

فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

Journal of New Research Approaches in Management Science

سال دوم، شماره هفتم، تابستان ۱۳۹۷، صفحه ۸۷-۱۰۵

ISSN: (2588-5561)

شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱)

بررسی تأثیر نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی  
در عملیاتی شدن نقش شریک استراتژیک بودن تنها

یادگار محمدی ارمندی<sup>\*</sup>!، کورش جلیل پیران<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت

۲. کارشناسی ارشد مدیریت

چکیده

در این مقاله سعی شده است با بررسی مدل‌های موجود و با در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف هریک از تنها، ابعاد و مؤلفه‌های برای بررسی تأثیر نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در عملیاتی شدن نقش شریک استراتژیک بودن تنها ارائه شود. به همین منظور ابتدا مدل‌های مطرح برای ارزیابی تأثیر نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در عملیاتی شدن نقش شریک استراتژیک بودن انها در سطح محیطی، ملی و سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است؛ سپس با استفاده از روش فراتفیق، طبقبندی جدیدی از ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی تأثیر نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در عملیاتی شدن نقش شریک استراتژیک بودن آنها ارائه شده است. برای تعیین شاخص‌های ارزیابی تأثیر بررسی تأثیر نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در عملیاتی شدن نقش شریک استراتژیک بودن تنها، هیئت‌رئیسه دلفی خبرگان و صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی در سه مرحله تشکیل و شاخص‌های ارزیابی تأثیر بررسی تأثیر نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در عملیاتی شدن نقش شریک استراتژیک بودن آنها و نهایی شده است. در نهایت مدل تدوین شده برای تامین اجتماعی اصفهان با نمونه‌ای به تعداد ۳۰ نفر که به روش تصادفی انتخاب شده، با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری مورد آزمون و سپس اصلاح قرار گرفته است.

**واژه‌های کلیدی:** نقش‌های حرفه‌ای، مدیران منابع انسانی، عملیاتی شدن، شریک استراتژیک و کارکنان

**۱- مقدمه**

یکی از اساسی‌ترین اصول ایجاد ارتباطات سالم و اثرگذار در میان کارکنان سازمان‌ها، رعایت و اهمیت به اصول اخلاقی انسانی است، اما در جهان امروز به دلیل گسترش روزافزون فناوری و برقراری وسیع ارتباطات در محیط مجازی و عدم توجه به ابعاد معنوی و روحی انسان، بسیاری از اصول اخلاقی در میان کارکنان سازمان‌ها مورد غفلت واقع شده است و عدم توجه به ضوابط اخلاقی از سوی مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها باعث بروز بسیاری از مشکلات موجود در دستگاه‌های اداری از قبیل؛ اختلاس، کلامبرداری، غیبت، ارتshan و... شده است. به‌طور ویژه، هنگامی که اصول یا ارزش‌های اخلاقی به‌طور گستردگی میان کارمندان سازمان رایج شود و مدیریت بر منابع انسانی با رعایت اصول اخلاقی صورت پذیرد، موفقیت سازمانی افزایش خواهد یافت. بنابراین در این مطالعه، با در نظر گرفتن اهمیت حرفه‌ای در مبحث توسعه منابع انسانی، تأثیرات و نقش ضوابط اخلاقی در مدیریت بهتر منابع انسانی را بررسی نموده‌ایم. بر اساس توضیحات ارائه شده این پژوهش به دنبال بررسی تأثیر نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در عملیاتی شدن نقش شریک استراتژیک بودن کنه‌امی باشد. در ادامه بحث ضمن معرفی اجمالی مدل‌های ارائه شده برای سنجش تأثیر نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در عملیاتی شدن نقش شریک استراتژیک بودن تنها و طبقه‌بندی تنها، مدل متناسب و جامع برای ارزیابی با استفاده از روش دلفی تدوین گردیده، معرفی خواهد شد و درنهایت مدل طراحی شده با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری با رویکرد تحلیل عاملی تأییدی در تامین اجتماعی اصفهان آزمون می‌شود. از اوایل دهه ۱۹۰۰، روش‌های تفکر مثبت در ارتباط با رابطه کارکنان و مدیران به‌صورت متفاوتی به‌عنوان روابط کارکنان، مدیریت کارکنان، روابط کار و روابط صنعتی شناخته شدند. یکی از ویژگی‌های مشترک در همه این رویکردها، حس انسانیت بود، با رد جدی این مفهوم که کارکنان کالایی هستند که هدف آن تنها تولید بیشتر و ثروت برای کارفرهای انسانی است. در عوض، کارکنان به‌عنوان انسان‌هایی دارای حق شرایط کارای مناسب و شرایط درمان منصفانه (کافمن، ۲۰۰۸) نگاه می‌کردند.

**۲- بیان مسئله و سؤال‌های پژوهش**

موضوع بررسی تأثیر نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در عملیاتی شدن نقش شریک استراتژیک بودن تنها، یک پدیده منفرد و مجزا نیست که کارکنان تامین اجتماعی اصفهان شهرستان اصفهان آن را به کار گیرد. حتی اگر کارکنان بهترین پورتال و درگاه سازمانی را بدین منظور طراحی و پیاده‌سازی نهایی، در نبود شرایط مناسب محیطی، سازمانی و سرمایه‌های انسانی که بتواند شرایط لازم برای استفاده صحیح از این پورتال را فراهم نهای د، سرمایه اجتماعی به‌هیچ وجه نمی‌تواند مشمر ثمر واقع شود. بررسی تأثیر نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در عملیاتی شدن نقش شریک استراتژیک بودن انهر می‌توان در

سطوح و لایه‌های مختلفی بررسی و ارزیابی نمود. موضوع در سطوح محیطی، سازمانی و سرمایه‌های انسانی، حداقل‌هایی را برای استفاده در تامین اجتماعی اصفهان شهرستان اصفهان نیاز دارد تا در عمل، به کارگیری با موفقیت همراه گردد. مطالعات بسیاری در مورد ارزیابی سرهای اجتماعی در کشورها و سازمان‌ها به صورت خرد و کلان توسط سازمان‌های بین‌المللی، مؤسسات و مراکز علمی به عمل آمده است و در هریک از مطالعات به عمل آمده، بنابر اهداف و رویکردی که به مفهوم توجه داشته‌اند، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی را مورد توجه و مبنای مطالعات خود قرار داده‌اند. به همین دلیل، در شروع پیاده‌سازی بررسی تأثیر نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در عملیاتی شدن نقش شریک استراتژیک پومن انهاضمن توجه به هریک از مراحل استقرار و چالش‌های آن، پاسخ به برخی از پرسش‌ها ضروری است. بر اساس آن در شروع به کارگیری سرمایه اجتماعی در هر کشور باید به ۱۰ سؤال زیر پاسخ داد:

۱- چرا به دنبال به کارگیری نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی فعال هستیم؟

۲- آیا ما چشم انداز روشی و اولویت‌های مشخصی برای به کارگیری نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی داریم؟

۳- ما برای چه نوعی از مدل‌های نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی آمادگی اجرا داریم؟

۴- آیا اراده و تعهد سیاسی لازم برای هدایت تلاش‌های مربوط به به کارگیری نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی فعال وجود دارد؟

۵- آیا بهترین پروژه‌های پیاده‌سازی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی را انتخاب کرده‌ایم؟

۶- چگونه باید پروژه‌های به کارگیری نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی فعال را طراحی هدایت کنیم؟

۷- چگونه بر مقاومت درون دولتی برای به کارگیری نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی فعال غلبه کنیم؟

۸- چگونه پیشرفت پروژه‌های پیاده‌سازی و به کارگیری نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی را اندازه‌گیری کنیم؟

۹- نحوه ارتباط بخش دولتی و خصوصی در آموزش و به کارگیری نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی چگونه است؟

۱۰- دولت از چه راههایی و چگونه می‌تواند مشارکت و به کارگیری نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی فعال را در امور عمومی بیشتر و بیشتر کند؟ در اینجا سوالات زیر مطرح است:

راه‌های بهبود و به کارگیری نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی کشور کدام‌اند؟ مهم‌ترین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی که در ارزیابی و به کارگیری نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی کشور می‌باشد موردن توجه قرار گرفته تا ارزیابی جامعی از میزان گسترش تأثیر و به کارگیری نقش‌های حرفه‌ای مدیران

منابع انسانی در سازمان حاصل شود، چه مواردی می‌باشد؟ سؤالات مطرح شده در فوق مسئله این پژوهش می‌باشد که در ادامه به آن خواهیم پرداخت.

### ۳- مبانی نظری تحقیق

استراتژی منابع انسانی: استراتژی منابع انسانی عبارت از ایجاد یک دستور کار برای واحد منابع انسانی است. به عبارتی استراتژی منابع انسانی هدف و کانون توجه را برای این واحد خلق می‌کند و ارزش قابل ارائه توسط واحد منابع انسانی را مشخص می‌نماید. استراتژی منابع همچون استراتژی‌های سازمان دارای چشم‌انداز (دلیل وجودی واحد منابع انسانی)، مأموریت (آنچه واحد منابع انسانی برای ایجاد ارزش‌افزوده در سازمان انجام می‌دهد) ارزش‌ها، اهداف، اقدامات و مقیاس‌هایی جهت سنجش میزان تحقق برنامه‌هایش است. محور اصلی استراتژی منابع انسانی: استراتژی‌های منابع انسانی دارای سه محور اصلی به شرح ذیل هستند:

- تدوین و طراحی استراتژی‌ها
- اطلاع‌رسانی و ادراک استراتژی‌ها
- استقرار و اجرای استراتژی‌ها

که در خلال این مقال مطالبی را پیرامون هر یک از این سه محور عنوان می‌نماییم. در تدوین استراتژی‌های منابع انسانی یکی از نکات حائز اهمیت مقوله هم‌راستایی با استراتژی‌های کسب‌وکار است. به عبارتی استراتژی منابع انسانی باید جزئی از استراتژی سازمان باشد به گونه‌ای که از اجرای آن حمایت کند (گودارد، ۲۰۱۴).

در زمینه هم‌راستایی، منابع انسانی با سه چالش عمده روبرو است:

- ۱- هماهنگی و انسجام میان استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان
  - ۲- هماهنگی و انسجام میان کلیه استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی با یکدیگر
  - ۳- هماهنگی و انسجام میان استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های عملیاتی سازمان.
- به عبارتی کلیه استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی باید ریشه در استراتژی‌های کلان منابع انسانی و استراتژی‌های کلان منابع انسانی بایستی ریشه در استراتژی‌های کسب‌وکار داشته باشند. ایجاد این هم‌راستایی یکی از مهم‌ترین عوامل اجرایی شدن استراتژی‌های است اما با به دلایل زیر ایجاد این هم‌راستایی بسیار مشکل است.

- ۱- ماهیت پویا و تکاملی استراتژی‌های سازمان به علت تغییرات سریع در دنیای کسب‌وکار
- ۲- نبود استراتژی‌های مدون سازمانی در بسیاری از شرکت‌ها

۳- ماهیت کیفی مسائل منابع انسانی (انگیزش، تمهد و...) و علل دیگر. این مشکلات جدی است اما با توجه به اینکه استراتژی های منابع انسانی محملی در راستای کسب اهداف سازمانی است و لازمه اجرای استراتژی های منابع انسانی این هم راستایی است بایستی از رویکردهایی به منظور ایجاد هم راستایی بهره برد. در زیر به برخی از این رویکردها اشاره می شود:

**الف: در ک نحوه شکل گیری استراتژی های کسب و کار:** متولی تدوین استراتژی منابع انسانی بایستی از نزدیک و همگام با سطح عالی مدیریت در تنظیم استراتژی های کسب و کار مشارکت داشته باشد تا بتواند درباره سمت گیری راهبردهای کسب و کار اطلاعات لازم را به دست آورد (Aryee, Seidu, و Otaye, ۲۰۱۲)

**ب: به مشارکت طلبیدن ذینفعان:** به مشارکت طلبیدن مدیران ارشد، مدیران صفت، کارکنان و سایر ذینفعان و لحاظ کردن نقطه نظرات ایشان در تدوین استراتژی های منابع انسانی از دیگر رویکردهای ایجاد همسویی و هم راستایی با اهداف سازمانی است. این مشارکت علاوه بر ایجاد همسویی باعث ایجاد یک چرخه مثبت در جهت استقرار استراتژی های منابع انسانی خواهد شد. مشارکت دادن ذینفعان در تدوین استراتژی ها به انسجام و هم راستایی کمک می نماید و این هم راستایی باعث ایجاد تعهد به استراتژی ها و تعهد حاصله موجب استقرار تنها خواهد شد و بدین صورت چرخه حاصله ادامه پیدا می کند.

**ج: در ک مسائل کلیدی کسب و کار:** یکی از مهم ترین پیش نیاز های تدوین استراتژی های منابع انسانی آگاهی متولیان تدوین از دانش کسب و کار و مسائل سازمانی است. از جمله مسائل سازمانی که استراتژی های منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می دهند عبارت اند از: حرکت سریع به سوی بازارهای جدید، مهندسی باکیفیت بالا، افزایش جریان نقیبگی، ایجاد تنوع، توسعه محصول و بازار، کاهش هزینه، ایجاد فرهنگ عملکرد گرای، کاهش زمان تولید محصول، ساماندهی پیرامون نیازهای مشتری و (Tamsen, ۲۰۱۴).

**د: استفاده از مکانیزگی جهت ایجاد همسویی:** به منظور ایجاد مکانیزگی جهت برقراری این پیوند و در نهایت ایجاد همسویی میان استراتژی ها می توان از مکانیزم تدوین استراتژی بر مبنای قابلیت های سازمانی بهره برد. به طور خلاصه این مکانیزم به این صورت عمل می کند که مدیران منابع انسانی با بررسی کسب و کار و سایر ابعاد سازمان مسائل سازمان را استخراج نموده و در گام بعد با شناسایی قابلیت های لازم جهت برطرف نمودن مسائل و حصول اهداف سازمانی، استراتژی های منابع را تدوین می نهایند و در ادامه از فرایندهای مختلف منابع انسانی که به نوعی جعبه ابزار مدیریت منابع انسانی هستند جهت ایجاد آن قابلیت ها و اجرای استراتژی های منابع انسانی بهره می برند (Sausler, ۲۰۱۴)

1. Aryee, S. , Walumbwa, F. O. , Seidu, E. Y. M. , & Otaye, L. E. (2012)  
2. Thompson, D. (2014).  
3. Sausler



جهت استفاده از این مکانیم می‌بایستی به سه سؤال اصلی به شرح ذیل پاسخ دهیم:

۱- موضوعات اساسی کسب و کار ما چه هستند؟

۲- قابلیت‌های سازمانی موردنیاز برای تحقق اهداف کسب و کار چه هستند؟ به عبارتی چه کارهای حیاتی وجود دارد که سازمان ما باید قادر به انجام آن برای تحقق استراتژی باشد؟

۳- چگونه از روش‌های منابع انسانی برای ایجاد، حفظ و ارتقا این قابلیت‌های استفاده کنیم؟

در پاسخ به سه سؤال مطرح شده ابتدا با تجزیه و تحلیل محیط کسب و کار شروع می‌کنیم. به نظر می‌رسد در حالی که می‌توان به راحتی به استراتژی‌های فعلی سازمان مراجعه کرد بررسی مجدد محیط کسب و کار عمل بیهوده‌ای باشد اما با توجه به اینکه در استراتژی‌های فعلی ممکن است خطاهایی وجود داشته باشد یا تغییراتی در شرایط کسب و کار اتفاق افتاده باشد بنابراین نقطه منطقی شروع، در ک روشن از محیط بیرونی و درونی شرکت، نیازهای مشتریان و ذینفعان، سرمایه‌گذاران و سایر موارد است. به این ترتیب مسائل، مشکلات و مهم‌ترین اهداف سازمانی استخراج می‌شود. در ادامه با تحلیل مسائل و تحلیل قابلیت‌های لازم، استراتژی‌های منابع انسانی استخراج شده و با توجه به فرآیندهای مختلف منابع ایجاد آن قابلیت موردنظر را در سازمان برنامه‌ریزی می‌نماییم. فرض کنید قابلیت نوآوری موردنظر است پرسش‌های زیر به این قابلیت اشاره می‌کند. جذب و به کارگیری: تا چه اندازه افراد را بر اساس سوابق تنها در خلق نوآوری استخدام

می کنیم؟ به عبارتی چگونه از فرایند استخدام در جهت ایجاد قابلیت نوآوری استفاده کنیم (ون برن همکاران، ۲۰۱۱).

**جابجایی:** تا چه اندازه افراد را در سازمان جابجا می کنیم تا تنها بتوانند به ایجاد نوآوری در سازمان کمک کنند؟

**پاداش:** تا چه اندازه با پرداخت پاداش مناسب، باعث ایجاد انگیزه در کارکنان شده و نوآوری را ترویج کردہایم؟

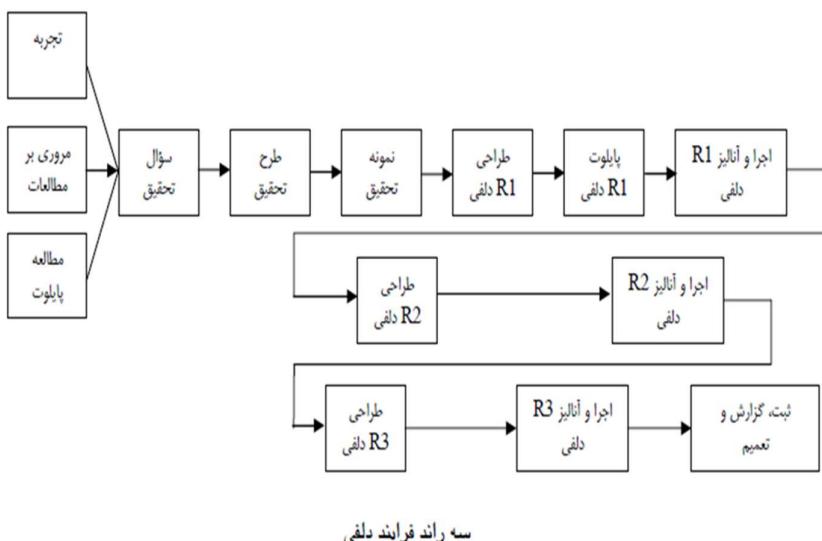
**توسعه:** تا چه اندازه کارکنان را در رابطه با خلاقیت و نوآوری آموزش دادهایم و چگونه می توانیم از این فرایند در جهت ایجاد نوآوری استفاده نماییم؟ به همین ترتیب ارتباط سایر فرایندها را با قابلیت موردنظر بررسی کرده و برنامه هایی را جهت بهره برداری از فرایندهای منابع انسانی جهت ایجاد آن قابلیت تدوین می نماییم. در جدول شماره ۱ نمونه ای از این فرایندها عنوان شده است. توسعه سازمانی تلاشی بی گیر، منسجم و کاملاً برنامه ریزی شده است که به منظور بهبود و نوسازی نظام صورت می گیرد. هدف از توسعه سازمانی، هم بهبود زندگی (شغلی) فرد و هم بهبود کارکرد سازمان است. با توجه به اهمیت اخلاق حرفه ای در توسعه سازمان، لازم است در تعیین اثربخشی (میزان تحقق اهداف سازمانی) و هدایت منابع (از جمله منابع انسانی) به میزان آموزش اخلاق حرفه ای در سازمان توجه شود. البته در زمینه مذکور از جمله موانع تغییر رفتار اخلاقی در هر سازمان، جهل و ناآشنایی کارکنان از اخلاقیات شغل و سازمان بیان شده است (اریه، سیدو، اوتای، ۲۰۱۲).<sup>۷</sup>

با توجه به اینکه امروزه هیچ سازمانی قادر نیست بدون آموزش توسعه یابد، لازم است در سازمان ها افزون بر آموزش تخصص ها و مهارت های مورد نیاز هر شغل به کارکنان، ایجاد روحیه تعاون، کار مشترک و دسته جمعی و به ویژه اخلاق اداری و سازمانی جزو برنامه های آموزش در سازمان قرار گیرد. از آنجا که منشور اخلاقی در هر سازمان طی فرایند گفت و گو و مشارکت تمامی کارکنان و رئیسان به وجود آمده است، به منزله یک میثاق عمومی سازمان پذیرفته شده است. به تدریج سازمان گسترش این اصول را جزو اهداف خود می پذیرد. بدین منظور، شیوه های مختلفی برای آموزش اخلاق حرفه ای در سازمان ها به وجود آمده است که یادگیری مستقیم، رایج ترین آنهاست؛ اما این شیوه نشان داده است که کارآیی لازم را ندارد. پس با توجه به اینکه ترویج اخلاق در سازمان، به معنای یادگیری سبک خاصی از زندگی سازمانی است، باید به شیوه های غیرمستقیم مانند آموزش های حین عمل و آموزش های اجتماعی و فرهنگی، توجه بیشتری شود. اما جدای از نوع آموزش، به منظور تعیین محتوای آموزشی، سازمان باید نیازهای آموزشی را از مقایسه میان وضع موجود و وضع مطلوب (با آنچه لازمه پاسخ گویی به منشور اخلاقی و اهداف سازمان است) مشخص کند. برای تعیین وضع موجود (میزان پایینی کارکنان به اخلاق حرفه ای سازمان) و حتی

1. Van Buren et

2. Aryee, S. , Walumbwa, F. O. , Seidu, E. Y. M. , & Otaye, L. E. (2012)

برای تعیین وضع مطلوب (دیدگاه کارکنان به عنوان افرادی آگاه به شرایط سازمانی برای ارائه مؤلفه‌هایی کاربردی) لازم است از تحقیقات درباره اخلاق حرفه‌ای حمایت کرد (سوسر، ۲۰۱۴). منشور اخلاقی هر سازمانی، از اشتراک عمومی همه اعضای سازمان در مورد اصول و قواعد اخلاقی خاصی که در جهت بهبود و توسعه فعالیت‌های سازمانی است، به دست می‌آید. در صورتی که اگر بخواهیم ارزش‌های خاصی را به صورت پذیرش همگانی در آوریم، باید در ابتدا از توسعه آگاهی‌ها و دانش‌های مرتبط شروع کنیم. سپس به تدریج نگرش‌ها را تغییر، و در نهایت به عنوان خروجی، رفارها را تحت تأثیر قرار داد.



#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

برای طراحی و تبیین مدل برای بررسی تأثیر نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی، ابتدا با مراجعه به ادبیات موضوع، مدل‌های مختلف ارائه شده در حوزه ارزیابی سرمایه اجتماعی مرور و ضمن شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مطرح شده نتایج حاصله با اجرای روش دلفی بهمنظور اظهارنظر و دریافت نظرات خبرگان و صاحب‌نظران حوزه نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در اختیار تنها قرار گرفته و مدل نهایی بر اساس نظرات صاحب‌نظران استخراج و نهایی شده و در تامین اجتماعی استان اصفهان مورد آزمون قرار گرفته است.

#### الف: تنظیم سوال پژوهش

مدل‌های ارزیابی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی کدام‌اند؟ چگونه می‌توان تنها را طبقه‌بندی نمود؟

### ب: مرور ادبیات پژوهش

در این مرحله به شناسایی مقاله‌ها و کتب با استفاده از واژه‌های کلیدی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی، مدل‌های ارزیابی سرمایه اجتماعی و ارزیابی سرمایه اجتماعی پرداخته شد.

### ج: جستجو و انتخاب متون مناسب

پس از بررسی عنوان کتاب‌ها و مقاله‌های نهایی آن شده و با توجه به موضوع، سوال‌ها و هدف پژوهش، ۱۸۰ عنوان از مقاله‌ها و کتاب‌های نهایی آن شده برای مطالعه و بررسی انتخاب گردید. در مرحله بعدی چکیده مقاله‌ها و کتب انتخاب شده مطالعه و از بین آن‌ها بیش از سی مقاله و پانزده کتاب مناسب پژوهش برای استخراج اطلاعات انتخاب شدند.

### د: استخراج اطلاعات متون

در این مرحله، مقاله‌ها و کتب مناسب پژوهش برای استخراج اطلاعات مورد مطالعه قرار گرفته و از میان تنها مدل‌های مختلف ارزیابی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی به عنوان کدهای موردنظری استخراج شدند. بر اساس بررسی‌های انجام شده در متون انتخاب شده برای مطالعه، مجموعان بیش از ۳۰ مدل ارزیابی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی شناسایی و در چند بعد نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در سازمان و سرمایه‌های انسانی و با مؤلفه‌های مطرح در متون مورد مطالعه طبقه‌بندی شده است.

نمودار (۲) نمودار تلفیقی



### و؛ تجزیه و تحلیل و ارائه یافته‌ها

پس از مطالعه و بررسی مدل‌های مطرح شده برای ارزیابی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در سی‌مقاله و پانزده کتاب انتخاب شده و مدل‌های مختلف بر اساس سطوح ارزیابی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی طبقه‌بندی و تحلیل شده‌اند. در این پژوهش کدها، سطوح و مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی در نظر گرفته شده است.

### ۴-۲- روش دلفی

در این پژوهش علاوه بر فراتلفیق، از روش دلفی برای رسیدن به شاخصه‌ای ارزیابی هر یک از مؤلفه‌های نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی استفاده شده است. این روش از طریق گردآوری نظر کارشناسان و متخصصان حوزه منابع انسانی و با استفاده از پرسشنامه و ارسال آن در سه دور انجام پذیرفته است. روش دلفی در مواردی که نیاز باشد تا ایده‌ها و قضاوتهای جدایگانه افراد درباره یک موضوع، در فرآیندی ساخت یافته، به یک نتیجه واحد و مورد وفاق تبدیل شود، به کار می‌رود. در این میان، روش دلفی، در پژوهش‌های حوزه منابع انسانی و نیز برای شناخت و رتبه‌بندی موضوع‌ها و عوامل کلیدی در اقدام‌های مدیریتی، کاربرد وسیعی داشته است.

این روش با مشارکت افرادی انجام می‌پذیرد که در حوزه موضوع پژوهش، دارای دانش و تخصص باشند. این افراد با عنوان هیئت‌رئیسه دلفی شناخته می‌شوند. گزینش اعضای واجد شرایط برای هیئت‌رئیسه دلفی از مهم‌ترین مراحل این روش است؛ زیرا اعتبار نتایج کار بستگی به شایستگی و دانش این افراد دارد. بدین ترتیب ابتدا محقق با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوته، افراد صاحب‌نظر و نخبه را انتخاب نموده و در ادامه برای سایر افراد متخصص از روش گلوله برای استفاده نموده است که در آن یک شرکت‌کننده در هیئت‌رئیسه خبرگان، محقق را به شرکت‌کنندگان دیگر هدایت نموده است. بر این اساس، ابتدا تعداد هشت نفر از افرادی را که پژوهشگر تنها را شناسایی و مناسب برای مشارکت در پژوهش و هیئت‌رئیسه دلفی تشخیص داده، انتخاب شدند. این افراد عضو هیئت‌علمی در رشته مدیریت و یا دارای تألیفات و تحقیقات در حوزه منابع انسانی بودند. سپس از طریق همین افراد، سایر اعضای هیئت‌رئیسه معرفی شدند.

جدول شماره (۲) ویژگی‌های جمعیت شناختی هیئت‌رئیسه دلفی را نشان می‌دهد.

**جدول (۲) ویژگی‌های جمعیت شناختی هیئت‌رئیسه دلفی**

خدمات دولتی	حوزه فعالیت			مدرک تحصیلی		جنسيت		تعداد اعضای هیئت‌رئیسه
	بخش خصوصی	دانشگاه	کارشناسی ارشد	دکتری	زن	مرد		
۱۳	۱۴	۳	۲۷	۳	۱۲	۱۸	۳۰	

برای تعیین شاخصه‌ای ارزیابی هر یک از ابعاد نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی، سه دور دلفی اجرا و پرسشنامه‌های طراحی شده برای هریک از سه مرحله، بین اعضای هیئت‌رئیسه دلفی توزیع و پس از اظهارنظر و ثبت پاسخ توسط هریک از اعضاء، هیئت‌رئیسه دلفی جمع‌آوری شده است. در تمام مراحل اجرای دلفی، برای تعیین میزان مناسب بودن هریک از شاخص‌ها برای ارزیابی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی از طیف لیترات شامل گزینه‌های خیلی کم (۱)، کم (۲۰)، متوسط (۵۰)، زیاد (۷۵) و (خیلی زیاد) ۱۰۰ استفاده شده است. همچنین در هر دور از اجرای دلفی، در مقابل هریک از عوامل، میانگین پاسخ‌های اعضای هیئت‌رئیسه در دوره‌های پیشین و پاسخ‌های پیشین هریک از اعضای هیئت‌رئیسه دلفی، به صورت جداگانه به اطلاع پاسخ‌دهندگان رسیده و در پرسشنامه توزیع شده محلی برای ثبت شاخصه‌ای پیشنهادی برای اعضای دلفی در نظر گرفته شده بود.

### ۳-۴- آزمون مدل ارزیابی

با توجه به اینکه این تحقیق در صدد طراحی مدلی برای تعیین عوامل ارزیابی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی و آزمودن آن هست، لذا جامعه آماری تحقیق در مرحله آزمون و آزمودن مدل شامل کلیه کارکنان عملیاتی تامین اجتماعی شهرستان اصفهان بوده و در برگیرنده کلیه کارکنانی است که وظیفه تنها در ارتباط با تشخیص، در کشور و به تعداد ۸۸۷ نفر هست. از طرف دیگر با توجه به اینکه جامعه آماری مورد مطالعه جامعه محدودی به حساب می‌آید، لذا برای تعیین حجم نمونه انتخابی از جامعه آماری، از فرمول کوکران استفاده و نمونه‌ای به تعداد ۳۰ نفر با استفاده از طرح نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از هر طبقه انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات در مرحله آزمون و آزمودن پرسشنامه بوده و شامل چهار بخش اصلی نامه همراه، مشخصات فردی، مشخصات سازمانی و سوالات اصلی و تخصصی پژوهش هست.

تعداد سوالات اصلی پژوهش پنجاه و هشت سوال شامل ۱۹ سوال برای سنجش نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی محیطی، ۱۹ سوال برای سنجش نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی سازمانی و ۱۹ سوال برای سنجش سرمایه‌های انسانی هست. در تمام سوالات پرسشنامه مورد استفاده برای آزمون و آزمودن مدل، از مقیاس پنج درجه‌ای طیف لیترات استفاده شده است. در تدوین پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش، از سوالات و پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده‌اند. با این حال، روابی و پایابی تنها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و ضربی آلفای کرون باخ مورد آزمون قرار گرفته است.

### ۱- ۵- یافته‌های دلفی

پس از اجرای سه دور هیئت‌رئیسه دلفی و تحلیل پاسخ آن‌ها، نهایتاً تعداد ۲۶ شاخص برای ارزیابی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی شامل هشت شاخص برای ارزیابی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع

انسانی محیطی، نه شاخص برای ارزیابی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی زمانی و نه شاخص برای ارزیابی سرمایه‌های انسانی مورد توافق اعضای هیئت‌رئیسه دلفی قرار گرفته. جدول شماره (۳) نتایج مرتبط با اجرای سه دور دلفی شامل شرح عامل، تعداد پاسخ‌ها، میانگین امتیازات، حداقل و حداکثر امتیازات تخصیصی و انحراف معیار هریک از عوامل را نشان می‌دهد.

جدول (۳) نتایج هیئت‌رئیسه دلفی

بعاد	شرح شاخص	سؤال	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد
	زیرساخت ارتباط از راه دور به کارگیری نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی	۱	۲۶	۸۲	۹۰	۸۸/۸۸	۲/۳۸
	شبکه ملی مطمئن در آموزش نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی	۲	۲۶	۸۰	۹۰	۸۸/۸۷	۲/۱۲
	دسترسی به شبکه اینترنت برای نیروها	۳	۲۶	۸۱	۹۰	۸۹/۸۷	۲/۳۰
	قوانين و مقررات دولت در این زمینه	۴	۲۶	۸۱	۹۰	۷۸/۷۷	۲/۰۰
	خط مشی دولت در حوزه نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی	۵	۲۶	۸۱	۹۰	۸۶/۹۶	۲/۴۴
	مشارکت الکترونیکی نیروی انسان	۶	۲۶	۸۰	۹۰	۸۸/۶۹	۲/۲۰
	زیرساخت‌های فرهنگی برای نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی	۷	۲۶	۸۰	۹۰	۸۷/۷۴	۲/۱۰
	سرمایه انسانی آموزش دیده درسته ملی	۸	۲۶	۸۳	۹۰	۸۸/۳۹	۲/۶۵
	ساختار سازمانی مدیران منابع انسانی	۹	۲۶	۸۰	۹۰	۷۶/۷۴	۲/۳۷
	جهات و پشتیبانی مدیران سازمان	۱۰	۲۶	۸۰	۹۰	۸۸/۸۷	۲/۳۸
	سبک‌های رهبری در سازمان	۱۱	۲۶	۸۲	۹۰	۸۶/۸۷	۲/۳۹
	میزان نوآوری در سازمان	۱۲	۲۶	۸۰	۹۰	۸۹/۸۴	۲/۸۸
	میزان یکپارچگی سازمان از طریق شبکه	۱۳	۲۶	۸۰	۹۰	۸۷/۸۰	۲/۱۷
	وجود سیستم مدیریت دانش در سازمان	۱۴	۲۶	۸۴	۸۹	۸۷/۶۱	۲/۸۶
	زیرساخت‌های ارتباطی درون سازمان	۱۵	۲۶	۸۵	۹۰	۸۶/۷۱	۲/۳۹
	وجود و کیفیت درگاه سازمان	۱۶	۲۶	۷۵	۹۰	۸۳/۸۱	۲/۷۷

۲/۵۴	۸۴/۱۱	۸۹	۸۰	۲۶	۱۷	سیاست‌ها و راهبردهای سازمان	
۲/۶۵	۸۵/۱۱	۹۰	۸۲	۲۶	۱۸	خوداتکابی و ایمان به توانایی های شخصی	
۲/۶۶	۸۶/۱۱	۹۰	۸۰	۲۶	۱۹	کنترل رفواری در کشده برای استفاده	
۲/۳۹	۸۸/۷۱	۹۰	۸۰	۲۶	۲۰	تشویش سرمادهای انسانی برای استفاده	
۲/۹۹	۸۶/۴۴	۸۹	۸۲	۲۶	۲۱	اعتماد به دولت در برخورد با نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی	
۲/۳۷	۸۸/۷۴	۹۰	۸۲	۲۶	۲۲	تحصیلات سرمادهای انسانی	شناسنامه
۲/۱۴	۸۶/۲۸	۹۰	۸۲	۲۶	۲۳	نوآوری‌های فردی سرمادهای انسانی	
۲/۱۴	۸۸/۳۳	۹۰	۸۲	۲۶	۲۴	هنجرهای ذهنی سرمادهای انسانی	
۲/۳۶	۸۷/۴۲	۹۰	۸۲	۲۶	۲۵	دانش و آگاهی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی	
۲/۲۸	۸۸/۷۰	۹۰	۸۰	۲۶	۲۶	تجارب قبلی سرمادهای انسانی	

#### نمونه ۱. شاخص‌های برای مفهوم انعطاف پذیری با نردهای انتزاعی



با استفاده از یک پرسشنامه که توسط یک گروه کوچک طراحی شده، آغاز می‌گردد. این پرسشنامه برای طیف وسیعی از صاحب نظران ارسال و پاسخ دهنده‌گان نسبت به تکمیل پرسشنامه اقدام نموده و آن را عودت می‌دهند. گروه مربوطه پس از تجزیه و تحلیل پاسخ‌ها، آنها را با هم ترکیب نموده و یک فهرست کامل را تدوین و دوباره برای اولویت‌بندی در اختیار افراد پاسخ دهنده یا نمونه‌ای از آنها قرار می‌دهند. این روند آنقدر ادامه می‌یابد تا توافق نسبی درباره موارد نیازها حاصل شود.

ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در مدل دلفی از جمع بندی مصاحبه با صاحبنظران

جدول زیر مولفه‌ها و شاخص‌های نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی را در چند بعد محیطی، انسانی و سازمانی نشان می‌دهد.

مولفه‌ها	شاخص‌ها	ابعاد
اعتماد	اعتماد به اکثر مردم، به همکاران، به دقت و صحت کار دیگران و....	محیطی
روابط متقابل	دوستی با همکاران، باور کمک به دیگران، شرکت در مراسم اجتماعی...	
مشارکت	تصمیم‌گیری در محل زندگی، شرکت در پروژه‌های محلی و....	
آگاهی عمومی	تولید اطلاعات، میزان سعی در کشف واقعی بودن اطلاعات و....	
اخلاقیات	میزان باور به صداقت، باور به عدالت، توجه به مصلحت عامه و....	
مسئولیت اجتماعی	باور به جمع به جای فرد، مسئول بودن در برابر دیگران و....	
مقررات رفتاری	احترام به باورهای سایرین، باور به رعایت عرف، رعایت قوانین و...	انسانی
نرم‌ها و هنجارها	صرفه جویی، غرور، احترام به دیگران، نوآوری، مدرک تحصیلی و....	
ارزش‌ها	تحصیلات، وجود روحیه تعاون، باور به کرامت انسانی و....	
دین و ایدئولوژی	باور به دین، اعتقادات مذهبی، پایبندی و تعهد به دین و....	
نمادها	تا چه اندازه نمادها را می‌شناسید، سمبول‌ها چیستند، و....	
جو و فضای	ترس عمومی، فردگرایی، دموکراسی، پاسخگویی و....	
امنیت	امنیت محله، سابقه حمله در محیط، باور به امنیت اجتماعی و....	سازمانی
قانون مداری	رعایت قانون، باور قانون، رعایت عدالت و....	
رسانه‌ها	نقش رسانه‌ها، سانسور در رسانه‌ها، باور مردم به رسانه‌ها و....	
ارزش روز شرکت	قیمت‌ها، دارایی‌ها، بورس بازی، بازار رقابت و....	
میزان هزینه‌ها	میزان هزینه، بودجه، تخصیص منابع و....	

### کارکردهای نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی:

پنج مورد از کارکردهای نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی را به شرح زیر است.

ردیف	مورد کارکرد
۱	اصلاح توانایی جامعه در نظارت بر عملکرد دولت
۲	افزایش امکانات برای فعالیت همگانی در حل مسائل
۳	تسهیل در اشاعه نوآوری‌ها
۴	کاهش نقصان‌های اطلاعاتی و گسترش سطح مکانیزم‌های تقویت و بنابراین افزایش معاملات در بازده، اعتبار زمین و بازارهای کار
۵	افزایش بیمه غیر رسمی (یا شبکه‌های اینترنتی غیر رسمی)

نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی بنا بر ماهیت خود می‌توانند مزایایی برای سازمان داشته باشد در اینجا مزایایی که کوهن و پروساک بدان اشاره کرده اند آورده می‌شود.

ردیف	مزیت
۱	مشارکت بهتر در دانش، به علت ایجاد روابط اعتماد، چارچوب‌های مرجع مشترک و اهداف مشترک.
۲	هزینه‌های اجرای کم تر، به علت سطح بالای اعتماد و روح همکاری (هم درون سازمان و هم بین سازمان و مشتریان و شرکا).
۳	کاهش میزان ترک خدمت کارکنان، کاهش هزینه‌های جدایی و هزینه‌های به کار گیری و آموزش، توجه به تغییرات پرسنلی دائمی و حفظ دانش سازمانی ارزشمند.
۴	انسجام عملی بیشتر، به علت ثبات سازمانی و شناخت مشترک.

### ۵- یافته‌های پژوهش

پس از اجرای سه دور هیئت‌رئیسه دلفی و تحلیل پاسخ آن‌ها، نهایتاً تعداد ۲۶ شاخص برای ارزیابی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی شامل هشت شاخص برای ارزیابی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی محیطی، نه شاخص برای ارزیابی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی سازمانی و نه شاخص برای ارزیابی سرمایه‌های انسانی موردوافق اعضای هیئت‌رئیسه دلفی قرار گرفته. پس از اجرای سه دور هیئت رئیسه دلفی و تحلیل پاسخ آن‌ها، نهایتاً تعداد ۲۶ شاخص برای ارزیابی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی شامل هشت شاخص برای ارزیابی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی محیطی، نه شاخص برای

ارزیابی سازمانی و نه شاخص برای ارزیابی سرمایه‌های انسانی مورد توافق اعضای هیئت‌رئیسه دلفی قرار گرفته. نتایج مرتبط با اجرای سه دور دلفی شامل شرح عامل، تعداد پاسخ‌ها، میانگین امتیازات، حداقل و حداقل امتیازات تخصیصی و انحراف معیار هریک از عوامل رانشان می‌دهد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج تحقیقی از تعداد کثیری از مدیران نشان داد که توانایی اجرا و استقرار استراتژی به مرتب مهم‌تر از خود استراتژی است. محققین دلایل ناکامی سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌هایشان را به چهار نوع محدودیت نسبت داده‌اند که عبارتند از

۱- عدم تعهد مدیریت.

۲- عدم همسویی استراتژی‌ها با کارکنان.

۳- عدم آگاهی و ادراک استراتژی‌ها.

۴- عدم تخصیص منابع. اصول اساسی سازمان‌های استراتژی محور: سازمان‌های موفق به منظور اجرای استراتژی‌ها دارای پنج اصل هستند که در این قسمت ضمن بیان اصول اساسی سازمان‌های استراتژی محور، پیرامون تطبیق آن اصول با استراتژی‌های منابع انسانی نکاتی را بیان می‌نماییم.

۱- استراتژی را به اصطلاح عملیاتی ترجمه کنید. بدون ترجمه و تبدیل افکار بزرگ به گام‌های مشخص و عملی برای اجراء، آنها ایده‌هایی بی‌نتیجه هستند. این اصل به برنامه‌های عملیاتی مدون در جهت اجرای استراتژی‌های منابع انسانی اشاره می‌کند.

۲- استراتژی را کار هر روز هر کس سازید. کلیه کارکنان سازمان بایستی از استراتژی‌ها و برنامه‌های منابع انسانی آگاه بوده و فعالیت‌های روزمره خود را به نحوی انجام دهند که به موفقیت و اجرای استراتژی‌های تدوین شده کمک کند. رمز این کار، به مشارکت طلبیدن ذینفعان بخصوص کارکنان در تدوین استراتژی‌ها، همسو نمودن استراتژی‌ها با منافع کارکنان و اطلاع رسانی پیوسته استراتژی‌هاست. این جمله جان کارتر که می‌گوید: بدون برقراری ارتباط صادقانه و بدون برقراری ارتباط زیاد، مغزها و قلب‌های کارکنان هرگز تسخیر نخواهد شد. موید بر اهمیت اطلاع رسانی استراتژی‌ها و تلاش در راستای ادراک استراتژی‌ها از طرف کلیه ذینفعان بخصوص کارکنان و مدیران صفت است.

۳- سازمان را در جهت تحقق استراتژی همسو کنید. این اصل در حوزه منابع انسانی به اهمیت:

- هماهنگ بودن استراتژی‌های کارکردنی منابع انسانی با همدیگر

- همراستایی بودن تک تک استراتژی‌های کارکردنی با استراتژی‌های کلان منابع انسانی

- در نهایت همراستایی بودن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان اشاره دارد. لازمه این همراستایی همان‌گونه که بیان شد حرکت در راستای ارزش‌های واقعی هر یک از ذینفعان سازمان است.

۴- استراتژی را یک فرایند مستمر سازید. یکی از موارد قابل تأمل در استقرار استراتژی‌های منابع انسانی علاوه بر تدوین اهداف کوتاه و برنامه‌های عملیاتی و شاخص‌های، دقت به این نکته است که فرایند تدوین و اجرای استراتژی یک فرایند پویا و مستمر است و این فرایند و چرخه بایستی بطور مداوم تکرار شده و استراتژی‌های منابع انسانی مناسب با تغییرات کسب و کار به روز شوند. این اصل این نکته را مذکور می‌شود که در کنار توجه به شاخص‌های تعیین شده و بررسی میزان انحرافات مباحث دیگری همچون: اموری که به درستی اتفاق افتد، مواردی که به خطأ رفت، کارهایی که باید متوقف شود، کارهایی باید ادامه داده شود و... باید مورد توجه، بحث و بررسی قرار گیرند. درحقیقت با الهام از چرخه **PDCA** چرخه زیر می‌بایستی در رابطه با استراتژی‌های منابع انسانی انجام شود. به این ترتیب با هریار تکرار، استراتژی‌های منابع انسانی، همسویی و هماستایی بیشتری با اهداف سازمانی بدست می‌آورند.

۵- سازمان را از طریق رهبری مدیریت ارشد برای تحول بسیج کنید. تجربه نشان داده است که مهم‌ترین شرط موفقیت، تعلق و مشارکت فعال تیم مدیریت ارشد است لذا واحد منابع انسانی بایستی با هماستا نمودن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان و کمک به کسب اهداف کسب و کار مشارکت تیم مدیریت ارشد سازمان را جلب نماید. با توجه به اینکه وزن نسبی حاصله در مرحله آزمودن مدل در تامین اجتماعی اصفهان برای هریک از ابعاد نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی شامل نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی محیطی با ۸ شاخص معادل ۲۸ درصد، نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی اجتماعی با ۹ شاخص معادل ۳۷ درصد و سرمایه‌های انسانی با ۹ شاخص معادل ۳۲ درصد بوده و بر اساس نتایج حاصله برای شاخص‌های ابعاد نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی محیطی، سازمانی و سرمایه‌های انسانی پیشنهادهای زیر برای ارتقاء سطح توانمندی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی سازمان ارائه می‌شود: با توجه به درجه اهمیت بعد نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی سازمانی که بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده معادل ۳۷ درصد و رتبه یک هست، لذا توجه به بعد سرمایه اجتماعی سازمانی با شاخص‌های پشتیبانی سازمانی، توجه به نوآوری سازمانی، سبک‌های رهبری سازمان و سایر شاخص‌ها که درجه اهمیت تنها در جدول ارائه شده است، در برنامه ریزی و اقدامات سازمان مد نظر قرار گیرد.

### فهرست منابع و مأخذ

- آریان‌پور کاشانی، م، فرهنگ جامع پیشو آریان‌پور، تهران، جهان رایانه، ۱۳۸۵.
- اساسنامه مراکز تربیت معلم، بازیابی در شده ۷ اردیبهشت، ۱۳۸۷، از <http://medu.ir>
- ای وارد، جی. ا، «مبانی فلسفی اخلاق جهانی روزنامه نگاری»، ترجمه پیروز ایزدی، رسانه، ش ۲، سال هفدهم، ۱۳۸۵.
- باقری، خسرو، بیرونی کاشانی، راضیه، مبانی و اصول اخلاقی تدریس مبتنی بر فلسفه اخلاق اسلامی، در دست ویرایش، ۱۳۸۷.
- جزئی، ج، اخلاق تجاری و بازار بابی در اقتصاد اسلام، تهران، کمال مدیریت، ۱۳۸۲.
- حسینیان، س، اخلاق در مشاوره و روانشناسی، تهران، کمال تربیت، ۱۳۸۵.
- حمیدی، م، فلسفه و سازوکار پاسخگویی در نظام جمهوری اسلامی، مشهد، اندیشه حوزه، ۱۳۸۵.
- رابرт، جی، آونز، رفتار سازمانی در آموزش و پرورش، ترجمه سلیمانی. ق و فروغی. ا، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی خوارسکان، ۱۳۸۲.
- رشیدی، ب، عصر اطلاعات و مدیریت اسلامی، چالش‌ها و راهکارها، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۵.

- \_\_\_ Aryee, S. , Walumbwa, F. O. , Seidu, E. Y. M. , & Otaye, L. E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual - and branch - level performance: test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97,287–300.
- \_\_\_ Beatty, R. W. , & Schneier, C. E. (1997). New HR roles to impact organizational performance: from “Partners” to “Players.”. *Human Resource Management*, 36(1), 29–37.
- \_\_\_ Becker, G. S. (1964). *Human Capital*. New York: Columbia University.
- \_\_\_ Beer, M. , Spector, B. , Lawrence, P. R. , Mills, D. Q. , & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. New York: Free Press.
- \_\_\_ Berg, P. O. (1989). Postmodern management? From fact to fiction in theory and practice. *Scandinavian Journal of Management*, 5, 201 –217.
- \_\_\_ Murphy, J. , Malin, V. , & Siltaoja. (2013). Beyond critique: Towards transformative practice in critical management studies. Editor’s introduction. In Murphy, Malin, & Siltaoja (Eds.) *Dialogues in Critical Management Studies*, 2, xiii -xx xi.
- \_\_\_ Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 1,1–17.
- \_\_\_ SHRM Global Forum (2004). The maturing profession of human resources management. *SHRM Research*.
- \_\_\_ Sims, R. R. , & Sausser, W. I. (2014). Contemporary human resource management issues challenges and opportunities: Legal and regulatory issues in human resources management. *International Publishing*.

- Steward, T. A. (1996). Taking on the last bureaucracy: People need people, but do they need personnel? It's time for HR departments to put up or shut up. Retrieved at [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1996/01/15/207172/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1996/01/15/207172/index.htm). Accessed 23 May 2010.
- Surowiecki, J. (2013). Face time. The New Yorker. Retrieved at [http://www.newyorker.com/talk/financial/2013/03/18/130318ta\\_talk\\_surowiecki](http://www.newyorker.com/talk/financial/2013/03/18/130318ta_talk_surowiecki). Accessed 1 April 2014.
- Thompson, D. (2014). The fastest-growing jobs of this decade (and the robots that will steal them). The Atlantic. Retrieved at <http://www.theatlantic.com/business/archive/2014/01/the-fastest-growing-jobs-of-this-decade-and-the-robots-that-will-steal-them/283411/>. Accessed 5 May 2015.
- Tracey, J. B. , & Nathan, A. E. (2002). The strategic and operational roles of human resources. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 43(4), 17–26.
- Ulrich,D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Cambridge: Harvard Business Press.
- Ulrich, D. , & Brockbank, W. (2005). The Human Resource Function. Boston: Harvard University Press. Van Buren, H. J. , III, Greenwood, M. , & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. Human Resource Management Review, 21, 209 –219.
- Visser, M. (2010). Critical management studies and “mainstream” organizational science: a proposal for rapprochement. International Journal of Organizational Analysis, 18(4), 466–478.
- Vosburgh, R. M. (2007). The evolution of HR: developing HR as internal consulting organization. Human Resources, 30(3), 11 –23.
- Vroom, V. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.
- Wartenberg,T. E. (1990). The forms of power: From domination to transformation. Philadelphia: Temple University Press.
- Wickert, C. , & Schaefer, S. M. (2015). Towards a progressive understanding of performativity in critical managementstudies. Human Relations , 68 (1), 107 –130.
- Wilcox, T. , & Lowry, D. (2000). Beyond resourcefulness: casual workers and the human-centered organization. Business and Professional Ethics Journal, 19(3 & 4), 29 –53.
- Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: business partners, internal consultants and the limits to professionalization. Human Relations, 61(8), 1063–86.

