

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

یادگار محمدی ارمندی*^۱. کورش جلیل پیران^۲

۱. دانشجوی دکتری مدیریت

۲. کارشناسی ارشد مدیریت

چکیده

در این مقاله سعی شده است با بررسی مدل‌های موجود و بادر 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 نهاد در سطح محیطی، ملی و سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است؛ سپس با استفاده از روش فرا تلفیق، طبقه‌بندی 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، هیئت‌رئیس 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 مدل یابی 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، کلاهبرداری، غیبت، ارتشاق و... شده است. به‌طور ویژه، هنگامی که اصول یا ارزش‌های اخلاقی به‌طور گسترده‌ای 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 اخلاق حرفه‌ای در مبحث توسعه منابع انسانی، تأثیرات و نقش ضوابط اخلاقی در مدیریت بهتر منابع انسانی را بررسی نموده‌ایم. بر اساس توضیحات ارائه‌شده این پژوهش به دنبال بررسی تأثیر نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در عملیاتی شدن نقش شریک استراتژیک بودن کانه‌امی باشد. در ادامه بحث ضمن معرفی اجمالی مدل‌های ارائه‌شده 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 در نهایت مدل طراحی شده با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری با رویکرد تحلیل عاملی تأییدی در تأمین 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 کارفرمایان 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 تأمین اجتماعی اصفهان شهرستان اصفهان آن را به کار گیرند. 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 نهایی د، سرمایه اجتماعی به‌هیچ‌وجه نمی‌تواند مثر ثمر واقع شود. بررسی تأثیر نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در عملیاتی شدن نقش شریک استراتژیک بودن انهار می‌توان در

سطوح و لایه های مختلفی بررسی و ارزیابی نمود. موضوع در سطوح محیطی، سازمانی و سرمایه های انسانی، حداقل هایی 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 سازمان ها به صورت خرد و کلان توسط سازمان های بین المللی، مؤسسات و مراکز علمی به عمل آمده است و در هریک از مطالعات به عمل آمده، بنابر اهداف و رویکردی که به مفهوم توجه داشته اند، ابعاد، مؤلفه ها و شاخص هایی را مورد توجه و مبنای مطالعات خود قرار داده اند. به همین دلیل، در شروع پیاده سازی بررسی تأثیر نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی در عملیاتی شدن نقش شریک استراتژیک بودن آنها ضمن توجه به هریک از مراحل استقرار و چالش های آن، پاسخ به برخی از پرسش ها 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 نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی فعال هستیم؟
 - ۲- آیا ما چشم انداز روشن و اولویت های مشخصی برای به کارگیری نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی داریم؟
 - ۳- ما برای چه نوعی از مدل های نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی آمادگی اجرا داریم؟
 - ۴- آیا اراده و تعهد سیاسی لازم برای هدایت تلاش های مربوط به به کارگیری نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی فعال وجود دارد؟
 - ۵- آیا بهترین پروژه های پیاده سازی نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی را انتخاب کرده ایم؟
 - ۶- چگونه باید پروژه های به کارگیری نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی فعال را طراحی هدایت کنیم؟
 - ۷- چگونه بر مقاومت درون دولتی برای به کارگیری نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی فعال غلبه کنیم؟
 - ۸- چگونه پیشرفت پروژه های پیاده سازی و به کارگیری نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی را اندازه گیری کنیم؟
 - ۹- نحوه ارتباط بخش دولتی و خصوصی در آموزش و به کارگیری نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی چگونه است؟
 - ۱۰- دولت از چه راه هایی و چگونه می تواند مشارکت و به کارگیری نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی فعال را در امور عمومی بیشتر و بیشتر کند؟
- در اینجا سؤالات زیر مطرح است:

راه های بهبود و به کارگیری نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی کشور کدامند؟ مهم ترین ابعاد، مؤلفه ها و شاخص هایی که در ارزیابی و به کارگیری نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی کشور می بایست مورد توجه قرار گرفته تا ارزیابی جامعی از میزان گسترش تأثیر و به کارگیری نقش های حرفه ای مدیران

منابع انسانی در سازمان حاصل شود، چه مواردی می‌باشند؟ سؤالات مطرح شده در فوق مسئله این پژوهش می‌باشند 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 ارزش افزوده 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 استراتژی‌هاست اما بنا 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، تعهد 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: درک نحوه شکل گیری استراتژی های کسب و کار: متولی تدوین استراتژی منابع انسانی بایستی از نزدیک و همگام با سطوح 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 (اریه، سیدو، اوتای، ۲۰۱۲)^۳

ب: به مشارکت طلبیدن ذینفعان: به مشارکت طلبیدن مدیران ارشد، مدیران صف، 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: درک مسائل کلیدی کسب و کار: یکی از مهم ترین نیازهای 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 نقدینگی، ایجاد تنوع، توسعه محصول و بازار، کاهش هزینه، ایجاد فرهنگ عملکرد گرا، کاهش زمان تولید محصول، ساماندهی پیرامون نیازهای مشتری و (تامسون، ۲۰۱۴).^۴

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 مکانیم تدوین استراتژی بر مبنای قابلیت های سازمانی بهره برد. به طور خلاصه این مکانیم 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 نمایند 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 (سوسر، ۲۰۱۴)

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



(نمودار شماره ۱)

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

- ۱- موضوعات اساسی کسب و کار ما چه هستند؟
 - ۲- قابلیت های سازمانی مورد نیاز 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 رویه های منابع انسانی برای ایجاد، حفظ و ارتقا این قابلیت های استفاده کنیم؟
- در پاسخ به سه سؤال مطرح شده ابتدا با تجزیه و تحلیل محیط کسب و کار شروع می کنیم. به نظر می رسد درحالی که می توان به راحتی به استراتژی های فعلی سازمان مراجعه کرد بررسی مجدد محیط کسب و کار عمل بیهوده ای باشد اما با توجه به اینکه در استراتژی های فعلی ممکن است خطاهایی وجود داشته باشد یا تغییراتی در شرایط کسب و کار اتفاق افتاده باشد بنابراین نقطه منطقی شروع، درک روشن از محیط بیرونی و درونی شرکت، نیازهای مشتریان و ذینفعان، سرمایه گذاران و سایر موارد است. به این ترتیب مسائل، مشکلات و مهم ترین اهداف سازمانی استخراج می شود. در ادامه با تحلیل مسائل و تحلیل قابلیت های لازم، استراتژی های منابع انسانی استخراج شده و با توجه به فرایندهای مختلف منابع ایجاد آن قابلیت مورد نظر را در سازمان برنامه ریزی می نماییم. فرض کنید قابلیت نوآوری مورد نظر است پرسش های زیر به این قابلیت اشاره می کند. جذب و به کارگیری: تا چه اندازه افراد را بر اساس سوابق تنها در خلق نوآوری استخدام

می‌کنیم؟ 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 می‌کنیم 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 کرده‌ایم؟

توسعه: تا چه اندازه کارکنان را در رابطه با خلاقیت و نوآوری آموزش داده‌ایم و چگونه می‌توانیم از این فرایند در جهت ایجاد نوآوری استفاده نماییم؟ به همین ترتیب ارتباط سایر فرایندها را با قابلیت مورد نظر بررسی کرده و برنامه‌هایی را جهت بهره‌برداری از فرایندهای منابع انسانی جهت ایجاد آن قابلیت تدوین می‌نماییم. در جدول شماره ۱ نمونه‌ای از این فرآیندها عنوان شده است. توسعه سازمانی تلاشی پی‌گیر، منسجم و کاملاً برنامه‌ریزی شده است که به منظور بهبود و نوسازی نظام صورت می‌گیرد. هدف از توسعه سازمانی، هم بهبود زندگی (شغلی) فرد و هم بهبود کارکرد سازمان است. با توجه به اهمیت اخلاق حرفه‌ای در توسعه سازمان، لازم است در تعیین اثربخشی (میزان تحقق اهداف سازمانی) و هدایت منابع (از جمله منابع انسانی) به میزان آموزش اخلاق حرفه‌ای 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)^۷

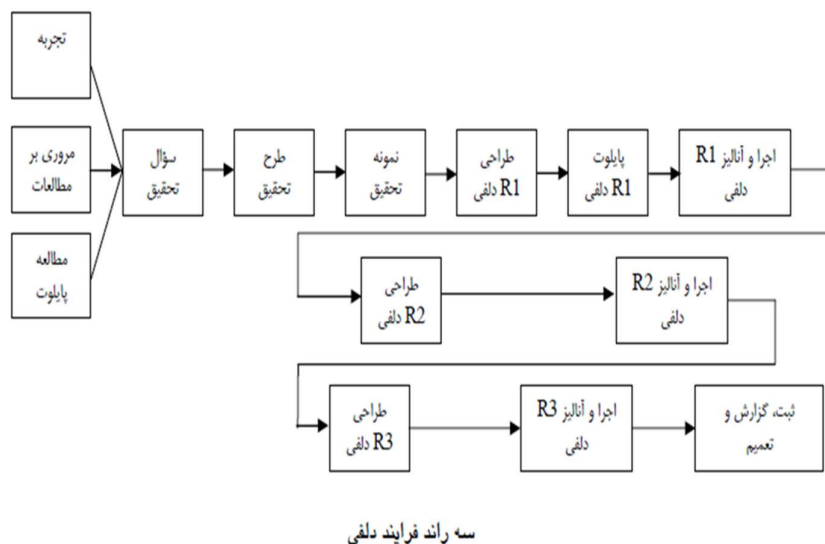
با توجه به اینکه امروزه هیچ سازمانی قادر نیست بدون آموزش توسعه یابد، لازم است در سازمان‌ها افزون بر آموزش تخصص‌ها و مهارت‌های مورد نیاز هر شغل به کارکنان، ایجاد روحیه تعاون، کار مشترک و دسته‌جمعی و به ویژه اخلاق اداری و سازمانی جزو برنامه‌های آموزش در سازمان قرار گیرد. از آنجا که منشور اخلاقی در هر سازمان طی فرایند گفت‌وگو و مشارکت تمامی کارکنان و رؤسای به وجود آمده است، به منزله یک میثاق عمومی سازمان پذیرفته شده است. به تدریج سازمان گسترش این اصول را جزو اهداف خود می‌پذیرد. بدین منظور، شیوه‌های مختلفی برای آموزش اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها به وجود آمده است که یادگیری مستقیم، رایج‌ترین آنهاست؛ اما این شیوه نشان داده است که کارایی لازم را ندارد. پس با توجه به اینکه ترویج اخلاق در سازمان، به معنای یادگیری سبک خاصی از زندگی سازمانی است، باید به شیوه‌های غیرمستقیم مانند آموزش‌های حین عمل و آموزش‌های 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 پاسخ‌گویی به منشور اخلاقی و اهداف سازمان است) مشخص کند. برای تعیین وضع موجود (میزان پایبندی کارکنان به اخلاق حرفه‌ای سازمان) و حتی

1. Van Buren et

2. Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., & Otake, 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، رفتارها 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 به منظور 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 تأمین اجتماعی استان اصفهان مورد آزمون قرار گرفته است.

الف: تنظیم سؤال پژوهش

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

ب: مرور ادبیات پژوهش

در این مرحله به شناسایی مقاله ها و کتب با استفاده از واژه های کلیدی نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی، مدل های ارزیابی سرمایه اجتماعی و ارزیابی سرمایه اجتماعی پرداخته شد.

ج: جستجو و انتخاب متون مناسب

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

د: استخراج اطلاعات متون

در این مرحله، مقاله ها و کتب مناسب پژوهش برای استخراج اطلاعات مورد مطالعه قرار گرفته و از میان تنها مدل های مختلف ارزیابی نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی به عنوان کدهای مورد بررسی استخراج شدند. بر اساس بررسی های انجام شده در متون انتخاب شده برای مطالعه، مجموعاً بیش از ۳۰ مدل ارزیابی نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی شناسایی و در چند بعد نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی در سازمان و سرمایه های انسانی و با مؤلفه های مطرح در متون مورد مطالعه طبقه بندی شده است.

نمودار (۲) نمودار تلفیقی



و: تجزیه و تحلیل و ارائه یافته‌ها

پس از مطالعه و بررسی مدل‌های مطرح‌شده برای ارزیابی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی در سی مقاله و پانزده کتاب انتخاب‌شده 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 فرا تلفیق، 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 جداگانه 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 هیئت‌رئیس دلفی شناخته می‌شوند. گزینش اعضای واجد شرایط برای هیئت‌رئیس 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 قضاوتی، افراد صاحب‌نظر و نخبه را انتخاب نموده و در ادامه برای سایر افراد متخصص از روش گلوله برفی استفاده نموده است که در آن یک شرکت‌کننده در هیئت‌رئیس 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 هیئت‌رئیس 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 هیئت‌رئیس معرفی شدند. جدول شماره (۲) ویژگی‌های جمعیت شناختی هیئت‌رئیس دلفی را نشان می‌دهد.

جدول (۲) ویژگی‌های جمعیت شناختی هیئت‌رئیس دلفی

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

برای تعیین شاخصه های ارزیابی هر یک از ابعاد نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی، سه دور دلفی اجرا و پرسشنامه های طراحی شده برای هریک از سه مرحله، بین اعضای هیئت رئیسه دلفی توزیع و پس از اظهار نظر و ثبت پاسخ توسط هریک از اعضا، هیئت رئیسه دلفی جمع آوری شده است. در تمام مراحل اجرای دلفی، برای تعیین میزان مناسب بودن هریک از شاخص ها برای ارزیابی نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی از طیف لیترت شامل گزینه های 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 پاسخ های اعضای هیئت رئیسه در دوره های پیشین و پاسخ های پیشین هریک از اعضای هیئت رئیسه دلفی، به صورت جداگانه به اطلاع پاسخ دهندگان رسیده و در پرسشنامه توزیع شده محلی برای ثبت شاخصه ای پیشنهادی برای اعضای دلفی در نظر گرفته شده بود.

۳-۴- آزمون مدل ارزیابی

با توجه به اینکه این تحقیق درصدد طراحی مدلی برای تعیین عوامل ارزیابی نقش های حرفه ای 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 دربرگیرنده 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 می آید، لذا برای تعیین حجم نمونه انتخابی از جامعه آماری، از فرمول کوکران استفاده و نمونه ای به تعداد ۳۰ نفر با استفاده از طرح نمونه گیری طبقه بندی شده و روش نمونه گیری تصادفی ساده از هر طبقه انتخاب شده اند. ابزار گردآوری اطلاعات در مرحله آزمون و آزمودن پرسشنامه بوده و شامل چهار بخش اصلی نامه همراه، مشخصات فردی، مشخصات سازمانی و سؤالات اصلی و تخصصی پژوهش هست.

تعداد سؤالات اصلی پژوهش پنجاه و هشت سؤال شامل ۱۹ سؤال برای سنجش نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی محیطی، ۱۹ سؤال برای سنجش نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی سازمانی و ۱۹ سؤال برای سنجش سرمایه های انسانی هست. در تمام سؤالات پرسشنامه مورد استفاده برای آزمون و آزمودن مدل، از مقیاس پنج درجه ای طیف لیترت استفاده شده است. در تدوین پرسشنامه های مورد استفاده در این پژوهش، از سؤالات و پرسشنامه های استاندارد استفاده شده اند. باین حال، روایی و پایایی تنها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و ضریب آلفای کرون باخ مورد آزمون قرار گرفته است.

۱-۵- یافته های دلفی

پس از اجرای سه دور هیئت رئیسه دلفی و تحلیل پاسخ آن ها، نهایتاً تعداد ۲۶ شاخص برای ارزیابی نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی شامل هشت شاخص برای ارزیابی نقش های حرفه ای مدیران منابع

انسانی محیطی، نه شاخص برای ارزیابی نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی زمانی و نه شاخص برای ارزیابی سرمایه‌های انسانی مورد توافق اعضای هیئت‌رئیس 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 هر یک از عوامل را نشان می‌دهد.

جدول (۳) نتایج هیئت‌رئیس دلفی

ابعاد	شرح شاخص	سؤال	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد
ساختار	زیرساخت ارتباط از راه دور بر 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
	قوانین و مقررات دولت در این زمینه	۴	۲۶	۸۱	۹۰	۷۸/۷۷	۲/۰۰
	خط‌مشی دولت در حوزه نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی	۵	۲۶	۸۱	۹۰	۸۶/۹۶	۲/۴۴
	مشارکت الکترونیکی نیروی انسانی	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
منابع انسانی	ساختار سازمانی مدیران منابع انسانی	۹	۲۶	۸۰	۹۰	۷۶/۷۴	۲/۳۷
	جهاز ت 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
	میز آن 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
	زیر ساخت های ارتباطی درون سازمان	۱۵	۲۶	۸۵	۹۰	۸۶/۷۱	۲/۳۹
	وجود و کیفیت درگاه سازمان	۱۶	۲۶	۷۵	۹۰	۸۳/۸۱	۲/۷۷

سیاست ها و راهبرد های سازمان	۱۷	۲۶	۸۰	۸۹	۸۴/۱۱	۲/۵۴
خوداتکایی و ایمان به توانایی های شخصی	۱۸	۲۶	۸۲	۹۰	۸۵/۱۱	۲/۶۵
کنترل رفتاری در کشده برای استفاده	۱۹	۲۶	۸۰	۹۰	۸۶/۱۱	۲/۶۶
تشویش سرمایه های انسانی برای استفاده	۲۰	۲۶	۸۰	۹۰	۸۸/۷۱	۲/۳۹
اعتماد به دولت در برخورد با نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی	۲۱	۲۶	۸۲	۸۹	۸۶/۴۴	۲/۹۹
تحصیلات سرمایه های انسانی	۲۲	۲۶	۸۲	۹۰	۸۸/۷۴	۲/۳۷
نوآوری های فردی سرمایه های انسانی	۲۳	۲۶	۸۲	۹۰	۸۶/۲۸	۲/۱۴
هنگارهای ذهنی سرمایه های انسانی	۲۴	۲۶	۸۲	۹۰	۸۸/۳۳	۲/۱۴
دانش و آگاهی نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی	۲۵	۲۶	۸۲	۹۰	۸۷/۴۲	۲/۳۶
تجارب قبلی سرمایه های انسانی	۲۶	۲۶	۸۰	۹۰	۸۸/۷۰	۲/۲۸

نمونه ۱. شاخص های برای مفهوم انعطاف پذیری با نردبان انتزاعی

نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی

محیطی	سازمانی	انسانی
تعادل مناسب میان ثبات درون سازمانی و برون سازمانی	قابلیت اداره سازمان	تعداد مناسب و ترکیبی کافی از تجربه و نوع کار
مشخص کردن تعادل مناسب میان ثبات درون سازمانی و برون سازمانی	مشخص کردن قابلیت اداره سازمان	مشخص کردن ترکیبی کافی از تجربه و نوع کار
سؤال برای تعیین تعادل مناسب میان ثبات درون سازمانی و برون سازمانی مانند: – مقیاس تغییرات محیطی – مقیاس اعمال برنامه ها و اهداف – تحلیل استراتژیک	سؤال برای تعیین قابلیت اداره سازمان مانند: – مقیاس تعادل مدیریتی – مقیاس تعادل سازمانی	سؤال برای تعیین ترکیبی کافی از تجربه و نوع کار مانند: – مقیاس انعطاف پذیری داخلی – انعطاف پذیری خارجی

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 دهندگان 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 اولویت بندی در اختیار افراد پاسخ دهنده یا نمونه ای 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.

ابعاد	مولفه‌ها	سوالات شناسایی شاخص‌ها
محیطی	اعتماد	اعتماد به اکثر مردم، به همکاران، به دقت و صحت کار دیگران و...
	روابط متقابل	دوستی با همکاران، باور کمک به دیگران، شرکت در مراسم اجتماعی...
	مشارکت	تصمیم‌گیری در محل زندگی، شرکت در پروژهای 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...
انسانی	مقررات رفتاری	احترام به باورهای سایرین، باور به رعایت عرف، رعایت قوانین و...
	نرم‌ها و هنجارها	صرفه‌جویی، 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، پابندی و تعهد به دین و...
	نمادها	تا چه اندازه نمادها را می‌شناسید، سمبل‌ها چیستند، و...
	جو و فضا	ترس عمومی، فردگرایی، دموکراسی، پاسخگویی و...
سازمانی	امنیت	امنیت محله، سابقه حمله در محیط، باور به امنیت اجتماعی و...
	قانون‌مداری	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 مسایل
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 (با شبکه‌های ایمنی غیر رسمی)

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

ردیف	مزیت
۱	مشارکت بهتر در دانش، به علت ایجاد روابط اعتماد، چارچوب‌های مرجع مشترک و اهداف مشترک.
۲	هزینه‌های اجرای کم‌تر، 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 کارگیری 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 هیئت‌رئیس 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 مورد توافق اعضای هیئت‌رئیس دلفی قرار گرفته. پس از اجرای سه دور هیئت رئیس 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 هیئت‌رئیس دلفی قرار گرفته. 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.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج تحقیقی از تعداد کثیری از مدیران نشان داد که توانایی اجرا و استقرار استراتژی به‌مراتب 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 می‌نمایم.

۱- استراتژی را به اصطلاح عملیاتی ترجمه کنید. بدون ترجمه و تبدیل افکار بزرگ به گام‌های مشخص و عملی برای اجرا، 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 استراتژهاست. 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 صف است.

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

- هماهنگ بودن استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی با همدیگر

- همراهی بودن تک تک استراتژی‌های کارکردی با استراتژی‌های کلان منابع انسانی

- در نهایت همراهی بودن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان اشاره دارد. لازمه این همراهی 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 تامل در استقرار استراتژی های منابع انسانی علاوه بر تدوین اهداف کوتاه و برنامه های عملیاتی و شاخص های، 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 استراتژی های منابع انسانی متناسب با تغییرات کسب و کار به روز شوند. این اصل این نکته را متذکر می شود که در کنار توجه به شاخص های تعیین شده و بررسی میزان انحرافات مباحث دیگری همچون: اموری که به درستی اتفاق افتاده، مواردی که به خطا رفته، 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 می بایستی در رابطه با استراتژی های منابع انسانی انجام شود. به این ترتیب با هربار تکرار، استراتژی های منابع انسانی، همسویی و همراستایی بیشتری با اهداف سازمانی بدست می آورند.

۵- سازمان را از طریق رهبری مدیریت ارشد برای تحول بسیج کنید. تجربه نشان داده است که مهم ترین شرط موفقیت، تعلق و مشارکت فعال تیم مدیریت ارشد است لذا واحد منابع انسانی بایستی با همراستا نمودن استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های 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 آزمون مدل در تامین اجتماعی اصفهان برای هریک از ابعاد نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی شامل نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی محیطی با ۸ شاخص معادل ۲۸ درصد، نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی اجتماعی با ۹ شاخص معادل ۳۷ درصد و سرمایه های انسانی با ۹ شاخص معادل ۳۲ درصد بوده و بر اساس نتایج حاصله برای شاخص های ابعاد نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی محیطی، سازمانی و سرمایه های انسانی پیشنهاد های زیر برای ارتقاء سطح توانمندی نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی سازمان ارائه می شود: با توجه به درجه اهمیت بعد نقش های حرفه ای مدیران منابع انسانی سازمانی که بر اساس داده های جمع آوری شده معادل ۳۷ درصد و رتبه یک هست، لذا توجه به بعد سرمایه اجتماعی سازمانی با شاخص های پشتیبانی سازمانی، توجه به نوآوری سازمانی، سبک های رهبری سازمان و سایر شاخص ها که درجه اهمیت تنها در جدول ارائه شده است، در برنامه ریزی و اقدامات سازمان مد نظر قرار گیرد.

فهرست منابع و مآخذ

- آریان‌پور کاشانی، م، فرهنگ جامع پیشرو آریان‌پور، تهران، جهان رایانه، ۱۳۸۵.
- اساسنامه مراکز تربیت معلم، بازیابی در شده ۷ اردیبهشت، ۱۳۸۷، از <http://medu.ir>
- ای‌وارد، 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 اخلاق تدریس مبتنی بر فلسفه اخلاق اسلامی، در دست ویرایش، ۱۳۸۷.
- جزنی، ج، اخلاق تجاری و بازاریابی 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.
- رابرت، جی، آونز، رفتار سازمانی در آموزش و پرورش، ترجمه سلیمی. ق و فروغی. ا، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، 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-xxxi.

___ 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. , & Sauser, W. I. (2014). Contemporary human resource management issues challenges and opportunities: Legal and regulatory issues in human resources management. *Information Age Publishing*.

- ___ Steward, T. A. (1996). Taking on the last bureaucracy: People need people, but do they need personnel? t's tim e 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. Accessed 23 May 2010.
- ___ Surowiecki, J. (2013). Face time. Th e N ew York er. Retrieved at http://www. newyorker. com/talk/financial/2013 /03/18/130318ta_talk_surowiecki. A cc es sed 1 Ap r 201 4.
- ___ 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). T he H R v al u e p ropo sitio n. 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 –21 9.
- ___ Visser, M. (2010). Critical management studies and “mainstream” organizational science: a proposal for rapprochement. I nternation al Journal of Organ iz at iona l Analysis, 18(4), 466–478.
- ___ Vosburgh, R. M. (2007). The evolution of HR: developing HR as internal consulting organization. Hu man R esourc e P lan ni ng , 3 0(3), 11 –23.
- ___ Vroom, V. (1964). Wo rk and moti va ti on. 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 –13 0.
- ___ 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 professio nalization. Human Relations, 61(8), 1063–86.

