



آسیب‌شناسی نظام منابع انسانی برنامه‌های بلندمدت کشور

رحیم جاودان خرد^۱*

چکیده:

منابع انسانی هم کلید موفقیت سازمان‌های بخش خصوصی و هم سازمان‌های بخش دولتی است. حوزه مدیریت منابع انسانی ضرورت مدیریت توان افزایی، استعداد و شایسته پروری افراد از طریق فرایندهای جامع و نظام مند وجود دارد. آسیب‌شناسی بر پایه اطلاعات جهت تجزیه و تحلیل و شناخت دقیق تر ساختار، تعاملات، رویه عملها و روشها، سبکهای مدیریتی و سایر عناصر سیستم چاره‌جو، لازم و ضروری است. این تحقیق با هدف آسیب‌شناسی نظام منابع انسانی برنامه‌های بلندمدت کشور انجام گرفت. لازم است همواره تغییرات محیطی رصد شده و بر اساس آن استراتژی‌های سازمان و استراتژی‌های منابع انسانی تدوین و چالش‌های موجود و آینده شناسایی و مدیریت شود. وجود دیدگاه و تفکر استراتژیک در سازمان سبب می‌شود مدیران منابع انسانی و کارکنان، در محدوده زمان حال باقی نمانند و به افق‌های دوردست توجه نمایند و علاوه بر شناسایی و مدیریت چالش‌های موجود، چالش‌های پیش رو را نیز شناسایی و مدیریت کنند. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز تحقیق با استفاده از مصاحبه با خبرگان و مدیران مرتبط با حوزه منابع انسانی گردآوری گردید. سپس با استفاده از آزمون T و روش سلسله مراتبی آسیب‌شناسی شده تحلیل گردید. در این تحقیق ۴ بعد عوامل اجرایی، سیاسی، اقتصادی و قانونی بعنوان آسیب‌شناسایی شد و در نهایت مدل نهایی ارائه گردید.

کلید واژه: منابع انسانی، بعد سیاسی، بعد اقتصادی، بعد قانونی، برنامه‌های اول و دوم

مقدمه:

منابع انسانی هم کلید موفقیت سازمان‌های بخش خصوصی و هم سازمان‌های بخش دولتی است. حوزه مدیریت منابع انسانی ضرورت مدیریت توان افزایی، استعداد و شایسته پروری افراد از طریق فرایندهای جامع و نظام مند وجود دارد. آسیب‌شناسی بر پایه اطلاعات جهت تجزیه و تحلیل و شناخت دقیق تر ساختار، تعاملات، رویه عملها و روشها، سبکهای مدیریتی و سایر عناصر سیستم چاره‌جو، لازم و ضروری است. برنامه ریزی برای توسعه در هر کشوری با توجه به نیازها و شرایط و مقتضیات آن کشور صورت می‌گیرد و ظرفیت‌ها و نیازهای هر کشوری نوع خاصی از برنامه ریزی‌های بلندمدت و کوتاه مدت را مشخص می‌کند. ایران تا پیش از دهه ۱۳۳۰ شمسی فاقد هر گونه نظام سازمان یافته برنامه ریزی برای توسعه کشور بود و سازمان برنامه و بودجه را می‌توان یکی از پایه‌های نظام اقتصادی و توسعه ایران در سال‌های پس از ۱۳۳۷ دانست. در ایران نیز استراتژی‌ها و برنامه‌هایی برای توسعه به صورت بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت تهیه شده است قبل و بعد از انقلاب تجربه شده است که برنامه‌های پنج ساله توسعه یکی از این دست برنامه‌ها می‌باشد. برنامه‌های توسعه پنج ساله میان مدت، توسط دولت وقت تنظیم می‌شود و به تصویب مجلس شورای اسلامی می‌رسد. بعد از انقلاب، در هشت سال جنگ ایران و عراق امکان اجرای برنامه‌های توسعه کشور از بین رفت، چراکه در شرایطی که موجودیت و حاکمیت ملی ایران از سوی کشورهای خارجی تهدید می‌شد، و در شرایط تحریم‌های علیه ایران که از سوی کشورهای مرکز اعمال

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

می‌شد، تلاش و همت ایرانی‌ها مصروف اداره جنگ و تأمین حداقل شرایط برای زندگی مردم شد و تدوین برنامه‌های پنج ساله توسعه بعد از پایان جنگ تحمیلی و از سال ۶۸ با تصویب اولین برنامه از این دست شروع شد. آسیب‌شناسی برنامه‌های توسعه، راهی است برای جلوگیری از تکرار خطاهای گذشته و گامی است به سوی توسعه یافتگی منطبق با بستر جامعه (صیفوری و تقوی، ۱۳۹۷: ۲). اغلب این گونه تصور می‌شود که برنامه ریزی از تفکر مارکس نشأت گرفته و نظام شوروی سابق آن را عملی ساخته است. برخی از محققان برنامه ریزی نیز با استناد به کتاب «آنتی دورینگ» انگلس ۲ که در آن چندین بار کلمه برنامه ریزی به کار رفته، این باور را تقویت می‌کنند (مصطفوی، ۱۳۹۵: ۶۲-۶۶).

بویژه در دنیای معاصر با پیشرفت‌های شگرف علمی و فناوری، روند جهانی شدن و برخی عوارض صنعتی شدن سریع قدرت‌های نوظهور اقتصادی که نزدیک نیمی از جمعیت جهان را در خود جای داده‌اند و گرم شدن زمین، رشد مهاجران قانونی و غیر قانونی، چندی است که طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه را بیش از پیش ضروری ساخته است. اهم دلایل و ضرورت‌های تدوین برنامه‌های توسعه، عبارت است از: ایجاد هماهنگی در سطح سیاست‌گذاری و کاهش درجه نااطمینانی نسبت به سیاست‌های میان مدت کشور برای فعالان اقتصادی، فراهم کردن ضمانت اجرای برنامه بویژه درباره اجزایی از بخش عمومی مانند قوه قضائیه، شهرداری‌ها و ... که در محدوده قوه مجریه جای نمی‌گیرند، انتظام بخشی به کار کردهای دولت در چارچوب اهداف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی برنامه، پیشگیری از تفسیرهای مختلف درباره صلاحیت‌های دولت بویژه درباره برخی اصلاحات ساختاری و سازمانی و پاسخگو ساختن دولت (ر. ک: مرکز پژوهشها، ۱۳۹۴)؛ همچنین به دلیل روند پرشتاب فناوری که شکاف کشورها را از نظر توسعه افزایش می‌دهد؛ روند پرشتاب اقتصاد دانش بنیان که به شکاف بیشتر در آمدی به شدت دامن می‌زند؛ بحران‌های اقتصادی که امروزه سریع‌تر سرایت می‌کند.

متأسفانه در عرصه اقتصادی راهبرد و الگوی کلان اقتصادی ترسیم نشده و برنامه‌های پنج ساله توسعه و سند چشم‌انداز و اقتصاد مقاومتی نیز که می‌توانست چالش نظری ساختار اقتصادی کشور را پاسخ داده و نقش مهمی در تحول ساختار اقتصادی کشور ایفا نماید، در عرصه عمل و اجرا، به طور کامل محقق نشد و در عمل دولت‌ها در عرصه اقتصادی به جای توجه به سیاست‌های ابلاغی بر اساس اولویت‌های فکری و گرایش‌های نظری خود عمل نموده زمانی اولویت به توسعه اقتصادی داده می‌شد و زمانی توسعه سیاسی اولویت داشت و در برهه‌ای عدالت محوریت یافت.

بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی ضرورت مدیریت توان‌افزایی، استعداد و شایسته‌پروری افراد از طریق فرایندهای جامع و نظام مند وجود دارد. در سازمان‌های دانش محور به ویژه مراکز پژوهشی، وجود افراد شایسته با مهارت‌های مناسب در جایگاه‌های شغلی تعریف شده ضروری است که این ضرورت در پی محورهای راهبردی سازمانها تعریف شده است. مدیریت راهبردی منابع انسانی بر رابطه بین سیاستها و شیوه‌های مدیریت افراد و راهکار کسب و کار سازمانها متمرکز است و به نوعی به‌عنوان طرح غالب مدیریت افراد در سه دهه گذشته ظهور پیدا کرده است (کاظمی و نصرآبادی، ۱۳۹۶: ۳۰-۳۱).

ارزیابی شش دهه برنامه ریزی توسعه در ایران بیشتر از همه حاوی این پیام است که اولاً حجم عظیم منابع انسانی، مالی و طبیعی مصرف شده، با دستاوردهای آن تناسبی نداشته است و با وجود پیشرفت‌های مهمی که در برخورداری از مواهب توسعه نسبت به گذشته پدید آمده، شکاف و فاصله تاریخی ایران با کشورهای پیشرفته و حتی اهداف و آرمان‌های ملی چندان کاهش نیافته است. اجرای نه برنامه توسعه در سال‌های پیش و پس از انقلاب اسلامی، زمینه انجام ارزیابی‌های واقع بینانه و علمی از نظام برنامه ریزی توسعه در ایران را فراهم کرده است؛ از این رو، ضرورت دارد رویکرد حاکم بر نظام برنامه ریزی ایران مورد کنکاش و بررسی قرار گیرد و آسیب‌های آن شناسایی شود (خاندوزی، ۱۳۸۹: ۹۹-۱۲۹). لذا در مجموع با توجه به اهداف کلان اقتصادی مدنظر سند چشم‌انداز و جامعه ایرانی ۱۴۰۴، سیاست‌های کلی برنامه‌های توسعه و اهداف برنامه‌های پنج ساله توسعه، این ابعاد در محورهای کلی ششگانه دسته‌بندی می‌شوند: ۱. تولید و رفاه جامعه، ۲. شاخص‌های پولی و قیمت‌ها، ۳. بازار کار، اشتغال و بهره‌وری، ۴. عدالت، فقرزدایی و به دور از تبعیض و نابرابری، ۵. جهانی شدن اقتصاد، پیوندهای جهانی و تجارت خارجی، ۶. دولت و ساختار اقتصادی (شقایق شهری، ۱۳۹۶: ۲۱۳-۲۱۴). با عنایت به موارد مذکور این سوال مطرح است که آسیب‌های نظام منابع انسانی کدامند و این آسیب‌ها در برنامه‌های اول و دوم چگونه بوده است؟

ادبیات تحقیق:

آسیب شناسی: معادل کلمه پاتولوژی است. مراد از آن شناسایی علل و ریشه عواملی است که در بروز بحران در پدیده های مختلف نقش دارند و این عوامل می تواند روند بالندگی و کارآمدی پدیده ها را مختل سازند. هدف از آسیب شناسی یافتن علت یا علل رکود یا بحران در روند طبیعی پدیده ها فعالیت هاست. آسیب شناسی فرایندی است نظامند از جمع آوری داده ها به منظور تعامل اثربخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالش ها، فشارها و محدودیت های محیطی در سازمان (اندرو مانزینی، ۲۰۰۵)

آسیب شناسی سازمانی، فرآیند استفاده از مفاهیم و روش های علوم رفتاری، به ویژه روان شناسی به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان ها و یافتن راه هایی برای افزایش اثر بخشی آنها می باشد (وی ریچ، ۲۰۰۵) آسیب شناسی بر پایه اطلاعات جهت تجزیه و تحلیل و شناخت دقیق تر ساختار، تعاملات، رویه عملها و روشها، سبکهای مدیریتی و سایر عناصر سیستم چاره جو، لازم و ضروری است. به عبارتی آسیب شناسی، تشخیص مسأله و کانون علمی آن جهت تعیین اقدامات لازم به منظور بهسازی عملکرد سازمان، امری است پایه ای و اساسی. آسیب شناسی نیازمند نگرشی سیستماتیک و منظم به کل فرایند است و هدف از آن تشخیص ماهیت و نوع مسأله ای است که بروز نموده و نیاز به حل دارد (ممی زاده ۱۳۷۵، ۱۲۹). آسیب شناسی سازمانی معمولاً بررسی دو حوزه وسیع را ایجاد می کند: حوزه اول: تشخیص از عوامل تشکیل دهنده سازمان انجام می شود که شامل بخشها، ادارات، محصولات و روابط بین عوامل و تاثیر متقابل آنها بر هم است؛ و حوزه دوم: آسیب شناسی براساس فرایندهای سازمانی پایه گذاری شده است که شامل شبکه های ارتباطی، حل گروهی مشکل، تصمیم گیری، سبکهای رهبری و اعمال قدرت، روشهای برنامه ریزی و تعیین هدف و مدیریت تعارض و رقابت است (فرهنگی ۱۳۷۹، ۱۶). **تعاریف مدیریت منابع انسانی**

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاستها، اقدامات و سیستمهایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهند (نو و دیگران، ۲۰۰۰: ۴).

مدیریت منابع انسانی: رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دست یابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می کنند (آرمسترانگ، ۱۹۹۳: ۳۳-۳۴)^۲

مدیریت منابع انسانی: فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است (دی سنزو و را بینز، ۱۹۸۸: ۴)^۳

مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ ظهور کرد و توسط طرفداران آن به عنوان فصل جدیدی در مدیریت نیروی انسانی تکامل یافت. اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی جایگزین مدیریت کارکنان نمی شود بلکه به فرایندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می نگرد. هم چنین فلسفه های اصلی آن تا حد قابل ملاحظه ای متفاوت از مفاهیم سنتی مدیریت کارکنان است. با این همه برخی از رویکردهای خاص مدیریت کارکنان و روابط کارکنان می توانند تحت عنوان رویکردهای مدیریت منابع انسانی توصیف شوند زیرا در راستای فلسفه اساسی مدیریت منابع انسانی هستند (آرمسترانگ، ۱۹۹۳: ۳۳)

مدیریت منابع انسانی رویکردی جامع به مدیریت استراتژیک منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به مدیریت کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر تعهد و دو طرفه بودن ارتباط دارد (آرمسترانگ، ۱۹۹۳: ۳۷)

مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان (اسکارپلو و لدوینکا، ۱۹۸۸: ۴)^۴.

مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاستها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان. برای مثال این سیاستها و اقدامات دربرگیرنده موارد زیر می شود:

- تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان)

^۲ . Armstrong

^۳ . D senzo and Robbins

^۴ scar pello and led vinka.

- برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی
- گزینش داوطلبان واجد شرایط
- توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام
- مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمت کارکنان)
- ایجاد انگیزه و مزایا
- ارزیابی عملکرد
- برقراری ارتباط با کارکنان (مصاحبه، مشاوره و اجرای مقررات انضباطی)
- توسعه نیروی انسانی و آموزش
- متعهد نمودن کارکنان به سازمان (دسلر، ۱۳۸۱: ۲)^۵

فلسفه مدیریت منابع انسانی

منابع انسانی مهمترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آنها کلید موفقیت سازمان است. اگر سیاست‌ها و رویه‌های مربوط به کارکنان سازمان با همدیگر تطابق و سهم قابل ملاحظه‌ای در دستیابی به اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک داشته باشند دستیابی به موفقیت سازمانی محتمل‌تر است. فرهنگ و ارزش‌های کلی، شرایط سازمانی و رفتار مدیریتی که از آن فرهنگ نشأت می‌گیرد تأثیر زیادی بر دستیابی به تعالی مطلوب می‌گذارد. چنین فرهنگی نیازمند مدیریت شدن است بدین معنی که باید تلاشی مستمر برای ایجاد پذیرش و انجام آنها صرف شود. دستیابی به یکپارچگی نیازمند تلاش مستمر است. منظور از یکپارچگی این است که تمام اعضای سازمان با داشتن حسی از مقصود مشترک با یکدیگر کار کنند (آرمسترانگ، ۱۹۹۳: ۳۴)

اهمیت مدیریت منابع انسانی برای سازمان ها

سازمان ها بوضوح متشکل از چیزی بیش از نمودار های سازمانی هستند . موجودیت آنها براساس منابع متعددی همچون منابع انسانی ، مالی ، مادی و اطلاعاتی و دانش شکل می گیرد . با وجود این مدیریت منابع انسانی برای سازمان ها به مثابه کارکردی حیاتی تلقی می شود . زیرا مولفه اصلی شکل دهنده سازمان های مردمند و مدیریت اثر بخش آنها وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی است . در گذشته ، رهبری نیروی انسانی در سازمان به عهده اداره آمار و امور اداری بود . اما امروزه تحت تاثیر عوامل بیرون سازمانی بالاخص تطابق قابلیت رهبری امور کارکنان با نیاز های جدید ، امور مربوط به منابع انسانی در رابطه با رسالت و اهداف سازمان و در نظر داشتن چالش های محیطی سازماندهی می شود.

بر این اساس ، اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد او به منزله یک منبع استراتژیک و طراح و مجری نظام ها و فراگرد های سازمانی جایگاهی بمراتب والاتر از گذشته یافته است تا جایی که در تفکر سازمانی پیشرفته از انسان به مثابه مهمترین منبع و دارایی برای سازمانی یاد می شود . بدین لحاظ امروزه سازمان ها برای بقاء ، انتظام و بالندگی خود می کوشند از طریق منابع انسانی فرهیخته در گستره جهانی به رشد وسیع ، بهبود مستمر ، کارآمدی ، سود بخشی ، انعطاف پذیری ، انطباق پذیری ، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود نائل شوند . به زعم بارون و کرپس منابع انسانی کلید موفقیت یا شکست های سازمانی به شمار می آید.

متأسفانه در زمینه اهمیت منابع انسانی به شدت سهل انگاری می شود و در عمل نقش حیاتی و استراتژیک آن نادیده گرفته می شود این امر در حالی است که در دنیای کنونی عامل انسانی و نقش منحصر به فرد آن در سازمان ها اهمیت فراوانی یافته است (عباس پور ، ۱۳۸۴ : ۱۶ - ۱۰)

چهار روند و بحران عمده ای که در اهمیت مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی تاثیر می گذارد ، عبارتند از:

^۵ . Dessler

۱. هزینه هایی که از راه به کار گرفتن کار ساز مدیریت منابع انسانی صرفه جویی می شوند.
۲. بحران بهره وری
۳. شتاب و پیچیدگی فزاینده دگرگونی های اجتماعی، فرهنگی، حقوقی، جمعیتی و آموزشی و پرورشی
۴. نشانه کژ کاری در محل کار (صائبی و طوسی، ۱۳۸۱: ۳۷)

قانون برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی جمهوری اسلامی ایران

الف: هدفهای کلی

- ۱- بازسازی و تجهیز بنیه دفاعی و تامین نیازهای ضروری آن بر مبنای اهداف دفاعی تعیین شده.
- ۲- بازسازی و نوسازی ظرفیتهای تولیدی و زیربنایی و مراکز جمعیتی خسارت دیده در طول جنگ تحمیلی در چهارچوب اولویتهای برنامه.
- ۳- گسترش کمی و ارتقاء کیفی فرهنگ عمومی تعلیم و تربیت و علوم و فنون در جامعه با توجه خاص نسبت به نسل جوان.
- ۴- ایجاد رشد اقتصادی در جهت افزایش تولید سرانه، اشتغال مولد و کاهش وابستگی اقتصادی با تاکید بر خود کفایی محصولات استراتژیک کشاورزی و مهار تورم.
- ۵- تلاش در جهت تامین عدالت اجتماعی اسلامی.
- ۶- تامین حداقل نیازهای اساسی آحاد مردم.
- ۷- تعیین و اصلاح الگوی مصرف در جهت تعیین نیازهای انسان و جامعه در جریان رشد و تکامل مادی و معنوی با حفظ کرامت و آزادی انسان.
- ۸- اصلاح سازمان و مدیریت اجرایی و قضایی کشور در ابعاد مختلف.
- ۹- تلاش در جهت ایجاد امنیت قضایی و تحکیم مبانی نظری و عملی تساوی عموم در برابر قانون و اجرای عدالت و حمایت از آزادیهای مشروع فردی و اجتماعی.
- ۱۰- سازماندهی قضایی و توزیع جغرافیایی جمعیت و فعالیتهای متناسب با مزیتها، متناهی نسبی هر منطقه به استثنای مواردی که ملاحظات سیاسی و نظامی ایجاب می نماید.

قانون برنامه پنج ساله دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران

الف: هدفهای کلان کیفی

- ۱- تلاش در جهت تحقق عدالت اجتماعی.
- ۲- رشد فضایل بر اساس اخلاق اسلامی و ارتقاء کمی و کیفی و فرهنگ عمومی جامعه.
- ۳- هدایت جوانان و نوجوانان در عرصه های ایمان مذهبی، فرهنگ خودی، خلافت، علم، هنر، فن، و تربیت بدنی و مناسب انسانی، خانوادگی و اجتماعی و مشارکت در صحنه های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی.
- ۴- افزایش بهره وری
- ۵- تربیت نیروی انسانی مورد نیاز.
- ۶- رشد و توسعه پایدار اقتصادی با محوریت بخش کشاورزی.
- ۷- اصلاح ساختار نظارتی اجرائی و قضائی کشور در جهت تحقق اهداف برنامه.

- ۸ - تقویت مشارکت عامه مردم و اتخاذ تدابیر لازم برای نظارت شایسته و پیوسته بر اجرای برنامه.
- ۹ - تلاش در جهت کاهش وابستگی اقتصاد کشور به درآمدهای حاصل از نفت و توسعه بیش از پیش صادرات غیر نفتی.
- ۱۰ - حفظ محیط زیستی و استقاده بهینه از منابع طبیعی کشور.
- ۱۱ - تقویت بنیه دفاعی کشور در نیاز در چار چوب سیاست های و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا.
- ۱۲ - رعایت اصول عزت و حکمت و مصلحت کشور در سیاست خارجی.
- ۱۳ - تلاش در جهت جاکمیت کامل قانون و حفظ امنیت همه جانبه آحاد مردم و ترویج فرهنگ احترام به قانون ، نظم اجتماعی و وجدان کار
- ۱۴ - نظام دهی و بکارگیری تحقیقات بعنوان ابزاری برای حل مشکلات و توسعه کشور.
- ۱۵ - ایجاد تعادل در بخشهای اقتصادی (تعاونی ، خصوصی و دولتی)
- ۱۶ - تقویت و ترویج ارزشهای انقلاب اسلامی در عرضه کردن منابع مالی و امکانات دولتی

روش تحقیق:

در اجرای این تحقیق، از رویکرد کیفی و کمی و به صورت ترکیبی استفاده گردیده است. بنابراین از لحاظ نتیجه در مرحله اول، یک تحقیق توسعه ای است و در مرحله دوم یک تحقیق کاربردی است زیرا درصدد ارائه راهکار جهت استفاده از نتایج به دست آمده برای بکارگیری و بهره گیری از مدل بدست آمده از نتایج این تحقیق خواهد بود. همچنین از لحاظ هدف پژوهش های اجتماعی در سه گروه جای می گیرند:

کشف یک موضوع جدید (پژوهش اکتشافی)، توصیف یک پدیده اجتماعی (پژوهش توصیفی) و تبیین چرایی وقوع (پژوهش تبیینی) (نیومن^۶، ۱۳۹۳، ۷۱-۶۷) این تحقیق از لحاظ هدف، در مرحله طراحی مدل یک تحقیق اکتشافی و در مرحله تحلیل وضعیت موجود یک تحقیق توصیفی است.

تحقیقات از نظر نوع داده، به تحقیقات کمی و کیفی تقسیم بندی می شوند. (نیومن^۶، ۱۳۹۳، ۹۰-۸۳) با توجه به اینکه در این تحقیق از هر دو حالت استفاده شده به همین جهت، از نوع تحقیقات آمیخته (کیفی و کمی) است.

فرآیند اجرای تحقیق

در انجام این تحقیق نخست با مطالعه کتب و مقالات علمی مرتبط با موضوع تحقیق، ادبیات مورد نیاز جمع آوری می گردد. سپس با استفاده از مصاحبه داده های مورد نیاز در بخش کیفی تحقیق گردآوری می گردد. پس از تهیه مدل و با توزیع پرسشنامه آسیب ها شناسایی خواهد شد. به صورت کلی مراحل به شرح زیر انجام خواهد شد:

- ۱- بررسی مطالب کتب و مقالات علمی به منظور گرد آوری ادبیات مورد نیاز
- ۲- مراجعه به اسناد و منابع مرتبط جهت شناسایی وضعیت موجود نظام منابع انسانی برنامه‌های بلندمدت کشور
- ۳- انجام مقایسه میان وضعیت نظام منابع انسانی برنامه‌های بلند مدت اول و دوم کشور
- ۴- ارائه مدل حاصل از انجام تحقیق
- ۵- انجام آسیب شناسی نظام منابع انسانی برنامه‌های بلندمدت کشور با استفاده از مدل بدست آمده
- ۶- ارائه راهکار به سازمان مدیریت و برنامه ریزی

^۶ Newman

نتایج آزمون T تک متغیره

آزمون T تک متغیره نشان می دهد که آیا میانگین یک متغیر تفاوت معنی داری با یک مقدار ثابت t که اصطلاحات مقدار آزمون نامیده می شود، دارد یا خیر. مهمترین نکته در استفاده از این آزمون مقدار آزمون است که یک نقطه وسط را بیان می کند. (مومنی و قیومی، ۱۳۹۰، ۸۹)

در بین زیر معیارهای یک تا بیست و چهار زیر معیارهای توجه کم به تیم سازی در انجام امور سازمان بعنوان آسیب شناسایی نشد. مابقی شاخص ها بعنوان آسیب شناسایی گردید.

تعیین اولویت معیارهای اصلی

برای انجام تحلیل سلسله مراتبی نخست معیارهای اصلی بصورت زوجی مقایسه شده اند. تکنیک AHP یک تکنیک رتبه بندی است و رتبه بندی در این تکنیک براساس مقایسه های زوجی صورت می گیرد. مقایسه زوجی بسیار ساده است و تمامی عناصر هر خوشه باید به صورت دو به دو مقایسه شوند. بنابراین اگر در یک خوشه Π عنصر وجود داشته باشد $\frac{n(n-1)}{2}$ مقایسه صورت خواهد گرفت. چون ابعاد ۴ تا می باشد بنابراین تعداد مقایسه های انجام شده برابر است با:

$$\frac{n(n-1)}{2} = \frac{4(4-1)}{2} = 6$$

بنابراین ۶ مقایسه زوجی از دیدگاه گروهی از خبرگان انجام شده است و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی دیدگاه خبرگان تجمیع گردیده است. ماتریس مقایسه زوجی حاصل از تجمیع دیدگاه خبرگان در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول (۱) ماتریس مقایسه زوجی معیارهای اصلی

عوامل اجرایی	عوامل قانونی	عوامل اقتصادی	عوامل سیاسی	
۲,۷۱۹	۲,۲۳۶	۱,۱۹۸	۱	عوامل سیاسی
۱,۴۷۳	۱,۹۸۵	۱	۲,۰۱۷	عوامل اقتصادی
۳,۰۴۱	۱	۲,۱۲۶	۱,۹۵۷	عوامل قانونی
۱	۳,۳۴۵	۳,۰۱۲	۲,۷۶۵	عوامل اجرایی

گام بعدی محاسبه میانگین هندسی هر سطر برای تعیین وزن معیارها است

$$\pi_1 = \sqrt[4]{1 * 1.198 * 2.236 * 2.719} = 1.643$$

به همین ترتیب میانگین هندسی سایر سطرها محاسبه می شود.

$$\pi_2 = 1.588$$

$$\pi_3 = 1.886$$

$$\pi_4 = 2.297$$

سپس مجموع میانگین هندسی تمامی سطرها محاسبه می شود.

با تقسیم میانگین هندسی هر سطر بر مجموع میانگین هندسی سطرها مقدار وزن نرمال بدست می‌آید که به آن بردارویژه نیز گفته می‌شود. خلاصه نتایج در جدول (۲) آمده است:

جدول (۲) ماتریس مقایسه زوجی معیارهای اصلی

بردار ویژه	میانگین هندسی	عوامل اجرایی	عوامل قانونی	عوامل اقتصادی	عوامل سیاسی	
۰,۲۲۲	۱,۶۴۳	۲,۷۱۹	۲,۲۳۶	۱,۱۹۸	۱	عوامل سیاسی
۰,۲۱۴	۱,۵۸۸	۱,۴۷۳	۱,۹۸۵	۱	۲,۰۱۷	عوامل اقتصادی
۰,۲۵۴	۱,۸۸۶	۳,۰۴۱	۱	۲,۱۲۶	۱,۹۵۷	عوامل قانونی
۰,۳۰۹	۲,۲۹۷	۱	۳,۳۴۵	۳,۰۱۲	۲,۷۶۵	عوامل اجرایی

براساس جدول (۲) بردار ویژه اولویت معیارهای اصلی به صورت W_1 خواهد بود.

$$W_1 = \begin{pmatrix} 0,222 \\ 0,214 \\ 0,254 \\ 0,309 \end{pmatrix}$$

بر اساس بردار ویژه بدست آمده:

معیار عوامل اجرایی با وزن نرمال شده $0,309$ در اولویت اول می باشد.
 معیار عوامل قانونی با وزن نرمال شده $0,254$ در اولویت دوم می باشد.
 معیار عوامل سیاسی با وزن نرمال شده $0,222$ در اولویت سوم می باشد.
 معیار عوامل اقتصادی با وزن نرمال شده $0,214$ در اولویت آخر می باشد.



شکل (۱) اولویت‌بندی معیارهای اصلی براساس هدف پژوهش

همچنین نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده $0,024$ بدست آمده است که کوچک‌تر از $0,1$ می‌باشد، بنابراین می‌توان به مقایسه‌های انجام شده اعتماد کرد.

نتیجه ی اولویت نهائی شاخص‌ها

بنا بر نتایج بدست آمده از اولویت نهائی شاخص‌های نهایی که با استفاده از آزمون T تک متغیره و تکنیک AHP محاسبه شده است، وزن نهائی هریک از شاخص‌های مدل محاسبه و مشخص شده است.

جدول (۳) رتبه بندی نهایی به تفکیک شاخص ها

رتبه نهایی آسیب ها	مؤلفه	شاخص	وزن نهایی شاخصها
۱	طرح ها و لوايح	ارتباط كم سرفصل های مقاطع تحصیلی مختلف با نیروی کار مورد نیاز صنعت	۰,۲۲۸
۲	نظام کاربرد از طریق انگیزش و رهبری در سازمان	نبود مسیر پیشرفت شغلی در سازمانهای دولتی	۰,۲۱۴
۳	طرح ها و لوايح	ارتباط كم بین صنعت و دانشگاه در پرورش نیروی مورد نیاز	۰,۲۰۸
۴	نظام جذب و تأمین منابع انسانی	انواع استخدام بدون آزمون دستگاههای اجرایی (قراردادی، قرار داد کارمعی و ...)	۰,۱۹۸
۵	نظام جذب و تأمین منابع انسانی	مدرک گرایی (تأکید بیش از حد بر مدرک تحصیلی)	۰,۱۹۵
۶	نظام نگهداشت منابع انسانی	جبران نامناسب خدمات کارکنان بصورت مالی مستقیم (حقوق، مسکن و ...)	۰,۱۸۵
۷	نظام نگهداشت منابع انسانی	جبران نامناسب خدمات کارکنان بصورت غیرمستقیم (بیمه، بازنشستگی و...)	۰,۱۸۲
۸	نظام آموزش و بهسازی	تناسب ضعیف دوره های آموزشی با نیاز روز کارکنان در بخش صنعت	۰,۱۶۷
۹	نظام آموزش و بهسازی	نداشتن برنامه استراتژیک آموزش در دستگاههای اجرایی	۰,۱۶۷
۱۰	نظام کاربرد از طریق انگیزش و رهبری در سازمان	نبودن پاداش مبتنی بر شایستگی	۰,۱۶۱
۱۱	تغییر دولتها	بی توجهی به برنامه های مدیران قبلی	۰,۱۴۲
۱۲	نظام نگهداشت منابع انسانی	ضعف در برخورد منصفانه با کارکنان	۰,۱۳۶
۱۳	نظام کاربرد از طریق انگیزش و رهبری در سازمان	نظام ارزیابی صوری کارکنان	۰,۱۳۳
۱۴	تغییر دولتها	تغییرات مدیران سازمانی	۰,۱۲۶
۱۵	روابط بین المللی	تحریمهای اقتصادی کشور	۰,۱۲۲
۱۶	نظام نگهداشت منابع انسانی	کمبود زیرساخت های لازم جهت استفاده بهینه از کارکنان	۰,۱۱۸
۱۷	نظام آموزش و بهسازی	برگزاری سطحی آموزشهای ضمن خدمت	۰,۱۱۷
۱۸	نظام جذب و تأمین منابع انسانی	بی توجهی به خلاقیت و کارآفرینی در جذب منابع انسانی	۰,۱۱۴
۱۹	نظام جذب و تأمین منابع انسانی	آزمون های استخدامی نامرتبط با مشاغل و پستهای سازمانی	۰,۱۱۱
۲۰	نظام جذب و تأمین منابع انسانی	فقدان مصاحبه های روانشناسی در جذب کارکنان بدو استخدام	۰,۱۱۱

۲۱	نظام نگهداشت منابع انسانی	ضعف در ارگونومی محیط کار	۰,۱
۲۲	نظام آموزش و بهسازی	بی توجهی به خلاقیت و کارآفرینی در آموزش و بهسازی منابع انسانی	۰,۱
۲۳	روابط بین‌المللی	فشارهای اقتصادی بر کارکنان	۰,۰۹۶
۲۴	نظام کاربرد از طریق انگیزش و رهبری در سازمان	توجه کم به تیم سازی در انجام امور سازمان	۰,۰۱۳

نتیجه گیری

در این تحقیق برگزاری سطحی آموزشهای ضمن خدمت، تناسب ضعیف دوره های آموزشی با نیاز روز کارکنان در بخش صنعت، نداشتن برنامه استراتژیک آموزش در دستگاههای اجرایی که همگی آسیب های بخش نظام آموزش و بهسازی کارکنان می باشد، همچنین جبران نامناسب خدمات کارکنان بصورت مالی مستقیم (حقوق، مسکن و ...) و جبران نامناسب خدمات کارکنان بصورت غیرمستقیم (بیمه، بازنشستگی و...) بعنوان آسیب های بخش نگهداشت و نظام ارزیابی صوری کارکنان که آسیب بخش نظام کاربرد از طریق انگیزش و رهبری در سازمان شناخته شد با نتایج تحقیق اسدی و ذاکری (۱۳۹۹) تحت عنوان «چالش های مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران» همسو بود. ایشان در این تحقیق به این نتیجه رسیدند که: تغییرات هرم جمعیتی، ویژگی های فرهنگ عمومی و سازمانی، ضعف نظام های ارزیابی عملکرد و سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، نارسایی های نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان، ناهماهنگی در نظام پرداخت بین کارکنان و مدیران و نیز سازمان های مختلف از اهم چالش های پیش روی مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران در مسیر تحقق اهداف چشم انداز و اسناد بالادستی نظام می باشد.

در این تحقیق توجه کم به تیم سازی در انجام امور سازمان بعنوان آسیب شناسایی شده که با تحقیق کشوری و همکاران (۱۳۹۷) همسو بود که در آن فقدان فرهنگ کار تیمی بعنوان آسیب شناخته شده بود.

همچنین آسیب های شناسایی شده موارد جذب و تأمین نیروی انسانی اعم از مدرک گرایی (تأکید بیش از حد بر مدرک تحصیلی)، آزمونهای استخدامی نامرتبط با مشاغل و پستهای سازمانی، انواع استخدام بدون آزمون دستگاههای اجرایی (قراردادی، قرار داد کارمعی و...)، بی توجهی به خلاقیت و کارآفرینی در جذب منابع انسانی و فقدان مصاحبه های روانشناسی در جذب کارکنان بدو استخدام با آسیب شناسایی شده در تحقیق کشوری و همکاران (۱۳۹۷) مبنی بر انتخاب و گزینش کارکنان همسو می باشد و در نهایت نظام ارزیابی صوری کارکنان و ضعف در برخورد منصفانه با کارکنان، جبران نامناسب خدمات کارکنان بصورت مالی مستقیم (حقوق، مسکن و ...)، جبران نامناسب خدمات کارکنان بصورت غیرمستقیم (بیمه، بازنشستگی و...) و نبودن پاداش مبتنی بر شایستگی با آسیب های تحقیق کشوری و همکاران (۱۳۹۷) مبنی بر شاخص های ارزیابی، عوامل انگیزشی شامل فقدان سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، عدم برقراری ارتباط بین ارزیابی و سیستم تشویقی و فقدان انگیزه همسو می باشد.

در این تحقیق ضعف در برخورد منصفانه با کارکنان و نبودن پاداش مبتنی بر شایستگی بعنوان آسیب شناسایی شده که با مطالعه ای که در سال (۱۳۹۴) توسط صفری و همکاران انجام شده، همسو بود که در آن عدالت سازمانی بعنوان آسیب شناسایی شده بود.

در این تحقیق جبران نامناسب خدمات کارکنان بصورت مالی مستقیم (حقوق، مسکن و ...)، جبران نامناسب خدمات کارکنان بصورت غیرمستقیم (بیمه، بازنشستگی و...) و نبودن پاداش مبتنی بر شایستگی بعنوان آسیب

شناسایی شده که با نتیجه تحقیق شاه حسینی و همکاران (۱۳۹۴) که در آن نظام حقوق و دستمزد غیر متناسب با بخش خصوصی از مهم‌ترین این آسیب‌ها شناخته می‌شوند، همسو می‌باشد.

در این تحقیق آزمون‌های استخدامی نا مرتبط با مشاغل و پستهای سازمانی، بی توجهی به خلاقیت و کارآفرینی در جذب منابع انسانی و فقدان مصاحبه‌های روانشناسی در جذب کارکنان بدو استخدام بعنوان آسیب شناسایی شده که با نتیجه تحقیق در مطالعه‌ای که در سال ۱۳۹۱ توسط فرهی بوزنجانی و همکاران انجام شده همسو می‌باشد که در آن آزمونهای استخدامی بعنوان آسیب شناسایی شده است.

در این تحقیق ضعف در برخورد منصفانه با کارکنان و نبودن پاداش مبتنی بر شایستگی بعنوان آسیب شناسایی شده که با مطالعه‌ای که توسط چینیجانی و یعقوبی در سال ۲۰۱۳ انجام شده، همسو بود که در آن نگره داشت منابع انسانی و عدالت سازمانی بعنوان آسیب شناسایی شده بود.

پیشنهادهای تحقیق

با عنایت به نتایج بدست آمده و اولویتهای مشخص شده از آسیب‌های شناسایی شده پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می‌شود:

- ۱) در جهت رفع آسیب "ارتباط کم سرفصل‌های مقاطع تحصیلی مختلف با نیروی کار مورد نیاز صنعت" پیشنهاد می‌شود بخش صنعت نیازهای خود را با وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مورد بازبینی قرار دهد و در یک کارگروه مشترک بین دو بخش سرفصل‌های دانشگاهی اصلاح گردد.
- ۲) در جهت رفع آسیب "نبود مسیر پیشرفت شغلی در سازمانهای دولتی" پیشنهاد می‌شود این موضوع به صورت دستور و ابلاغ از سوی سازمان امور اداری و استخدامی به کلیه وزارتخانه‌ها و سازمانها ابلاغ گردد و اجرایی شد آن پیگیری گردد.
- ۳) در جهت رفع آسیب "ارتباط کم بین صنعت و دانشگاه در پرورش نیروی مورد نیاز" پیشنهاد می‌شود وزارت علوم، تحقیقات و فناوری براساس نیاز صنعت به جذب و پرورش دانشجو اقدام نماید.
- ۴) در جهت رفع آسیب "انواع استخدام بدون آزمون دستگاههای اجرایی (قراردادی، قرار داد کارمین و...)" پیشنهاد می‌شود بخش صنعت نیروی مورد نیاز خود را تنها از طریق آزمون‌های استخدامی جذب نماید.
- ۵) در جهت رفع آسیب "مدرک گرایی (تأکید بیش از حد بر مدرک تحصیلی)" پیشنهاد می‌شود وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در تربیت دانشجو نهایت جدیت را انجام دهد و بخش صنعت هم بر دانش مورد نیاز این بخش تأکید نماید نه اینکه صرفاً به مدرک تحصیلی تأکید و توجه کند.
- ۶) در جهت رفع آسیب "جبران نامناسب خدمات کارکنان بصورت مالی مستقیم (حقوق، مسکن و...)" پیشنهاد می‌شود حقوق و مزایای کارکنان براساس نرخ تورم افزایش یابد. چرا که در یک بازه چند ساله در دوران جنگ تحمیلی ضریب حقوق کارکنان تغییر نکرده است و همین موضوع باعث کاهش حقوق و مزایای اکثر کارکنان دولت و اختلاف فاحش با تورم سالیانه گردیده است.
- ۷) در جهت رفع آسیب "جبران نامناسب خدمات کارکنان بصورت غیرمستقیم (بیمه، بازنشستگی و...)" پیشنهاد می‌شود امکاناتی برای کارکنان برای بعد از بازنشستگی فراهم گردد. چرا که کارکنان فعلی در صورتیکه رفتار مثبت سازمان با افراد بازنشسته را ببینند باعث افزایش تعهد و دلبستگی شان به سازمان خواهد شد.
- ۸) در جهت رفع آسیب "تناسب ضعیف دوره‌های آموزشی با نیاز روز کارکنان در بخش صنعت" پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی ما مطابق با نیاز صنعت طراحی و اجرا گردد.

- ۹) در جهت رفع آسیب " نداشتن برنامه استراتژیک آموزش در دستگاههای اجرایی " پیشنهاد می‌شود بخش آموزش در وزارتخانه ها و سازمان ها بصورت مستقل فعالیت نموده و برنامه خود را برای سازمان به صورت بلند مدت طراحی و اجرا نمایند.
- ۱۰) در جهت رفع آسیب " نبودن پاداش مبتنی بر شایستگی " پیشنهاد می‌شود بر اساس توانمندی کارکنان پاداش داده شود چه مالی و چه غیر مالی و معنوی
- ۱۱) در جهت رفع آسیب " بی توجهی به برنامه های مدیران قبلی " پیشنهاد می‌شود سازمان بازرسی و مدیریت عملکرد برنامه های دستگاهها را سالانه اخذ و تا اتمام آن پیگیری نماید.
- ۱۲) در جهت رفع آسیب " ضعف در برخورد منصفانه با کارکنان " پیشنهاد می‌شود مدیران دستگاهها آموزشهایی در خصوص سبک های رهبری را طی نمایند. همچنین دوره های رفتاری
- ۱۳) در جهت رفع آسیب " نظام ارزیابی صوری کارکنان " پیشنهاد می‌شود سازمان بازرسی و مدیریت عملکرد نسبت به بازبینی فرم ها و ارزشیابی کارکنان اقدام نماید.
- ۱۴) در جهت رفع آسیب " تغییرات مدیران سازمانی " پیشنهاد می‌شود دوره مدیریت ۴ ساله براساس قانون مدیریت خدمات کشوری رعایت و اعمال گردد.
- ۱۵) در جهت رفع آسیب " تحریمهای اقتصادی کشور " پیشنهاد می‌شود حکومت حاکمه راهکاری برای برون رفت از این مشکل پیدا نماید.
- ۱۶) در جهت رفع آسیب " کمبود زیرساخت های لازم جهت استفاده بهینه از کارکنان " پیشنهاد می‌شود براساس دانش روز صنعت فعالیتهای خود را پیش ببرد و ابزار لازم را هم خریداری نماید.
- در جهت رفع آسیب " بی توجهی به خلاقیت و کارآفرینی در جذب منابع انسانی " پیشنهاد می‌شود در زمان جذب منابع انسانی مورد نیاز، در مصاحبه تخصصی قبل از استخدام این مورد بررسی گردد.

منابع و مأخذ

منابع فارسی

- ۱) الوانی، سیدمهدی و قاسمی، احمدرضا، (۱۳۷۷)، مدیریت و مسئولیت‌های اجتماعی سازمان، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- ۲) بامبرگر، پیتر و لن مشولم (۲۰۰۰). استراتژی های منابع انسانی. ترجمه ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۳) عادل و مومنی، منصور، (۱۳۸۱) ، آمار و کاربرد آن در مدیریت، تهران: بازتاب.
- ۴) مومنی، منصور ، (۱۳۸۶) ، تحلیل های آماری با استفاده از SPSS ، تهران: کتاب نو.
- ۵) اندرسون، والرئ. (۱۳۸۷). تحقیق در مدیریت منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی و سعیده امیری، دفتر پژوهش های فرهنگی
- ۶) دفت، ریچاردال. (۱۳۷۷). تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسیان و محمد اعرابی. چاپ ۶ سال ۱۳۸۸. دفتر پژوهشهای فرهنگی
- ۷) ارمنسترانگ، میشل. (۱۳۸۸). دستنامه مدیریت منابع انسانی. ترجمه حسین پهلوانیان. سیدمهدی میرحسینی زواره و جمشید کمایی. انتشارات نیکوروش.
- ۸) بکر برایان، هیوزلید مارک و اولریش دیو. (۱۳۸۸) (روش های ارزیابی متوازن منابع انسانی) رابطه بین افراد ، استراتژی و عملکرد (ترجمه پرویز احمدی با همکاری لقمان رحمان پور انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی).
- ۹) نادری، عزت اله و سیف نراق، مریم. (۱۳۸۰). روشهای تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی. تهران: دفتر تحقیقات و انتشارات بدر

- ۱۰) سکاران، اوما (۱۳۸۰)، "روش های تحقیق در مدیریت"، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۱۱) اسدی، فریده، مظفری، امیراحمد، زارعی علی(۱۳۹۶)، رابطه مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی از دیدگاه کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان ایران، پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی.
- ۱۲) اسفندیاری، عاطفه، نکویی مقدم، محمود، محمدی، زینب، نوروزی، سمانه، امیراسماعیلی، محمدرضا (۱۳۹۰). : آسیب شناسی منابع انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی کرمان با استفاده از مدل سه شاخگی - ۱۳۸۹. نشریه طلوع بهداشت، ۱۰(۳۳)، ۱-۱۲.
- ۱۳) اسفندیاری، عاطفه، نکویی مقدم، محمود، محمدی زینب، نوروزی، سمانه و اسماعیلی، محمدرضا، (۱۳۸۹)، آسیب شناسی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی کرمان با استفاده از مدل سه شاخگی فصلنامه علمی دانشگاه بهداشت یزد سال دهم شماره سوم.
- ۱۴) اصلانی، فروغ السادات، طهماسبی، سیمین، بردبار، نجمه (۱۳۹۸). آسیب شناسی منابع انسانی شبکه بهداشت و درمان با استفاده از مدل سه شاخگی. فصلنامه پژوهش های سلامت محور، ۱۵(۱)، ۴۵-۵۶.
- ۱۵) اکبری بورنگ، محمد، پور، سمیرا (۱۳۹۵). تعیین تأثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی بر قابلیت یادگیری سازمانی با میانجی گری سرمایه انسانی. مدیریت بهره وری، سال دهم، شماره ۳۹، صص ۲۱۵-۱۹۱.
- ۱۶) برادر، رؤیا، کیانی خوزستانی، حسن، گوهری، حمیده (۱۳۹۱). بررسی وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه های عمومی کشور از نقطه نظر مدیریت دانش. فصلنامه تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه های عمومی (پیام کتابخانه سابق)، ۱۸(۶۹)، ۳۵۵-۳۳۱.
- ۱۷) بهرام زاده، حسینعلی، امیری، هوشنگ، قدیری، رامین (۱۳۹۴). آسیب شناسی مدیریت نیروی انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی مازندران براساس مدل سه شاخگی. فصلنامه روانشناسی تربیتی، ۶(۲)، ۸۲-۵۹.
- ۱۸) بیات، مهین، (۱۳۹۳)، آسیب شناسی معاونت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه براساس مدل سه شاخگی، بیست و نهمین کنفرانس بین المللی برق.
- ۱۹) توکلی، شقایق، (۱۳۸۸)، آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت موسسه مطالعات بین المللی انرژی؛ شماره ۴.
- ۲۰) حسین پور، داود، قربانی پاچی، عقیل (۱۳۹۶). تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان استان مازندران. پژوهش های مدیریت راهبردی، ۲۳(۶۵)، ۴۵-۷۵.
- ۲۱) حمیدی، همایون، سرفرازی، مهرزاد (۱۳۹۰). جهانی شدن و مدیریت منابع انسانی. مطالعات راهبردی جهانی شدن، ۲(۲)، ۱-۴۰.
- ۲۲) حیدرعلی هومن، فتح الهی علی اکبر(۱۳۸۴) بررسی عملی بودن اعتبار روایی و نرم یابی مقیاسی، سنجش سبک های تفکر استرنبرگ - واکنر برای مدیران م‌سستات آموزشی عالی تهران .
- ۲۳) خاکی غلام رضا، روش تحقیق (با رویکرد پایان نامه نویسی)، تعداد صفحات ۳۶۰ - ۱۳۹۰ - چاپ نهم. انتشارات بازتاب. تهران.
- ۲۴) دانایی فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی، (۱۳۹۶)، روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، ناشران: صفار، اشراقی، نوبت چاپ ۱۲.
- ۲۵) درودی، فریبرز، عباسی، مجید (۱۳۹۷). بررسی به کارگیری معیارهای مدیریت دانش در ارتقای کیفیت خدمات اطلاعاتی در کتابخانه های عمومی استان کرمان. فصلنامه مطالعات کتابداری و علم اطلاعات، ۱۰(۲۴)، ۱۶۶-۱۵۱.

- ۲۶) دلاوری، رضا، (۱۳۹۰)، آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی در بخش دولتی بر اساس مدل سه شاخگی، نخستین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی تهران: موسسه آفاه صنعت ۶۴-۶.
- ۲۷) رحمانی، حجت، رجبی واسوکلایی، قاسم، سعیدپور، جلال، رضایی، مهدی، نیکان، سمیه، خسروی، بهمن (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی منابع انسانی مجتمع بیمارستانی امام خمینی بر اساس مدل سه شاخگی. فصلنامه بیمارستان، ۱۶(۴)، ۳۵-۴۱.
- ۲۸) صفری، علی، فرخی، مجتبی، صالح زاده، رضا (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۷(۱)، ۸۳-۱۱۱.
- ۲۹) غفاری، فاطمه، کیمیایی، علی، حسین زاده، احمد، کیمیایی، سلیمان (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی نظام منابع انسانی براساس مدل سه شاخگی در آموزش و پرورش شهرستان لامرد. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها.
- ۳۰) فرهنگ، علی‌اکبر؛ (۱۳۷۹)، پروژه بررسی و شناخت وضع موجود شرکت آب منطقه ای کرمان، ارائه اولویت‌های تحقیقات جهت حل برخی از مشکلات سازمان و افزایش بهره‌وری، مرکز پژوهش‌های کاربری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ۳۱) قربان‌نژاد، وحید، علیزاده، مهدی، بجانی، حسین (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی نظام جبران خدمات در ناجا (مورد مطالعه: معاونت نیروی انسانی ناجا). فصلنامه علمی منابع انسانی ناجا، ۱۰(۵۶)، ۳۸-۹.
- ۳۲) کاظمی، حمید، نصری نصرآبادی، شهره (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی در مراکز پژوهشی (مطالعه موردی: مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور). نشریه رهیافت، ۲۷(۶۶)، ۴۶-۲۹.
- ۳۳) لطیفی، معصومه، محمد بیگی، فاطمه، اله بخشیان، لیلی، داوری دولت‌آبادی، نسرین (۱۳۹۸). ارائه مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌های عمومی کشور با رویکردی به آینده. دو فصلنامه آینده پژوهی ایران، ۴(۲)، ۲۲۷-۲۰۳.
- ۳۴) ممی زاده، جعفر، (۱۳۸۵)، توسعه سازمان دانش بهسازی و نوسازی سازمان آپ سوم: انتشارات روایت.
- ۳۵) مومنی منصور، آذر عادل، کتاب آمار و کاربرد آن در مدیریت (تحلیل آماری) جلد دوم- (۱۳۹۳) - ویرایش ۳ - سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها - انتشارات سمت - مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی .
- ۳۶) میرزایی اهرنجان، ح، (۱۳۸۱)، طرح تفصیلی گسترش افق نو در شناخت آسیب‌شناسی سازمانهای عمومی و دولتی ایران (آب منطقه غرب)، مرکز پژوهش‌های کاربردی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ۳۷) میرزایی اهرنجان، حسن، (۱۳۷۷): تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.
- ۳۸) نجفی زاده، م؛ زاهدی، م، (۱۳۹۵)، شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی، مجله مدیریت توسعه تحول شماره ۲۵، ۵۹-۶۹.

منابع انگلیسی

- ۱) Davis, G.B, and Olson, M.H, (۱۹۸۵), "Management information system: Coceptual, Foundations, Structure, and Development" ۲nd, ed, New York: MC Graw- Hill. "
- ۲) Kast, E.Fremont and Rosenzweig, E.James, (۱۹۸۰), "Organization and management: A system and contingency Approach", ۴th.ed, Mc Graw-Hill, p. ۴۲۲, Also, op.cit., p. ۴۵۲.
- ۳) Ross, E.Joel and Others, (۱۹۸۳), " Information Systems for Modern Management", New Delhi: Prentice- Hall, pp. ۲۱۹-۲۲۰.
- ۴) Arthur, J. B. (۱۹۹۴). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, The Academy of Management Journal, ۳۷. ۳. ۶۷۰-۸۷.
- ۵) Easterby, Smith, M., Thorpe, R. and Lowe, A. (۱۹۹۱). Management Research: An Introduction, London: Sage.

- ۶) Aycan, Z., Al-Hamadi, A.B., Davis, A. and Budhwar, P. (۲۰۰۷), "Cultural orientations and preference for HRM policies and practices: the case of Oman", *International Journal of Human Resource Management*, Vol ۱۸ No. ۱, pp. ۱۱,۳۲.
- ۷) Alderfer, P.C. (۲۰۱۶). Identifying the in-service training needs of the social studies teachers within the context of lifelong learning. *Professional Psychology*, ۱۳(۴): ۶۲۵-۶۳۴.
- ۸) Alvarado, J.M. (۲۰۱۱). *Organizational Pathology*, Retrieved from: <http://www.Centrogeo.Com>.
- ۹) Armstrong, I. R. & Wheatley, W. J. (۱۹۹۰). Diagnosing the needs of small business clients: a methodology for consultation, *Consultation*, ۸, ۲۵-۴۰.
- ۱۰) Barlow, D.H. (۲۰۰۵). *Essentials of abnormal psychology*. Wadsworth: Belmont, CA.
- ۱۱) Boon, C., Den Hartog, D., Lepak, D., (۲۰۱۹). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, Vol. ۴۵ No. ۶, pp: ۲۴۹۸-۲۵۳۷.
- ۱۲) Burke, W. W. & Litwin, G. H. (۱۹۹۲). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, ۱۸(۳), ۵۲۳-۵۴۵.
- ۱۳) Cook, R. (۲۰۰۳). *Organizational diagnosis*. *Journal of Strategy & Business Transformation*, ۵(۲): ۴۵-۶۲.
- ۱۴) Esfandiari, A., Kavosi, Z., Ravanbod, M., Mohabbati, F., Esfandiari, F., Salari, H. & Zanganeh, M. (۲۰۱۷). Organizational pathology in staff department of Shiraz University of Medical Sciences based on three-branch model, *Sadra Medical Journal*, ۵ (۴): ۲۲۷-۲۳۸. (In Persian).
- ۱۵) Falletta, S.V. (۲۰۰۵). *Organizational diagnostic models: A review and synthesis*. Sunnyvale, CA: Leader sphere.
- ۱۶) Fischer, R., (۲۰۱۸). Human resource challenges for public libraries: survey results. *PUBLIC LIBRARY QUARTERLY*. "This is an Accepted Manuscript of an article published by Taylor & Francis in *Public Library Quarterly*."
- ۱۷) Harrison, M.I. (۱۹۹۴). *Diagnosing organizations: methods, models and process*, ۲nd Ed. Sage, thousand Oaks, CA.
- ۱۸) Hemsworth, D. (۲۰۱۶). An empirical assessment of the EFQM excellence model in purchasing. *International Business & Economics Research Journal*, ۱۵ (۴): ۱۲۷-۱۴۶.
- ۱۹) Kaplan, R. S. & Norton, D. (۲۰۰۴). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- ۲۰) Lawrence, P. (۲۰۱۵). *Leading change: the challenge of complexity*. Kogan Page: Philadelphia, PA, USA.
- ۲۱) Leavitt, H. J. (۱۹۶۵). *Applied organizational change in industry*, *Handbook of Organization*. New York, NY: Rand.
- ۲۲) Likert, R. (۱۹۶۷). *The human organization: Its management and value*. New York, NY: McGraw-Hill.
- ۲۳) Mahmudi Kochaksaraei, A. A., Farahani, M. & Rasteh Moghadam, A. (۲۰۱۵) The pathology of the staff training system by using three-dimensional. *Iranian Society for Training & Development*, ۲ (۵): ۲۷-۵۱, (In Persian).
- ۲۴) Douglas C, Montgomery. Peak, Elizabeth. (۲۰۰۷). *Introduction to Linear regression analysis*, ۲nd ED. (ISBN: ۹۷۸-۹۶۴-۲۵۰۰-۲۹۱X), Vol. ۳ (In Persian).

- ۲۵) MondaL., H., (۲۰۲۰). Human Resource Management and Its Aspects in Libraries. *Brainwave: A Multidisciplinary Journal* (ISSN: ۲۰۸۲-۶۰۹X), Vol. ۱, No. ۲, December ۲۰۲۰, pp. ۱۳۴-۱۴۱.
- ۲۶) Nadler, D., & Tushman, M. (۱۹۹۵). Types of organizational change: From incremental improvements to discontinuous transformations, Associates (Eds), *Discontinuous change*. Jossey-Bass, San Francisco: CA, ۱۴-۳۳.
- ۲۷) Nelson, L., & Burns, F. L. (۱۹۸۴). High performance programming: a framework for transforming organizations. *Transforming Work*, Alexandria, VA: Miles Rever Press.
- ۲۸) Peters, T. J. & Waterman, R. H. (۱۹۸۲). In search of excellence: Lessons from American best run Companies. New York, NY: Harper & Row.
- ۲۹) Peydaei, M. M. & Noori, F. (۲۰۱۲). Employee training pathology with emphasis on its effectiveness in Iranian organizations. Tehran: Publication of Azar. (In Persian).
- ۳۰) Rahimi, H., Siadat, A. Hoveida, R., Shahin, A., Nasrabadi, H. & Arbabi, A. (۲۰۱۱). The analysis of organizational diagnosis on based six box model in universities. *Higher Education Studies*, ۱ (۱), ۸۴-۹۲.
- ۳۱) Saleem, A. & Ghani, U. (۲۰۱۳). Application of Weisbard's organizational diagnosis model a case of Pakistan Banking Industry. *Business & Economic Review*, ۵ (۱), ۱-۱۱.
- ۳۲) Salvatore, V. & Falletta, E. (۲۰۰۵). Organizational diagnostic models: a review & synthesis. Leadershere. Inc.
- ۳۳) Schell, RW. (۲۰۰۴). Behavioral diagnosis model, Available: <http://www.uri.edu/research/Irc/sholl/Notes/Behavioral-Diagnosis>.
- ۳۴) Slack, N. J. & Singh, G. (۲۰۱۸). Diagnosis of organizational culture in public sector undertakings undergoing reforms. *Public Organization Review*, ۱۸(۳): ۳۶۱-۳۸۰.
- ۳۵) Soltani, M., Nikookar, G. H., Pashaei, A. & Khalili, A. R. (۲۰۱۸). Pathology of organizational training in one of the military bases of the Armed Forces. *Organizational Culture Management*, ۱۶ (۲): ۴۱۱-۴۳۸. (In Persian).
- ۳۶) Teymoornezhad, K. (۲۰۰۵). Organizational change management from theory to practice. Tehran: Publication of Hamoon. (In Persian).
- ۳۷) Tichy, N. (۱۹۸۳). Managing strategic change: technical, political and cultural dynamics. New York, NY: Wiley and Sons.
- ۳۸) Weisbord, M.R. (۱۹۷۶). Organizational diagnosis, six places to look for trouble with or without a theory. *Journal of Group and Organizational Management*, ۱, ۴, ۴۳۰-۴۴