد مهم‌ترین شاخص‌های مدیریت منابع انسانی (براساس رتبه‌بندی انجام شده) یعنی برنامه‌ریزی منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، کارمندیابی و گزینش و آموزش و توسعه، عملکرد بالا و حتی در نیمی از موارد، همان عملکرد ایده‌آل را دارد، به این سازمان پیشنهاد می‌شود که ضمن حفظ قوت‌های خود و تلاش برای بهبود هرچه بیشتر آنها، خود را با سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌هایی که عملکرد بسیار خوبی در این حوزه دارند مقایسه کند تا در صورت لزوم بتواند از الگوها و فرایندهای عملکردی آنها در حوزه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی برای بهبود هرچه بیشتر عملکرد خود استفاده کند.

### تعیین قوت‌ها و ضعف‌های سازمان فرهنگی - تفریحی

برای تعیین قوت‌ها و ضعف‌های عملکرد سازمان فرهنگی - تفریحی نسبت به شاخص‌های مدیریت منابع انسانی - همان‌گونه که در قسمت‌های قبلی نیز اشاره شد - ۸۰ درصد عملکرد بهینه در دسترس سازمان‌ها نسبت به شاخص‌های مطرح شده در نظر گرفته شد که بر این اساس، این سازمان توانست عملکرد نسبتاً مناسبی را در حوزه شاخص‌های مطرح شده به خود اختصاص دهد که در جدول ۱۸ به این موارد پرداخته خواهد شد و بر اساس آن، پیشنهادهایی ارائه می‌شود.

جدول ۱۸. تعیین قوت‌ها و ضعف‌های سازمان فرهنگی - تفریحی

شاخص‌ها	مقادیر شاخص‌ها در بهترین حالت عملکرد (عملکرد ایده‌آل)	مقادیر شاخص‌ها در معیار ۸۰ درصد بهترین عملکرد	مقادیر شاخص‌ها برای قوت ضعف
طراحی شغل	۴/۱۵	۳/۳۲	۳/۲۵ ✓
برنامه‌ریزی منابع انسانی	۴/۲۶	۳/۴۱	۳/۵۲ ✓
کارمندیابی و گزینش	۴/۱۴	۳/۳۱	۳/۲۷ ✓
سلامت و بهداشت	۳/۹۳	۳/۱۴	۳/۳۶ ✓
آموزش و توسعه	۴/۱۲	۳/۳	۳/۶ ✓
ارتباط‌های کارکنان	۳/۹۳	۳/۱۴	۳/۴۹ ✓
ارزیابی عملکرد	۳/۹۸	۳/۱۸	۳/۵۷ ✓
نظام جبران خدمات	۳/۵	۲/۸	۲/۸۸ ✓

راهبرد پیشنهادی: در یک نتیجه‌گیری کلی گفت عملکرد سازمان فرهنگی - تفریحی در حوزه شاخص‌های مدیریت منابع انسانی نسبتاً مناسب است و با توجه به معیار ۸۰ درصد در نظر گرفته شده برای بهترین عملکرد موجود در سازمان‌های مورد مطالعه، در شش شاخص

برنامه‌ریزی منابع انسانی، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، نظام جبران خدمات، ارتباط‌های کارکنان و سلامت و بهداشت کارکنان قوت دارد و در دو شاخص طراحی شغل و کارمندیابی و گزینش ضعیف است. با توجه به اینکه سازمان فرهنگی- تفریحی در شاخص کارمندیابی و گزینش- که به‌عنوان سومین شاخص مهم در رتبه‌بندی نهایی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی شناخته شد- و همچنین در طراحی شغل، عملکرد چندان مناسبی ندارد و از طرفی در بعضی از شاخص‌هایی هم که به‌عنوان قوت برای این سازمان در نظر گرفته شده است، فزونی کمی نسبت به ۸۰ درصد عملکرد ایده‌آل دارد، به این سازمان پیشنهاد می‌شود که ضمن حفظ قوت‌های خود و تلاش برای بهبود هرچه بیشتر آنها سعی کند به روش‌های مختلف از جمله استفاده از روش‌ها و فرایندهای بهتر در بخش‌های مختلف سیستم مدیریت منابع انسانی و استفاده از نظرهای صاحب‌نظران و مشاوران در زمینه مدیریت منابع انسانی، به مقابله با ضعف‌های خود بپردازد. همچنین پیشنهاد می‌شود این سازمان خود را با سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌هایی که عملکرد بسیار خوبی در این حوزه دارند، مقایسه کند تا بهتر بتواند به قوت‌ها و ضعف‌های خود پی ببرد و در صورت نیاز بتواند از الگوها و فرایندهای عملکردی آنها در حوزه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی برای بهبود هرچه بیشتر عملکرد خود استفاده کند.

### پیشنادهایی برای پژوهش‌های آتی

پس از بررسی ابعاد مختلف موضوع، پیشنهادهای زیر برای تحقیق‌های آتی ارائه می‌شود:

ارائه راهکار و بهبود وضعیت فعلی شاخص‌های مختلف سیستم مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه شاخص‌های دارای اولویت بالا در رتبه‌بندی نهایی شاخص‌ها در سازمان‌های مورد مطالعه؛

رتبه‌بندی مجدد شاخص‌ها و زیرشاخص‌های مدیریت منابع انسانی مؤثر بر عملکرد سازمان پژوهش حاضر در سایر سازمان‌ها و با استفاده از نظرهای کارشناسان آن سازمان‌ها و مقایسه با پژوهش حاضر؛

رتبه‌بندی مجدد شاخص‌ها و زیرشاخص‌های مدیریت منابع انسانی مؤثر بر عملکرد سازمان پژوهش حاضر با استفاده از تکنیک‌های دیگر رتبه‌بندی همچون تاپسیس فازی، آزمون فریدمن و مقایسه با پژوهش حاضر؛

انجام پژوهش‌های مشابه این پژوهش در زمینه شاخص‌ها و مؤلفه‌های دیگری که در سایر بخش‌های سازمانی و مدیریتی مطرح می‌شوند و باید بررسی و مطالعه شوند.

## سپاسگزاری

در پایان مقاله از زحمات مسئولان شهرداری اصفهان به‌خاطر حمایت از انجام پژوهش حاضر صمیمانه سپاسگزاریم.

## References

- Ahmadi, S. A. A., Rasuli, R., Rajabzadeh Ghatari, A., Pooyaye Gholizadeh, P. (2012). Presenting a crisis management model with emphasis on human resources management system for hospitals of Tehran, *Journal of public administration*, 10(4): 1-24. (In Persian)
- Boselie, P., Paauwe, J. & Jansen, P. (2000). *Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands*, Erasmus Research Institute of Management. Rotterdam.
- Boselie, P., Paauwe, J. & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands, *International Journal of Human Resource Management*, 12(7): 1107-1125.
- Caliskan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2): 100-116.
- Chew, K. H. & Basu, S. (2005). The effects of culture and HRM practices on firm performance. Empirical evidence from Singapore, *International Journal of Manpower*, 26(6): 560-81.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *Hospitality Management*, 25: 262-277.
- Choi, Jang-Ho., Lee, Khan-Pyo. (2013). Effects of employees' perceptions on the relationship between HR practices and firm performance for Korean firms, *Personnel Review*, 42(5): 573-594.
- Collins, A. B. (2007). Human resources: A hidden advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1): 78-84.
- D'Annunzio-Green, N., Maxwell, G. & Watson, S. (Eds). (2002). The impact of strategic human resource management on organizational performance, Emerald Group Publishing, Bradford, GBR.
- Delery, J. & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource

management: Tests of university contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39: 802-835.

Deranna, M. A., Fombrun, D. & Tichy, N. (1981). Human resource management; A strategic perspective, *Organizational Dynamics*, 9: 51-67.

Devinney, M. (2004). Measuring organizational performance in management research: A synthesis of measurement challenges and approaches, Australian Graduate School of Management, presented in AOM conference.

Farhangi, A. A., Soltanifar, M., Mahaki, A. A. & Danaei, A. (2014). The introduction of an appraisal system's performance based on a strategic map (Case Study: Hamshahri newspaper), *Journal of public administration*, 4(5): 175-200. (In Persian)

Fathi, S. (2007). *Explanation of model of effective factors on the relationship between communication technology and financial performance (A meta-analysis approach)*, Thesis. Tarbiat Modarres University. Tehran. (In Persian)

Ghorbani, H. (2010). *Designing internal marketing impact pattern on the organization performance promotion from the stand point of distinct organizational capabilities for hoteling industry in Iranian cities*, Thesis. Isfahan University. Isfahan. (In Persian)

Gholamzadeh, D. & Jalali, S. (2012). Human resources strategy formulation by strategic reference points theory (Case Study: RPK Company), *Journal of public administration*, 10(4): 137-152. (In Persian)

Golmohammadi, H. (2007). Human resource management and organization performance: Concise study of literature and findings for Malaysian cooperations, *Journal of cooperation*, ????. (In Persian)

Hsu, I. C., Lin, C. Y. Y., Lawler, J. J. & Wu, S. H. (2007). Toward a model of organizational human capital development: Preliminary evidence from Taiwan, *Asia Pacific Business Review*, 13(2): 251-275.

Intan, O. C. F., Ho, T. Carmen Galang, M. (2011). The relationship between human resource practices and firm performance: An empirical assessment of firms in Malaysia, *business strategy series*, 12: 41-48.

Khandekar, A. & Sharma, A. (2005). Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage. An empirical analysis from Indian global organizations. *Education Training*, 47: 628-639.

- Khoshbakht, M. (2010). Identification and prioritization of effective human resource factors on staff efficacy promotion, Thesis. Tarbiat Modarres University. Tehran. (In Persian)
- Khosravi, A. (2012). Identifying and ranking HRM criteria affecting organizational performance and performance measurement of studied organizations towards these criteria using fuzzy MADM, MA dissertation, Shahed University. Tehran. (In Persian)
- Lado, A. A., Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective, *Academy of Management Journal*, 19(4): 699-727.
- Macleod, M., Bowden, R., Bevan, N. & Curson, I. (1997). The music performance measurement method, *Behavior and Information Technology*, 16: 279-293.
- Ordenez de Pablos, P. & Lytras, M. D. (2008). Competencies and human resource management: Implications for Organizational Competitive Advantage, *Journal of Knowledge Management*, 12(6): 48-55.
- Richardson, R. & Thompson, M. (1999). *The impact of people management practices on business performance: A literature review*, institute of personnel and development. Great Britain.
- Sa'adat, E. (2007). *Human resource management*, 12<sup>th</sup> ed., SAMT. Tehran. (In Persian)
- Selvarajan, T. T., et al. (2007). The role of human capital philosophy in promoting firm innovativeness and performance: Test of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 18(8): 1456-1470.
- Sink, D. S. (1991). The role of measurement in achieving world-class quality and productivity management, *Industrial Engineering*, June. ????
- Tzafrir, S. S. (2006). A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time, 21(2): 109-130.
- Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance, *International Journal of Human Resource Management*, 16(9):1600-1622.
- Wattanasupachoke, T. (2009). Strategic human resource management and organizational performance: A study of Thai Enterprises. *Journal of Global Business Issues*, 3 (2):139-148.

- Ya-Fen, T. & Tzai-Zang, L. (2009). Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model, *Expert Systems with Applications*, 36: 6548–6558.
- Yarigholi, A. (2009). *Impacting human resource practices in promoting effective human indices on human resource productivity in insurance industry public and personal sectors*, Thesis. Tarbiat Modarres University. Tehran. (In Persian)
- Yazdani, B. & Atafar, A. (2013). The effect of high performance procedure on human resource outputs and organizational performance, *Human Resource Management Researches*, 1. ??? (In Persian)

