

## آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی

علی صفوی\*، مجتبی فرخی\*\*، رضا صالح‌زاده\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۴/۰۷

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۲/۱۹

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در یک شرکت فعال در حوزه‌ی ICT در استان اصفهان است. برای آسیب‌شناسی، از یک الگوی سه‌مرحله‌ای بهره گرفته شده است. مرحله‌ی نخست، شامل سنجش نوع تفکر مدیران نسبت به منابع انسانی است که ابزارگردآوری داده‌ها در این مرحله مصاحبه نیمه‌ساختارمند است. مرحله‌ی دوم، شامل بررسی راهبرد و سامانه‌های مدیریت منابع انسانی است که اطلاعات این مرحله از طریق مشاهده و تکمیل چک‌لیست‌های مربوطه برای هشت سامانه به دست آمده است. مرحله‌ی سوم به بررسی متغیرهای رفتار سازمانی می‌پردازد که با استفاده از پرسش‌نامه و توزیع ۳۲۰ نسخه آن بین نمونه‌ی مورد نظر داده‌های این مرحله جمع‌آوری شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که در حوزه‌ی تفکر و نوع نگاه به مدیریت منابع انسانی حدود ۷۵ درصد از مصاحبه‌شوندگان دارای تفکر HRM به منابع انسانی شرکت می‌باشند. در زمینه‌ی راهبرد و سامانه‌های مدیریت منابع انسانی، سامانه‌ی تجزیه و تحلیل شغل و راهبرد مدیریت منابع انسانی تدوین شده‌ای وجود نداشت و سامانه‌های دیگر نیز برای بهبود، به اصلاحاتی فرایندی و محاسباتی نیاز دارند. در حوزه‌ی رفتار سازمانی نیز مشخص گردید که از نظر کارکنان شرکت، عدالت سازمانی درک شده در این شرکت پایین‌تر از حد میانگین است؛ اما رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی بالاتر از حد میانگین می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی؛ ICT، PM، SHRM، HRM

A.safari28@gmail.com

\*. استادیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

\*\* نویسنده‌ی مسئول: دانشجوی دکتری رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه اصفهان

Mojfarokhi20@yahoo.com

\*\*\* دانشجوی دکتری رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه اصفهان

## مقدمه

امروزه سرمایه‌ی انسانی یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان‌ها است (دومینگوئز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۲۸۰). در هزاره‌ی سوم، سازمان‌ها مزیت رقابتی خود را علاوه بر مسائل مالی و بازاریابی براساس منابع انسانی و استفاده‌ی بهینه از این منبع راهبردی قرار داده و در تمامی برنامه‌ریزی‌های راهبردی خود نقش منابع انسانی را بسیار پررنگ می‌دانند. بنابراین، به دلیل اهمیت منابع انسانی، سازمان‌ها همواره به دنبال ایجاد نظام‌های مدیریت منابع انسانی درست، دقیق و هماهنگ با سایر نظام‌ها و اجزای سازمان بوده تا علاوه بر داشتن و رعایت دیدگاه نظام‌مند در سازمان، همسو بودن با سایر اجزای سازمانی را رعایت کنند.

سازمان‌ها، بدون داشتن نظام‌های دقیق طراحی شده و هماهنگ با یکدیگر، نمی‌توانند به فعالیت‌های خود دوام بخشند و به اهداف بلندمدت از پیش طراحی شده دست یابند. مدیران در صورتی که بخواهند نظام‌های سازمانی را طراحی نمایند، باید از دیدگاهی نظام‌مند نسبت به سازمان و عوامل مؤثر بر آن برخوردار باشند. یکی از مهم‌ترین نظام‌های هر سازمان یا شرکت، نظام مدیریت منابع انسانی آن است که تأثیر زیادی روی عملکرد سازمان دارد (سانچز و سوریانو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۷). این نظام مهم، در صورتی که طی اجرای اقدامات خود مورد بازنگری و بازسازی قرار نگیرد، به مرور دچار آسیب شده و برنامه‌های تحول برای بهبود شرایط را سخت‌تر و طولانی‌تر می‌نماید. به منظور آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی، در آغاز باید به این نکته اشاره کرد که مشکل، چیزی است که توان سازمان را در رسیدن به هدف به خطر می‌اندازد، یا به بیان دیگر، وضعیتی است که سازمان را از کسب یک یا چند هدفش باز دارد. هر سازمانی، در طول حیات خود با مسائل مختلفی روبه‌رو می‌شود. این مسائل برحسب شدت تأثیر و ساختار، با یکدیگر تفاوت‌هایی دارند. برخی مشکلات ساده هستند و هدف تصمیم‌گیری روشن است، مشکل‌آشناست و اطلاعات درباره‌ی مشکل به آسانی تعریف و تکمیل می‌شود؛ چنین وضعیتی را مشکلات با ساختار خوب می‌نامند. این نوع از مشکلات، تهدیدکننده‌ی حیات سازمان نیستند. با این حال، بسیاری از وضعیت‌هایی که مدیران با آن روبه‌رو هستند، مشکلات با ساختارهای بد

1. Dominguez  
2. Sánchez & Soriano

هستند؛ این گونه مشکلات غیرمعمول و اطلاعات درباره‌ی چنین مشکلاتی مبهم و ناقص است (رابینز، ۱۳۹۱: ۲۵). آسیب‌های سازمانی - به‌ویژه در بخش منابع انسانی مشکلاتی - با ساختار بسیار بد است که اگر به موقع درمان نشود، سازمان را در یک دوره زمانی به سوی نابودی می‌کشاند. با توجه به اینکه شرکت مورد نظر جزو شرکت‌های تازه‌خصوصی شده است و از یک فضای دولتی وارد یک فضای رقابتی و پرچالش شده، برای پایداری و توسعه‌ی بازار، نیازمند منابع انسانی توانمند و خلاق می‌باشد؛ بنابراین، رسیدن به شرایط آرمانی منابع انسانی و مدیریت این منبع مهم سازمانی، در مرحله نخست نیازمند آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی در سطح استان اصفهان می‌باشد تا آسیب‌های موجود در این نظام شناسایی شود و سپس براساس یک برنامه‌ی هدفمند و همه جانبه بهبودهای سازمانی در حوزه‌ی منابع انسانی انجام شود. این پژوهش، به دنبال آن است تا با بررسی جامع و دقیق همه‌ی اجزای نظام مدیریت منابع انسانی در سه بخش تفکر مدیران نسبت به منابع انسانی، سامانه‌های مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی مهم حاکم بر شرکت، آسیب‌های موجود در این نظام مهم و حیاتی را استخراج نماید و با ارایه‌ی راه کارهای اصولی و کاربردی زمینه ساز ایجاد تغییر و تحول نظام مدیریت منابع انسانی این شرکت گردد.

## مروری بر ادبیات پژوهش

مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان زیرشاخه‌ای از رشته‌ی مدیریت، از دهه‌ی ۱۹۸۰ به بعد مورد توجه جدی جوامع توسعه‌یافته قرار گرفت و عنوان سرمایه‌ی انسانی را به خود اختصاص داد، به گونه‌ای که در دنیای پیشرفته‌ی صنعتی، از میان سه عامل ثروت آور شامل: منابع طبیعی، منابع فیزیکی و منابع انسانی، بیشترین توجه، بهره‌دهی و سودآوری را منابع انسانی نصیب آنان کرده است (فرهی بوزنجانی و همکاران، ۱۳۸۷: ۲).

تاکنون تعاریف مختلفی از مدیریت منابع انسانی ارائه شده است. ایوانسویچ<sup>۱</sup> (۲۰۱۰: ۲۰) مدیریت منابع انسانی را دربردارنده‌ی برنامه‌هایی می‌داند که به‌طور خاص مربوط به انسان‌ها در سازمان و ایجاد تسهیلاتی برای به کارگیری مؤثر آنها برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی است. مدیریت منابع انسانی، عبارت است از: علم و عملی که به ماهیت رابطه‌ی استخدای و تمامی

1. Ivancevich

تصمیمات، اقدامات و موضوعات مربوط به به این رابطه می‌پردازد (علی‌پور درویشی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۱۷). آرمسترانگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۶: ۱۰). مدیریت منابع انسانی را دیدگاهی منسجم و راهبردی در مدیریت ارزشمندترین سرمایه‌ی سازمان؛ یعنی، انسان‌هایی که به صورت فردی و گروهی در دست‌یابی به اهداف سازمانی تلاش می‌کنند، می‌داند. برابر این سه تعریف و همچنین تعاریف دسلر<sup>۲</sup> (۲۰۰۸: ۱۳)، کاسیو<sup>۳</sup> (۲۰۱۰: ۱۸)، برناردین<sup>۴</sup> (۲۰۱۰: ۹) می‌توان دریافت که مدیریت منابع انسانی، در مجموع به معنای مدیریت یک منبع راهبردی سازمان به نام انسان‌های سازمانی است که سازمان از طریق مدیریت صحیح این منبع راهبردی، می‌تواند کسب مزیت رقابتی نموده و ارزش افزوده‌ی بیشتری را نسبت به سایر سازمان‌ها خلق کند. بنابراین، هر چند امروزه تقاضا برای به‌کارگیری منابع انسانی بسیار بیشتر از پیش شده است، اما تنها آن بخش از منابع انسانی را می‌توان به‌طور مؤثر در جهت اهداف سازمانی به‌کارگرفت که علاوه بر مسائل کاری و سازمانی، مسائل خانوادگی و شخصی آنها نیز مورد توجه قرار گیرد (اولریش و اسمال وود<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴: ۱۲۳).

مدیریت منابع انسانی بر چهار حوزه تمرکز دارد (ایوانسویچ، ۲۰۱۰: ۳۹): ۱- مدیریت منابع انسانی، عملگرا<sup>۶</sup> می‌باشد: مدیریت منابع انسانی اثربخش، بر عملکرد به‌جای ثبت سوابق، نگارش رویه‌ها و قوانین، تمرکز دارد. ۲- مدیریت منابع انسانی، کارمندگرا است: مدیریت منابع انسانی به هر کارمند به‌عنوان یک منبع در سازمان می‌نگرد و خدمات و برنامه‌هایی برای برآوردن نیازهای آنان ارائه می‌دهد تا از این طریق، استفاده بهتری از این منبع ارزشمند نصیب سازمان شود. ۳- مدیریت منابع انسانی، جهانی‌گرا<sup>۷</sup> می‌باشد: با توجه به تنوع نیروی انسانی در شرکت‌های بین‌المللی، مدیریت منابع انسانی باید با افراد متفاوت از فرهنگ‌های متفاوت به صورت عادلانه، محترمانه و با حساسیت بالا برخورد کند. ۴- مدیریت منابع انسانی، آینده‌گرا<sup>۸</sup> است: مدیریت منابع انسانی اثربخش، بر کمک به سازمان در دست‌یابی به اهداف از طریق ایجاد شایستگی و انگیزش مناسب کارکنان، تمرکز دارد.

1. Armstrong
2. Dessler
3. Casio
4. Bernardin
5. Ulrich & Smallwood
6. Action-Oriented
7. Global-Oriented
8. Future-Oriented

اهداف مدیریت منابع انسانی از دیدگاه‌های مختلف بیان گردیده است. آرمسترانگ (۲۰۰۶): (۴۱) اهداف مدیریت منابع انسانی را اثربخشی سازمانی، مدیریت سرمایه‌ی انسانی، مدیریت دانش، مدیریت پاداش، روابط کارمندی، برآوردن نیازهای متفاوت و تبدیل قول‌های مدیریتی به اقدامات واقعی می‌داند. تورینگتون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸: ۲۰) اهداف مدیریت منابع انسانی را شامل اهداف مربوط به کارکنان، اهداف عملکردی، اهداف مربوط به مدیریت تغییر و اهداف اداری می‌دانند.

**آسیب‌شناسی سازمانی:** سازمان‌ها نیز ممکن است مانند انسان‌ها دچار بیماری‌های مختلف شوند و علائم آن را نشان دهند. معمولاً این گونه بیماری‌ها در سازمان، اغلب توسط کسانی منتقل می‌شود که مهم‌ترین تصمیم‌ها را می‌گیرند و پیوسته یا موقت، توانایی هماهنگی با نیازهای وابسته به نقش خود را ندارند. درمان بیماری در سازمان، تنها زمانی ممکن است که ریشه‌ی آن در مرحله‌ی نخست شناخته شده باشد. باور استفاده از آسیب‌شناسی باید به‌طور کامل و به‌کمک مشاوران خبره‌ی سازمانی به مجموعه انتقال یابد و هر دو سوی آسیب‌شناسی؛ یعنی، درمان و توسعه، به‌درستی تشریح شود. مفهوم آسیب‌شناسی در توسعه سازمانی شبیه الگوهای پزشکی است، به‌طور مثال آزمایش‌های فیزیکی پزشکی، اطلاعات حیاتی سامانه‌ی انسانی را جمع‌آوری و با ارزیابی این اطلاعات، پزشک مطابق با بیماری (تهدید) نسخه‌ای را ارایه می‌کند. به همین شکل، آسیب‌شناسی سازمانی از روش‌های مخصوص در جمع‌آوری اطلاعات مهم درباره‌ی سازمان استفاده می‌کند که براساس این اطلاعات، ارزیابی و مداخله‌ی سازمانی مناسب طرح‌ریزی می‌شود (تیچی و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷: ۳۶۵).

راهبردهای توسعه‌ی سازمانی زیادی به‌منظور بالا بردن اثربخشی سازمانی وجود دارد که یکی از آنها، آسیب‌شناسی سازمانی است که تشخیص یا ارزیابی وظایف یک سطح سازمانی را به منظور طرح‌ریزی مداخلات تغییر سازمانی مناسب دربر می‌گیرد.

آسیب‌شناسی سازمانی، شکل گسترده‌ای از فعالیت فراگیر برای کشف حقیقت و به‌عنوان پیش‌نیازی برای تلاش‌های سازمانی به‌شمار می‌رود. از آنجا که هدف آسیب‌شناسی سازمانی تعامل با سامانه‌های جامع و بزرگ همچون شرکت‌ها می‌باشد، بنابراین، حیطة‌ی وسیع‌تری از توسعه‌ی

1. Torrington et al.

2. Tichy et al.

سازمانی را دربر می‌گیرد و به همین دلیل، از نظر اصولی به نوبه‌ی خود یک مداخله است. این روش، به‌عنوان عامل مهم در توسعه و بهسازی سازمانی برای اقدام درست، مناسب و کمک به حذف نقاط کور مدیریتی طراحی شده است. یک آسیب‌شناسی جامع در: ۱- شناخت سازمان ۲- درک موقعیت سازمان در حال حاضر ۳- هدف نهایی سازمان ۴- ابزار رسیدن به اهداف مورد نظر و ۵- شاخص‌های رسیدن به هدف یا چگونگی درک رسیدن به هدف به سازمان یاری می‌رساند. این امر، به یک بررسی اصولی یا بنیادی از سازمان نیاز دارد (تیمورنژاد، ۱۳۸۴: ۵۹). به اعتقاد برودیر<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) ویژگی‌های آسیب‌شناسی مناسب در سطح سازمان به این صورت است که؛ آسیب‌شناسی، ظرفیت بنگاه‌ها را برای تغییر در فرهنگ سازمانی افزایش می‌دهد؛ فرصت مناسبی برای کسب بینش جدید از جنبه‌های مختلف کارها در سطح سازمان فراهم می‌کند و با آن می‌توان از تعهد سازمان به بهبود دائمی، مطمئن شد. وی، ضمن بررسی این ویژگی‌ها برای آسیب‌شناسی، چهار مرحله به این شرح پیشنهاد می‌کند: آسیب‌شناسی زمانی آغاز می‌شود که گروهی - معمولاً مدیریت - به مشکل سازمان پی می‌برند و درمی‌یابند که مشکل به شناسایی (از نظر نقطه‌ی ایجاد) و تغییر نیاز دارد؛ ترکیبی از نیروهای داخلی و خارجی، فرایند جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات را شروع می‌کنند که می‌تواند روش‌های متفاوت و مختلفی داشته باشد؛ فرایند جمع‌آوری داده‌ها به سوی داده‌هایی سوق داده می‌شود که احساس می‌شود اعتبار و صحت دارند و بالأخره نتایج آن به اعضای سازمان بازخورد داده می‌شود تا فعالیت‌های صحیح از سوی آنها اتخاذ و اجرا شود (برودیر، ۲۰۰۸: ۶۴۵).

## پیشینه‌ی پژوهش

فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با استفاده از رویکرد سامان‌مند، نظام‌گزینش کشور را آسیب‌شناسی نمودند. الگوی مفهومی به کار گرفته شده در این پژوهش، دارای ۲۱ مؤلفه شامل: ورودی، فرایند، خروجی و بازخوردهای نظام‌گزینش بود. نتایج پژوهش نشان داد که هفت مؤلفه‌ی: درخواست‌نامه‌ی شغلی، آزمون‌های استخدامی، آزمایش‌های پزشکی، آزمون باورهای دینی، آزمون سنجش امانت‌داری، آزمون شخصیت و آزمون صداقت، دارای بیشترین نقص و در

1. Brodeur

ناحیه‌ی غیر قابل قبول و ۱۴ مؤلفه‌ی دیگر از جمله: فرهنگ سازمانی، فناوری، مهارت و توانایی نیروی انسانی، ساختار و غیره دارای آسیب کمتر و در ناحیه قابل قبول قرار داشتند.

زالی و همکاران (۱۳۸۵) در تحقیقی به آسیب‌شناسی یک سازمان دولتی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که این شرکت در حوزه‌ی اهداف سازمانی، رهبری سازمانی، ساختار سازمانی، پاداش‌دهی، سازوکارهای هماهنگی، و حوزه‌ی تحول سازمانی دارای مشکل و نارسایی است. همچنین، برابر نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن، بیشترین نارسایی این شرکت در زمینه‌ی پاداش‌دهی است در حالی که کمترین مشکل این شرکت با اهداف سازمانی آن بوده است.

ردسوتی و ماکایاتورن<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در پژوهشی عوامل مربوط به آسیب‌شناسی سازمانی در کسب و کارهای خانوادگی را شناسایی کردند. برای این منظور در یک تحقیق کیفی و با استفاده از مصاحبه‌های عمیق با نُه کارشناس متخصص در زمینه‌ی مدیریت تحول، شش عامل موثر در این زمینه را شناسایی کردند که این عوامل عبارتند از: ارتباطات؛ تولید؛ مالکیت؛ ساختار؛ سیاست و فرهنگ ملی.

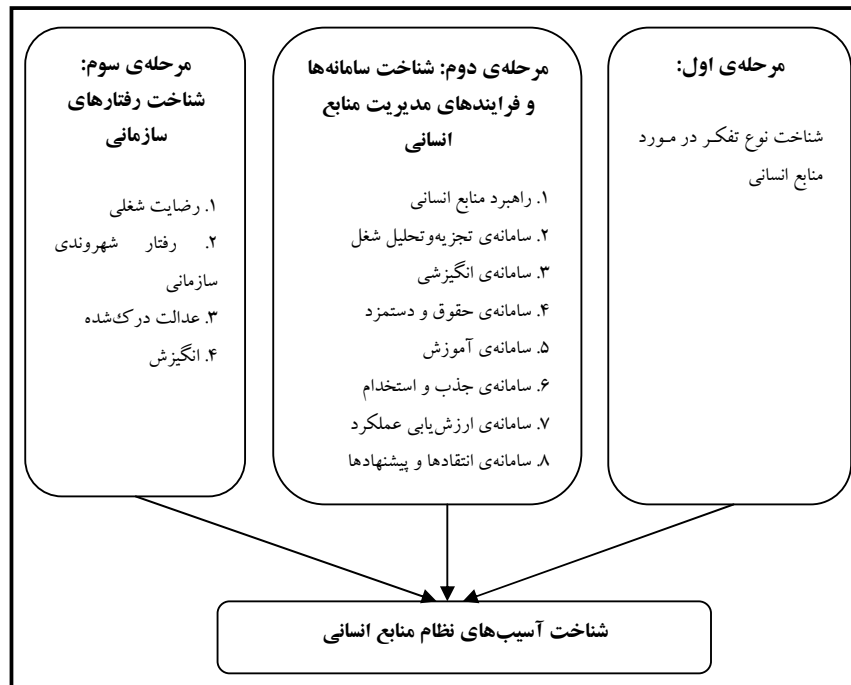
دی پافی<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در پژوهشی با یک روش‌شناسی تلفیقی کمی و کیفی به آسیب‌شناسی سازمان‌های توان‌بخشی فیزیکی در امریکا پرداخت و برای این منظور پرسش‌نامه‌ای شامل دو قسمت کمی و کیفی طراحی نمود. قسمت کمی پرسش‌نامه، شامل ۱۲ متغیر محیط خارجی؛ اقدامات مدیریت؛ ارزش‌ها و نیازهای فردی؛ مأموریت و راهبرد؛ جوّ گروه کاری؛ مهارت‌های فردی؛ عملکرد؛ فرهنگ؛ ساختار؛ رهبری؛ انگیزش و سامانه‌ها بودند و قسمت کیفی پژوهش نیز شامل چهار سؤال با پاسخ باز بود. بعد از توزیع پرسش‌نامه‌ها، ۱۹۳ پرسش‌نامه‌ی صحیح برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. نتایج رتبه‌بندی متغیرها نشان داد که از نظر کارکنان، در میان ۱۲ متغیر، محیط خارجی مؤثر بر سازمان، عاملی بسیار مهم در موفقیت سازمان است و دارای اولویت نخست می‌باشد و متغیر سامانه‌ها کمترین اهمیت را دارد. نتایج قسمت کیفی پژوهش نیز تا حد زیادی پشتیبانی‌کننده‌ی نتایج کمی بود.

1. Rodsutti & Makayathorn

2. Di Pofi

## روش‌شناسی پژوهش

با توجه به بررسی‌های انجام‌شده توسط پژوهشگران، این پژوهش در مورد روش‌های آسیب‌شناسی سازمانی و مدیریت منابع انسانی و تجارب فردی گروه اجرایی طرح در رابطه با آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی، الگوی نشان داده شده در شکل (۱) به‌عنوان الگوی مورد نظر در آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی شرکت مورد نظر می‌باشد.



شکل ۱. روش پیشنهادی برای آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی

روش انجام آسیب‌شناسی - با توجه به مدل پژوهش - در سه مرحله به این شرح انجام شده

است:



### مرحله‌ی نخست: شناخت نوع تفکر در مورد منابع انسانی: در این مرحله، با استفاده از

مصاحبه با مدیران و کارکنانی که در تصمیمات مربوط به منابع انسانی و همچنین طراحی و اجرای سامانه‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت فوق به‌عنوان مرکز مدیریت استان و همچنین مدیران و معاونین شرکت در شهرستان‌های کاشان، گلپایگان، نایین و شهرضا مؤثر بوده‌اند، نوع تفکر و نگاه به منابع انسانی و پارادایم حاکم بر مدیریت منابع انسانی در قالب سه نوع نگاه هزینه محور بودن منابع انسانی (PM)<sup>۱</sup>، نگاه منبع محور بودن منابع انسانی (HRM)<sup>۲</sup> و نگاه سرمایه‌ی راهبردی و اصلی بودن منابع انسانی (SHRM)<sup>۳</sup> تعیین می‌شود.

### مرحله‌ی دوم: شناخت سامانه‌ها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی: در این مرحله،

سامانه‌ها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی براساس معیارهای مربوط به سامانه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی مورد ارزیابی قرار گرفته است که شامل: ۱- راهبرد منابع انسانی ۲- سامانه‌ی تجزیه و تحلیل شغل ۳- سامانه‌ی جذب و استخدام ۴- سامانه‌ی آموزش ۵- سامانه‌ی حقوق و دستمزد ۶- سامانه‌ی انگیزش (پاداش) ۷- سامانه‌ی ارزش‌یابی عملکرد و ۸- سامانه‌ی انتقادات و پیشنهادات می‌باشند.

### مرحله‌ی سوم: شناخت رفتارهای سازمانی: در این مرحله، مهم‌ترین رفتارهای سازمانی

مؤثر در شرکت مدنظر مورد بررسی قرار گرفته است. این متغیرهای شامل: ۱- رضایت شغلی ۲- رفتار شهروندی سازمانی ۳- عدالت درک‌شده‌ی سازمانی و ۴- انگیزش کارکنان می‌باشد. گفتنی است که الگوی طراحی شده براساس این تفکر بوده که نوع تفکر و نگاه به منابع انسانی توسط مدیران، بر طراحی و به‌کارگیری سامانه‌های مدیریت منابع انسانی مؤثر می‌باشد و نتیجه‌ی این دو، بروز رفتارهای سازمانی است که در این طرح مهم‌ترین این رفتارها سنجش و تحلیل می‌گردد.

این پژوهش، از لحاظ هدف، کاربردی و روش انجام آن توصیفی-پیمایشی است. جامعه‌ی آماری در بخش بررسی نوع تفکر، کلیه‌ی اعضا هیئت مدیره و مدیر عامل، معاونین و برخی از مدیران مؤثر بر مباحث مربوط به مدیریت منابع انسانی در شهر اصفهان و شهرستان‌های کاشان،

1. Personnel Management (PM)  
2. Human Resource Management (HRM)  
3. Strategic Human Resource Management (SHRM)

گلپایگان، نایین و شهرضا بودند. برای انجام مصاحبه، تعداد ۱۲ نفر از اعضای هیئت‌مدیره و مدیر عامل و مدیران بخش‌های مختلف شرکت در شهر اصفهان و تعداد ۸ نفر از مدیران و معاونین چهار شهرستان کاشان، گلپایگان، نایین و شهرضا گزینش شدند که در مجموع حدود ۲۱ ساعت مصاحبه در شهر اصفهان و ۱۱ ساعت مصاحبه در شهرستان‌ها و در مجموع ۳۲ ساعت مصاحبه انجام پذیرفت. در بخش سامانه‌ها، راهبرد مدیریت منابع انسانی و تعداد ۷ سامانه از مهم‌ترین سامانه‌های مدیریت منابع انسانی توسط چک‌لیست مورد بررسی قرار گرفت. در بخش سنجش رفتار سازمانی، برای سنجش متغیرها از پرسش‌نامه‌ی محقق‌ساخته استفاده گردید که روایی آن به روش صوری تأیید شد. روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای و حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان تعداد ۳۲۰ نفر تعیین گردید که از تعداد پرسش‌نامه‌های برگشت داده شده، تعداد ۳۰۵ پرسش‌نامه، قابل تجزیه و تحلیل تحلیل شناخته شدند. در جدول (۱) تعداد پرسش‌نامه‌های توزیع شده در بخش‌های مختلف نشان داده شده است.

جدول ۱. حجم نمونه

حجم نمونه	شهرستان	شهرستان‌ها	بخش	حجم نمونه
۴۸	کاشان	شهرستان‌ها	ستاد مرکزی	۲۳
			معاونت مالی	۳۸
۲۰	شهرضا		شبکه‌ی دسترسی	۳۶
			معاونت بازاریابی	۱۵
۱۴	گلپایگان		بخش ارتباطات سیار	۲۰
			بخش سامانه‌های انتقال	۱۹
۲۰	نایین		بخش سامانه‌های مخابراتی	۴۶
			فناوری اطلاعات	۶

پایایی کل پرسش‌نامه به روش آلفای کرونباخ با مقدار ۰/۹۳ تأیید گردید (متغیرهای پژوهش نیز به تفکیک دارای پایایی بالاتر از ۷۰ درصد بودند).

## یافته‌های پژوهش

### نتایج تحلیل مصاحبه‌ها

برای انجام مصاحبه از روش مصاحبه‌ی بسته با استفاده از ۹ سؤال در زمینه‌ی مدیریت منابع انسانی استفاده گردید. برای تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده از روش شبه‌آماری استفاده شد. براساس روش شبه‌آماری در مصاحبه‌های انجام‌شده، برحسب سؤالات طراحی‌شده اولویت منابع انسانی در ذهن پاسخ‌دهندگان ملاک بوده است. بر این اساس، اگر پاسخ‌دهندگان در مورد سؤالات اولویت نخست را به منابع انسانی بدهند، نوع نگرش آنها نسبت به منابع انسانی SHRM است، اگر منابع انسانی را اولویت دوم بدانند نوع نگرش آنها HRM و اگر اولویت دوم به بعد بدانند نوع نگرش آنها PM ارزیابی می‌شود. همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، در مورد هر سؤال، شاخصی در نظر گرفته شده است؛ به‌عنوان مثال، در سؤال نخست، اولویت منابع انسانی در موفقیت شرکت فوق در زمینه‌ی تلفن همراه مد نظر بوده است. مصاحبه‌شونده‌ی شماره‌ی یک در پاسخ به سؤال نخست نقش منابع انسانی را در موفقیت شرکت در بخش تلفن همراه، دومین عامل موفقیت می‌داند؛ بدین ترتیب، نوع تفکر وی HRM است. این موضوع در مورد سؤالات دیگر و پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان صدق می‌کند. در روش شبه‌آماری، نخست، اولویت‌ها و سپس از طریق آزمون فراوانی، نوع نگاه به منابع انسانی مشخص می‌شود. به‌طور کلی، نتایج برآمده از تحلیل ۱۲ مصاحبه‌ی انجام‌شده در شهر اصفهان، نشان داد که حدود ۷۵ درصد از مصاحبه‌شوندگان در شهر اصفهان، دارای تفکرات HRM نسبت به منابع انسانی و حدود ۲۵ درصد مصاحبه‌شوندگان، دارای تفکرات PM نسبت به منابع انسانی می‌باشند. بدین ترتیب، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که تفکر غالب مدیران در شهر اصفهان نسبت به منابع انسانی HRM است. نتایج این مصاحبه‌ها در جدول (۲) نشان داده شده است:

جدول ۲. نتایج تحلیل مصاحبه‌های شهر اصفهان

ردیف	شاخص	اولویت	نوع تگ‌روش	شماره‌ی مصاحبه													
				۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲		
سؤال نخست	اولویت منابع انسانی (تلفن همراه)	۱	SHRM														
		۳ و ۲	HRM	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		۴ به بعد	PM		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
سؤال دوم	اولویت منابع انسانی (دیتا)	۱	SHRM														
		۳ و ۲	HRM	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		۴ به بعد	PM	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
سؤال سوم	اولویت منابع انسانی (ثابت)	۱	SHRM														
		۳ و ۲	HRM	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		۴ به بعد	PM		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
سؤال چهارم	اولویت منابع انسانی در بودجه	۱	SHRM														
		۲	HRM	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		۳	PM		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
سؤال پنجم	جایگاه منابع انسانی در راهبرد	۱	SHRM														
		۲	HRM	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		۳	PM		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
سؤال ششم	نحوه‌ی برخورد انضباطی	گفت‌وگو، جا به جایی، کمیته	SHRM														
		جا به جایی، کمیته	HRM	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		کمیته انضباطی	PM		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

جدول ۲. نتایج تحلیل مصاحبه‌های شهر اصفهان (ادامه)

ردیف	شاخص	اولویت	نوع تکرش	شماره‌ی مصاحبه																	
				۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲						
سؤال هفتم	نقش منابع انسانی در موفقیت شرکت	۱	SHRM																		
		۲	HRM	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			
		۳	PM		*										*	*					
سؤال هشتم	اقدامات شاخص تشویقی	فراتر از عرف سازمان	SHRM																		
		عرف سازمان	HRM	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			
	در حد مقررات سازمان	PM		*	*										*	*					
سؤال نهم	اهمیت آموزش	سرمایه گذاری	SHRM																		
		مهم و ضروری	HRM	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			
	هزینه	PM																			
جمع				۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰		
				۸	۳	۴	۶	۵	۴	۶	۶	۶	۵	۹	۹	۸	۳	۴	۵	۳	۳
				۱	۶	۵	۳	۴	۵	۳	۳	۳	۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

نتایج کلی مصاحبه‌های انجام شده در شهرستان‌ها نشان می‌دهد که تمام از مصاحبه شوندگان در شهرستان‌ها، دارای تفکرات HRM نسبت به منابع انسانی می‌باشند. نتایج این مصاحبه‌ها در جدول (۳) نشان داده شده است:

جدول ۳. نتایج تحلیل مصاحبه‌های شهرستان

ردیف	شاخص	اولویت	نوع نگرش	شماره‌ی مصاحبه								
				۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
سؤال نخست	اولویت منابع انسانی (تلفظ همراه)	۱	SHRM									
		۳ و ۲	HRM			*	*		*	*		
		۴ به بعد	PM	*	*	*			*			
سؤال دوم	اولویت منابع انسانی (دینا)	۱	SHRM									
		۳ و ۲	HRM	*			*	*	*			
		۴ به بعد	PM		*	*				*	*	
سؤال سوم	اولویت منابع انسانی (ثابت)	۱	SHRM									
		۳ و ۲	HRM	*			*	*	*		*	
		۴ به بعد	PM		*	*				*		
سؤال چهارم	اولویت منابع انسانی در بودجه	۱	SHRM									
		۲	HRM	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		۳	PM								*	
سؤال پنجم	جایگاه منابع انسانی در راهبرد	۱	SHRM									
		۲	HRM	*	*	*	*		*		*	
		۳	PM					*		*		
سؤال ششم	نحوه‌ی برخورد انضباطی	گفت‌وگو، جابه‌جایی، کمیته	SHRM									
		جابه‌جایی، کمیته	HRM	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		کمیته‌ی انضباطی	PM									
سؤال هفتم	نقش منابع انسانی در موفقیت شرکت	۱	SHRM									
		۲	HRM	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		۳	PM									

(۱۵۱امه) جدول ۳. نتایج تحلیل مصاحبه‌های شهرستان

ردیف	شاخص	اولویت	نوع نگرش	شماره‌ی مصاحبه									
				۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
سؤال هشتم	اقدامات شاخص تشویقی	فراتر از عرف سازمان	SHRM										
		عرف سازمان	HRM	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		درحد مقررات سازمان	PM										
سؤال نهم	اهمیت آموزش	سرمایه‌گذاری	SHRM										
		مهم و ضروری	HRM	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		هزینه	PM										
جمع			SHRM	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
			HRM	۸	۶	۶	۹	۸	۸	۶	۸	۸	۸
			PM	۱	۳	۳	۰	۱	۱	۳	۱	۱	۱

### نتایج برآمده از بررسی سامانه‌های شرکت

**سامانه‌ی راهبرد منابع انسانی:** بررسی این سامانه و نبود راهبرد کلی در شرکت مورد بررسی، نشان داد که وجود یک راهبرد کلی برای یک شرکت می‌تواند تمام فعالیت‌ها را در راستای اهداف شرکت متمرکز سازد و وجود برنامه‌ریزی راهبردی برای منابع انسانی، موجب پرهیز بخش‌های مختلف از برنامه‌ریزی‌های جداگانه برای منابع انسانی خودشان می‌شود و وجود برنامه‌ی راهبردی در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی، وجود سامانه‌ی برنامه‌ریزی منابع انسانی را به‌دنبال خواهد داشت.

**سامانه‌ی تجزیه و تحلیل شغل:** با بررسی این سامانه، مشخص شد که نبود سامانه‌ی تجزیه و تحلیل شغل به صورت کامل، موجب شده است تا اداره‌ی کارگزینی وظیفه‌ی اصلی خود یعنی ایجاد تناسب بین شغل و شاغل را (براساس سامانه‌ی تجزیه و تحلیل شغل) به خوبی انجام ندهد و این مورد به عدم تناسب شغل با شاغل در شرکت منجر شده است و ضمن کاهش بهره‌وری در

منابع انسانی درک نادرست از مفاهیم عدالت سازمانی در نزد کارکنان و بی‌انگیزگی و نارضایتی آنان از ارتقا را به دنبال داشته است. نبود این سامانه، موجب شده تا ارتقا نه براساس شایستگی‌ها و شرایط احراز، بلکه براساس نظر فردی انجام گردد و این مورد به گسترش تدریجی رفتارهای سیاسی در سازمان منجر شده است.

**سامانه‌ی جذب و استخدام:** با بررسی این سامانه مشخص شد که ضمن طراحی مناسب این سامانه، عدم تصمیم‌گیری کامل و روشن توسط شرکت نسبت به امور جذب و استخدام و بازگشت افراد قدیمی و ایجاد چالش‌های متعدد در این بخش، می‌تواند عدم اطمینان نسبت به برنامه‌ریزی در مدیریت منابع انسانی را به وجود آورد. همچنین، کوتاه بودن فرایند اجتماعی‌سازی باعث طراحی ذهن تازه استخدام‌شده‌ها براساس نظر همکاران و افراد موجود سازمان می‌شود.

**سامانه‌ی آموزش:** با توجه به بررسی‌های صورت گرفته نسبت به سامانه‌ی آموزش، می‌توان گفت که این سامانه مناسب طراحی شده است؛ اما در صورت ایجاد سامانه‌ی تجزیه و تحلیل شغل و رابطه‌ی با آن سامانه، برای انجام نیازسنجی آموزشی بهتر و پویاتر، اجباری بودن آموزش برای همه‌ی سطوح سازمان، جلوگیری از سیر نزولی آموزش‌های سرانه در سال‌های اخیر، انجام آموزش‌های سازمانی و مدیریتی به صورت گسترده و اجرای آن توسط افراد بیرونی جهت تزیق تفکرات جدید و بی‌طرفانه، این سامانه می‌تواند بهتر عمل کند.

**سامانه‌ی پرداخت:** براساس بررسی‌های صورت گرفته بر روی سامانه‌ی پرداخت، می‌توان نتیجه گرفت که این سامانه‌ی مشکل‌جدا ندارد؛ اما در صورتی که شرایط هر استان و شهر در حقوق و مزایا (مثل بدی آب و هوا، دوری از مرکز و غیره) در این سامانه در نظر گرفته شود و ضرایب حقوق و دستمزد هر دو سال یک‌بار مورد بازنگری قرار گیرد مناسب‌تر خواهد بود.

**سامانه‌ی انگیزش:** براساس بررسی‌های انجام‌شده در مورد سامانه‌ی انگیزش، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که این سامانه بنا به دلایل زیر فاقد اثر انگیزشی مناسب بر روی کارکنان شرکت می‌باشد: شروع فرایند فقط براساس نظر فردی است نه سامانه‌های معینی مثل ارزش‌یابی عملکرد، عدم انعطاف در ارایه‌ی پاداش‌ها و حق انتخاب کارکنان در تعیین نوع پاداش، در نظر نگرفتن ردیف بودجه‌ی مشخص برای پاداش‌ها، نداشتن اثر انگیزشی به دلیل تأخیر در پرداخت پاداش، عدم برگزاری جشن‌ها و مراسم انگیزشی، عدم برگزاری جلسات ماهانه و منظم و ارایه‌ی



گزارشات منظم به هیئت مدیره و عدم اطلاع رسانی در مورد دستورالعمل‌های انگیزشی و امور رفاهی با استفاده از مجلات داخلی.

**سامانه‌ی ارزش‌یابی عملکرد:** با بررسی این سامانه، مشخص شد که این سامانه علی‌رغم در نظر گرفتن خیلی از اصول طراحی سامانه‌ی ارزش‌یابی عملکرد، در صورتی که صرفاً بر مبنای نظر سرپرست اجرا نگردد (به دلیل اعمال نظر نابسامان و معذوریت‌های اخلاقی و تبدیل ارزش‌یابی به یک حالت تکراری و یکنواخت)، همچنین نتایج ارزش‌یابی عملکرد در قالب ارایه‌ی نمودارهای نمره‌های گذشته و پیشنهاد برای بهبود نقاط ضعف عملکردی کارکنان به خود کارکنان نیز ارایه گردد و فرمول تخصیص پاداش مورد بازنگری قرار گیرد و پاداش‌ها انگیزشی پرداخت شود، اثربخشی انگیزشی و بهبود عملکردی بسیار بیشتری خواهد داشت.

**سامانه‌ی انتقادات و پیشنهادهای منابع انسانی:** سامانه‌ی انتقادات و پیشنهادهای منابع انسانی در قالب دو زیربخش ارایه‌ی پیشنهادها و نظرات و همچنین بیان انتقادات سازنده و مؤثر تعریف می‌شود. با توجه به بررسی سامانه‌ی ارتباطات منابع انسانی، می‌توان نتیجه گرفت که در شرکت یادشده، سامانه‌ی ارایه‌ی انتقادات برای بیان نظر کارکنان راجع به عیوب سازمان و وجود سازوکاری برای شنیدن صداهای ناراضی وجود ندارد. همچنین، در صورتی که در سامانه‌ی ارایه‌ی پیشنهادها بررسی‌ها بدون نام نویسنده، به همراه در نظر گرفتن پاداشی مشخص و منعطف، ارایه‌ی بازخورد به کل سازمان در مورد اقدامات صورت گرفته در حوزه‌ی پیشنهادها، وجود سامانه‌ی دستی و کاغذی یا حتی تلفن گویای قابل ذخیره‌سازی صدا در کنار سامانه‌ی ماشینی<sup>۱</sup> و ارایه‌ی یک نماد به عنوان نماد پیشنهاد برتر برای پاداش به بهترین پیشنهاد در سال می‌تواند منجر به بهبود سامانه‌ی ارتباطات منابع انسانی منجر شود. در جدول (۴) به طور کلی به برخی از نقاط ضعف و قوت سامانه‌های بررسی شده اشاره شده است:

#### جدول ۴. نقاط قوت و ضعف سیستم‌های منابع انسانی

راهبردهای منابع انسانی	
<p><b>مستندات بررسی شده:</b> برنامه‌ی راهبردی شرکت، برنامه‌های منابع انسانی شرکت، راهبرد بخش‌های مختلف شرکت و اهداف بلندمدت شرکت و...</p>	<p><b>موارد چک لیست:</b> داشتن راهبرد کلی برای شرکت مخابرات، راهبرد در حوزه‌ی منابع انسانی، هماهنگی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کلی سازمان، اهداف بلند مدت، اهداف کوتاه‌مدت، اجرای راهبرد و بازبینی در راهبرد و...</p>
<p><b>ضعف‌ها:</b> نبود راهبرد مدیریت منابع انسانی، نداشتن چشم‌انداز مربوط به منابع انسانی، نبود اهداف بلندمدت مربوط به منابع انسانی، نبود اهداف کوتاه مدت مربوط به منابع انسانی، نبود شاخص‌های مربوط به منابع انسانی، پرداختن به مدیریت منابع انسانی به‌عنوان مدیریت امور اداری</p>	<p><b>قوت‌ها:</b></p>
سامانه‌ی تجزیه و تحلیل شغل	
<p><b>مستندات بررسی شده:</b> شرح شغل کارکنان، شناسنامه‌ی شغل‌ها و سامانه‌ی طبقه‌بندی مشاغل و...</p>	<p><b>موارد چک لیست:</b> شناسنامه‌ی شغل، شرح شغل، مشخصات شغل، وظایف روزانه، وظایف هفتگی، شرایط HSE، روش‌های جمع‌آوری اطلاعات شغلی، شرایط احراز شغل، ارتباط تجزیه و تحلیل شغل و آموزش و استفاده از تجزیه و تحلیل شغل در ارزش‌یابی عملکرد و...</p>
<p><b>ضعف‌ها:</b> نداشتن خلاصه شغل، نبود وظایف هفتگی شرح شغل، نبود وظایف روزانه شرح شغل، نبود وظایف ماهانه شرح شغل، نبود وظایف سالانه شرح شغل، نبود شرایط احراز شغل برای کل مشاغل، عدم استفاده از شرایط احراز در ارتقاء و انتقال، عدم استفاده از تجزیه و تحلیل شغل در ارزش‌یابی عملکرد، استفاده از شناسنامه‌ی شغل در تعیین حقوق و دستمزد، طبقه‌بندی براساس پست سازمانی، جدایی طبقه‌بندی مشاغل از شغل</p>	<p><b>قوت‌ها:</b> وجود شرح شغل، وجود دوره‌های بازبینی، آگاهی از شرح شغل توسط کارکنان و استفاده از شرح شغل در آموزش</p>
سامانه‌ی جذب و استخدام	
<p><b>مستندات بررسی شده:</b> برنامه‌های جذب منابع انسانی، فرم‌های جذب، سامانه‌ی اجتماعی سازی، نحوه‌ی برگزاری آزمون استخدامی و مستندات استخدام‌های گذشته و...</p>	<p><b>موارد چک لیست:</b> سامانه‌ی برنامه‌ریزی منابع انسانی، تعیین تعداد و نوع منابع انسانی مورد نیاز، در نظر گرفتن شرح شغل، شناسایی منابع و مراکز کارمندیابی، بررسی فرم درخواست کار، انجام غربال اولیه، برگزاری آزمون استخدامی، انجام مصاحبه‌ی استخدامی، حضور متخصصین در مصاحبه، حضور سرپرست در مصاحبه، انجام معاینه‌ی پزشکی و فرایند اجتماعی سازی و...</p>
<p><b>ضعف‌ها:</b> نبود برنامه‌ریزی منابع انسانی، عدم استفاده از متخصصین دانشگاهی در مصاحبه‌ها نبود فرایند اجتماعی سازی</p>	<p><b>قوت‌ها:</b> در نظر گرفتن شرح شغل، استفاده از شرایط احراز شغل تهران، شناسایی منابع و مراکز کارمندیابی به‌صورت نسبی، برگزاری آزمون استخدامی، انجام مصاحبه‌ی استخدامی، حضور سرپرست در فرایند مصاحبه، حضور</p>

متخصصین سازمانی در فرایند مصاحبه، بررسی سوابق متقاضی، انجام معاینه پزشکی و تصمیم‌گیری نسبت به استخدام به همراه سرپرست		به صورت جامع
<b>سامانه‌ی آموزش</b>		
<b>موارد چک‌لیست:</b> انجام نیازسنجی آموزشی، تعیین اهداف آموزشی، انتخاب روش آموزش، روش انتخاب مدرس مناسب، برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره‌ی آموزشی، ارزیابی دوره‌ی آموزشی، ارتباط آموزش با ارزش‌یابی عملکرد، ارتباط آموزش با ارتقا، ارتباط آموزش با سامانه‌ی پرداخت، رضایت کارآموزان و...	<b>مستندات بررسی‌شده:</b> برنامه‌های دوره‌های آموزشی برگزارشده و در حال اجرا، سوابق روش‌های ارزیابی دوره‌ها و...	
<b>قوت‌ها:</b> انجام نیازسنجی آموزشی، تعیین اهداف آموزشی، استفاده از روش‌های متنوع آموزش، ارزیابی آموزشی، انجام ارزیابی نسبتاً جامع، ارتباط آموزش با پاداش، ارتباط با سامانه‌ی پرداخت و ارتباط با سایر سامانه‌ها	<b>ضعف‌ها:</b> عدم پویایی در نیازسنجی آموزشی، عدم استفاده از روش‌های متنوع آموزش، ارزیابی آموزشی، انجام ارزیابی نسبتاً جامع، ارتباط آموزش با پاداش، ارتباط با سامانه‌ی پرداخت و ارتباط با سایر سامانه‌ها	
<b>سامانه‌ی حقوق و دستمزد</b>		
<b>موارد چک‌لیست:</b> روش پرداخت مبتنی بر شغل، روش پرداخت مبتنی بر عملکرد، روش پرداخت مبتنی بر شایستگی، در نظر گرفتن شرایط روحی و روانی شغل، ارتباط با ارزش‌یابی شغل، ارتباط حقوق و مزایا با بهره‌وری سازمانی، تعیین گروه و پایه‌ی شغلی، ارتباط حقوق و دستمزد با آموزش و ارزیابی دوره‌های سامانه‌های پرداخت و...	<b>مستندات بررسی‌شده:</b> فیش‌های حقوقی، پرونده‌های مالی کارکنان، روش طراحی مشاغل و طبقه‌بندی مشاغل و...	
<b>قوت‌ها:</b> ارتباط با بهره‌وری سازمان، در نظر گرفتن حقوق و دستمزد متداول، ارتباط با آموزش، ارتباط با ارزش‌یابی عملکرد، در نظر گرفتن قوانین مربوط و تعیین گروه و پایه‌ی شغلی	<b>ضعف‌ها:</b> عدم توجه به تفاوت‌های محلی و منطقه‌ای و عدم بازنگری با توجه به تغییر شرایط اقتصادی	
<b>سیستم انگیزش</b>		
<b>موارد چک‌لیست:</b> استفاده از پاداش مالی، استفاده از پاداش معنوی، معین‌بودن مبنای اعطای پاداش، فراوانی ارایه‌ی پاداش، آشکاری ارایه‌ی پاداش، استفاده از طرح‌های جدید مانند سلف سرویس، توزیع منصفانه و ارتباط با سایر سامانه‌ها و...	<b>مستندات بررسی‌شده:</b> روش اعطای پاداش، سامانه‌ی توزیع پاداش، بودجه‌ی تخصیصی برای پاداش، دستورالعمل‌های اعطای پاداش و...	
<b>قوت‌ها:</b> استفاده از پاداش مالی، استفاده از پاداش غیرمالی، وجود مبنایی برای اعطای پاداش، آشکاری ارایه‌ی پاداش و توزیع منصفانه	<b>ضعف‌ها:</b> عدم استفاده از پاداش معنوی، در نظر گرفتن ارزشمندی پاداش‌ها، عدم ارزیابی اثربخشی پاداش، عدم تطابق زمانی پاداش با عملکرد (پرداخت نابهنگام) و عدم ارتباط با سایر سامانه‌ها	

<b>سامانه‌ی ارزش‌یابی عملکرد</b>	
<p><b>مستندات بررسی شده:</b> فرم‌های ارزیابی عملکرد، روش‌های ارزیابی عملکرد، سوابق ارزیابی عملکرد کارکنان و...</p>	<p><b>موارد چک‌لیست:</b> به صورت مستقل، ملاک‌های تولیدی، ملاک‌های امور کارکنان، ملاک‌های رفتاری، تمرکز بر ارزیابی رفتارها و اعمال به جای ارزش‌یابی اشخاص، دسته‌بندی ملاک‌ها برای هر شغل، ارزش‌یابی توسط زبردستان و همکاران، ارزش‌یابی توسط سرپرست، ارزش‌یابی ۳۶۰ درجه، ارتباط با سامانه‌ی پاداش، بررسی مستندات مربوط به ارزش‌یابی عملکرد، بازخورد، زمان‌بندی ارزش‌یابی، بررسی مشکلات ارزش‌یابی، ارتباط با سامانه‌ی حقوق و دستمزد و ثبت در پرونده‌ی افراد و...</p>
<p><b>ضعف‌ها:</b> وجود سامانه‌ای صرفاً بر مبنای نظر سرپرست، عدم تعریف زیر معیارها به تفصیل، عدم ارایه‌ی بازخورد نتایج به کارکنان و عدم پرداخت پاداش به موقع و مؤثر</p>	<p><b>قوت‌ها:</b> در نظر گرفتن ملاک‌های تولیدی، در نظر گرفتن ملاک‌های امور کارکنان، در نظر گرفتن ملاک‌های رفتاری، تعریف معیارها و شاخص‌ها، وجود زمان‌بندی ارزش‌یابی و ارتباط با برخی سامانه‌های دیگر</p>
<b>سامانه‌ی انتقادات و پیشنهادها منابع انسانی</b>	
<p><b>مستندات بررسی شده:</b> نتایج پیشنهادهای ارایه شده از سوی کارکنان، اسناد مربوط به پیشنهادها، بودجه‌ی تخصیص یافته به سامانه‌ی پیشنهادها و نتایج ارزیابی از اجرای پیشنهادها اجرا شده و...</p>	<p><b>موارد چک‌لیست:</b> سامانه‌ی مشارکت، سامانه‌ی جمع‌آوری پیشنهادها، پاداش مشارکت، به کارگیری پیشنهادها، بازخورد مشارکت، ارایه‌ی انتقادات، سامانه‌ی انتقادات، بررسی انتقادات، کمیته‌ی بررسی انتقادات، پاداش انتقادات و اثرگذاری انتقادات و ...</p>
<p><b>ضعف‌ها:</b> بررسی با نام نویسنده و امکان اعمال نظر فردی، عدم اختصاص پاداش کافی برای پیشنهادها، عدم اختصاص پاداش منعطف برای پیشنهادها، عدم تطابق ارایه و اجرای پیشنهادها با پاداش مربوطه و نداشتن سامانه‌ی انتقادات سازمانی</p>	<p><b>قوت‌ها:</b> طراحی فرم‌های مشارکت صحیح، سامانه‌ی جمع‌آوری پیشنهادها درست، وجود کمیته‌ی مشارکت مناسب، ارزش‌یابی درست پیشنهادها و وجود سامانه‌ی درست امتیازدهی</p>

**سنجش متغیرهای رفتار سازمانی:** برای سنجش این متغیرها از آزمون t تک نمونه استفاده

شده است که نتایج آزمون در جدول (۵) نشان داده شده است:

جدول ۵. نتایج آزمون t تک نمونه‌ی مربوط به متغیرهای رفتار سازمانی

Test Value = 3						
فاصله‌ی اطمینان ۹۵٪ برای میانگین		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه‌ی آزادی	آماره‌ی t	
حد بالا	حد پایین					
۰/۱۴	۰/۰۲	۰/۰۸	۰/۰۰۶	۳۰۴	۲/۷۸	رضایت شغلی
۰/۳۱	۰/۱۳	۰/۲۲	۰/۰۰	۳۰۴	۵/۱۵۶	میزان رضایت از شغل
۰/۵۲	۰/۳۵	۰/۴۴	۰/۰۰	۳۰۴	۱۰/۱۴	میزان رضایت از همکار
۰/۳۵	۰/۱۷	۰/۲۶	۰/۰۰	۳۰۴	۵/۹۵	میزان رضایت از سرپرست
۱/۲۹	۱/۲۰	۱/۲۵	۰/۰۰	۳۰۴	۵۲/۷۰	میزان انگیزش
۱/۲۰	۱/۰۹	۱/۱۵	۰/۰۰	۳۰۴	۳۹/۹۳	میزان عوامل مادی مؤثر بر انگیزش
۱/۲۹	۱/۱۹	۱/۲۴	۰/۰۰	۳۰۴	۴۸/۷۱	میزان عوامل سازمانی مؤثر بر انگیزش
۰/۴۰	۰/۳۲	۰/۳۶	۰/۰۰	۳۰۴	۱۷/۷۴	رفتار شهروندی
۰/۱۴	۰/۰۰۹	۰/۰۷	۰/۰۲	۳۰۴	۲/۲۴	جوانمردی
۱/۲۲	۱/۰۶	۱/۱۴	۰/۰۰	۳۰۴	۲۷/۱۰	نوع دوستی
۰/۳۵	۰/۲۵	۰/۳۰	۰/۰۰	۳۰۴	۱۰/۹۶	وظیفه‌شناسی
۰/۳۲	۰/۱۷	۰/۲۵	۰/۰۰	۳۰۴	۶/۷۸	احترام
-۰/۱۵	-۰/۲۷	-۰/۱۹	۰/۰۰	۳۰۴	-۵/۲۷	عدالت سازمانی
۰/۱۸	۰/۰۰۲	۰/۰۹	۰/۰۴	۳۰۴	۲/۰۲۴	عدالت تعاملی
-۰/۳۲	-۰/۴۹	-۰/۴۰	۰/۰۰	۳۰۴	-۹/۱۸	عدالت رویه‌ای
-۰/۲۵	-۰/۴۱	-۰/۳۳	۰/۰۰	۳۰۴	-۸/۰۸۵	عدالت توزیعی

با توجه به نتایج برآمده از آزمون فرضیات پژوهش براساس متغیرهای رفتار سازمانی با استفاده از آزمون t تک نمونه، می‌توان بیان نمود که تنها متغیر عدالت سازمانی در حد قابل قبولی قرار ندارد (عدالت رویه‌ای و توزیعی کمتر از حد میانگین است؛ ولی عدالت تعاملی بالاتر از حد میانگین قرار دارد) و بقیه‌ی متغیرها در حد بالاتر از میانگین قرار دارند.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بررسی نظر مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش نشان داد که از بین سه نوع نگاه و تفکر: هزینه‌محور بودن منابع انسانی (PM) منبع‌محوری و اهمیت منابع انسانی (HRM) و سرمایه‌ی راهبردی و اصلی بودن منابع انسانی (SHRM)، دو قالب فکری PM و HRM در بین مدیران این شرکت عمومیت بیشتری دارد و این به معنای آن است که در مورد نگاه به منابع انسانی در شهر اصفهان همگرایی وجود ندارد؛ اما با توجه به پیشینه بودن تفکر HRM نسبت به منابع انسانی، نمی‌توان نوع نگاه به منابع انسانی را به‌عنوان یکی از آسیب‌های منابع انسانی در بخش شهر اصفهان به‌شمار آورد.

نتایج برآمده از سامانه‌ی برنامه‌ریزی کل شرکت، نشان می‌دهد که بخش برنامه‌ریزی این شرکت فقط با رویکردی فنی و بیشتر گذشته‌نگر عمل می‌نماید؛ به‌صورتی که برنامه‌ریزی با معیارهای فنی صورت می‌گیرد و برنامه‌ریزی برای سایر بخش‌ها در بخش برنامه‌ریزی شرکت هماهنگ و انجام نمی‌گردد.

بررسی سامانه‌ی تجزیه و تحلیل شغل در شرکت نشان داد که این سامانه به‌صورت کامل و جامع وجود ندارد و نبود آن از چند جنبه به منابع انسانی و مدیریت آن در شرکت آسیب خواهد زد.

در بررسی سامانه‌ی جذب و استخدام این نتیجه به‌دست آمد که این سامانه، تقریباً مناسب طراحی و اجرا می‌شود؛ اما به‌دلیل نبود برنامه‌ی راهبردی منابع انسانی و به‌دنبال آن عدم برنامه‌ریزی مناسب منابع انسانی موجب شده است تا تعیین تعداد و نوع منابع انسانی در خارج از این سامانه انجام گردد و در برخی موارد موجب تورم منابع انسانی گردد. البته این موضوع از حیثه‌ی اختیارات اصفهان خارج است.

نتایج برآمده از بررسی سامانه‌ی آموزش نشان می‌دهد که این سامانه‌ی در مجموع مناسب طراحی و اجرا شده است؛ اما نیازسنجی‌ها به‌دلیل نبود سامانه‌ی تجزیه و تحلیل شغل به‌صورت پویا و هدفمند انجام نمی‌گیرد و آموزش‌ها بیشتر فنی است تا مدیریتی و سازمانی و این مورد موجب ایجاد تلقی در بین کارکنان مبتنی بر اینکه «آموزش دارای دیدگاهی کاملاً فنی است» گردیده است.

در مورد سامانه‌ی پرداخت حقوق و دستمزد می‌توان گفت که این سامانه در حالت کلی دارای مشکل جدی نیست؛ اما یکی از مشکلات این سامانه در نظر نگرفتن شرایط منطقه‌ای و شهری مثل بدی آب و هوا، دوری از مرکز و غیره در حقوق و دستمزد کارکنان است. نتایج برآمده از بررسی سامانه‌ی انگیزشی کارکنان نشان می‌دهد که این سامانه فاقد اثر انگیزشی کافی و مناسب بر روی کارکنان است و از عهده‌ی مسئولیت خلق تعهد و هویت‌سازمانی در نزد کارکنان شرکت به‌خوبی برنمی‌آید. با بررسی سامانه‌ی ارتباطات منابع انسانی می‌توان نتیجه گرفت که بخش‌های پیشنهادی این سامانه مناسب و خوب طراحی شده است و فقط در حوزه‌ی ارایه‌ی بازخورد گسترده به کل سازمان، مناسب عمل نکرده است.

### پیشنهاد‌های مربوط به نوع تفکر مدیران نسبت به منابع انسانی

براساس نتایج به‌دست‌آمده از بررسی نوع تفکر مدیران نسبت به منابع انسانی و مدیریت آنها در شرکت فوق پیشنهاد‌های زیر برای بهبود نوع تفکر ارایه می‌شود:

۱. پیشنهاد می‌شود برای بهبود در نوع تفکر نسبتاً HRM و تبدیل تفکرات PM به HRM واحد آموزش دوره‌های تخصصی مدیریت منابع انسانی را با عناوین مدیریت منابع انسانی، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی، رفتارهای سیاسی در سازمان، روابط فرد و سازمان، تنش و راه کارهای کاهش آن توسط مدیران، هوش عاطفی برای مدیران، تعارض سازمانی و راه کارهای مقابله با آن، تحول در منابع انسانی و سایر آموزش‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی را برای سطح مدیران و سرپرستان اجرا یا دوره‌های کوتاه‌مدت تخصصی یک‌ساله با محوریت - فقط - منابع انسانی و رفتار سازمانی را برای مدیران اجرا نماید. همچنین، مدیران را به سمینارهای تخصصی منابع انسانی اعزام کنند تا با تغییر در دانش مدیران، پیش‌زمینه‌های تغییر در نگرش و نوع تفکر آنها نسبت به منابع انسانی به‌وجود آید.
۲. به واحد تضمین کیفیت پیشنهاد می‌شود برای ایجاد تفکر و فرهنگ‌سازی در مورد اهمیت منابع انسانی در سازمان، پیام‌هایی را مبتنی بر کلیدی‌بودن نقش منابع انسانی در قالب تابلوهای نصب‌شده بر روی دیوارهای شرکت، ارسال جملات مبتنی بر اهمیت منابع انسانی به‌صورت

هفتگی برای مدیران و سرپرستان بر روی اتوماسیون اداری و ارسال گزارش‌های منابع انسانی در شرکت‌های دیگر و نقش آنها در موفقیت شرکت‌های بزرگ و موفق ایرانی و خارجی را برای ایجاد و تقویت تفکر مثبت نسبت به منابع انسانی انجام دهد.

### پیشنهاد‌های مربوط به سامانه‌های مدیریت منابع انسانی

با استفاده از تحلیل‌های صورت گرفته و نتایج به دست آمده از بررسی سامانه‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت مورد بررسی، پیشنهاد‌های زیر برای بهبود در سامانه‌هایی که دارای وضعیت مناسب یا نسبتاً مناسب می‌باشند، ارائه می‌شود.

با توجه به نتایج به دست آمده، پیشنهاد می‌شود فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی در بخش جذب و استخدام مدیریت منابع انسانی برای تعیین تعداد، نوع، کیفیت و زمان نیاز به منابع انسانی تدوین، مستند و اجرا شود و در استخدام‌های آتی با هوشمندی و هدفمندی خاصی منابع انسانی جدید جذب شوند. برای بهبود سامانه‌ی آموزش، پیشنهاد می‌شود نیازسنجی‌های آموزشی با توجه به تغییرات فناورانه‌ی شرکت، تغییرات سازمانی و علمی و مطرح شدن مباحث جدید هر دو سال یک‌بار بازمینی شود. در مورد بهبود در سامانه‌ی پرداخت، پیشنهاد می‌شود که در این سامانه در صورت امکان شرایط هر شهر از نظر بدی آب و هوا، دوری از مرکز و غیره در نظر گرفته شود و همچنین ضرایب حقوقی (به دلیل تغییرات زیاد اقتصادی) هر دو سال یک‌بار بازننگری شود. برای بهبود در سامانه‌ی انگیزش منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود علاوه بر نظر سرپرست در شروع فرایند سامانه‌ی انگیزشی، خروجی سایر سامانه‌های ارزیابی نیز قرار گیرد، پاداش‌های ارائه شده در این سامانه به صورت منعطف (چندگزینه‌ای با انتخاب کارکنان) طراحی شود، هر سه عامل معنوی، سازمانی و مادی در پاداش‌های این سامانه در نظر گرفته شود، ضمن اطلاع رسانی صحیح و گسترده‌ی این سامانه به کلیه‌ی سطوح سازمانی مورد توجه ویژه نیز قرار گیرد، ردیف بودجه‌ی مشخصی برای آن در نظر گرفته شود، پاداش‌ها به موقع و با اثر انگیزشی پرداخت شود و در صورت امکان، برخی پاداش‌ها در جشن‌هایی که به منظور افزایش انگیزش کارکنان اجرا می‌شود، به کارکنان شایسته ارائه شود. برای بهبود در سامانه‌ی ارزش‌یابی عملکرد، پیشنهاد می‌شود در صورت امکان به صورت ۳۶۰ درجه یا به صورت چندنمره‌ای (ارزیابی توسط چند نفر) اجرا شود،



بازخورد نتایج به صورت کامل به کارکنان داده شود و راه کارهای بهبود عملکرد نیز ارائه شود، ارتباط این سامانه با سایر سامانه‌ها گسترده‌تر شود، فرمول‌بندی توزیع پاداش بازنگری شود و اثرات ارزش‌یابی عملکرد فقط معطوف به موارد مالی نگردد. با توجه به نتایج به دست آمده، برای بهبود سامانه‌ی انتقادات و پیشنهادهای منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود که در سامانه‌ی پیشنهادها، بازخورد نتایج این سامانه به سازمان گسترده‌تر شود. همچنین پیشنهاد می‌شود سامانه‌ی انتقادات برای ایجاد مرکز صدایی برای کارکنان (VOP)<sup>۱</sup> و شنیدن صداهای ناراضی در سازمان طراحی و اجرا شود. در پایان، به چهار آسیب جدی در حوزه‌ی منابع انسانی شرکت مورد نظر اشاره می‌شود:

**۱. عدم نگاه تخصصی به مدیریت منابع انسانی:** نخستین آسیبی که نظام مدیریت منابع انسانی در شرکت مورد نظر وجود دارد این است که در ادوار گذشته به حوزه‌ی مدیریت انسان‌ها در سازمان (حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی) به عنوان یک تخصص نگاه نشده است و فکر غالب بر این موضوع بوده است که مدیریت منابع انسانی با مفاهیمی تخصصی و پیچیده همچون سنجش و افزایش معیارهای رضایت شغلی، انگیزش، تعهد، هویت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، عامل توسعه و پیشرفت شرکت و مانند آن در حد امور اداری و انجام اقداماتی چون: کنترل حضور و غیاب، صدور احکام، محاسبه و پرداخت حقوق و مزایا، ثبت مرخصی‌ها و سایر اقدامات صرفاً اداری دیده شده است. علت و شواهد این آسیب براساس بررسی‌های انجام شده شامل مواردی چون: دیدن مدیریت منابع انسانی در سطح امور اداری در نگاه مدیران، عدم هدف‌گذاری مشخص و معین برای این بخش، عدم اجرای اقدامات تخصصی در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی، تکه‌تکه شدن بخش‌ها و زیرمجموعه‌های مدیریت منابع انسانی در نمودار سازمانی (مثل آموزش و رفاهی) و انتصاب مدیران منابع انسانی از رشته‌های کاملاً نامربوط و ناآشنا به مباحث تخصصی می‌باشد. این نگاه اداری و عدم نگاه تخصصی به مدیریت منابع انسانی موجب شده است تا ضمن جداسازی بعضی از بخش‌ها در نمودار سازمانی و عدم ایجاد تمرکز در مدیریت انسان‌ها در یک بخش به نام مدیریت منابع انسانی اقدامات صورت گرفته به صورت مقطعی و ناسامانمند انجام گردد. راه کار پیشنهادی برای حل این آسیب، اصلاح نمودار سازمانی و ایجاد واحد منابع انسانی با زیرمجموعه‌های مربوط در نمودار و انتصاب مدیر آشنا به مباحث تخصصی است.

**۲. عدم تدوین برنامه‌ی راهبردی منابع انسانی:** با توجه به اینکه این پژوهش بر آسیب‌شناسی فقط در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی پرداخته است و به بررسی آسیب‌شناسی کلی سازمان نپرداخته است، اما با بررسی‌های انجام‌شده از کلیه‌ی بخش‌های سازمان، می‌توان نتیجه گرفت که وجود یک بخش به‌عنوان مغزافزار سازمان که مستقیماً زیر نظر مدیر عامل و هیأت مدیره مشغول به فعالیت‌های تحقیقات و برنامه‌ریزی‌های راهبردی با حضور نمایندگان از حوزه‌های مختلف شرکت برای تدوین، استقرار، بازنگری و ارزیابی راهبرد کلی و راهبردهای هر بخش از شرکت باشد، بسیار زیاد حس می‌شود. برای حل این آسیب، ایجاد یک مرکز تحقیقات راهبردی برای شرکت با حضور متخصصین برنامه‌ریزی راهبردی و نمایندگان معاونت‌های مختلف، پیشنهاد می‌شود.

**۳. نداشتن سامانه‌ی تجزیه و تحلیل شغل:** نبود این سامانه برای هر نظام مدیریت منابع انسانی موجب می‌شود تا شرح شغل‌ها و به تناسب آن شرایط احراز هر یک از مشاغل سازمانی به‌صورت هدفمند و مشخص تدوین نشود و نبود شناسنامه‌ی مشاغل، ناکارآمدی واحد کارگزینی را به‌دنبال خواهد داشت و تبدیل این واحد به واحدی که فقط وظیفه‌ی جایابی افراد را داشته باشد از نتایج آن خواهد بود؛ این مورد نیز موجب می‌شود تا به مرور تناسب شغل با شاغل در سازمان به‌وجود نیاید و این عدم تناسب شغل با شاغل و انجام اقداماتی نادرست به‌دلیل بی‌لیاقتی در انتصاب به پست‌ها و مسئولیت‌ها، ضمن کاهش بهره‌وری سازمانی، موجبات احساس بی‌عدالتی و نارضایتی و به‌دنبال آن کاهش بهره‌وری منابع انسانی را فراهم می‌کند. این موارد در شرکت مورد نظر وجود دارد و به‌دلیل نبود سامانه‌ی تجزیه و تحلیل شغل، موارد یادشده در این شرکت نیز دیده می‌شود. به‌طور کلی، شواهد موجود برای بیان این آسیب در شرکت وجود مواردی همچون: نبود شناسنامه‌ی مشاغل، عدم تدوین شرایط احراز مشاغل، عدم تدوین مسیر شغلی برای مشاغل شرکت، عدم تناسب شاغل با برخی از مشاغل، عدم انجام فعالیت‌های کارگزینی به‌صورت صحیح، نبود عدالت درک‌شده‌ی توزیعی و رویه‌ای و نبود رضایت در حد بالا و نارضایتی از ارتقا می‌باشد. برای رفع این آسیب، طراحی، استقرار و اجرای سامانه‌ی تجزیه و تحلیل مشاغل پیشنهاد می‌شود.

**۴. نبود سامانه‌ی جانشین‌پروری:** این سامانه که با پیش‌فرض وجود سامانه‌ی تجزیه و تحلیل

مشاغل در سازمان می‌تواند به وجود آید، سامانه‌ای است که سعی دارد دانش‌های به‌وجود آمده در طول زمان و با هزینه‌های سازمان را به‌صورت هدفمند به نسل بعدی سازمان به‌صورت صحیح و اصولی منتقل کند و دارایی‌های دانشی سازمان نه تنها از بین نرود، بلکه هر روز افزایش یافته و این افزایش دارایی‌های دانشی، ضمن ارتقا و توسعه‌ی مدیریت منابع انسانی، به کاهش هزینه‌ها، افزایش سودآوری و بهره‌وری سازمانی منجر شود. با توضیح مختصر در مورد این سامانه، می‌توان دریافت که شرکت موردنظر، به‌صورت خاص یک شرکت دانش‌محور است و بسیاری از دارایی‌های این شرکت دارایی‌های دانشی است. نبود این سامانه در آینده‌ای نزدیک و با بازنشستگی نیروهای کلیدی و اصلی، ضمن از دست دادن دارایی‌های دانشی، افزایش هزینه‌های خلق دانش‌های جدید را نیز به‌دنبال خواهد داشت. بنابراین، وجود یک سامانه‌ی جانشین‌پروری، به افزایش بهره‌وری کلی شرکت منجر خواهد شد. علل بروز این آسیب در شرکت، مواردی از قبیل: نبود سامانه‌ی تجزیه و تحلیل مشاغل، نبود سامانه‌ی ثبت دانش‌ها، نبود جدول‌های جانشینی، نبود کارراهه‌های شغلی و نداشتن برنامه‌های جانشینی مشاغل است. برای حل این آسیب، طراحی، استقرار و اجرای سامانه‌ی جانشین‌پروری پیشنهاد می‌شود.

## فهرست منابع

- تیمورنژاد، کاوه (۱۳۸۴). *مدیریت تحول سازمانی از تنوری تا عمل*، تهران: انتشارات نرم‌افزاری هامون.
- رابینز، استیفن (۱۳۹۱). *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه‌ی علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، ج ۳۴، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زالی، محمدرضا؛ مدهوشی، مهرداد و حسینی، ابوالقاسم (۱۳۸۵). *آسیب‌شناسی سازمانی در یک شرکت دولتی، پژوهشنامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه مازندران*. سال ۶، ش ۲۱، صص ۱۲۷-۱۴۸.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ سلطانی، محمدرضا و سمواتی، محمدهادی (۱۳۹۱). *آسیب‌شناسی نظام گزینش دستگاه‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران، دوفصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال ۴، ش ۲، صص ۱۰۱-۱۲۴.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ عابدی جعفری، حسن و مهدوی، موسی (۱۳۹۱). *طراحی و تبیین الگوی توسعه‌ی منابع انسانی (استادان دانشگاه) مبتنی بر نگرش فطرت‌گرا و توسعه‌ی ارتباطات چهارگانه، دوفصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال اول، ش ۱، صص ۱۹-۵۰.
- علی‌پور درویشی، زهرا؛ سردار دونیقی، سهیلا و دهخوارقانی، لایلا (۱۳۹۰). *بررسی نقش میانجی سرمایه‌ی فکری بر ارتباط میان وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکردسازمانی، دوفصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال ۳، ش ۱۲، صص ۱۱۱-۱۳۱.
- Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice*, 10<sup>th</sup> ed. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Bernardin, H.J. (2010). *Human Resource Management: An Experiential Approach*, 5<sup>th</sup> ed, New York: McGraw-Hill.
- Brodeur, M. (2008). The Role of Organizational Diagnosis in Organizational learning, Antioch New England Graduate School, *Journal of Counseling and Development*, 71(6), 642-650.
- Cassio, F.W. (2010). *Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life, Profit*, 8<sup>th</sup> ed, New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*, New York: Prentice – Hall.
- Di Pofi, J. (2002). Organizational Diagnostics: Integrating Qualitative and Quantitative Methodology, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15, No.2, pp.156 – 168.
- Dominguez, A.A. (2011). The Impact of Human Resource Disclosure on Corporate Image, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 15, No.4, pp.279 – 298.
- Ivancevich, M.J. (2010). *Human Resource Management*, New York: McGraw-Hill.
- Rodsutti, M.C. & Makayathorn, P. (2005). Organizational Diagnostic Factors in Family Business: Case Studies in Thailand, *Development and Learning in Organizations*, Vol. 19, No.2, pp. 16-18.
- Sánchez, A.M. & Soriano, D.R. (2011). *Human Resource Management and Corporate*

- Entrepreneurship, **International Journal of Manpower**, Vol. 32, No.1, pp.6-13.
- Tichy, N.M.; Hornstein, H.A. & Nisberg, J.N. (1977). **Organization Diagnosis and Intervention Strategies: Developing Emergent Pragmatic Theories of Change**. In W. W. Burke (Ed.). **Current Issue and Strategies in Organization Development** (pp. 361- 383). New York, NY: Human.
- Torrington, D.; Hall, L. & Taylor, S. (2008). **Human Resource Management**, 7<sup>th</sup> ed. Prentice Hall: United Kingdom.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2004). Capitalizing on Capabilities, **Harvard Business Review**, pp. 119-127.